



TRABAJO DE DIPLOMA

PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL “LOS CANEYES” 2010



DIPLOMANTE: GEIDY SALAS ESPINOSA

TUTOR: LIC. YANET HERNÁNDEZ ARO

FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS
LICENCIATURA EN TURISMO



Trabajo de Diploma

Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel “Los Caneyes”. 2010

Diplomante: Geidy Salas Espinosa

Tutor: Lic. Yanet Hernández Aro

**Santa Clara
2009**

AGRADECIMIENTOS



A mi dedicada familia, a mi esposo por el apoyo y la comprensión, a mi tutora por su entrega, a mis incondicionales amigas, al equipo del hotel Los Caneyes, en especial a Quiroga y a todos aquellos que me han apoyado para hacer realidad mi sueño: trabajadores de los hoteles, agencias de viaje, del Mintur, de la escuela de hotelería y turismo y del CETUR.

DEDICATORIA



*A quienes a lo largo de los años han guiado mis pasos;
a mis padres y hermano.*

RESUMEN/ABSTRACT



RESUMEN

El **plan de marketing** es una herramienta de gestión comercial que propicia la coordinación de equipos, recursos y materiales en función de orientarse al cliente, pero que también genera ganancias, posición en el mercado e imagen. Esta temática es abordada en las condiciones de la pequeña y mediana empresa hotelera de Santa Clara, específicamente el objeto de estudio práctico lo constituye el hotel “Los Caneyes”, que presenta algunos problemas comerciales, debido fundamentalmente a que no establecen estrategias de marketing para el incremento de las utilidades en el largo plazo, lo cual exige la orientación del negocio hacia el mercado y no hacia la operación. De ahí que el presente trabajo de diploma se plantee como objetivo fundamental la elaboración del plan de marketing del Hotel “Los Caneyes”, a partir de la aplicación del procedimiento de Hernández, Martínez y Machado (2008) el cual es aplicable en las condiciones actuales a los hoteles medianos, de tránsito, categoría tres estrellas del destino Cuba.

ABSTRACT

Marketing Plan is a commercial administration tool which propitiates resource and materials coordination towards the client, but it also generates earnings, position and image in the market. This theme is approached in small and medium hotel in Santa Clara. Los Caneyes company is the aim of the practical study. It has some commercial problems, because they don't establish marketing strategies to upper the utilities in a long term, which demands the business orientation toward the market and not toward the operation. Due to these difficulties the present diploma work establish as a fundamental aim the elaboration of the marketing plan in “Los Caneyes” Hotel, starting from the application of Hernández, Martínez and Machado's procedure (2008) which has been taking place to medium hotels of traffic, category three stars of the destination Cuba nowadays.

ÍNDICE



ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y EL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA HOTELERA	6
1.1 Introducción	6
1.2 La Empresa Turística y su Gestión	7
1.3 La Empresa Hotelera	10
1.4 Marketing Turístico y sus particulares	14
1.4.1 El Marketing en la Hotelería	15
1.5 Plan de Marketing en la hotelería: su importancia	17
1.5.1 Análisis de Procedimientos para la elaboración del plan de marketing	19
1.6 Análisis de metodologías para el diagnóstico de la gestión comercial en el Hotel	20
1.7 Conclusiones	21
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN EL HOTEL “LOS CANEYES”	22
2.1 Introducción	22
2.2 Caracterización del Hotel Los Caneyes	22
2.3 Caracterización de la actividad comercial	24
2.4 Análisis del Entorno	25
2.4.1 Análisis del mercado	26

2.4.2 Factores Culturales, Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos	27
2.4.3 Análisis de la competencia	28
2.5 Análisis de los procesos que desarrolla la instalación hotelera	31
2.6 Comportamiento de los principales indicadores comerciales	35
2.7 Valoración de la gestión comercial del hotel	37
2.8 Conclusiones	38
CAPÍTULO III APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DEL MARKETING DEL HOTEL “LOS CANEYES”	39
3.1 Introducción	39
3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing	39
3.3 Conclusiones	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	66

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por los cambios acelerados en todas las esferas de la vida. En el ámbito económico la competencia es cada vez más agresiva lo cual impone un reto para las empresas de hoy: mantener su producto en el mercado de forma sostenida.

El enriquecimiento que ha experimentado la personalidad del turista y el cambio profundo de las aptitudes y comportamientos del consumidor, obligan a la realización de un esfuerzo en ampliar y diversificar la oferta turística en todas las direcciones.

El sector del alojamiento no escapa a las grandes transformaciones de la época. Los rasgos fundamentales que se vienen observando en la hotelería, apuntan al crecimiento en el número de marcas en el mercado, la creación de hoteles para super segmentos o nuevos nichos del mercado, las guerras de precios entre cadenas gigantes, los cambios en las formas de comercialización y las alianzas de marketing para las ventas de hoteles diversos mediante Internet, el incremento de las exigencias de los clientes por la calidad de los servicios, la amplitud de los servicios prestados en los hoteles, la inestabilidad en la fuerza de trabajo y la necesidad de implementar nuevas tecnologías continuamente, tanto en lo referente a los servicios como a la gestión (Martín, 2006).

Es por ello que el desarrollo de las empresas turísticas del futuro se ha de caracterizar por la gestión integrada de todos sus recursos; la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permita el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales, dar respuesta a las necesidades y deseos de un turista cada vez más exigente, preparado y activo; por tanto será incuestionable acometer todo tipo de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones, de manera que se logre la adaptación al mundo competitivo de hoy y se alcance efectivamente el éxito.

Por último, será necesario dejar atrás los modos de gestión tradicionales, romper viejas barreras y lanzarse al cambio definitivo, dar el salto cualitativo que se espera para las próximas décadas, lo cual nos lleva hacia nuevas formas de turismo y disfrute.

En este contexto el turismo en Cuba se abre al mundo para brindar al turista un destino que permita enriquecer su vida mediante el contacto con nuestro clima, geografía, realidad social, cultural y nuestro pueblo.

Para ello se ha desarrollado una oferta hotelera que ocupa hoy un lugar prominente en el país, de ahí la importancia de estudiar cómo gestionar de manera eficiente, este tipo de negocio, de modo que contribuya positivamente al desarrollo de la industria turística en el destino. Es fundamental que la gestión de este negocio esté soportada por una efectiva comercialización, con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. (Hernández, 2008).

El destino Villa Clara integra un grupo de atracciones, de ciudad, de historia, de cultura, de naturaleza, de sol y de playa y su cercanía a los principales polos del país la convierte en paso obligado para el visitante. Cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado, entre ellas destaca el Hotel "Los Caneyes" perteneciente al Grupo Cubanacán, ubicado en la ciudad de Santa Clara. Es un hotel mediano, categoría tres estrellas, que cuenta con más de 40 años de experiencia en este sector y ofrece un producto dirigido fundamentalmente al turismo de circuito. Sin embargo este hotel como muchos otros, actualmente presenta algunos problemas comerciales y esto debido fundamentalmente a que sus gestores envueltos en la problemática diaria y la obtención de resultados a corto plazo, no establecen estrategias de marketing para el incremento de las utilidades en el largo plazo, lo cual exige la orientación del negocio hacia el mercado y no hacia la operación. Además, carecen de elementos metodológicos certeros para accionar de manera efectiva sobre la gestión del marketing; y las actividades que en este sentido se llevan a cabo se limitan muchas veces a establecer objetivos que responden a orientaciones superiores, sin correspondencia con la realidad concreta.

De ahí la necesidad de gestionar manera efectiva, el proceso de comercialización de este hotel, sobre la base de la aplicación de instrumentos de planificación, adecuados a las características de la empresa y del entorno en el que se inserta.

Precisamente la importancia y actualidad del tema de esta investigación, radica en que siendo el Turismo una de las 5 categorías más importantes de las exportaciones para el 83% de los países (Rodríguez, 2006), se hace imprescindible en un escenario cada vez más competitivo contar con el Plan de Marketing como el instrumento de gestión que reduce el espacio para el error y la falta de previsión. (www.abcpymes.com/menú21.htm, en línea 2008).

El plan de marketing es el instrumento que utilizan los gestores de las empresas ante todo para planificar sus acciones de marketing, éste resume la planificación, organización, control y presupuestación de productos y servicios en un período de tiempo determinado y define objetivos, estrategias y acciones a seguir para cada elemento del marketing mix, deseando alcanzar un fin concreto, para el enfrentamiento al mundo competitivo actual, dando respuesta a las necesidades y deseos de los turistas, lo que garantiza el logro del éxito comercial.

Lo expuesto anteriormente constituye la **situación problémica**, lo que permite definir como **problema de la investigación**:

Carencia de un plan de marketing que establezca las estrategias, objetivos y acciones necesarias para la gestión comercial del hotel.

El **objeto de estudio de la investigación**: es la elaboración del plan de marketing para el Hotel “Los Caneyes” como instrumento de gestión comercial, que establezca las estrategias, objetivos y acciones necesarias para la gestión comercial del hotel.

Respondiendo a esta problemática se define como **objetivo general** de esta investigación: Elaborar una propuesta de plan de marketing para el Hotel “Los Caneyes”, sobre la base de un procedimiento científicamente fundamentado.

Para cumplimentar este objetivo, se definen como **objetivos específicos**:

1. Analizar los principales fundamentos teóricos sobre la temática objeto de estudio y determinar el procedimiento científico adecuado para la elaboración del plan de marketing del hotel.
2. Valorar la situación actual de la gestión comercial, en particular el plan de marketing en el hotel objeto de estudio.
3. Elaborar el Plan de Marketing del Hotel “Los Caneyes” de Santa Clara, sobre la base del procedimiento seleccionado.

Para contribuir a la resolución del problema científico planteado se formuló la siguiente **hipótesis**: Si se aplica un procedimiento científicamente fundamentado, para la elaboración del plan de marketing del Hotel “Los Caneyes”, se podrá contar con un instrumento de planificación esencial para la gestión comercial, que permita la orientación hacia la satisfacción plena de los clientes y la toma de decisiones pertinentes.

Las **variables** que se derivan de esta hipótesis, son la **independiente**: el procedimiento para el desarrollo del plan de marketing en la empresa hotelera y la variable **dependiente**: el plan de marketing en el hotel “Los Caneyes”.

Se considera la presente **investigación administrativa aplicada**, teniendo en cuenta la finalidad de la misma, pues persigue dar solución a problemas prácticos en el ámbito de la administración de empresas. Según el objetivo gnoseológico de la investigación se clasifica como **descriptiva** porque refleja las características observables y generales con vistas a clasificarlas, establecer relaciones entre variables y para ello se apoya en diferentes métodos.

Atendiendo a su forma de cognición los **métodos** que se utilizarán son tanto **empíricos** como **teóricos** pues permiten profundizar en el conocimiento de las regularidades y características esenciales de los fenómenos (la abstracción, la deducción, la inducción, el análisis, la síntesis, el histórico, la observación y la comparación). Atendiendo a la forma de abordar la realidad se emplearán métodos **Cualitativos**, que son los que utilizan técnicas que tienen una base cualitativa como la Observación Científica, la discusión en grupo, la entrevista en profundidad, el análisis documental, y la matriz DAFO.

La **novedad** de la investigación consiste en que es la primera vez que se aplica el procedimiento de Hernández, Martínez y Machado (2008), para la elaboración y ejecución del plan de marketing para pequeños y medianos hoteles, categoría tres estrellas de tránsito, contribuyendo de esta forma a su validación y también es la primera vez que se elabora el plan de marketing del Hotel "Los Caneyes" sobre la base científicas, permitiendo a la misma contar con una importante herramienta de trabajo, siendo éste el principal resultado de la investigación.

La investigación se desarrollará mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio.
2. Investigación de campo: Diagnóstico de la gestión de marketing en el Hotel “Los Caneyes”.
3. Elaborar la propuesta de Plan de Marketing para la instalación objeto de estudio, a partir del procedimiento seleccionado para ello.

Su estructura consta de tres capítulos, a partir de los cuales se plantean las principales **conclusiones y recomendaciones** de esta investigación, al final se presentan las fuentes bibliográficas consultadas y los anexos vinculados al cuerpo del trabajo.

En el **primer capítulo** se hace referencia al sistema turismo, a la empresa turística, el por qué de su carácter especial, las distintas clasificaciones que de ella han dado diversos autores y su gestión.

La investigación particulariza en la empresa hotelera. Se analiza su definición, y características, sus tipologías, categorizaciones y clasificaciones. Además, se hace referencia al marketing turístico, las formas de conceptualizarlo y sus particularidades, orientando la investigación hacia el marketing de las empresas hoteleras, sus características específicas, con particular énfasis en el plan de marketing, y los procedimientos para su elaboración.

En el **segundo capítulo** se caracteriza al Hotel Los Caneyes, y en especial el área comercial. Se abordan las principales tendencias de la oferta y la demanda turística, de la hotelería y del turismo en tránsito, así como los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, y culturales, y el entorno competitivo. Se analizan los procesos que desarrolla la instalación hotelera, los principales indicadores comerciales y se realiza una valoración de los resultados de la gestión comercial que se lleva a cabo.

En el **tercer capítulo** se elabora a partir del procedimiento propuesto por Hernández, Martínez y Machado (2008) el plan de marketing del hotel "Los Caneyes", mediante la aplicación de 3 fases: analítica, estratégica y operativa y 12 pasos. Se elabora la estrategia global y dos tipos de objetivos estratégicos, desde el punto de vista financiero y de mercado, las correspondientes estrategias en función de los cuatro variables del mix de marketing, y sus respectivas acciones, en función de lo cual se estimó el presupuesto necesario para cumplimentar estas acciones y las medidas de control adecuadas.

Para el desarrollo de este trabajo se han consultado alrededor de 80 fuentes bibliográficas clásicas y actuales que comprenden libros, páginas Web, revistas de autores nacionales e internacionales, se obtuvo información de otras fuentes, suministrados por las agencias de viaje y la delegación del MINTUR en Villa Clara, destacándose el empleo de los principales documentos de la actividad turística del hotel.

CAPÍTULO I



CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS Y EL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA HOTELERA

1.1. Introducción

Para poder estudiar el fenómeno turístico, especialmente el desarrollo de la hotelería, y lo relacionado con la actividad de Marketing, se hace necesario ante todo, el análisis teórico de varios elementos de estudios anteriores realizados y de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento de los interesados acerca del tema a desarrollar, todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante el trabajo a partir del conocimiento del estado del arte y de la práctica de la materia. El objetivo que persigue la revisión bibliográfica es fijar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar los pasos de forma adecuada a los términos que se utilicen. Por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, para obtener una visión completa del sistema teórico, sobre el conocimiento científico, que se tiene acerca del tema.

Orienta a la organización de datos y hechos que son significativos del problema con teorías ya existentes y soluciones al mismo. Evita que el investigador tome temas que ya han sido investigados o que carezcan de valor e importancia científica. Sirve como una guía en la selección de los factores y variables que serán estudiadas en la investigación. Genera estrategias de medición, validez y confiabilidad. Es importante evidenciar que cuanto más se conozca el tema, el proceso será más eficiente y rápido.

Con este capítulo se pretende conocer sobre la gestión de empresas turísticas, profundizando en las particularidades de la empresa hotelera y más concretamente en la Gestión en la hotelería.

Para el estudio de los temas se ha considerado aplicar el siguiente Hilo Conductor: **La empresa Turística y su Gestión** (principales definiciones y características, clasificaciones y su gestión), **la hotelería** (características y clasificaciones fundamentales); el **Marketing Turístico** y las particularidades del **Marketing en la Hotelería**; se analizan además, los **Procedimientos para la elaboración del plan de marketing en la empresa hotelera** y **las metodologías para el diagnóstico de la gestión comercial en el Hotel** (Ver Anexo 1)

1.2. La Empresa Turística y su Gestión

El Turismo nace como una actividad propia de las clases aristocráticas, sin embargo en las últimas décadas ha sufrido un proceso de masificación; asociado al desarrollo de la economía mundial, y al desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte. Se le ha dado un nuevo sentido a la vida, más liberal y más democrático; se han abandonado viejos prejuicios y supersticiones. Todo ello unido a los costos y tiempo de viajes más bajos, ha transformado el viejo planteamiento de que el turismo es sólo para los más ricos y poderosos y ha impulsado la expansión del turismo. (Figuerola, 1990; Quintana, Figuerola, Chirivella, Lima, Figueras, García, 2005).

Este fenómeno socioeconómico complejo ha sido definido por la Organización Mundial del Turismo (2001) y asumido a los propósitos de esta investigación como: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.

El fenómeno turístico hace surgir relaciones entre los visitantes y las entidades que propician el viaje, las proveedoras de servicios durante la estancia, las normas jurídicas establecidas por los gobiernos y las comunidades locales. (Martín, 2006).

Por tanto la empresa turística es una entidad fundamental involucrada en la realización de estos viajes y estancias y por supuesto en la satisfacción de los visitantes.

La empresa es una organización económica, con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, que se crea para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos/servicios mediante la mayor eficiencia económica (Bases para el Perfeccionamiento Empresarial, 1998; Figuerola, 1990).

En la medida que un sector o empresa dedique una mayor parte de su producción a la actividad turística, ese mismo sector, empresa o rama productiva, ya sea a nivel nacional, regional o local habrá de adquirir el carácter de turístico. (Figuerola, 1990).

La empresa turística, cualquiera que sea su actividad específica, es aquella que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de las personas en sus desplazamientos temporales fuera de su residencia habitual, ya sea con motivo de viajes de trabajo, de

ocio o utilización del tiempo libre, proporcionando para ello los servicios para el desarrollo de la actividad turística. (Martín, 2003 y Milio, 2004).

La empresa turística a diferencia del resto de las empresas, presenta varios elementos que la tipifican o le dan carácter especial, Figuerola (1990) señala algunas de ellos:

- La localización próxima a los recursos turísticos.
- Fuerte dependencia a los comportamientos estacionales de la demanda.
- La imposibilidad de los procesos de almacenaje de los productos.
- La elevada inmovilización que exigen las empresas de la actividad turística.
- La rigidez de los procesos productivos que generan.
- Intensa influencia del factor trabajo en la producción de los bienes y servicios.
- Gran elasticidad en los comportamientos de los consumidores.

Martín Rojo (2005) y Figuerola en su Libro La empresa Turística (1990) señalan las clasificaciones más importantes de empresas turísticas:

a) Clasificación por el tipo de producto ofertado:

- De bienes, como es el caso de aquellas que producen “recuerdos” (souvenirs) para los turistas y los de fabricantes de artículos que comprarán los hoteles, agencias de viajes, transportistas, etc., para el desarrollo de su producción.
- *De servicios*, como es el caso de los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, etc.

b) Clasificación por la proyección del producto respecto al cliente:

- *Directas*, su resultado es adquirido de forma inmediata, sin proceso intermedio.
- *Indirectas*, producen para otras empresas en un escalón más cercano al turismo.

c) Clasificación por el sector productivo en que se integran:

- De transportes y sus auxiliares (Transporte terrestre: ferrocarriles, coches de alquileres, líneas aéreas, marítimas, etc.).
- *De alojamiento* (**Hoteles**, Apartahoteles, Moteles, Pensiones, apartamentos turísticos, villas y bungalow, residencias, casas rurales, balnearios, paradores, campings, etc.).
- De restauración (Restaurantes, cafeterías, cafés bares, salas de fiestas y similares etc.).
- Empresa de esparcimiento (Centros Culturales, Parques y Jardines, Áreas Recreativas y Parques Temáticos, museos, etc.)
- De intermediación (operadores turísticos y agencias de viajes).

- Empresas públicas (los paradores ya mencionados en la categoría de alojamiento, los museos de propiedad estatal, parques naturales, oficinas de información etc).

Por otra parte la **Gestión** es abordada como el efecto de administrar, a través de la formulación de objetivos, por lo que comprende *planear*: definiendo perspectivas, anticipando necesidades, descubriendo oportunidades y adoptando medidas; *organizar*: definiendo los marco límite de la actuación, responsables, ejecutores de tareas y la realización de coordinaciones; *ejecutar y controlar operaciones*: comparando el real con el plan, identificando las desviaciones y adoptando las medidas correctivas, de forma anticipada, previsor y correctiva; y la *motivación*: con énfasis a la influencia, el comportamiento, la identificación con los objetivos, los incentivos, la acción, el cumplimiento y el reconocimiento. (Martínez, 2008; Hernández, 1997; Soler, 2004, Figuerola, 1990; Betancourt, 2002).

Es preciso esclarecer dos conceptos afines con la gestión: la gerencia, que no es más que la dirección de un establecimiento y el hecho de gestionar, que según el Diccionario manual de la lengua española¹, es la acción de hacer diligencias para el logro de algo.

Según Martín (2006), en la empresa se gestionan y se dirigen los siguientes procesos:

- Dirección o Administración
- Gestión del conocimiento y la innovación tecnológica
- Gestión Comercial
- Gestión productiva y de servicios
- Gestión de recursos humanos
- Gestión económico-financiera
- Gestión de calidad
- Gestión de sistemas informativos e informatización
- Gestión de logística, mantenimiento y seguridad
- Gestión de desarrollo e inversiones.

Lo analizado hasta el momento permite definir la **Gestión de Empresas Turísticas**, como el conjunto de responsabilidades y tareas que deben ser satisfechas para que las operaciones propiamente turísticas sean realizadas respetando las condiciones de calidad, de plazo y de coste que se desprenden de los objetivos y de las estrategias de

¹ Tomado de Martín Fernández, Ramón (2006): Principios, organización, y práctica del turismo. Pág.114.

la empresa turística. (Figueroa, 1990).

Así se puede concluir que todo sistema de gestión debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante la aplicación de una serie de herramientas de planificación, organización y control. (De la Colina, 2009).

1.3. La Empresa Hotelera

En el epígrafe anterior se mencionaba, las clasificaciones de la empresa turística, señalando como una de las fundamentales, a las de alojamiento y dentro de ésta, a la empresa hotelera; la cual tiene sus orígenes en la antigüedad, donde se ofrecía hospitalidad a los viajeros en las llamadas posadas. Con la mejora en los medios de transporte, de las comunicaciones y el aumento de los viajes, las viejas posadas, se fueron transformando en los hoteles de los siglos XIX, XX, y XXI de grandes dimensiones; sin embargo en la actualidad hay preferencia por el pequeño y mediano hotel, buscando una relación más cálida y personal con el cliente.

La industria hotelera se considera hoy una de las industrias del billón de dólares y en muchos países europeos ocupa ya el primer puesto de la industria nacional. (Norvajal, 1936; Muñoz, 2004; Fernández, 2006; London, 2007).

Sobre la base de las definiciones analizadas relativas a la Empresa Hotelera (Norma Cubana 127, 2001; Gallego, 2002; Acerenza, 2004; Manual de Explotación Hotelera de la Compañía de Hoteles Cubanacán, 2002), se puede afirmar que se trata de una *empresa de servicio dedicada principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en unidades habitacionales amuebladas con las condiciones indispensables de confort, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.*

Estos autores coinciden además en que la particularidad esencial de una instalación o establecimiento de alojamiento constituye el hecho de prestar servicio de hospedaje, mediante pago, no pudiendo considerarse como domicilio en ningún caso.

El servicio hotelero, al igual que otros servicios, es en realidad un servicio compuesto por varios tipos de servicios, los cuales combinados entre sí conforman lo que se denomina el paquete básico de servicio.

Existen diferentes tipos de servicio que conforman el *paquete básico* del servicio hotelero:

1. El *servicio básico* o esencial: el alojamiento.
2. Los *servicios facilitadores o periféricos*: hacen posible la prestación del servicio básico.
3. Los *servicios de apoyo*: se brindan para aumentar el valor agregado del paquete.

El servicio hotelero además, posee ciertos elementos que combinados con el paquete básico, dan lugar a la oferta de *servicio hotelero incrementado*, los cuales representan un beneficio adicional para el cliente que puede convertirse en uno de los factores claves de éxito en la gestión de marketing. Estos elementos son, la *localización del establecimiento*, y la *facilidad de acceso al establecimiento* (disponibilidad de estacionamiento, transporte gratuito desde el aeropuerto al hotel y viceversa). (Acerenza, 2004).

Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert y Wanhill (2007); Martín, 2003; Matos, 2005 señalan las características generales y propias de la empresa hotelera.

- Corresponde al sector de los servicios.
- El encuentro entre productor y el consumidor es inmediato.
- En relación a las necesidades y preferencias de los clientes, las innovaciones son rápidas y permanentes.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- El control de la calidad definitivo se produce ex post.
- Dentro del concepto hotel podemos distinguir tres tipos de negocios:
 - a. Empresa de prestación de servicios (alojamiento y otros).
 - b. Empresa transformadora (cocina y otros).
 - c. Empresa comercial (bares y otros).
- El producto hotelero tiene carácter consumible y no es almacenable.
- Requiere de altos volúmenes de capital.
- Incluye validez limitada en el tiempo y rigidez en el espacio.
- Para su venta es necesario conocer y estimular los gustos y deseos para realizar una adaptación constante del producto o servicio.

- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.
- Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

La tipología de los establecimientos hoteleros se deriva de la consideración de los diversos segmentos de mercado y de la calidad, diversidad de los servicios a disposición del cliente y según la destinación prevaleciente del hotel. (Martín; Ayala, 2000).

Existen diferentes tipos de establecimientos hoteleros abordados según la localidad y la destinación turística (Rodríguez, 2000; Research Department of the Caribbean, 2002; Cubanacán, 2002; Ayala, 2002; Martín, 2003; Matos, 2005; Iglesias, Talón, García-Viana, 2007; Martínez, 2008, Jiménez, 2009) y atendiendo a la finalidad (Martínez, 2008). Las características y particularidades de estas tipologías están reflejadas en el *Anexo 2*.

Según la destinación y localidad turística:

- Hotel urbano o de ciudad
- Hotel de playa o resorts
- Hoteles balnearios
- Hotel de Naturaleza
- Hotel de tránsito
- Hotel de Salud
- Hoteles de montaña
- Hoteles-monumento
- Hotel Boutique
- Hoteles con Encanto

Por su finalidad:

- Comercial o de ciudad
- Turístico o vacacional

Otra clasificación es según la **capacidad**, aportada por la OMT:

- Pequeños
- Medianos
- Grandes
- Gigantes

Los sistemas de clasificación no sólo establecen las tipologías de los establecimientos, se puede encontrar también diversos tipos de clasificación atendiendo a las categorías. (González, 2009).

Según la Norma Cubana 127 del 2001; Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; González, 2009 el Sistema de Estrellas es el más conocido en el ámbito hotelero, este se efectúa de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de los servicios que se brindan. Este sistema abarca desde una hasta cinco estrellas.

Con respecto a los sistemas de gestión que aplican las entidades de alojamiento, se puede observar que de manera general, no existe un modelo estandarizado de gestión, es más bien, la intuición y experiencia de los directivos y mandos intermedios, unido al uso de herramientas y estrategias de carácter universal, en la dirección empresarial, los que predominan en la forma de administrar los mismos. (Latín, 2000; Álvarez, 2001).

La **gestión en la hotelería**, es abordada de manera más concreta por Ortelio Soler (2004) en su libro El Turismo en Cuba II, donde refiere, que la gestión hotelera está orientada al logro de tres *objetivos a largo plazo*: desarrollar el Turismo en busca de divisas, facilitar el desarrollo de un modo de gestión aplicable a las instalaciones turísticas y desarrollar una gestión sensibilizada con las necesidades de una clientela internacional.

Además aborda la gestión en su *triple dimensión*, que implica que se consideren 3 factores: política (convergencia de esfuerzos y actitudes para alcanzar los objetivos), psicología (dirigida hacia el comportamiento por medio de la motivación), y técnicas de acción (al servicio de la política). Esta tríada ha de funcionar en aras de lograr los objetivos, que es la meta final (estado deseado) del control de la gestión hotelera.

Por último plantea un elemento de elevada significación: la *evaluación de los resultados de la gestión*: mediante la eficacia, eficiencia, y efectividad. Estos tres indicadores dependen de los medios disponibles del perfeccionamiento de la gestión a fin de alcanzar los resultados esperados y utilizar eficientemente dichos medios.

La eficiencia tiene una clara dimensión económica por cuanto implica búsqueda de insumos adecuados con el menor costo, la selección idónea, y la administración eficaz y eficiente de los recursos humanos, financieros y materiales, así como producir con el menor costo posible, lo que implica incrementar la productividad al organizar de forma óptima el proceso productivo y/o de servicios. Eficacia y efectividad implican decisión, movilización y conciencia de los directivos y trabajadores. (Soler, 2004).

1.4. Marketing Turístico y sus particulares

En la situación actual de los mercados, la oferta excede la demanda de cualquier producto, la clave de la supervivencia y la rentabilidad empresarial está en entender cómo se producen los intercambios, es decir, en entender el marketing, como lo que es: una filosofía, una forma de pensar y una forma de estructurar el negocio y la estrategia. (Boullón, 1998; Sessa, 2004; Kotler, Bowen, Makens, Rufín, Reina, 2005; Sacerio, 2009). En español, **marketing** suele traducirse como **mercadotecnia** o **mercadeo**. Por otra parte, la palabra *marketing* está reconocida por el Diccionario de la Real Academia Española RAE; aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia. (www.buscon.rae.es, en línea, 2008).

En la revisión bibliográfica realizada se pudo constatar que existen múltiples definiciones sobre marketing, en esta investigación se citan algunas aportadas por los principales estudiosos del tema (Asociación Americana de Marketing AMA², 1985; Santesmases, 1999; Bigné, Font, Andreu, 2000; Cerveró, Iglesias y Villacampa, 2002; Milio, 2004; Philip Kotler, 2005; Cooper; Fletcher; Fyall; Gilbert; Wanhill, 2007). (Ver Anexo 3).

A partir de estas definiciones se puede concluir que el marketing es *un proceso social y administrativo, que tiene como fin la satisfacción de deseos y necesidades de clientes. Se produce a través del intercambio de bienes y servicios, que implican la concepción del producto, su precio, distribución y comunicación mediante el análisis, organización, planificación y el control.*

Este concepto que surgió y se desarrolló en el sector de los productos de consumo, con el tiempo ha ido ocupando un porcentaje mayor en el sector de los servicios, en los que se realizan transacciones de bienes de naturaleza intangible y se diferencian de los

² Tomado de Gallego J.F, 1996: Dirección estratégica en los hoteles en el siglo XXI.

productos manufacturados no solo por su carácter intangible sino por otras características que hacen que el marketing de servicios tenga ciertas peculiaridades con respecto al de productos tangibles. (Muñiz, 2001; Iglesias, Talón y García-Viana, 2007). Por su parte, la aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística se ha convertido, hoy en día, en un imperativo competitivo. Los crecientes niveles de competencia que se han venido observando en los últimos años obligan a los responsables de la toma de decisiones a aplicar criterios de mayor profesionalidad en la gestión de sus establecimientos y a poner un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de la clientela y en la detección e identificación de las oportunidades de mercado que puedan presentarse. (Gretzel, Fesenmaier, Formica, O'Leary, 2006; CIDTUR, 2007; Machado, Cuevas, 2007).

De ahí la importancia y utilidad del **marketing turístico** en el conocimiento y comprensión del mercado, para la conformación de una oferta realmente atractiva, competitiva, variada, auténtica, capaz de obtener clientes dispuestos a consumir el producto y mantener fidelidad al mismo.

Sobre la base de las definiciones planteadas por Serra (2005); Milio, (2004); Iglesias, Talón, García-Viana, 2007 y www.monografias.com/trabajos66/glosario-terminos-turisticos2/.shtml?monosearch, en línea 2009 (Ver Anexo 4), se pudo llegar a definir el marketing turístico como el conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado, y tratar de satisfacerlas a plenitud. Garantizar con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener una rentabilidad.

Como se mencionaba anteriormente el marketing de servicios y propiamente el marketing turístico tienen una serie de características particulares que la diferencian del marketing de productos manufacturados. Estas son: la intangibilidad, la inseparabilidad, la interdependencia, la estacionalidad, variabilidad y caducidad, las cuales deben ser controladas, buscando ofrecer servicios de calidad y estandarizados. (Kotler, 2003; Lewis y Chamber, 2000; Serra, 2005; Iglesias, Talón y García-Viana, 2007).

1.4.1 El Marketing en la Hotelería

El marketing en la hotelería no es solo la promoción del servicio hotelero, sino todo un proceso social y administrativo, que requiere de la planeación de líneas de acciones generales por parte del hotel, en la cual se establezcan los medios y canales de distribución para llegar al público objetivo, esto con el fin de satisfacer sus expectativas y necesidades. El marketing para hoteles pretende crear, atraer, mantener, y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios, mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneo (Lewis y Chambers, 2000; Kotler, 2003; Reid y Bojanic, 2001; Lovelock, 1997; Grande, 2005; Lievano, 2007).

En adición a las particularidades que presenta el Marketing de servicios turísticos, el **marketing hotelero** tiene sus propias **particularidades**:

- El carácter de oferta del servicio hotelero en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo de la actividad turística y de la evolución de los negocios en el lugar en el cual se ofrecen los servicios.
- Las decisiones de precio son mucho más dependientes de las condiciones del mercado que de los costos de producción, no solo por la variación estacional que pueda presentar la demanda, sino además por el hecho de que la oferta de servicio puede cubrir varios segmentos de mercado con diferentes requerimientos.
- El riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing. (Acerenza, 2004).

Las funciones que son inherentes al marketing de los servicios (Alfaro, 1998) y aplicables además al marketing en el servicio hotelero, son:

1. Funciones Instrumentales: Consistente en la búsqueda y análisis de las necesidades del consumidor, establecimiento de la política de producto, precio, distribución, comunicación, publicidad y acciones promocionales.
2. Funciones de Planificación: Fundamentada en la formulación de la estrategia de marketing, y en segundo lugar el desarrollo del plan de marketing.

La planificación del marketing es posiblemente la actividad más importante en cualquier organización hotelera. La supervivencia a largo plazo de estas empresas que actúan en mercados altamente competitivos y cambiantes, tiene mucho que ver con la forma de evaluar su entorno, como marcar objetivos razonables, y como escoger estrategias

lógicas. (Martín Rojo, 2005, Cooper; Fletcher; Fyall; Gilbert y Wanhill, 2007; Iglesias, Talón, García-Viana, 2007; Ramírez, Morell, 2008).

De hecho el nexo que une el marketing hotelero con el mercado se puede explicar así: el primero recoge la información, tras ello realiza sus recomendaciones a la dirección de la empresa y procede a desarrollar un *proceso de planificación que se concreta en los planes de marketing*, luego se evalúan los resultados y se reinicia el proceso. (Grande, 2005).

1.5 Plan de Marketing en la hotelería: su importancia

El instrumento que utilizan los gestores de las empresas ante todo para planificar sus acciones de marketing es el *plan de marketing*. (Iglesias, Talón, García-Viana, 2007).

En la actualidad, se está empezando a valorar en la gestión de empresas hoteleras los beneficios que supone contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma forzada; será con el transcurso del tiempo que las empresas acepten las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing. (Morea, <http://www.monografias.com/trabajos39/plan-marketing/plan-marketing.shtml>, en línea 2008).

El plan de marketing ha sido definido por autores como Alfaro (1998), Acerenza (2004), Grande (2005), Iglesias, Talón, García-Viana (2007), Morera, (2009) (*Ver Anexo 5*). A partir de estas definiciones se realizó un análisis comparativo (*Ver Anexo 6*) en el cual se pudo determinar una serie de elementos que definen y caracterizan este instrumento:

- El plan de marketing es un documento operativo de gestión.
- Resume la planificación, organización, control y presupuestación de productos y servicios en un período de tiempo determinado.
- Define objetivos, estrategias y acciones a seguir para cada elemento del marketing mix deseando alcanzar un fin concreto.

El Plan de Marketing es una herramienta de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); por tanto no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el

plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa. (Caja de Herramientas de Gestión Empresarial www.infomipyme.com, en línea 2008; Iglesias, Talón, García-Viana, 2007).

Asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

El motivo principal de realizar planes de marketing es el de prever las acciones de la empresa frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas en todo momento, lo que permite optimizar los recursos disponibles por la empresa, consiguiendo que sean posibles las ventajas competitivas mediante la fijación de estrategias competitivas (Milio, 2004; Serra, 2005; Iglesias, Talón, García-Viana, 2007).

Según Cohen (1989) se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto/Servicio y el Plan Anual. El primero se emplea para introducir al mercado un producto, y cubre toda la vida del proyecto, su inicio y su establecimiento en el mercado. En cuanto al Plan de Marketing Anual, éste se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

Los fines de un plan de marketing según Hernández, Olmo y García (2000); Cerveró, Iglesias y Villacampa (2002) y www.monografias.com/Lucas Morea/Sinexi (2008) son:

- Permite tener un juicio de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, a través de la descripción del entorno de la empresa no dejando nada a la suposición.
- Asegura que la toma de decisiones comerciales tenga criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la Dirección General. De este modo, se evitan las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir diferencias económicas.
- Permite el control de la gestión, estableciendo mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitan desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- Optimiza el empleo de recursos limitados y posibilita la captación de nuevos recursos.
- Prepara a la organización ante los cambios.

1.5.1 Análisis de Procedimientos para la elaboración del plan de marketing

La elaboración del plan de marketing requiere la ejecución de un proceso de varias etapas, de acuerdo con una determinada secuencia. (Acerenza, 2004).

En la bibliografía analizada se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, propuestos por diferentes autores: Figuerola (1990), Alfaro (1992), Kotler (2003), Kotler; Bowen; Makens (2004), Serra (2005), Acerenza (2004), Iglesias; Talón; García-Viana (2007) y Hernández; Martínez y Machado (2008).

El análisis de estas propuestas a través de una tabla comparativa (*Ver Anexo 7*) arrojó que el sumario, y los elementos del plan corporativo, son incluidos en dos de las propuestas. El 70 % de los autores consideran que es necesario realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La fijación de objetivos y la selección de una estrategia global es abordada por todos los autores, sin embargo la determinación de estrategias competitivas solo es especificada por 5 autores de los ocho consultados; similar número de autores defienden la necesidad de abordar la mezcla de marketing en un plan de mercadotecnia. Por último la presupuestación, el seguimiento y control, es planteada por el 88% de los autores consultados.

El resultado de este análisis, muestra que los procedimientos de Figuerola (1990) Alfaro (1992) y Kotler (2003) están referidos a la empresa de manera general, sobre todo a las de bienes de consumo, el procedimiento propuesto por Serra (2005), Kotler; Bowen y Makens (2004) es aplicable a la empresa turística. El de Iglesias, Talón y García-Viana (2007) es exclusivo para la comercialización de productos/servicios turísticos mientras que el planteado por Acerenza (2004), es para el caso en particular de una empresa hotelera, sin embargo es el propuesto por Hernández; Martínez y Machado (2008), (*Ver*

Anexo 8) el aplicable en las condiciones actuales a los hoteles medianos, de tránsito, categoría tres estrellas del destino Cuba.

Todos ellos aportan los elementos fundamentales que deben contemplarse en la elaboración del plan de Marketing, por lo que pueden ser válidos para su aplicación en la empresa turística, no obstante teniendo en cuenta las características y particularidades de la empresa objeto de investigación, se considera pertinente la aplicación de la propuesta hecha por los autores Hernández, Martínez y Machado, 2008 que se adecua perfectamente al caso de estudio.

1.6. Análisis de metodologías para el diagnóstico de la gestión comercial en el Hotel

Para lograr evaluar la situación actual de las empresas hoteleras con relación a la temática en cuestión, se han comparado una serie de metodologías existentes en la literatura para llevar a cabo el diagnóstico: Martínez y Col. (2007), Morales (2007), Prieto (2007), Hernández; Machado (2009) (*Ver Anexo 9*).

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, la propuesta metodológica de Martínez y colaboradores (2007), es la más adecuada para el caso de la empresa turística, sin embargo no reúne todos los criterios necesarios para diagnosticar la gestión comercial de pequeños y medianos hoteles ya que aborda la empresa de manera general, sin profundizar en la situación concreta referente a los aspectos comerciales. La metodología propuesta por Hernández y Machado (2009) para el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera cubana, se realiza sobre la base de seis aspectos fundamentales: caracterización general del hotel y de la actividad comercial que desarrolla; análisis externo del hotel y de los procesos estratégicos, claves y de apoyo que lleva a cabo; análisis del comportamiento de los principales indicadores comerciales y valoración de la gestión comercial del hotel. Por tanto se considera conveniente la aplicación de esta metodología al objeto de la investigación.

1.7. Conclusiones

El análisis bibliográfico realizado en esta investigación ha permitido concluir que:

- La empresa turística en la gestión debe estar orientada hacia el logro de los objetivos de la organización y esto sólo es posible mediante la aplicación de herramientas de planificación, organización y control.
- La gestión de la empresa hotelera como parte del Sistema de Turismo, está integrada por tres elementos fundamentales: tres objetivos a largo plazo; la triple dimensión de la Gestión que debe funcionar estrechamente interrelacionada en aras de lograr los objetivos; y la evaluación de los resultados de la gestión a través de los indicadores eficiencia, eficacia y efectividad.
- La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa hotelera se ha convertido en un elemento esencial para lograr niveles de competitividad, permitiendo la conformación de una oferta capaz de satisfacer plenamente a los clientes y mantener su fidelidad, a partir del conocimiento y comprensión real del mercado.
- Se ha empezado a valorar dentro de la gestión de marketing hotelero los beneficios de la aplicación del plan de marketing para la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing, el cual proporciona una visión clara del objetivo final e informa la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, fijando estrategias y acciones correspondientes para el logro de las metas trazadas.
- En la revisión bibliografía se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, sin embargo para los fines de esta investigación se decidió trabajar con el procedimiento propuesto por Hernández, Martínez y Machado (2008) que se adecua al caso concreto objeto de estudio: hoteles medianos, categoría 3 estrellas de tránsito, de la provincia Villa Clara.
- Del análisis comparativo y crítico de las metodologías estudiadas para el diagnóstico de la gestión comercial en los hoteles, se determinó aplicar a los efectos de esta investigación, la propuesta por Hernández y Machado (2009), que profundiza en la actividad comercial, respondiendo al contexto actual en que se desenvuelven los hoteles pequeños y medianos del país.

CAPÍTULO II



CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN EL HOTEL “LOS CANEYES”

2.1 Introducción

El mercado de competencia actual está representado por productos nacionales y extranjeros que exigen de las empresas un trabajo enérgico, de ahí la importancia de realizar de manera sistemática el diagnóstico empresarial.

Según ha planteado Moyasevich (2002), el objetivo principal del Diagnóstico Empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la Empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes y débiles para plantear líneas de acción que lleven a la empresa a un estado meta u horizonte ideal.

Por tanto el presente capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la gestión de marketing en el Hotel “Los Caneyes”, sobre la base de la metodología propuesta por Hernández y Machado (2009), analizada en el capítulo anterior; para identificar los principales problemas que afectan tanto sus resultados desde el punto de vista comercial como sus resultados globales. Atendiendo a la forma de abordar la realidad se utilizaron métodos Cualitativos, como la Observación Científica: las técnicas de observación empleadas se clasifican en cuanto al tipo como ajena, a la forma como participante, en cuanto a la variante como abierta, y al nivel no estructurada; la Encuesta y dentro de ella la entrevista en profundidad (*Ver Anexo 10*), la discusión en grupo, la matriz DAFO y el análisis de documentos (Libro del Cliente, Informe de resultados de encuestas aplicadas, Informe del análisis económico del 2008, Análisis Comercial para el presupuesto 2009, Manuales de Explotación y/o Operaciones e Informes de retroalimentación del Mintur).

2.2 Caracterización del Hotel "Los Caneyes"

El Hotel Los Caneyes, de categoría 3 estrellas, está situado en la avenida Eucaliptos y Circunvalación en la ciudad de Santa Clara muy próximo a la zona de la Plaza y El Memorial Ernesto Che Guevara. Inaugurado el 15 de febrero de 1966 esta instalación surgió siguiendo una idea de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro de construir un “motel” con apariencia de una aldea india.

En 1996 pasa a la administración de la Cadena Hotelera Horizontes y en el año 2000 se aprueba el Proceso de Implantación del Perfeccionamiento Empresarial estando entre las primeras del sector del turismo en el centro del país. Actualmente pertenece al grupo Hotelero Cubanacán, al que comenzó a formar parte desde el año 2004.

Los elementos del Plan Corporativo: *Objeto Social, Misión, Visión, Valores Compartidos, Estrategia, Objetivos Estratégicos y Factores Clave del Éxito* están contenidos en el Anexo 11 y se consideran adecuados a los efectos de esta investigación.

Es una instalación Tres Estrellas con 96 habitaciones climatizadas, por tanto puede clasificarse como un hotel mediano. Sus habitaciones son muy típicas y singulares en forma de caney, con baño privado, TV vía satélite, radio, caja de seguridad y teléfono. Se distribuyen en 31 cabañas, 9 módulos de seis habitaciones cada uno, y uno de 10 habitaciones. Además están las 2 Suites, de mayor confort y estándares superiores que se diferencian según su tamaño en Suite y Junior Suite; y una habitación para discapacitados.

El hotel posee una excelente cocina criolla e internacional en el restaurante “Los Taínos” y una Sala de Fiestas “Songa Club” y el Snack bar “Cuba-Cuba” situado junto a la piscina. Además se ofrecen los servicios de alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, facilidades para minusválidos, piscina, servicios médicos, tienda “D’Cuba”, parqueo, telefonía nacional e internacional, fax, Internet, animación diurna y nocturna, además de organización para la celebración de reuniones, bodas, cumpleaños y otros eventos.

El Hotel se destina al turismo de tránsito y resulta de gran utilidad para los clientes que practican modalidades de turismo cultural, turismo de Congresos y Convenciones, turismo deportivo, turismo Académico y Científico, turismo de Naturaleza, turismo de Negocios, entre otros. Un gran número de circuitos por el país cuentan con el hotel, bien por una o dos noches o al menos para detenerse en un almuerzo de tránsito.

En cuanto al turismo internacional, los principales clientes que arriban al Hotel provienen de: Alemania, Holanda, Francia, Italia, Bélgica, a través de los receptivos nacionales: Cubatur, Agencia de viajes Cubanacán, Gaviotatour, Havanatur, Cubamar, Ecotur, Paradiso y Sol y Son. (Ver Anexo 12 y 13.)

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura departamental del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección, con su equipo de apoyo, Dirección de Economía y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Gestión Comercial, Departamento de Servicios Técnicos, Recepción, Ama de llaves, Cocina, Servicios gastronómicos, Abastecimiento. (Ver Anexo 14). En relación con la gestión del capital humano el hotel cuenta con una plantilla aprobada de 97 plazas de ellas cubiertas 94 donde 12 son dirigentes, 16 son Técnicos, 39 son Trabajadores de Servicios y 27 Obreros, están distribuidos en 40 mujeres y 56 hombres. Esta estructura organizativa cumple con el principio del mínimo número de niveles estructurales, esto propicia un superior flujo de información en ambos sentidos y una mayor integración entre todos los departamentos del hotel.

Entre los proveedores más demandados por el hotel está ITH Villa Clara; esta empresa comercializadora constituye el proveedor por excelencia del sector turístico; otros proveedores ya más especializados en sus producciones son: Bodegas del Caribe, Empresa Mixta Bucanero, Havana Club Internacional, Cuba Ron, Brascuba Cigarrillo, Cubagro, Frutas Selectas, Cultivos Varios Yabú, Pesca Caribe, el CAN, Empresa de Ganado Menor, Unión Láctea, Cubacafé, Cimex Distribuidora, COPEXTEL S.A., Suchel Camacho, Elquim, entre otros. Se cuenta además con Etecsa, Emprestur, Empresa Gráfica V.C., Transmetro, Madeca, Turarte, Fondo de Bienes Culturales, Tiendas Caracol, como proveedores de servicios.

Los procesos fundamentales que se desarrollan en el hotel se encuentran clasificados en estratégicos, clave y de apoyo.

- Estratégicos: Planeamiento y Mejora.
- Claves: Atención al cliente, Alojamiento y Servicios Gastronómicos.
- De apoyo: Abastecimiento, Servicios técnicos, Gestión de Recursos Humanos, Seguridad y Protección. (Ver Anexo 15).

2.3 Caracterización de la actividad comercial

La actividad de mercadotecnia en el hotel está organizada a través de la dirección comercial del Grupo Cubanacán conjuntamente con las áreas comerciales de los diferentes hoteles. Las decisiones relacionadas con la comercialización se deciden en la

casa matriz, en cuanto a precios, comunicación, distribución, compras de insumos, equipos gastronómicos y lencería. Bajo la estructura de la Empresa perfeccionada, entre las funciones del Grupo Comercial está desarrollar estrategias comerciales a corto, mediano y largo plazo acorde con la política comercial del Mintur. Organizar y supervisar la gestión del equipo de ventas, planificar, implantar y dar seguimiento a las acciones promocionales de ventas, evaluar el grado de satisfacción de los clientes para ejecutar las mejoras continuas, elaboración, ejecución y control del presupuesto de comercialización y elaboración del plan de marketing.

En resumen, el objetivo fundamental del grupo es la plena satisfacción del cliente, mediante el desarrollo de la Mercadotecnia como una vía para mejorar y diversificar la cartera de productos/servicios actuales y perspectivas del Hotel, en pos de incrementar su competitividad nacional e internacional.

En este sentido dentro del grupo comercial se desempeñan en la actividad de Mercadotecnia: los Técnicos Especialistas en Comercial y Relaciones Públicas, encargados de atender entre otras, las actividades relacionadas con la participación en ferias y eventos, la imagen corporativa y la tramitación de las misiones; integran además este grupo el especialista en Calidad, el Técnico en Cuentas por Cobrar, y el Operador de Audio y Luces del hotel.

El área comercial responde por el proceso clave de atención al cliente, el cual integra los siguientes subprocesos: contratación; reservas; gestión de cobros; atención de no conformidades de los clientes; solución de reclamaciones; promoción del Hotel; diseño de la Oferta Total; post-servicio y consolidación de clientes; interacción con la Casa Matriz de la Cadena; y de calidad.

Todas las negociaciones y contrataciones con Touroperadores y Agencias de viaje se realizan por el equipo comercial del grupo Cubanacán, en una reunión antes de la contratación, donde se definen la estrategia y política de precios, a 2 años vista, y se establecen compromisos para la mejora del producto.

2.4 Análisis Externo

En el análisis externo se tiene en cuenta: el análisis del mercado, que incluye, las tendencias de la oferta y la demanda turística, de la hotelería y del turismo de tránsito en

pequeños y medianos hoteles; además, los factores económico, social, cultural, tecnológico y político; por último el análisis de la competencia según Porter (1991). Para estudiar el entorno se utilizan las técnicas tormenta de ideas y reducción de listado, con el consejo de dirección del hotel, y miembros del Mintur.

2.4.1 Análisis del mercado

Tendencias de la oferta y la demanda turística

Las tendencias de la oferta y la demanda turística están variando. Estos cambios se enmarcan, en la tendencia a reducir el número de días por estancia vacacional y fragmentar las vacaciones, realizando un turismo menos contemplativo y más vivencial, enriquecido por la diversidad multimotivacional, intensificándose las reservas de última hora. En el futuro cercano será el segmento de 55 años el que hará crecer los volúmenes globales. Disminuirán las curvas estacionales en los principales destinos receptores por la poca actividad laboral y escolar en el mundo. Los sistemas de gestión y de marketing aumentan en importancia por la guerra de precios en los viajes vacacionales. La formación y reciclaje del personal deberá aumentar notablemente. Aumentarán las fusiones de touroperadores y cadenas hoteleras (Ejemplo: Condor & Neckerman, TUI & Thomson).

Tendencias de la hotelería y el turismo de tránsito

En la hotelería moderna los hoteles gigantes tienden a ser menos numerosos, las preferencias se dirigen hacia los pequeños y medianos hoteles, respetuosos del medio ambiente, de pocos pisos, con servicio personalizado y alta tecnología. El motivo del viaje no lo constituye el hotel sino el vínculo de los visitantes con la cultura de la comunidad. Los más deseados serán los equipamientos funcionales de confort medio, por encima de la sofisticación del servicio. (Bigné, Font, Andreu, 2000; De Borja, Andreu, Bosh, 2002; Gallego, 2002)

En Cuba el programa de expansión y desarrollo del turismo ha permitido el crecimiento promedio anual del 8% de sus habitaciones y del 13% en el arribo de visitantes, convirtiéndola en el tercer destino turístico en menos de 10 años. El 76 % de la planta hotelera se caracteriza por los hoteles de 4 y 5 estrellas respectivamente, y las

modalidades más demandadas son el sol y playa (65%), Ciudad y cultura (24%), seguido por el turismo de náutica que representa el 3% y el de naturaleza un 2%. (Marrero, 2007) En relación al turismo de tránsito se prevé la concentración de la demanda hacia los paquetes en régimen de media pensión, que incluyen mayor número de experiencias distribuidas en más instalaciones, para lograr una utilización máxima del tiempo. (Bigné, Font, Andreu, 2000; De Borja, Andreu, Bosh, 2002; Gallego, 2002)

2.4.2 Factores Culturales, Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

Santa Clara posee valores culturales que atraen en gran porción a los turistas, específicamente el Complejo Escultórico “Comandante Ernesto Che Guevara”, es uno de los sitios de mayor interés de la ciudad, ya que más de 2.3 millones de cubanos y extranjeros lo han visitado. (Centro de documentación del Complejo Escultórico Memorial Comandante Ernesto "Che" Guevara, 2009.)

Vinculado con su figura la provincia ha recibido mayoritariamente un turismo de circuito (www.dtcuba.com/ProvinceInfo.asp, en línea 2008), además el arribo de turistas a la provincia progresa según fuentes del Mintur.

En beneficio de la ocupación de la instalación, ha influido la ampliación del aeropuerto internacional Abel Santamaría, cuyo diseño actual asimila la capacidad real de 300 pasajeros. Se realizan entre 5 y 11 vuelos semanales, y han arribado más de 67 000 pasajeros adultos y 600 menores. Próximamente tendrán acceso por este aeropuerto los cubano-americanos residentes en Estados Unidos, como parte de las medidas tomadas por el presidente Barack Obama, entre las que se pueden destacar también la eliminación de las restricciones de envío de remesas familiares al país. (Días-Canel, 2009)

Además, la construcción del predaplén, de 48 kilómetros de extensión, ha propiciado la extensión hotelera en este nuevo polo de desarrollo turístico, lo que a su vez promueve los almuerzos en tránsito hacia Santa Clara.

La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba como sistema socialista se ha orientado a consolidar la competitividad del sector mediante la elaboración y ejecución de políticas gubernamentales tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, factores económicos, como la crisis financiera internacional que vive el planeta, tienen repercusión en nuestro país, en el aumento de los precios del combustible y los alimentos. Como dijera Castro (2008): ...”La crisis financiera que estalló en los Estados Unidos ha evolucionado rápidamente hasta transformarse en crisis económica global, la más profunda en casi 80 años...”,...”El año próximo es por tanto de mucha incertidumbre en la economía mundial y debemos estar preparados para enfrentar ese serio reto, ya que nos viene afectando de manera apreciable...”.

Esto, unido al bloqueo económico al que está sometida la Isla, los fenómenos meteorológicos que han provocado daños materiales ascendentes a 9722 millones de dólares, las calumnias y tergiversación de la realidad cubana, puede afectar el número de visitas al país y su imagen ante los países que lo visitan. (Lay, 2008).

La estabilidad política, la seguridad que impregna a la actividad turística y los aspectos sociales son los que demuestran entonces la realidad cubana, en este sentido, Villa Clara es uno de los territorios con mejores índices demográficos del país tanto en cantidad como en calidad ya que posee uno de los más sólidos sistemas educacionales a nivel de país, en infraestructura y resultados (Lloret, 2007).

La sociedad evoluciona y las nuevas tecnologías dan paso a innovadoras formas de comunicación, modernización de industrias, creación de puestos de trabajo, aumento de la calidad de los productos, lo cual favorece llegar al público de forma diferente. Villa Clara cuenta con Etecsa, empresa que proporciona servicios de Internet en sus Telepuntos, y en sus tres Centros Multiservicios, además suministra los servicios de correo electrónico administrativo y Cibercafé en los hoteles “Villa La Granjita” y “Los Caneyes” de Santa Clara, permitiendo a los usuarios relacionarse con la conectividad y el ocio.

2.4.3 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó utilizando las 5 Fuerzas definidas por Porter (1991), a saber: rivalidad entre competidores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

Rivalidad entre competidores

Competidores son todos aquellos que venden productos y servicios similares a la empresa en cuestión. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2008). Dentro de la competencia habría que discernir entre los competidores superiores y los inferiores, lo cual determina la rivalidad. (ESEM, 2000)

En el entorno competitivo del Hotel Los Caneyes se incluye la región central del país, teniendo en cuenta a todos los hoteles que se destinan al turismo de tránsito. Habría que excluir, a los hoteles cuyo producto es muy diferente, como los dedicados a estancias de Sol y Playa en la Cayería Norte de la provincia Villa Clara y otros localizados en las playas al Sur de Cienfuegos y Trinidad. No se analizan en este caso las instalaciones que operen con estándares de calidad muy superiores o muy inferiores, pues no constituyen un peligro real desde el punto de vista competitivo al dirigirse a otros segmentos de mercado y tratar con clientes completamente diferentes.

Para este análisis se incluyen criterios definidos por Acerenza (2004) como: las características del producto ofrecido, precios públicos, ingresos turísticos, turistas-días extranjeros y por ciento de ocupación (*Ver Anexo 16*). El análisis de este entorno competitivo, sobre la base de los criterios adoptados, permitió definir los principales competidores para el hotel.

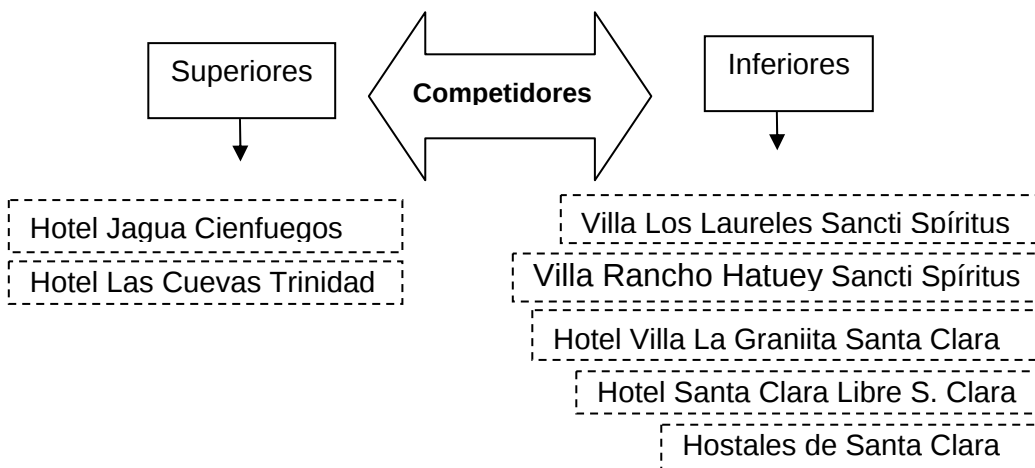


Figura 1 Rivalidad entre competidores. Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los competidores superiores: el hotel Jagua y el hotel Las Cuevas se diferencian por las condiciones favorables que tienen para acceder a sitios histórico-culturales y naturales, por sus precios competitivos, sus servicios de calidad y estandarizados, y por su infraestructura atractiva.

El análisis de la competencia inferior permitió constatar que Villa Rancho Hatuey y Villa Los Laureles están diseñados para los clientes que se encuentran de tránsito en el centro del país. Su infraestructura de servicios en correspondencia con las necesidades de la demanda, y su capacidad, hacen de estos hoteles los de mayor volumen de operaciones en cuestiones de turismo de tránsito en Sancti Spíritus.

Localizado en la ciudad de Santa Clara el Hotel Villa La Granjita, atendiendo a precios y a las características del producto, es similar al hotel Los Caneyes, sin embargo su capacidad habitacional es menor, el por ciento de ocupación en el pasado año estuvo al 74.15 y los ingresos turísticos del 2008 de un millón doscientos mil se comportaron por debajo de los resultados alcanzados por el hotel en cuestión. El Hotel Santa Clara Libre, de categoría inferior, por las características de su oferta, no tiene condiciones para competir, pero posee una posición privilegiada en el centro urbano-histórico de la ciudad de Santa Clara. Los Hostales de Santa Clara ubicados en diferentes áreas de la ciudad, llegaron a la suma este año de 130 (Días-Canel, 2008); estas instalaciones con respecto al turismo directo, pueden competir en precios, ya que éstos se determinan según la oferta/demanda, brindan una restauración muy criolla, y una atención más personalizada.

Amenaza de Competidores Potenciales

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2008). En la actualidad, en el entorno competitivo de los Caneyes existe la posibilidad, de la inserción de nuevos competidores en la explotación del turismo de tránsito. En este sentido pueden considerarse los hostales en relación al turismo de paquete, aunque tendrían que superar muchas barreras de entrada para apoderarse de una porción de este segmento.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2008). La poca variedad de alternativas diferentes para dar solución a las diversas necesidades de alojamiento, hace

que no se considere ningún producto/servicio como una amenaza hasta el momento en el entorno competitivo.

Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la instalación son: agencias de viajes receptivas y touroperadores, clientes de circuitos que llegan a través de ellos, las firmas nacionales, los clientes directos y nacionales.

En el sector del turismo el poder de negociación de los clientes es muy alto sobre todo debido al grado de integración de éstos con las agencias de viajes e incluso con los prestatarios. Los clientes requieren mayor atención y exigen formar parte de las decisiones en lo concerniente al viaje. Las reclamaciones, e indemnizaciones han cobrado auge, como muestra del impacto que causan los incumplimientos de los contratos y sobretodo como muestra de la necesidad de compensar a un cliente no conforme.

Por otro lado, en cuanto al cumplimiento de los cupos se puede decir que las agencias no siempre cubren la linealidad de la ocupación, e incumplen en muchas ocasiones, afectando el por ciento de ocupación del hotel. (Ver Anexo 17). Esto sucede pues la contratación de los cupos protege a las agencias, por tanto el incumplimiento de éstas, recae como consecuencia en los hoteles que no pueden consumir sus planes.

Poder de negociación de los proveedores

Con los proveedores de artículos necesarios para la prestación de servicios existe una amplia relación, debido a la cantidad de insumos necesarios que se precisan para ofrecer servicios. Desde el punto de vista de estos proveedores la empresa se mueve en un mundo hostil. Muchos de ellos son únicos en el mercado, lo que aumenta en gran medida su poder negociador. Esto sucede fundamentalmente con: Pesca Caribe, Unión Láctea, Empresa de Ganado Menor y Madeca.

2.5 Análisis de los procesos que desarrolla la instalación hotelera

En este apartado se analizan los resultados de los procesos estratégicos, claves y de apoyo que desarrolla el hotel.

Procesos Estratégicos

El *Proceso de Planeamiento y Mejora* garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad en implementación. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos y el responsable es el Director General.

En este sentido hay que señalar que la actividad económica se encuentra bien estructurada con un sistema de costo al detalle que permite periódicamente conocer el comportamiento de los indicadores, lo que constituye una valiosa herramienta de trabajo para la toma de decisiones. La contabilidad está certificada lo que indica confiabilidad en los datos. En el pasado año la rentabilidad general en divisa estuvo al 55.4%. El capital de trabajo neto fue de \$259 825.32, lo cual asegura las condiciones de pago de deuda de la empresa y a su vez permite aprovechar las oportunidades de inversión. La liquidez inmediata fue de 2.43, ésta cifra se considera excesiva y puede afectar la rentabilidad de la empresa. La solvencia también fue excesiva, de 3.72, lo cual estuvo motivado por la cantidad de recursos inmovilizados por anticipos a proveedores e inventarios. Los márgenes de venta se comportaron en el orden de 0.42, tal como se planificó, por lo que se puede describir como satisfactorio. Sin embargo las rotaciones de inventario fueron insuficientes, en el 2008 éstas fueron 4.04 veces al año, esto denota que se no ha explotado los activos fijos acorde a los niveles de venta obtenidos. La gestión del ciclo de cobros, se mantuvo sobre los 33 días, estando su valor esperado en los 30 días.

Con respecto al estilo de dirección, se trabaja sobre la base de un estilo democrático participativo, por lo que el flujo de información fluye en ambos sentidos, la confianza que se muestra entre los subordinados y sus superiores es esencial, los planteamientos y sugerencias de estos posibilitan el flujo de información hacia arriba necesario para el desarrollo de las actividades. Como modo de trabajo se inculca la responsabilidad para el logro de las metas.

Procesos Clave

Los procesos claves, directamente vinculados a la atención y los servicios que se prestan a los clientes se interrelacionan estrechamente entre sí.

El *Proceso de Atención al Cliente* se encarga del contacto inicial desde la reserva de los servicios, continúa con la bienvenida y finaliza con la despedida del cliente, su relación con Alojamiento y Servicios gastronómicos está definida por el tipo de servicio que

solicita el cliente. Y es además quien tiene las herramientas para la medición de la satisfacción.

Las mayores insatisfacciones de los clientes con el producto que ofrece el hotel están dadas por la falta de señalización en las áreas de servicio, deficiente iluminación nocturna, variedad de las comidas, y las dificultades existentes con la comunicación telefónica y vía Internet.

Se realiza la animación diurna y nocturna, con espectáculos que progresan en calidad y cubanía, empezando ya a ocupar un lugar distintivo dentro de la recreación de la provincia.

Este año se certificará el Sistema de Gestión de la Calidad, actualmente en fase de documentación. La gestión de la calidad es manejada tanto a nivel departamental como de entidad, diariamente son aplicados cuestionarios a los clientes para conocer no conformidades, sugerencias o satisfacciones de los puntos de venta o del hotel en general.

La firma de contratos por parte de la Casa Matriz se realiza con el mayor número de agencias, en el hotel se elaboran contratos comerciales tanto para receptivos como para touroperadores.

Las actividades relacionadas con la promoción y publicidad se realizan de forma centralizada. Se utiliza también la infomediación, ya que el hotel posee una página Web, en el sitio de Cubanacán, a través del cual son realizadas la gran parte de las acciones de comunicación promocional. El presupuesto comercial se destina a la promoción de eventos y otras actividades, compras de souvenirs y atención a personalidades, a su vez el presupuesto de relaciones públicas se emplea en las compensaciones, fidelización, promoción y publicidad del producto ofertado.

Además es de señalar que en el área comercial no se trabaja sobre la base de una planificación de marketing, las operaciones se realizan a partir de las orientaciones de la dirección de la empresa y la casa Matriz, por tanto las acciones se coordinan con muy poco tiempo de antelación lo que provoca en muchas ocasiones los resultados no se correspondan con las expectativas.

El *Proceso de Alojamiento* integra los subprocesos de Recepción hotelera, Limpieza y Avituallamiento que garantizan la estancia en el Hotel. Se relacionan con el proceso de

Servicios gastronómicos por garantizar la restauración y recreación y en el registro único en el sistema de facturación, como parte de las actividades contables.

Algunas de las insatisfacciones, con respecto al funcionamiento de este proceso, que se han manifestado por parte de los clientes, se relacionan con la limpieza e higiene de las habitaciones y el estado constructivo, la humedad y los servicios de agua caliente.

El *Proceso Servicios Gastronómicos* asegura la restauración con un concepto integral a través de la prestación de servicios, la animación y recreación según las tendencias actuales. Para la realización de eventos, conferencias, ferias, suele montarse la Sala de fiestas de la entidad o el restaurante, por no existir un salón de convenciones con todos los requerimientos.

El restaurante recién remodelado tiene capacidad para 140 comensales. El servicio buffet se destaca por la alta calidad y variedad, así como por la atención personalizada. El horario de servicio se extiende hasta la 3.30 p.m. lo que constituye una ventaja frente a la competencia.

Procesos de Apoyo

El proceso de apoyo que integra lo referente al Aseguramiento, engloba a otros subprocesos importantes para garantizar el cumplimiento de la misión y de la política de calidad adoptada en la empresa como: Abastecimientos, Servicios técnicos, Gestión de los Recursos Humanos, Seguridad y protección de clientes y de recursos.

La incorporación de nuevas tecnologías para la prestación del servicio se encuentran reflejadas en el presupuesto de inversiones. En relación a los recursos tecnológicos es necesario señalar que todos los procesos son informatizados, mediante el paquete ZUM PMS. En los departamentos se cuenta con computadoras e impresoras nuevas, los trabajadores utilizan el correo electrónico y el Chat como vía para desarrollar su actividad. El equipamiento moderno de la cocina constituye una tecnología clave. Las actividades de aseguramiento realizadas por abastecimientos se ven entorpecidas por el mal estado técnico del parque automotriz. Desde sus tiempos de fundada la instalación mantiene las mismas redes hidráulicas, eléctricas e hidrosanitarias, lo que provoca ciertas afectaciones en el servicio, por lo que se hace necesario su renovación.

Hoy se trabaja en mejorar la señalización tanto interna como externa, en función de guiar a los clientes hacia el hotel y mejorar su orientación una vez que estén allí dentro.

Con relación al comportamiento de los recursos humanos, se pudo observar una incuestionable cohesión de equipo en los departamentos, que les permite reaccionar eficazmente ante cualquier contingencia. Es de señalar que como parte del capital humano del hotel, hay un miembro del Consejo de Estado, única obrera del sector turístico en esta condición. En su mayoría existe dominio del idioma inglés, y se promueve el aprendizaje del francés, por ser este uno de los mercados importantes que se recibe en el hotel.

2.6 Comportamiento de los principales indicadores comerciales

Para analizar el comportamiento de los principales indicadores comerciales se trabajó con los resultados obtenidos de los últimos tres años a partir de indicadores siguientes: ingresos obtenidos por concepto de alojamiento, de restauración y recreación, Habitaciones físicas y disponibles, densidad habitacional, estancia promedio de extranjeros. (Ver Anexo 18)

De este análisis se constató que la mayor fuente de ingresos para el hotel, es el *alojamiento de paquete* el cual representa más del 23% de los ingresos totales en los tres años analizados. En el 2006 se lograron los ingresos más altos por este concepto, con respecto al 2007 y 2008, en los cuales este indicador disminuyó en 36306.35 y 20741.73 CUC respectivamente, ya que algunos turoperadores (AMIMEX, AS TOURS, CAPTIVATING, etc.), comenzaron a operar mediante los receptivos nacionales. Además como parte de la política para incentivar a los mercados con precios más baratos a través de distintas ofertas, se firmaron contratos como el Early Booking, las Ofertas Especiales y los contratos de dos noches con la agencia Cubatur.

La segunda mayor fuente de ingresos es la *restauración de paquete*, que se ha mantenido creciendo. En el 2006 el 48% de los turistas totales que arribaron al hotel lo hicieron en Continental Plan (incluye alojamiento + desayuno), y a partir del 2007 y 2008 más 25 mil turista-días (56%) usaron el plan Modified American Plan (incluye alojamiento + desayuno + una comida).

La *restauración en tránsito* en el 2006 y 2007 se encontraba en la cuarta posición debido a que la remodelación del restaurante afectó la disponibilidad de plazas, y hubo dificultades de calidad y variedad del menú. Ya en el 2008 este indicador se desplaza

hasta la tercera fuente de ingreso, aportando por primera vez 205613.00 CUC, por la labor de rescatar e incorporar operaciones.

El ingreso por *alojamiento de clientes nacionales* alcanzó una cifra significativa en el 2006 de 276179.00 CUC, la cual no ha podido ser superada hasta hoy, en ese año los mayores y menores pagaban 21.00 CUC indistintamente, sin embargo a partir de la Resolución Ministerial 48 del 2007, se comienza a cobrar a los turistas-días nacionales mayores 17.50 CUC, y por niño 4.75 CUC, de ahí el decrecimiento de este indicador. Hay que señalar que a partir del 2008 se eliminan las gratuidades que se otorgaban como por ejemplo plan CTC, UJC, lunas de miel, estímulos a vanguardias, entre otras, por lo que se ven afectados los ingresos en moneda nacional y por tanto en la moneda total.

El análisis del *alojamiento directo* demuestra que las variaciones en este indicador entre los años 2006 y 2007 estuvo dada por el factor precio. Una habitación sencilla y una doble en el año 2006 estaba a 38.00-42.00 CUC en baja y 50.00-55.00 CUC en alta, mientras que el 2007 los precios se comportaron así: habitación sencilla y doble, 45.00-50.00 y 65.00-72.00 CUC (baja y alta respectivamente). No obstante los ingresos de este indicador en el 2008 estuvieron por encima de los 85 mil CUC. Este fue un año favorable para el sector a nivel de país.

Por otra parte es evidente el significativo decrecimiento del ingreso por *cover de piscina*, que del 2006 al 2007 disminuyó en 4143.00 CUC, y del 2007 al 2008 disminuyó aproximadamente un 10 %. Este indicador constituye uno de los más importantes, sin embargo para el hotel este indicador se hace muy difícil de controlar e incidir en él ya que su comportamiento está determinado por factores del entorno de la empresa.

Con respecto a las *habitaciones disponibles* en el 2006 y 2008, éstas se comportaron en el orden de las 29400, sin embargo en el 2007 hubo solamente 27574, en esto influye el trabajo con 5710 habitaciones fuera de orden, además de la imposibilidad de aprovechar los picos de demanda para contrarrestar la marcada estacionalidad. (Ver Anexo 18)

En los tres años, la densidad habitacional se mantiene sobre 1.78, al igual que la estancia promedio de extranjeros sobre 1.26, estos parámetros se comportan dentro del margen establecido para los hoteles de este tipo.

La estacionalidad es un factor importante en el sector turístico, de ahí la necesidad de estudiar la incidencia de este factor sobre los niveles de operación del hotel. En esta instalación se ve afectada la ocupación durante los meses septiembre, octubre y junio. (Ver Anexo 19)

2.7 Valoración de la gestión comercial del hotel

A partir de la caracterización del hotel y del área comercial, del análisis externo e interno y del comportamiento de los principales indicadores comerciales, se puede llegar a valorar la gestión comercial que realiza.

En primer lugar habría que señalar como puntos negativos: la inexistencia de una planificación de marketing, no existe un plan de marketing anual que de cumplimiento a las estrategias y objetivos definidos como parte de la gestión comercial, en la planificación estratégica del hotel. La filosofía empresarial apoya la necesidad e importancia de planificar las acciones comerciales, pero hay desconocimiento sobre la forma de planificar y ejecutar lo concebido. Tampoco se llevan a cabo estudios de mercado, por lo que la segmentación es muy pobre; el control en esta área solo se realiza a través del análisis de los indicadores comerciales y existe poca información sobre los competidores.

Por otra parte las insatisfacciones de los clientes solo se conocen a partir de la aplicación de las encuestas y el libro de opinión del cliente; su solución se tramita de manera muy informal, por lo que algunas de las insatisfacciones son reiteradas. Esto puede estar dado en gran medida porque aun el sistema de gestión de la calidad está en fase de documentación.

Con respecto a las acciones de comunicación una parte corre por el grupo hotelero y el hotel realiza algunas acciones de relaciones públicas y promociones. Por ejemplo en la promoción de los productos estacionales y las noches temáticas se utilizan los sueltos. Las decisiones relacionadas con el precio y los canales de distribución son tomadas centralmente por el comercial del grupo Cubanacán, por política del país, por lo que el hotel tiene poco poder de acción sobre ellos.

Como aspectos positivos se señalan el papel desempeñado por el especialista comercial, apoyado en la motivación y la calidad de la relación con los subordinados, ya

que existe un alto sentido de pertenencia y compromiso. Las actividades de capacitación se realizan con éxito, abordando temas de actualidad y pertinencia.

Entre las iniciativas que se desarrollan encaminadas a lograr un incremento en los niveles de satisfacción del cliente que visita el hotel y el aumento de los ingresos, puede citarse las noches temáticas, desfile de modas, presentación de artistas nacionales y juegos de participación.

Por tanto puede concluirse que a pesar de los resultados positivos que se obtienen como parte de la gestión comercial que realiza el hotel, se hace necesario el desarrollo inmediato de un plan de marketing que oriente las acciones comerciales al logro de la satisfacción de los clientes, que lleve a cabo estudios de mercado y de la competencia, buscando el aprovechamiento de las ventajas competitivas y un adecuado posicionamiento.

2.8 Conclusiones

El diagnóstico de la gestión de marketing en ha permitido concluir:

- El Hotel Los Caneyes tres estrellas, mediano, dedicado al turismo de tránsito desarrolla tres procesos claves: alojamiento, restauración y atención al cliente. Este último se relaciona con las funciones que desempeña el Grupo Comercial que debe velar por la plena satisfacción del cliente, en pos de incrementar su competitividad nacional e internacional.
- El entorno del hotel, se caracteriza por el crecimiento del turismo de tránsito en el territorio, favorecido por la cercanía al conjunto escultórico Ernesto Guevara, el desarrollo de la infraestructura aeroportuaria y la estabilidad política y social; por otra parte se evidencia el fortalecimiento de los competidores de la región y las consecuencias de la centralización de las decisiones de comercialización, la poca seriedad de los proveedores en el cumplimiento de los contratos, y la influencia de la crisis económica financiera global.
- En el análisis de los procesos que desarrolla la empresa, se constató que la calidad de los servicios gastronómicos que se ofertan es muy alta, tanto en el nuevo restaurante como en la Sala de Fiestas, el experimentado personal necesita superarse idiomáticamente. Posee una animación distintiva que lo singulariza en el

territorio. Sin embargo hay inestabilidad en los niveles de ocupación, falta de información de la competencia, e inexistencia de planificación del marketing.

- En el análisis del comportamiento de los indicadores comerciales, se constató que la principal fuente de ingresos para el hotel, la constituye el alojamiento de paquete, seguido la restauración de paquete y por último la restauración en tránsito. Sin embargo es significativa la cifra alcanzada en el pasado año por concepto de almuerzos en tránsito, que superó la cifra de pax alojados.
- Por último en el hotel no se lleva a cabo una planificación de marketing, prevalece siempre la operatividad como estilo de trabajo, de ahí la necesidad de buscar una herramienta de planificación que garantice una adecuada gestión comercial.

CAPÍTULO III



CAPÍTULO III APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEL HOTEL “LOS CANEYES”

3.1 Introducción

Las acciones comerciales en el hotel “Los Caneyes” responden a las necesidades inmediatas, que se requieren, para la prestación del servicio. Por tanto, se hace necesario la formulación de objetivos estratégicos y líneas de acción para alcanzarlos, el establecimiento de políticas y programas como elementos fundamentales de la planificación.

Considerando el hecho de que actualmente en el hotel “Los Caneyes” no existe un plan de marketing que guíe las acciones comerciales de la empresa, el objetivo del presente capítulo es aplicar el procedimiento de Hernández, Martínez y Machado (2008) para la elaboración del mismo, por ser éste aplicable en las condiciones actuales a los hoteles medianos, de tránsito, categoría tres estrellas del destino Cuba.

De esta forma se dará solución a la inestabilidad en los niveles de ocupación del hotel, optimizando los recursos disponibles, consiguiendo que sean posibles las ventajas competitivas mediante la fijación de objetivos y estrategias competitivas.

3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing

Para la aplicación del procedimiento se trabajó conjuntamente con especialistas del hotel objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos del área comercial, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos conforman el plan de marketing del Hotel “Los Caneyes” el cual se consolida como una herramienta de gestión básica.

A continuación se presentan los principales resultados del Plan.

SUMARIO

El plan de marketing del Hotel “Los Caneyes” es el documento de gestión que planifica las acciones de la empresa hotelera, optimiza los recursos disponibles, identifica las oportunidades de mejora y las acciones a desarrollar frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas.

Este plan se desarrolla sobre la base de las directrices estratégicas de la organización, abarcando el objeto social, la misión, la visión, los valores compartidos, los objetivos estratégicos y los factores clave de éxito, elementos éstos que forman parte del plan corporativo de la instalación.

Además este documento define cómo será el comportamiento previsto de la oferta y la demanda turística y en este sentido como evolucionará la hotelería y en especial el turismo de tránsito, así como el comportamiento de los factores culturales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el entorno del hotel.

Precisa también la competencia, definiendo los hoteles que constituyen una competencia superior e inferior, potencial y sustitutiva, analizando el poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

En él quedan delimitados los segmentos con los que opera el hotel: clientes directos, individuales por agencia, de circuito, clientes que consumen almuerzo en tránsito, firmas nacionales y los nacionales que visitan el hotel motivados por el ocio: ya sea para consumir en la piscina o en la sala de fiestas. Se define además en qué medida se adapta el producto Hotel a cada uno de estos segmentos. Se precisa la situación del producto en su fase de madurez y cómo se determinan los precios, métodos y condicionantes que se utilizan para ello. Se identifican los tres canales mediante los que se realiza la distribución; y se analiza la eficacia la estrategia de comunicación. Además de cuáles son los recursos económico-financieros, tecnológicos y humanos con que cuenta la instalación.

Queda plasmado también las principales debilidades de la instalación y que deberá minimizar o eliminar: la inexistencia de una planificación de marketing y la inestabilidad en los niveles de ocupación del hotel debido a la marcada estacionalidad del sector; así como las amenazas que deberá contrarrestar, entre las que se destacan el fortalecimiento de los competidores y el crecimiento de los hostales; las fortalezas que deberán potenciar: reconocida calidad de los servicios gastronómicos, animación y espectáculos, la calificación del personal con buena actitud ante el cambio; por último podrá aprovechar las oportunidades relacionadas con el desarrollo de un turismo de tránsito en el territorio y el mayor arribo de turistas a la región. A partir de lo cual se define el problema y la solución estratégica.

De ahí se concreta la estrategia global adecuada según las condiciones actuales y la estrategia específica que define el producto a explotar, el público objetivo, cuál es el posicionamiento ideal como hotel de tránsito, mediante una ventaja competitiva basada en la tradición hotelera.

Todo este análisis indicó que se pueden mejorar indicadores como la rentabilidad a un 58%, los ingresos a 1500000 CUC, la estancia media de extranjeros a 1.27 días, el por ciento de ocupación extranjera contra la disponibilidad del hotel del 60 %, la cuota de mercado de los dos principales receptivos (Cubatur y Cubanacán) en un 5%, el índice de satisfacción al 75%, aumentar el número de pax de excursiones y opcionales que realizan almuerzos en tránsito en el hotel en un 5%, e incrementar los clientes que consumen cover de piscina y de sala de fiestas en un 3%.

Para el logro de los objetivos se plantean las estrategias a seguir en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación, así como las acciones específicas que darán cumplimiento a los objetivos. Por último en el plan de marketing se incluyen las medidas preventivas y correctivas de control que posibilitarán evaluar y actualizar con la suficiente flexibilidad este plan.

FASE ANALÍTICA

Paso 1: Elementos del Plan Corporativo

Los elementos del Plan Corporativo: *Objeto Social, Misión, Visión, Valores Compartidos y Objetivos Estratégicos y Factores Claves de Éxito* (FCE) están contenidos en el Anexo 10.

Paso 2 Análisis Externo

Este análisis fue abordado en el epígrafe 2.4 y propició la determinación de las principales Amenazas y Oportunidades que la empresa deberá contrarrestar o aprovechar, respectivamente.

OPORTUNIDADES

1. Mayor arribo de turistas a la región.
2. Cercanía al memorial del Ché y el creciente interés por su figura.
3. El desarrollo hotelero en Cayo Santa María.
4. El crecimiento de la operación aeroportuaria.

5. Flexibilidad con respecto a los viajes de los cubanos americanos al país.
6. Desarrollo fundamentalmente de un turismo de tránsito en el territorio.
7. Sistema socialista cubano y estabilidad política del país.

AMENAZAS

1. Tergiversación de la realidad cubana en el exterior.
2. Incremento de los efectos de la crisis financiera internacional.
3. Fortalecimiento de los principales competidores en el territorio y crecimiento de los hostales en Santa Clara.
4. Poca seriedad en el cumplimiento de los contratos por parte de los proveedores.
5. La centralización de las decisiones de comercialización en Casa Matriz.

Paso 3 Análisis Interno

Análisis de los segmentos de mercado

La segmentación llevada a cabo determinó que los grupos con los que opera el hotel "Los Caneyes", se diferencian por su comportamiento de compra, por ser accesibles para accionar sobre ellos, y son suficientemente grandes para ser rentables, por tanto pudieron ser fácilmente identificados 6 grupos. Para ello se emplearon criterios generales objetivos entre los que se encuentran: los geográficos, socioeconómicos y demográficos como país de origen, niveles de ingreso, sexo y edad. Además se utilizaron criterios específicos objetivos como la motivación, forma de organizar el viaje y número de personas con las que viaja. A continuación se muestran los segmentos identificados, que han sido denominados por letras.

El *segmento A* está integrado por los turistas directos provenientes fundamentalmente de Estados Unidos, España, Italia, y Alemania (*Ver Anexo 11*), con niveles de ingresos medios-altos, de ambos sexos, entre 30 y 50 años, motivados por la visita a familiares y amigos, conocer la ciudad y por ocio. Realizan sus reservas directamente en el hotel, sin intermediación, y viajan solos en parejas o en familia, con una estancia aproximada de 1.73 días. También lo integran los turistas nacionales de igual sexo, edad y forma de organizar el viaje, con niveles de ingresos medios, motivados por el alojamiento, que generalmente disfrutan en pareja.

El *segmento B* está formado por clientes individuales que arriban por agencias. Las naciones más representadas son Holanda, Bélgica, Suiza y Alemania. Aunque sus

ingresos son medios, realizan pocos gastos; de ambos sexos; con edades entre los 25 y 40 años; que se encuentran motivados por el ocio, y por los atractivos histórico-culturales y naturales. Sus viajes los realizan en pareja y lo organizan sin intermediación a través del Sitio Web de Cubanacán o mediante las agencias Trasnico, Cuba Real Tours, Cuba Inns y Aventoura, todas on-line, en este segmento se encuentran además los clientes que siguen los programas flexy o fly and drive.

El *segmento C* está integrado por los clientes que consumen el almuerzo en tránsito, principalmente provienen de Francia, Alemania y Bélgica. De ingresos medios, estos clientes son de ambos sexos. Su motivación principal con respecto al hotel es realizar el almuerzo en tránsito en el mismo, diferenciándose en este caso los clientes de las opcionales por preferir un servicio de placer, mientras que los clientes de circuito que tienen programado el almuerzo en el hotel prefieren un servicio rápido que posibilite su pronta inserción al circuito establecido. Este segmento organiza sus viajes a través de las agencias de viaje y generalmente viajan en parejas o en grupos.

El *segmento D* está integrado por turistas de Circuito provenientes fundamentalmente de Alemania, Holanda, Francia, Italia y Bélgica, con niveles de ingreso medios-bajos, de ambos sexos. Sus edades oscilan desde los 50 años hasta la 3ra edad, con motivos de ocio. Organizan sus viajes a través de las agencias de viaje y vienen en parejas, y algunos en familia.

El *segmento E* está compuesto principalmente por trabajadores de las firmas nacionales: Etecsa, Cimex, Mercedes Benz, Los Portales y Almacenes Universales. De ambos sexos, sus edades están comprendidas entre los 30 y 60 años. Sus motivaciones son de negocio, organizan el viaje sin intermediación y generalmente se hospedan en grupos de 2 a 10 personas.

El *segmento F* está conformado por los nacionales de ingresos medios de ambos sexos, representado en su mayoría por jóvenes y adultos motivados por un ocio muy particular relacionado con la piscina y la sala de fiestas. No utilizan la intermediación y vienen en pareja y en familia.

Relación Producto-Mercado

El producto básico del hotel Los Caneyes lo constituye el alojamiento. Cuenta con un total de 96 habitaciones equipadas y con confort, una restauración variada y con calidad

y una animación diversa, para cubrir las necesidades de esparcimiento de los clientes; características propias de un hotel tres estrellas. Este producto responde a cada uno de los segmentos de mercado definidos anteriormente en función principalmente del régimen de alojamiento y los precios que se le brindan, ya que los servicios en la piscina, en la sala de fiesta, en el buffet, y demás servicios ofrecidos en carpeta pueden ser consumidos por todos los segmentos por igual.

Para el segmento A, que son los turistas directos, se ofrecen las habitaciones de estándar superior, en el régimen de pensión CP. Se alojan con el precio de carpeta que en temporada de alta y baja respectivamente es de 62.00-48.00 CUC la habitación sencilla, 78.00-60.00 la estándar, 82.00-68.00 la junior suite y 92.00-78.00 CUC la suite.

El segmento B arriba con el plan de alojamiento CP, en el caso de los flexi y fly and drive con importes muy bajos, ya que el precio de la habitación doble oscila alrededor de los 28 CUC, no se caracterizan por cenar en la instalación pues buscan ofertas más económicas y en el caso de los clientes que llegan a través del Sitio Web con un precio más elevado sobre los 23 CUC por pax.

Para el segmento C los precios del buffet oscilan alrededor de los 7.50 CUC y es el único segmento que no consume los otros servicios del hotel, por estar su motivación centrada en el almuerzo en tránsito.

Para los clientes de circuito se ofrece el plan de alojamiento MAP. Los precios para este segmento oscilan alrededor de los 22 CUC por pax.

Para el segmento E se ofrece el alojamiento en el plan CP, los precios fundamentales oscilan alrededor de los 19.78 CUC por pax. Para este segmento se incorporan en la restauración los productos más tradicionales de la cultura cubana, los cuales son los más demandados.

Para el segmento F los precios del cover de la sala de fiestas oscilan entre los 4 y 5 CUC lineales en la semana para movilizar la demanda, mientras que el cover de piscina, oscila entre los 5 y 7 CUC en baja y alta respectivamente, este segmento cuenta con la posibilidad de comprar los servicios de restauración en el restaurante si lo desean, así como los de alojamiento.

Fase actual del ciclo de vida del producto

El análisis de la evolución de los ingresos totales y la utilidad obtenidos por el hotel "Los Caneyes" desde el 2001 hasta el pasado año, permite determinar en que fase de su vida útil se encuentra el producto hotel.

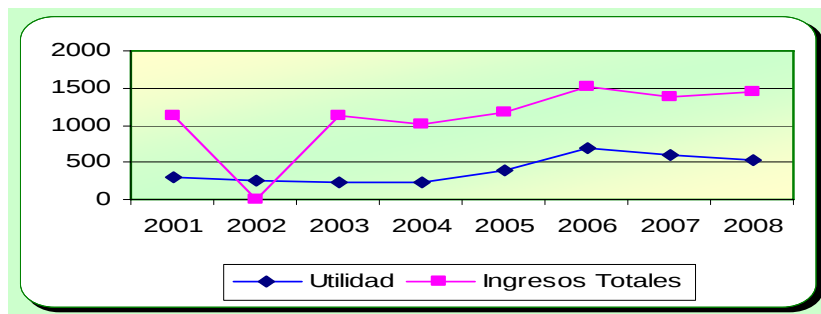


Figura 2. Ingresos y utilidades del hotel "Los Caneyes". Fuente: elaboración propia.

En estos siete años a pesar del desnivel en el 2001, producto de las coyunturas internacionales, los ingresos se han mantenido prácticamente en el mismo nivel, y las utilidades decrecen después de haber alcanzado su resultado más elevado en el 2006, lo cual permite ubicar a la empresa en la etapa de *madurez*; en ésta según Serra (2005), la primera etapa se caracteriza por el crecimiento de las ventas, pero a un ritmo cada vez menor. Los ingresos tienden a estabilizarse, pero disminuyen las utilidades. No existen canales nuevos de distribución que llenar, aún cuando algunos compradores rezagados continúan entrando al mercado.

Análisis de los precios

Los precios que se contratan con las agencias de viaje, tanto como los precios públicos, son determinados por el comercial del Grupo Cubanacán, tomando en consideración las sugerencias del especialista comercial del hotel.

Solo son establecidos por el hotel los precios de las contrataciones con las firmas nacionales, y de los servicios de boda, quince, reuniones, cumpleaños y otros eventos, además de los precios de los productos estacionales elaborados en fechas señaladas. Estos precios son tácticos, ya que son definidos en dependencia de la necesidad que exista de movilizar la demanda en el corto plazo. Las condicionantes que se tienen presente para su fijación solo son: los costos fijos y variables con un margen de contribución y el comportamiento de la competencia.

Se utilizan algunas estrategias de precios: de *descuentos y promocionales*. La primera se aplica en atención a los clientes repitentes, de larga estancia, a las firmas y a eventos; las estrategias promocionales son aplicadas en fechas especiales.

Canales de Distribución

Con respecto a los canales de distribución, el hotel opera mediante los tres canales de intermediación tradicional: el largo, integrado la agencia de viaje, el touroperador y el cliente; el canal corto que opera a través de la agencia de viaje para llegar al cliente final, y se utiliza también el canal directo, éste solo incluye al cliente que comunica directamente con el hotel, en este canal se considera también a la infomediación.

Análisis de la eficacia de la estrategia de comunicación

En el Hotel Los Caneyes no existe una estrategia de comunicación, las acciones se realizan de forma aislada sin un objetivo en común, por lo que no logran ser totalmente eficaces. Se utilizan algunos instrumentos de la comunicación como las relaciones públicas y la promoción. Como parte de las relaciones públicas se ofertan cocteles de bienvenida, se le da atención a grupos de familiarización, a los very important person (persona muy importante VIP) y repitentes. En relación a la publicidad aunque se pudieran realizar acciones por parte del hotel, ésta se maneja directamente por la casa matriz a través del presupuesto establecido para ello. Algunas promociones se realizan por parte del hotel, en los casos de actividades y ofertas de último momento, para ello imprimen sueltos o colocan carteles que distribuyen en la ciudad. Se realizan algunas acciones de incentivos dirigidos a las agencias, impulsando la promoción de su producto frente al de la competencia.

Análisis de los recursos

Los recursos humanos, técnicos y económico-financieros fueron abordados en el análisis de los procesos que desarrolla la empresa, en el segundo capítulo.

A partir del análisis interno se definen las principales Debilidades y Fortalezas del Hotel.

DEBILIDADES

1. Inestabilidad en los niveles de ocupación del hotel debido a la marcada estacionalidad del sector.
2. Inexistencia de una planificación de marketing.
3. Falta de información actualizada con respecto a la competencia.

4. Poca señalización del hotel tanto interna como externa.
5. Mal estado técnico del parque automotriz que garantice las actividades de aseguramiento.
6. Mal estado de las redes hidráulicas, eléctricas, e hidrosanitarias.
7. Poco dominio del idioma francés por parte del personal del hotel.
8. Falta de infraestructura adecuada para el desarrollo de eventos y reuniones de trabajo.

FORTALEZAS

1. Empresa en Perfeccionamiento Empresarial desde el 2002.
2. Reconocida calidad de los servicios gastronómicos.
3. Ubicación geográfica privilegiada.
4. Personal altamente calificado con buena actitud hacia el cambio.
5. Calidad de la animación y de los espectáculos en ascenso.
6. Sistema de Calidad en fase de documentación.
7. Tipicidad y singularidad de las construcciones en un entorno natural atractivo.
8. Fuerte cohesión de equipo entre los departamentos.

Paso 4 Análisis DAFO

Después de seleccionar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se realiza el análisis de la matriz DAFO, para determinar en qué cuadrante se encuentra ubicada la empresa y en función de ello definir la estrategia global.

Tabla 1. Matriz DAFO del Hotel "Los Caneyes"

DAFO		Oportunidades								Amenazas						Total
		1	2	3	4	5	6	7	St	1	2	3	4	5	St	
Fortalezas	1	-	-	-	-	-	-	x	1	x	x	-	-	-	2	3
	2	x	x	x	x	x	x	-	6	x	-	x	-	-	2	8
	3	x	x	x	x	x	x	-	6	-	-	x	-	-	1	7
	4	x	-	x	-	x	x	-	4	x	x	x	-	-	3	7
	5	x	-	-	x	x	x	-	4	x	x	x	-	-	3	7
	6	-	-	-	-	-	x	-	1	-	x	x	-	-	2	3
	7	x	x	-	-	-	x	-	3	-	x	x	-	-	2	5
	8	x	x	-	x	x	x	-	5	x	-	-	-	-	1	6

	St	6	4	3	4	5	7	1	30	5	5	6	0	0	16	
Debilidades	1	x	x	-	x	x	x	-	5	x	x	x	-	-	3	8
	2	x	x	x	x	x	x	-	6	-	x	x	-	x	3	9
	3	x	-	-	-	x	x	-	3	-	-	x	-	-	1	4
	4	x	x	x	x	x	x	-	6	-	-	x	-	-	1	7
	5	x	-	-	-	-	x	-	2	-	x	-	x	x	3	5
	6	x	-	-	-	-	x	-	2	-	x	-	-	x	2	4
	7	x	x	x	x	x	x	-	6	-	-	x	-	-	1	7
	8	x	x	-	x	x	x	-	5	-	x	x	-	x	3	8
	St	8	5	3	5	6	8	0	35	1	5	6	1	4	17	
Total		14	9	6	9	11	15	1		6	10	12	1	4		

Fuente: elaboración propia.

Según el total de impactos, la empresa se ubica en el cuadrante mini-maxi de las debilidades y las oportunidades.

FASE ESTRATÉGICA

Paso 5 Problema Estratégico

Si sobre el Hotel "Los Caneyes" continúa incidiendo el fortalecimiento de los competidores en el territorio, el crecimiento de los hostales, la poca seriedad en el cumplimiento de los contratos de los proveedores y el efecto de la centralización de las decisiones sobre la comercialización; y se mantienen débiles en la falta de planificación del marketing e inestables en los niveles de ocupación y en el dominio idiomático; aunque es un hotel de construcción peculiar, con reconocida calidad en sus servicios, no se podrá aprovechar el rico entorno histórico-cultural que lo rodea, y el desarrollo del turismo de tránsito en el territorio.

Paso 6 Solución Estratégica

Si se aprovecha el crecimiento sostenido del turismo de tránsito en el territorio y el entorno de alto valor histórico cultural, potenciando los atractivos del producto Hotel Los Caneyes y las características intrínsecas de sus servicios gastronómicos personalizados y con calidad, y si además se soluciona la falta de planificación del marketing, se podrá aumentar los flujos turísticos hacia él, y estabilizar los niveles de ocupación, tratando con

ello de atenuar el impacto del fortalecimiento de los competidores en el territorio y el crecimiento de los hostales.

Paso 7 Estrategia Global

Teniendo en cuenta la ubicación del hotel en el cuadrante mini-maxi de la Matriz DAFO que plantea minimizar las debilidades de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno, y a partir del ciclo de vida del producto en que se encuentra la empresa, se sugiere como estrategia a seguir: la Estrategia Adaptativa o de Reorientación por parte de la organización.

Paso 8 Estrategia Específica

A partir de la integración de sus tres elementos claves del marketing: producto-mercado, ventajas competitivas, posicionamiento deseado y público objetivo, se ha definido la estrategia específica a seguir.

El **producto** que comercializa el Hotel Los Caneyes, basado en una atractiva relación calidad precio y con una marcada relación con la naturaleza, la cultura y la historia de la localidad; se centra en satisfacer las necesidades de un **público** motivado por el ocio y los atractivos histórico-culturales, de ingresos medios-bajos, que viajan en grupos haciendo recorridos por circuitos del país; buscando **posicionarse** como el hotel ideal para realizar tránsitos (donde lo principal es brindar confortables habitaciones y una exquisita restauración), basado en la siguiente **ventaja competitiva**: hotel insignia de la provincia de Villa Clara, de más tradición hotelera reunida durante 43 años, en los que ha ofrecido un producto confortable y de calidad en un ambiente cálido y seguro.

Paso 9 Objetivos Estratégicos

Los objetivos en principio determinan numéricamente a dónde queremos llegar y de qué forma, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Se establecieron dos tipos de objetivos estratégicos, los financieros y los de mercado.

Objetivos financieros

1. Alcanzar una rentabilidad del 58%.
2. Producir ingresos para el 2010 de 1500000 CUC.

Objetivos de mercado

1. Lograr un a estancia media de extranjeros sobre los 1.27 días.

2. Obtener un por ciento de ocupación extranjera contra la disponibilidad del hotel del 60 %.
3. Incrementar en un 5% la cuota de mercado de los dos principales receptivos, Cubatur y Cubanacán.
4. Conseguir un índice de satisfacción de los clientes del 75%.
5. Aumentar el número de pax de excursiones y opcionales que realizan almuerzos en tránsito en el hotel en un 5 %.
6. Lograr que al menos el 5% de los clientes de Cubatur que realizan almuerzos en tránsito en el hotel, se alojen.
7. Incrementar en un 3% los clientes que consumen cover de piscina y de sala de fiestas.

FASE OPERATIVA

Paso 10 Estrategias del Mix de Marketing

Las estrategias indican cómo alcanzar los objetivos previstos; con el fin de posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, buscando lograr la mayor rentabilidad de los recursos de que dispone. Las estrategias deben relacionarse con la función de cada variable de la mezcla de marketing en correspondencia con las estrategias específica y global.

Estrategia del producto: en este sentido la estrategia estará encaminada a la mejora del producto, con respecto a la calidad, que implica incrementar el resultado funcional del producto, confiriéndole más duración, seguridad, rapidez; y en relación al perfeccionamiento de sus valores, mediante la incorporación de nuevos valores al producto por los que el cliente esté dispuesto a pagar.

Estrategia de precio: mantener la estrategia de estacionalidad en los precios competitivos establecida por la Casa Matriz; tratar de disminuir la brecha en la pirámide de precios y establecer precios más bajos solo en ocasiones especiales para la movilización de la demanda, a partir de los siguientes principios:

- Respeto a las regulaciones de precios aprobadas por el MINTUR, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Comercio Interior y demás organismos e instituciones del Estado, cumpliendo la política comercial del grupo Cubanacán.

- Determinación de los puntos de equilibrio.
- Análisis exhaustivo de la situación del mercado y su posicionamiento en el mismo.

Estrategia de distribución: Crear alianzas estratégicas con los principales Touroperadores y agencias de viaje para asegurar la afluencia de turistas en la época de baja turística.

Estrategia de comunicación: Incentivar la promoción del producto hotelero para los receptivos nacionales, fortalecer la publicidad para captar nuevas agencias y touroperadores, promover las relaciones públicas para elevar y personalizar la atención a los clientes, proteger la imagen adquirida y avalada por los servicios y fomentar la investigación comercial.

Paso 11 Plan de acción

Para el logro de la estrategia de producto se propone:

1. Garantizar el funcionamiento del producto principal traducido en el funcionamiento del total de las habitaciones. Responsable: Mantenimiento, Fecha de Cumplimiento: permanente.
2. Culminar las seis habitaciones en proyecto de ejecución. Responsable: Dirección, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
3. Mantener sistemáticamente el control sobre el grado de satisfacción del cliente mediante el uso de encuestas, contacto directo con el cliente, libro de quejas y sugerencias, etc. Responsable: Relaciones Públicas, Fecha de Cumplimiento: permanente.
4. Proporcionar soluciones inmediatas a los problemas reflejados en las quejas de los clientes. Responsable: Comercial y Relaciones Públicas, Fecha de Cumplimiento: permanente.
5. Adquisición de nuevos útiles para el servicio gastronómico. Responsable: Compra. Fecha: enero 2010.
6. Garantizar la adquisición de los insumos necesarios en tiempo y calidad requerida. Responsable: Compra. Fecha de Cumplimiento: Permanente.
7. Realizar sesiones de trabajo con todos los proveedores al inicio de las temporadas de alta y de baja para estrechar relaciones y lograr el compromiso de estas partes. Responsable: Compras, Fecha de Cumplimiento: permanente.

8. Mejorar agilidad en los servicios, consistencia entre lo que se promete y lo que realmente se da al cliente. Responsable: Maitre, Fecha de Cumplimiento: permanente.
9. Mantener como filosofía de trabajo la satisfacción del cliente basada en el buen trato, la amabilidad y profesionalidad de los trabajadores. Responsable: Consejo de Dirección (cada parte asume su responsabilidad), Fecha de Cumplimiento: permanente.
10. Incorporar al producto valores agregados como: valet parking, room service y periódicos, información cultural y del menú del día en las habitaciones, restauración y animación dirigido a los niños. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Septiembre, 2009.
11. Hacer mediciones de mercados y previsiones de ventas anualmente. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
12. Garantizar una exhaustiva limpieza e higiene en todas las habitaciones. Responsable: Ama de Llaves, Fecha de Cumplimiento: permanente.
13. Preparar ofertas especiales de alojamiento y restauración para los clientes de las firmas nacionales. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
14. Culminar el proyecto de noche aborigen denominado: "Cacique", este producto exclusivo se basará en una clase técnica y práctica de cocina. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
15. Continuar potenciando las 4 noches fundamentales de venta a través de la tematización de las mismas: los domingos como noche de Cabaret para personas entre los 40 y 50 años de edad, martes y jueves como noche de Fiesta Juvenil, caracterizada por una presentación artística, y los sábados, como Noche de Disco. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
16. Garantizar transporte permanente en las noches de actividades. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
17. Realizar ofertas especiales para los trabajadores de las empresas cubanas a través de contratos, relacionadas fundamentalmente con la piscina y la sala de fiestas en las ocasiones que se requiera ocupar capacidades disponibles. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.

Para el logro de la estrategia de precio se proponen las siguientes acciones:

18. Ofrecer a los turistas directos repitentes, ventajas de pago. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
19. Montar precios de ofertas especiales en la temporada baja que permitan incrementar los niveles de ocupación. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.
20. Incrementar el precio medio de paquete de los receptivos nacionales. Responsable: Comercial de la Casa Matriz, Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.
21. Incentivar la venta de buró a través de precios inferiores a los de carpeta, y con una comisión mínima para las agencias. Responsable: Comercial de la Casa Matriz, Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.
22. Realizar estudios relacionados con los precios que tiene establecidos la competencia, y los que está dispuesto a pagar el mercado, para accionar de manera preventiva frente a los cambios relacionados con esta variable. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.

Para el logro de la estrategia de distribución se propone:

23. Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con touroperadores y agencias de viaje. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
24. Potenciar atención personalizada a los representantes de las agencias de viaje y touroperadores. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
25. Poner a disposición del cliente el producto en el lugar y el tiempo que él lo necesita, basándose fundamentalmente en el canal largo y en el corto. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
26. Garantizar que la reserva se mantenga actualizada y sea confiable de manera que el cliente sienta seguridad. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
27. Lanzar ofertas de cero release o Free sales cuando sea necesario según la operación. Responsable: Comercial de la Casa Matriz, Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.

Para el logro de la estrategia de comunicación se propone:

28. Utilizar los medios pagados para informar, convencer y recordar el producto hotel "Los Caneyes" como sueltos, brochures, carteles, publicaciones en las guías turísticas de Etecsa y en revistas especializadas, etc. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
29. Cubrir una amplia gama de incentivos para el corto plazo como premios, descuentos, ofertas especiales, cuyo fin será estimular tanto a los consumidores finales, como a las agencias de viaje y touroperadores. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
30. Establecer buenas relaciones con los diversos públicos que impliquen una publicidad favorable e inculcar la cultura del detalle para que en cada momento de verdad el cliente viva un momento especial. Responsable: Relaciones públicas, Fecha de Cumplimiento: permanente.
31. Emplear medios, como el teléfono, correo, Internet, para comunicar directamente las nuevas ofertas a los clientes. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
32. Verificar la publicación en los catálogos de los touroperadores con los que se realizan contratos de la información imprescindible para atraer al cliente. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
33. Aumentar la participación del hotel en el diseño de las campañas promocionales que hace el Grupo Empresarial Cubanacán. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
34. Mantener inserciones publicitarias en revistas que circulen en los principales mercados emisores a Cuba, así como en algunas dirigidas a agencias de viaje y touroperadores. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
35. Preparar un Programa de fidelización para los clientes repitentes. Responsable: Relaciones públicas, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
36. Preparar plan de atención especial para clientes Very Important Person y de larga estancia. Responsable: Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: Enero 2010.
37. Actualizar los estudios de mercados de países emisores actuales y potenciales interesados en el turismo de tránsito e histórico-cultural y los perfiles de clientes por

mercados. Responsable: Comercial y Relaciones Públicas, Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.

38. Estrechar las relaciones con las entidades culturales del territorio para contar semanalmente con la cartelera cultural de Santa Clara. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.

Paso 11 Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones definidas previamente es necesario contar con recursos económicos financieros, los cuales se materializan en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. A continuación se muestra el presupuesto de costos y gastos estimado para este plan.

Concepto	Estimado en CUC
Costo del valor agregado al producto	150
Gastos de Mantenimiento	18600
Gastos en promoción y publicidad	2150
Gasto en útiles servicio gastronómico	1500
Costos y gastos de combustible	400
<u><i>Presupuesto Estimado</i></u>	<u>22800</u>

Paso 12 Control

En la medida en que se lleva a cabo el plan de marketing surgen desviaciones por lo que la empresa requiere de un proceso de control de 4 acciones para asegurar los objetivos.

Acción 1 Evaluar a través de controles trimestrales, el cumplimiento de las acciones planificadas, así como el alcance de los objetivos del plan; se medirán sus resultados en el mercado y la dirección comercial debe detectar las desviaciones del plan y programar las acciones pertinentes para corregir a tiempo. Esto puede requerir modificar las formas de gestión del plan, los objetivos o estrategias.

Acción 2 Mantener el control de los principales indicadores comerciales, con respecto al alojamiento, la restauración de paquete, el almuerzo en tránsito y el alojamiento directo y los indicadores financieros: ingresos totales y rentabilidad.

Acción 3 El control estratégico: en función de asegurar que el marketing de la empresa hotelera se adapta a las condiciones del mercado y el entorno, valorar la eficacia de marketing, mediante la aplicación del instrumento de control, auditoría de marketing.

3.3 Conclusiones

- El plan de marketing del hotel se elaboró a partir del procedimiento propuesto por Hernández, Martínez y Machado (2008), mediante la aplicación de 3 fases: analítica, estratégica y operativa, y 12 pasos, lo cual posibilita contar con un instrumento esencial para la gestión comercial del hotel.
- Como resultado del impacto cruzado de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se detectó que el hotel Los Caneyes, se encuentra en el cuadrante mini-maxi, por lo que la estrategia global se orienta a minimizar sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.
- A partir de esta estrategia global se determinaron dos tipos de objetivos estratégicos, desde el punto de vista financiero y de mercado, las correspondientes estrategias en función de los cuatro variables del mix de marketing, y sus respectivas acciones, en función de lo cual se estimó el presupuesto necesario para cumplimentar estas acciones y las medidas de control adecuadas.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- El estudio bibliográfico realizado permitió profundizar en las particularidades de las empresas hoteleras, sus características específicas y sus formas de gestión, particularmente en el plan de marketing, el cual se ha empezado a valorar dentro de la gestión del marketing hotelero por los beneficios de su aplicación, éstos se basan en contribuir a la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing, proporcionar una visión clara del objetivo final e informar la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, fijando estrategias y acciones correspondientes para el logro de las metas trazadas.
- En la literatura consultada se han encontrado diversos procedimientos para la elaboración del plan de marketing, lo que permite afirmar que existe una base teórico-conceptual y empírica sobre el tema; para los fines de esta investigación se decidió trabajar con el procedimiento propuesto por Hernández, Martínez y Machado (2008) que se adecua al caso concreto objeto de estudio: hotel mediano, categoría 3 estrellas de tránsito, de la provincia Villa Clara.
- A partir del diagnóstico de la gestión comercial realizado se constató que el hotel presenta algunas dificultades con respecto a los niveles de ocupación, falta de información de la competencia, e inexistencia de planificación del marketing, prevalece siempre la operatividad como estilo de trabajo, de ahí la necesidad de buscar una herramienta de planificación que garantice una adecuada gestión comercial.
- La elaboración del plan de marketing teniendo en cuenta las condiciones cubanas del sector hotelero permitió detectar las principales oportunidades de mejora de la gestión comercial del Hotel, definiendo la estrategia global orientada a minimizar sus debilidades y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, se determinaron los objetivos estratégicos, financieros y de mercado, las estrategias del mix de marketing, y sus respectivas acciones, en función de lo cual se estimó el presupuesto necesario para cumplimentar estas acciones y las medidas de control adecuadas, todo lo cual posibilita a la empresa contar con un instrumento esencial para su comercialización, validándose de esta forma la hipótesis de la investigación.

RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

- Comunicar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales y como parte de los programas de capacitación sobre la temática, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.
- Incorporar el plan de marketing propuesto al contenido de trabajo del Hotel “Los Caneyes” de manera que se garantice su ejecución y dar a conocer sus resultados a los trabajadores para adoptar como filosofía de trabajo la orientación del marketing hacia la satisfacción plena de los clientes.
- Dar seguimiento al avance de los resultados y asumir la introducción de los cambios necesarios que puedan surgir durante el período que se planifica y como parte de la gestión comercial del Hotel “Los Caneyes”.
- Continuar la elaboración del plan de marketing anualmente, sirviéndose del presente trabajo como una guía o referencia que ha de ser perfeccionada en la medida que las condiciones en las cuales se desarrolla la empresa así lo exijan.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

1. Acerenza, Miguel Angel (2004). Marketing Hotelero. Editorial Trillas. México. Pág. 10, 11-12, 17-22, 24-27, 38-39.
2. Alfaro Drake, Tomás (1998). El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España. España. Pág. 1-5, 11-12.
3. Álvarez, C.J.L. (2001). El nacimiento del turismo moderno. Revista Conocer, México. Nro2. Pág. 6-12.
4. Ayala Castro, Héctor y colectivo de autores (2002). Operaciones y Procesos de producción y servicios en el turismo. Maestría en Gestión turística. Apuntes, La Habana. Pág. 4-5.
5. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (1998). Decreto 187/98.
6. Betancourt, J. Ramón (2002). Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Ediciones T.G. RED 2000. Tercera Edición Porlamar. Venezuela. Pág. 107-108.
7. Bigné, Enrique, X. Font, L. Andreu (2000). Marketing de Destinos turísticos. Análisis y Estrategia de Desarrollo. Editorial Esk Madrid. Pág. 313-322.
8. Boullón, R. (1998). Marketing Turístico, una perspectiva desde la planificación. Ediciones Machi, Buenos Aires. Pág. 250.
9. Castro Raúl Ruz (2009). Artículo: Cuando trabajamos unidos de forma organizada y sólida se multiplican los frutos del esfuerzo. Periódico Granma. Año 45. No3. 2do período de sesiones de la 7ma legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular en el Palacio de las Convenciones. Versiones taquigráficas del Consejo de Estado.
10. Centro de documentación del Complejo Escultórico Memorial Comandante Ernesto "Che" Guevara (2008). Tabla de visitantes nacionales y extranjeros al Complejo.
11. Cerveró, Joseph; Iglesias, Oriol; Villacampa, Olga (2002): Marketing turístico. Ediciones Octaedro, S.L. España. Pág. 24, 27.
12. CIDTUR (2007). Los retos que enfrentan las organizaciones dedicadas al marketing turístico. Evolución y Tendencias de la Industria turística. Año 11, No 4, Octubre.
13. Cohen, W. A. (1989). El Plan de Marketing, Editorial Deusto. Bilbao. Pág. 76.

14. Corporación Cubanacán (2002). Manual de Explotación hotelera. Dirección de Operaciones. Ciudad de la Habana, Cuba. Pág. 10.
15. Cooper, Chris; Fletcher, Jhon; Fyall, Alan; Gilbert, David; Wanhill, Stephen (2007). El turismo. Teoría y Práctica. Editorial Síntesis S.A. Pág. 474, 650, 716, 748.
16. De Borja Solé, Luis; Andreu Casanovas, Joseph; Bosh Camprubí, Ramón (2002). El consumidor turístico. ESIC Editorial. España. Pág. 31-34.
17. De la Colina, Juan Manuel. Marketing, concepto y método. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/marketing-turistico/marketing-turistico.shtml>. (En línea, 2009).
18. Días-Canel, José J. (2009). Presentación del producto turístico Villa Clara. Delegación del Mintur. Oficina comercial. Pág. 3-4.
19. Diccionario de la Real Academia Española. Marketing. Disponible en: www.buscon.rae.es (en línea, junio 2008).
20. Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid (ESEM) (2000). Auditorías de Marketing. Material de apoyo. Pág. 6-29.
21. Fernández González, Nancy (2006). El Turismo de frente al futuro. Texto Docente. Escuela de Hotelería y Turismo "Hermanos Gómez". Camagüey. Pág. 47, 50.
22. Figuerola Palomo Manuel (1990). Economía Del Turismo. Alianza Editorial, S.A., Madrid. Pág. 58-70.
23. Figuerola Palomo Manuel (1990). La Empresa Turística. Alianza Editorial, S.A., Madrid. Pág. 1, 3-5.
24. Figuerola Palomo M. (1990). Teoría Económica del Turismo. Alianza Editorial. Madrid. Pág. 34.
25. Gallego Jesús Felipe (1996). Dirección Estratégica en los Hoteles del siglo XXI. McGraw-Hill-Interamericana de España, Madrid. Pág. 112.
26. Gallego Jesús Felipe (2002). Gestión de Hoteles. Una nueva Visión. Thomson Editores Spain, Paraninfo, S.A. Pág. 255-263.
27. González Valdés, Berta Leidy (2009). Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Pág. 25-26.

28. Grande Esteban, Idelfonso (2005). Marketing de los servicios. Editorial ESIC. España. Pág. 94-95, 288.
29. Gretzel, U; Fesenmaier, Daniel R.; Formica, Sandro; O'Leary, Joseph T. (2006). Searching for the Future: Challenges Faced by Destination Marketing Organizations. Journal of Travel Research. Estados Unidos. Pág.116-125.
30. Hernández Aro, Yanet; Machado Chaviano, E. Lidia (2009). Metodología para el diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles de Cuba. Centro de Estudios Turísticos. Facultad Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Pág. 4.
31. Hernández T Maritza (1997). Tesis de Doctorado. Procedimiento de diagnóstico para el Control de Gestión aplicado a una industria farmacéutica. Pág. 24.
32. Hernández, Holmo, y García (2000) El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborarlo paso a paso. Segunda edición. Ediciones gestiones, España. Pág. 41.
33. Hernández, Martínez; Machado (2008). Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba. Ponencia presentada en VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara. Pág. 21.
34. Iglesias Tovar J. Ramón; Talón, Pilar; García-Viana, Ricardo (2007). Comercialización de productos y servicios turísticos. Editorial Síntesis. España. Pág.17-18, 20, 231-232.
35. Kotler, Philip (2003). Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pearson Educación de México, S.A. Pág. 25-26.
36. Kotler Philip (2003). Libro de Marketing Turístico: Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Editorial: Pearson Prentice Hall. Madrid, España. Pág. 6, 113-115.
37. Kotler, P; Bowen, J; Makens, J; Rufín Moreno, R; Reina Paz, Mª Dolores (2005). Marketing para Hoteles. Editorial Pearson, Prentice Hall. Tercera Edición. España. Pág. 2, 490.
38. Latín, G.W. (2000). Desarrollo de la industria hotelera. Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1. México. Edit. Trillas. Pág. 13-64.
39. Lay Fabregat, Yandrey (2008). Periódico Vanguardia del 27 de diciembre del 2008.

40. Lewis, R & Chambers, R (2000). Marketing leadership in hospitality. Edición Tercera, John Wiley & Sons, Inc. Pág. 36.
41. Lievano Moreno, V. V. (2007). Análisis y recomendaciones de los canales de distribución del Hotel Catedral en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/lievano_m_vv. (En línea, 2009).
42. London Euston Ibis (2007). Hoteles Económicos, crecimiento de vértigo. Gestion de Hoteles. No 72. Abril-Junio. Edita Reed Business Information. Pág. 26-27.
43. Lovelock, C (1997). Mercadotecnia de servicio. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A. México. Pág. 52.
44. Lloret Feijóo Y Otros. (2007) El Turismo Y Su Incidencia En El Desarrollo Local De Villa Clara, Cuba, Edición Electrónica Gratuita. Texto Completo En [Www.Eumed.Net/Libros/2007b/](http://www.Eumed.Net/Libros/2007b/)
45. Marketing Turístico. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos66/glosario-terminos-turisticos/glosario-terminos-turisticos2.shtml?monosearch>, (en línea 2009).
46. Machado Chaviano, Esther. L.; Cuevas Romero, Oscar (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba. Tesis en opción al grado científico de Master en Marketing y Comunicación. Pág. 13-14.
47. Martín Fernández Ramón (2003). Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente. Pág. 11-14, 86.
48. Martín Fernández Ramón y Héctor Ayala Castro (2000). Introducción al Turismo. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana. Pág. 45-48, 109-111.
49. Martín Fernández, Ramón (2006). Principios, organización, y práctica del turismo. Tomo I. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana. Pág. 107-108, 113-114.
50. Martín Rojo, Inmaculada (2005). Dirección y Gestión de empresas del sector turístico. Ediciones Pirámide. Tercera Edición. España. Pág. 142.

51. 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.
52. Martínez, y Col. (2007). Proceso de investigación para la tesis de maestría. Curso de Postgrado de Metodología de la investigación. Maestría en Gestión Turística.
53. Martínez (2008). Curso de Dirección Hotelera impartido en la Maestría en Gestión Turística.
54. Marrero Cruz, Manuel (2007). Conferencia del Ministro de turismo sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba. FITCUBA 2007.
55. Matos R.H. (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero. Pág. 57.
56. Milio Balanzá Isabel (2004). Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales. Editorial Thomson-Paraninfo. España. Pág. 89, 76, 109, 40.
57. Morales Tejón, C. (2007). Procedimiento para el diseño de opcionales turísticas en las Agencias de Viajes receptivo – minoristas de Villa Clara. Tesis en Opción al título de Master. Cuba. Pág. 31.
58. Morea Lucas / Sinexi S.A. (1997). Plan de Marketing. Disponible en: <http://www.monografía.com/trabajos39/plan-marketing2.shtml#top>. (En línea 2008)
59. Morera, José Orlando. El Plan de Marketing. Disponible en. <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml?monosearch>. (en línea 2009).
60. Moyasevich B (2002). Diagnóstico Empresarial.
61. Muñoz de Escalona, Francisco (2004). Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed.net. Texto completo en: <http://www.eumed.net/cursecon/librería>.
62. Muñoz, R (2001) Marketing en el Siglo XXI. Madrid: CEF. Pág. 242.
63. Norma Cubana 127 del (2001). Pág. 4-29, 93.
64. Norvajal A J (1936). La industria Turística. Edic: Sir Isaac Pitman & Sons. Pag. 23-27.
65. OMT (2001). Recomendaciones estadísticas de la ONU. Pág. 62.

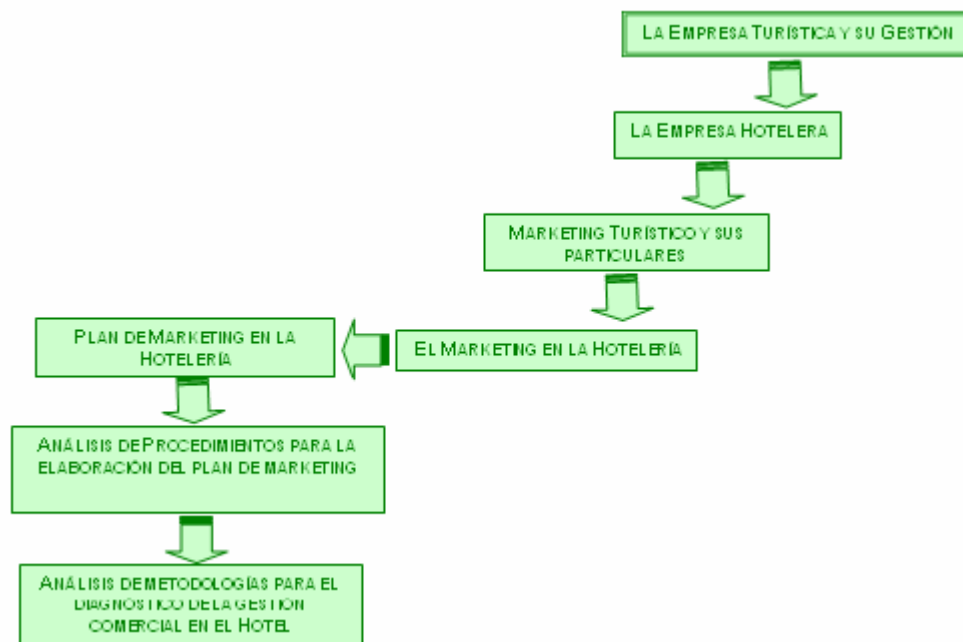
66. Plan de Marketing. Caja de Herramientas de Gestión Empresarial. Disponible en: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#_Toc55619277. (En línea 2008).
67. Plan de Marketing. Texto obtenido de la caja de herramientas de gestión empresarial. (Disponible en: www.abcpymes.com/menu21.htm en línea 2008)
68. Porter, Michael E. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Esplugues de Llobregat, Plaza & Janés. New York. Pág. 63.
69. 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. Pág. 30.
70. Quintana, R.; Figuerola, M.; Chirivella, M.; Lima, D.; Figueras, Miguel A.; García, A. (2005). "Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana". Edición: Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Cuba. Pág. 4-5, 6-7, 169-170.
71. Ramírez Alonso, Guillermo M.; Morell González, Ramón P. Procedimiento para la elaboración del plan de marketing estratégico en empresas tuneras. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-la-elaboracion-del-plan-de-mercadeo.htm>. (En línea 2009).
72. Reid, R & Bojanic, D (2001). Hospitality marketing management. Edicion 3ra, John Willey & Sons, Inc. Estados Unidos. Pág. 40-42.
73. Research Department of the Caribbean Tourism Organization (2002). Summary of articles and Information on Hotel Classifications System. Pág. 3-4.
74. Rodríguez Fariñas Ricardo. Colaboradores: Lic. Ramón Martín Fernández; Dr. Hector Ayala (2000): Introducción al turismo. Centro de Estudios Turísticos. La Habana. Pág. 47-49.
75. Sacerio Valcárcel, Edanys (2009). Procedimiento para la segmentación de la demanda turística en entidades hoteleras. Tesis en opción al Título académico de master en Gestión Turística. Pág. 18, 66.
76. Santesmases, Mestre, Miguel (1999). Marketing: Conceptos y Estrategias. Ediciones Pirámide S. A. Madrid. Pág. 34.
77. Serra Cantallops, Antoni (2005): Marketing Turístico. ESIC Ediciones. España. Pág. 57, 373, 375.

78. Sessa Alberto (2004). Contribuciones a la Economía. Producción turística y productos turísticos. Texto completo en: <http://www.eumed.net/ce/>. (En línea 2008). Pág. 29.
79. Soler Ortelio Grillo (2004). El Turismo en Cuba II. E. Balcón, La Habana. Pág. 159-163.
80. Villa Clara y su Desarrollo Turístico. Compendio informativo de Santa Clara. Disponible en <http://www.dtcuba.com/ProvinceInfo.asp>. (En línea, 2008)

ANEXOS



Anexo 1 Hilo conductor del Capítulo I



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2 Clasificación de hoteles

Localidad turística y destinación	Hotel de ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	Hotel de playa	En las zonas de playa, su actividad se limita al período vacacional de los turistas.
	Hotel de Naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico donde hay un aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Hotel de tránsito	Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos).
	Hotel de Salud	Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.). Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
	Hotel Boutique	Se basan, en una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos).

	Hoteles balnearios	Hospedaje situado dentro de instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.
	Hoteles de montaña	Situados en la montaña, con calidad hotelera, gastronómica y entretenimiento, especialmente en centros de Sky para temporadas de nieve.
	Hoteles-monumento	Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios.
	Hoteles con Encanto	Ubicados en inmuebles de altos valores histórico culturales, situados en ciudades patrimoniales de Cuba. Los hoteles Encanto se distinguen por constituir un atractivo en sí mismos, con valores culturales auténticos que se integran a la prestación de un servicio de excelencia bajo su slogan promocional “Familiaridad y Distinción”
Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros, ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico	Tiene como finalidad satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.
Capacidad	Pequeños (hasta 75 habitaciones) Medianos (hasta 300 habitaciones) Grandes (hasta 1000 habitaciones) Gigantes (más de 1000 habitaciones)	

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

Anexo 3 Definiciones de marketing

Definición	Autor	Fuente
1. El proceso de planificar y ejecutar la concepción de producto, precio, promoción, y distribución de ideas, bienes de servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones	Asociación Americana de Marketing	Tomado de Gallego J.F, 1996: Dirección estratégica en los hoteles en el siglo XXI. Pág. 112.
2. Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita	Santesmases	Marketing: Conceptos y Estrategias. 1999. Pág.360.
3. El marketing tiene su origen en el hecho de que las personas tienen necesidades y deseos que le crean un estado de incomodidad, que se resuelven con la adquisición de productos y servicios que les satisfacen; y emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, obteniendo un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio.	Bigné, Font, Andreu	Marketing de Destinos turísticos. Análisis y Estrategia de Desarrollo. 2000. Pág. 216.
4. Persigue identificar las necesidades de los clientes, para canalizar deseos y potenciar las demandas de manera rentable y ofrecer aquel producto o servicio que mejor los satisfaga.	Cerveró, Iglesias y Villacampa	<i>Marketing Turístico</i> .2002. Pág. 24.
5. Proceso de analizar los gustos de los consumidores, con el fin de una vez conocidos, poder establecer sus necesidades y deseos e influir en su comportamiento para que adquieran determinados productos	Milio	Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales. 2004. Pág. 76.
6. Proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos de valor.	Kotler, Bowen, Makens	Marketing para turismo. 2005. Pág. 6.
7. Proceso de gestión empresarial, cuyo fin último es el de suministrar el producto adecuado, en el lugar, momento y precio adecuado.	Cooper; Fletcher; Fyall; Gilbert; Wanhill	El turismo. Teoría y Práctica. 2007. Pág. 650.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4 Definiciones de marketing turístico

Definición	Autor	Fuente
1. El Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Además que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.	Serra	Marketing Turístico. 2005. Pág. 80.
2. El conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios, para obtener la máxima eficacia en su comercialización.	Milio	Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales. 2004. Pág. 89.
3. El marketing turístico es el proceso que permite identificar las necesidades que tiene el consumidor y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que este quede plenamente satisfecho.	Iglesias; Talón; García- Viana	Comercialización de productos y servicios turísticos. 2007. Pág. 20.
4. Conjunto de técnicas relativas a la transferencia y servicios turísticos del producto al consumidor. Constituye la política y la demanda con la preparación del producto turístico para su venta con la distribución del mismo, con la satisfacción óptima de necesidades de segmentos determinados de consumidores.	-	www.monografias.com/trabajos66/glosario-terminos-turisticos/glosario-terminos-turisticos2.shtml?monosearch , en línea 2009

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5 Definiciones de Plan de Marketing

Definición	Autor	Fuente
1. Es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix, y de estos en presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que esta exigiendo el accionista.	Alfaro	El Marketing como arma competitiva. 1998. Pág. 11.
2. El plan de marketing en la hotelería, se traduce en un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso, y los planes de acción correspondientes.	Acerenza	Marketing Hotelero.2004 Pág. 24.
3. Documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos, deseados en un ambiente de mercado.	Grande	Marketing de los servicios. 2005. Pág. 288.
4. Instrumento práctico, realista y operativo, que puede llevarse a cabo de acuerdo a un presupuesto dado y período de tiempo determinado.	Iglesias, Talón, García-Viena	Comercialización de productos y servicios turísticos. 2007. Pág. 232.
5. Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.	Morera	El Plan de Marketing. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml?monosearch . (En línea 2009).

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6 Tabla comparativa de conceptos del Plan de Marketing

Autor	Criterios			
	Documento de operativo de gestión	Resume la planificación organización; control y presupuestación de productos y servicios.	Define objetivos estrategias y acciones a seguir	Establece la política para cada elemento del marketing mix
Alfaro, 1998	X	X	X	X
Acerenza, 2004	X		X	X
Grande, 2005	X		X	X
Iglesias, Talón, García-Viena, 2007	X	X		
Morera, 2009	X	X		X

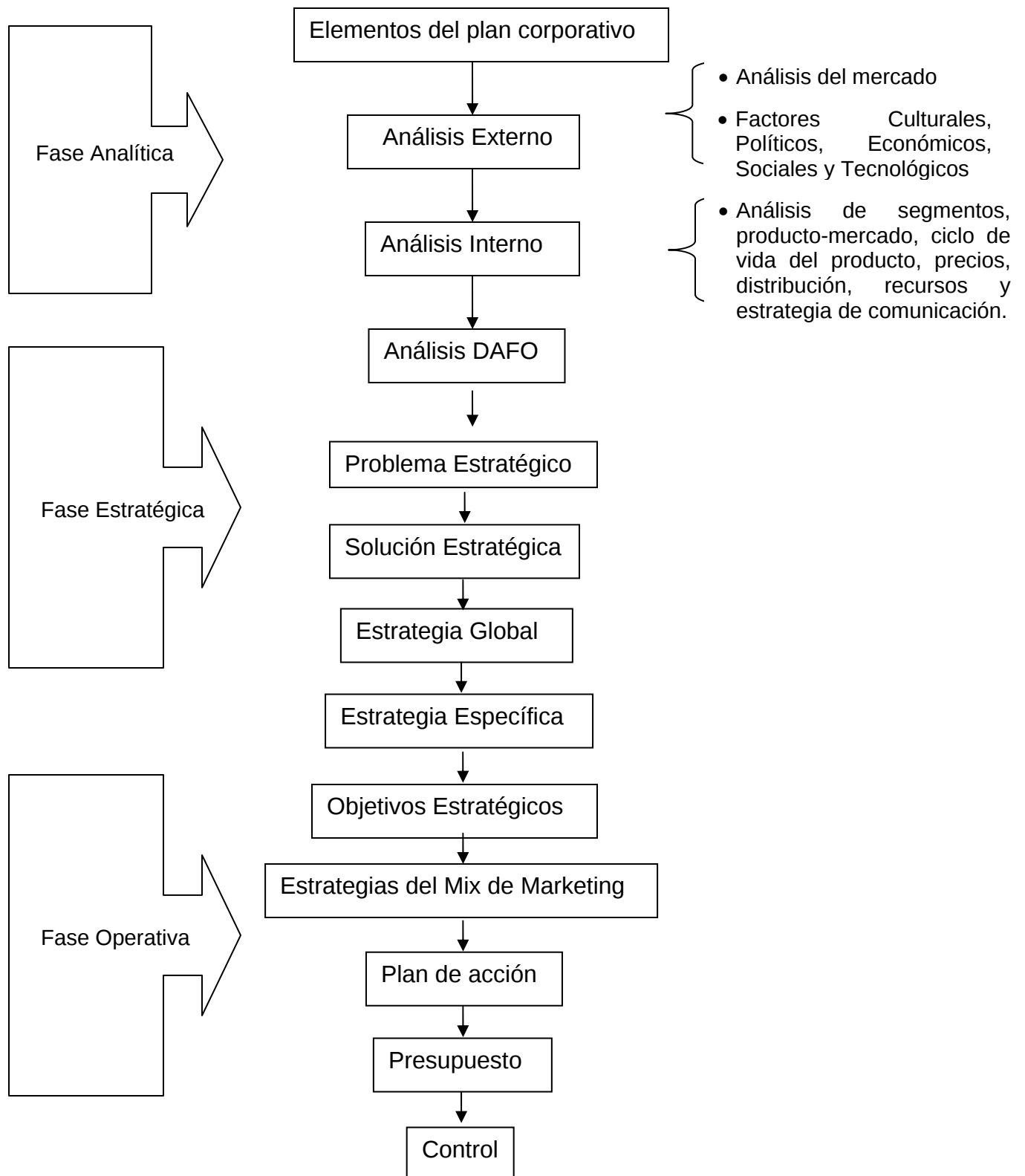
Fuente: Elaboración propia.

AnexoO 7 Comparación de procedimientos para elaborar el plan de marketing

Fases / Autor	Sumario	Elementos del plan corporativo	Análisis DAFO	Fijación de Objetivos Estratégicos	Selección de la estrategia global	Estrategias Competitivas	Mix de marketing	Formulación de los planes de acción	Presupuestación e implementación	Seguimiento y Control
Figuerola, 1990				X	X	X	X			X
Alfaro, 1992				X	X				X	X
Kotler, 2003			X	X	X		X	X	X	X
Kotler, Bowen, Makens, 2004	X		X	X	X	X	X	X	X	X
Serra, 2005			X	X	X	X		X	X	X
Acerenza, 2004			X	X	X			X	X	
Iglesias, Talón y García-Viana, 2007		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hernández, Martínez, Machado, 2008	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8 Procedimiento para la elaboración y ejecución del plan de marketing



Fuente: Hernández, Martínez y Machado (2008): Plan de Marketing en empresas hoteleras cubanas.

Anexo 9 Tabla Comparativa de las metodologías para el diagnóstico empresarial

Criterios / Metodología	Formación del grupo de diagnóstico y elaboración del cronograma	Caracterización de la empresa objeto de estudio	Análisis Externo (Macro y micro entorno)	Análisis Interno	Valoración Resultados comerciales	Elaboración del Informe	Suma
Metodología Morales, 2007		Sí	Sí	Sí	Sí		4
Metodología Prieto, 2007		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	3
Metodología Martínez y Col., 2007	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	5
Metodología Hernández; Machado, 2009	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6
Suma	2	4	4	4	2	2	18

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10 Lista de temas de la entrevista en profundidad

Focalizar la entrevista al especialista comercial hacia:

- Estructura del área comercial
- Funciones principales
- Objetivos comerciales del hotel
- Procesos que se llevan a cabo
- Indicadores comerciales y su comportamiento
- Segmentos del mercado con que opera
- Índice de satisfacción del cliente
- Principales inconformidades con el producto
- Acciones relacionadas al mix de marketing
- Relación entre los procesos estratégicos, clave y de apoyo: éxitos y dificultades

Focalizar la entrevista a los miembros del consejo de dirección hacia:

- Relación entre los procesos estratégicos, clave y de apoyo: éxitos y dificultades
- Índice de satisfacción
- Inconformidades con el producto
- Presencia, estado y utilización de recursos económicos, tecnológicos y humanos.
- Estilo de dirección
- Principales inconformidades con el producto
- Estado del Sistema de gestión de la calidad y del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11 Elementos del Plan Corporativo del Hotel Los caneyes

Objeto Social	Es prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible (MLC), cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
Misión	Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación para satisfacer los deseos y necesidades del turismo nacional e internacional, en los que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto del producto turístico “Los Caneyes”, en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas. Ubicado en un entorno natural, en el centro de Cuba y muy cerca de la ciudad de Santa Clara, ofrece la oportunidad de disfrutar de sus atractivos culturales e históricos, de acceder con facilidad a otros destinos turísticos de montaña y de mar, para lo cuál se dispone de la infraestructura, el equipamiento y la consagrada labor de todo su personal, que hará de su estancia una experiencia inolvidable.
Visión	Garantizar la excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por el confort de su planta hotelera, la eficiencia económica y la profesionalidad del personal; asegurar las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos históricos y culturales de ciudad, de sol y de naturaleza que hacen de este producto turístico cubano, el lugar preferido a su paso por la región central del país, reflejado en el alto nivel competitivo de la instalación y en el índice de satisfacción de sus clientes.
Objetivos Estratégicos	1. Satisfacer a más del 75% de los clientes con calificación BUENO. 2. Garantizar el cumplimiento de los requisitos de categorización. 3. Cumplir al 100% el Plan de mejora de inmuebles y sistemas. 4. Realizar activos de calidad con tema principal: Recursos Humanos (RRHH). 5. Realizar activo sobre valores ético-morales de los trabajadores del turismo. 6. Dominar 2 idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores de servicio. 7. Coordinar con los proveedores el inicio de las temporadas en alta y baja. 8. Concluir el diagnóstico ambiental según ISO 14000.
Valores Compartidos	Ética y Moral revolucionarias, la Disciplina, la Capacidad de cambio, el Compromiso con la organización, la Profesionalidad, la Creatividad, la Motivación y la Perseverancia.
FCE	Profesionalidad del personal, Calidad del servicio, Posicionamiento del hotel, Eficiencia económica, Estabilidad del personal, Capacidad de cambio.

Fuente: Plan Estratégico del Hotel Los Caneyes, 2009.

Anexo 12 Totales de turistas por mercado en el 2008

Diciembre PAÍS	Turismo de Paquete							Turismo Directo					Totales					
	T/F	T/D	H/D	Dens	Estanc	Ing/TD	Ingreso	T/F	T/D	H/D	Dens	Estanc	T/F	T/D	H/D	Den	Est	
Alemania	3879	4299	2645	1,63	1,11	0,00	0	68	96	62	1,55	1,41	3947	4395	2707	1,62	1,11	16%
Argentina	383	559	304	1,84	1,46	0,00	0	5	5	3	1,67	1,00	388	564	307	1,84	1,45	2%
Austria	202	207	105	1,97	1,02	0,00	0	4	8	4	2,00	2,00	206	215	109	1,97	1,04	1%
Bélgica	2125	2174	1174	1,85	1,02	0,00	0	16	18	10	1,80	1,13	2141	2192	1184	1,85	1,02	8%
Canadá	260	519	339	1,53	2,00	0,00	0	59	94	58	1,62	1,59	319	613	397	1,54	1,92	2%
Colombia	60	93	47	1,98	1,55	0,00	0	6	25	26	0,96	4,17	66	118	73	1,62	1,79	0%
Dinamarca	331	397	222	1,79	1,20	0,00	0	12	18	11	1,64	1,50	343	415	233	1,78	1,21	2%
Ecuador	55	160	84	1,90	2,91	0,00	0	15	15	8	1,88	1,00	70	175	92	1,90	2,50	1%
España	681	1277	713	1,79	1,88	0,00	0	131	252	159	1,58	1,92	812	1529	872	1,75	1,88	6%
EUA	215	371	213	1,74	1,73	0,00	0	303	535	312	1,71	1,77	518	906	525	1,73	1,75	3%
Francia	3085	3142	1704	1,84	1,02	0,00	0	54	58	34	1,71	1,07	3139	3200	1738	1,84	1,02	12%
Grecia	240	358	154	2,32	1,49	0,00	0	8	10	5	2,00	1,25	248	368	159	2,31	1,48	1%
Holanda	3006	3329	1923	1,73	1,11	0,00	0	68	79	41	1,93	1,16	3074	3408	1964	1,74	1,11	13%
Inglaterra	1288	1491	875	1,70	1,16	0,00	0	32	66	30	2,20	2,06	1320	1557	905	1,72	1,18	6%
Italia	1736	2317	1245	1,86	1,33	0,00	0	139	251	144	1,74	1,81	1875	2568	1389	1,85	1,37	9%
Japón	126	126	84	1,50	1,00	0,00	0	4	4	2	2,00	1,00	130	130	86	1,51	1,00	0%
México	172	247	149	1,66	1,44	0,00	0	36	61	47	1,30	1,69	208	308	196	1,57	1,48	1%
Noruega	80	85	48	1,77	1,06	0,00	0	2	3	3	1,00	1,50	82	88	51	1,73	1,07	0%
Panamá	53	202	105	1,92	3,81	0,00	0	3	5	3	1,67	1,67	56	207	108	1,92	3,70	1%
Perú	45	54	27	2,00	1,20	0,00	0	3	3	2	1,50	1,00	48	57	29	1,97	1,19	0%
Portugal	41	41	24	1,71	1,00	0,00	0	5	6	3	2,00	1,20	46	47	27	1,74	1,02	0%
Suecia	52	62	46	1,35	1,19	0,00	0	2	4	4	1,00	2,00	54	66	50	1,32	1,22	0%
Suiza	368	372	209	1,78	1,01	0,00	0	40	43	26	1,65	1,08	408	415	235	1,77	1,02	2%
Uruguay	256	448	235	1,91	1,75	0,00	0	0	0	1	0,00	0,00	256	448	236	1,90	1,75	2%
Venezuela	137	817	407	2,01	5,96	0,00	0	12	13	10	1,30	1,08	149	830	417	1,99	5,57	3%
Varios	1222	1284	667	1,93	1,05	0,00	0	120	160	101	1,58	1,33	1342	1444	768	1,88	1,08	5%
Cuba	101	169	68	2,49	1,67	0,00	0,00	410	492	191	2,58	1,20	511	661	259	2,55	1,29	2%
Total	20268	24707	13876	1,78	1,22	0,00	0,00	1629	2401	1350	1,78	1,47	21897	27108	15226	1,78	1,24	100%

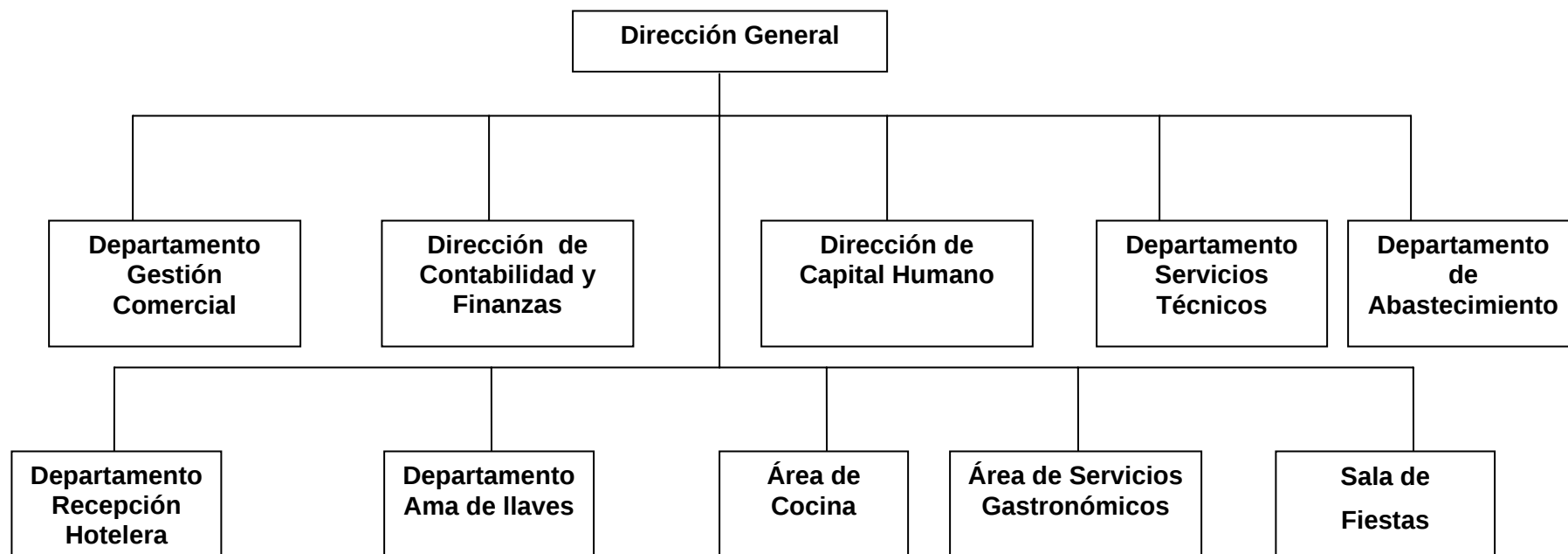
Fuente: Dirección comercial Hotel Los Caneyes, 2009

Anexo 13 Turistas-días por agencias en el 2008.

	2008	%
CUBATUR	5886	21.7
NECKERMAN	1527	5.6
TOTAL CUBATUR	7413	27.3
CUBANACAN	5554	20.5
GAVIOTA	3678	13.6
DIRECTOS	2401	8.9
HAVANATUR	1922	7.1
CUBAMAR	1865	6.9
CUBADEPORTES	756	2.8
AMISTUR	304	1.1
ECOCUR	258	1.0
PARADISO	253	0.9
CTN	213	0.8
ALL WAYS TRAVEL	179	0.7
FIRMAS	1428	0.01
Subtotal	24796	91.5
Otras	2312	8.53
Totales	27108	100

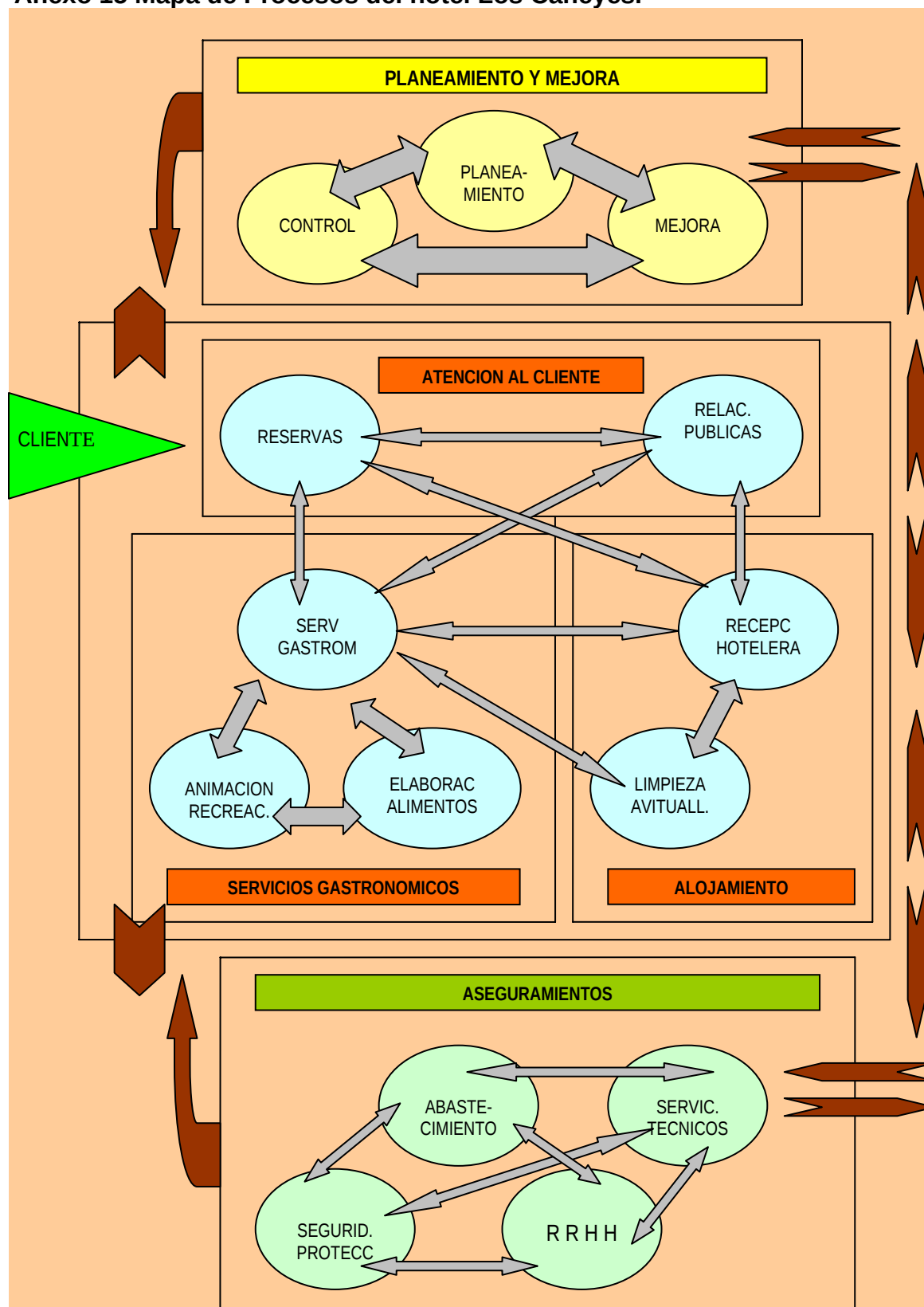
Fuente: Dirección Comercial, Hotel Los Caneyes, 2009.

Anexo 14 Organigrama de la Estructura Organizativa de Dirección



Fuente: Dirección de capital humano del hotel Los Caneyes, 2009.

Anexo 15 Mapa de Procesos del hotel Los Caneyes.



Fuente: Dirección Hotel Los Caneyes, 2009.

Anexo 16 Rivalidad entre Competidores en el 2008

HOTEL	CAT.	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	CAP. HAB.	PRECIOS PÚBLICOS (BAJA-ALTA)	INGESO S TUR. (CUC)	TDE	OC UP. %
Los Caneyes	3	-	96	SGL 48-62 DBL 60-78 Suite 78-92	1444366.09	27108	84.33
Jagua	4	A poca distancia de una ciudad considerada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Cuenta con 133 habitaciones dobles, 14 king size, dos suites, incluyendo 2 bungalows, restaurante clásico, cabaret, piscina, cafetería.	149	SGL 60-74 DBL 85-105 Triple 107-132	3072584.97	49547	68.28
Las Cuevas	3	Cercano al centro histórico de la Villa de Trinidad. Habitaciones: tres matrimoniales, 98 estándar, 10 minisuites 14 comunicantes y 1 casa. Animación diurna y nocturna, canchas de tenis, masajes, posibilidades de visita al museo Espeleológico, y periferia. Propicia paseos rurales, a caballo, por montañas y valles. Servicios de bodas.	114	SGL 54-90 DBL 68-110 MiniSuite 78-132	1625900.00	41446	70
Villa Los Laureles	2	Posee habitaciones climatizadas, restaurante buffet y especializado, cafetería, snack bar, bar parrillada, cabaret, piscina, sala de juegos.	76	SGL 19-21 DBL 28-32 Triple 35-39	818417.44	6499	70
Villa rancho Hatuey	3	Permite acceder a los principales atractivos históricos y culturales de la ciudad. Posee habitaciones climatizadas, bar, parrillada, disco, cocina criolla e internacional, facilidades para discapacitados, cancha de tenis.	77	SGL 36.00 DBL 48-53 Triple 63-69	326400	11808	52.80
La Granjita	3	Servicios de alojamiento, gastronómicos, animación diurna y nocturna. Salón de reuniones, servicios informáticos; jacuzzi, cambio de moneda, servicio de llamadas telefónicas nacionales e internacionales, Internet, servicio de maletero, servicios médicos primarios, tiendas Caracol, alquiler de taxi y paseos a caballos.	71	SGL 48-62 DBL 52-78 Suite 60-82	1279000	22574	74.15
Santa Clara Libre	2	Servicios de alojamiento, y restauración y recreación. Servicios médicos 24 horas.	166	SGL 17.00 DBL 24.00 Suite 34.00	1022100	10034	49.29
Hostales	-	Habitaciones climatizadas, baño independiente, servicio gastronómico, trato personalizado.	130	Oferta-demanda	-	27238	-

Nota: SGL, sencilla.

DBL, doble.

TDE, turistas días extranjeros

CAT, categoría

CAP. HAB, capacidad habitacional

OCUP, ocupación

INGRESOS TUR, ingresos turísticos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 17 Cumplimiento de los cupos por agencias

Nov07- Abr08	Havanatur			Cubatur			Cubanacán			Gaviota			Comercio E			Totales		
	Cupos	HD	%	Cupos	HD	%	Cupos	HD	%	Cupos	HD	%	Cupos	HD	%	Cupos	HD	%
Lunes	78	29	37%	780	260	33%	565	154	27%	520	196	38%	155	50	32%	2098	689	33%
Martes	364	302	83%	390	247	63%	546	249	46%	410	109	27%	339	88	26%	2049	995	49%
Miércoles	78	56	72%	520	265	51%	1042	673	65%	260	41	16%	130	73	56%	2030	1108	55%
Jueves	105	126	120%	905	176	19%	492	285	58%	282	243	86%	316	19	6%	2100	849	40%
Viernes	78	15	19%	1035	574	55%	22	191	868%	780	462	59%	130	27	21%	2045	1269	62%
Sábado	78	23	29%	1160	324	28%	28	221	789%	520	271	52%	250	39	16%	2036	878	43%
Domingo	78	73	94%	1430	348	24%	340	107	31%	0	179		220	47	21%	2068	754	36%
Total	859	624	73%	6220	2194	35%	3035	1880	62%	2772	1501	54%	1540	343	22%	14426	6542	45%

Fuente: Dirección Comercial hotel Los Caneyes, 2009.

Anexo 18 Comportamiento de los principales indicadores comerciales

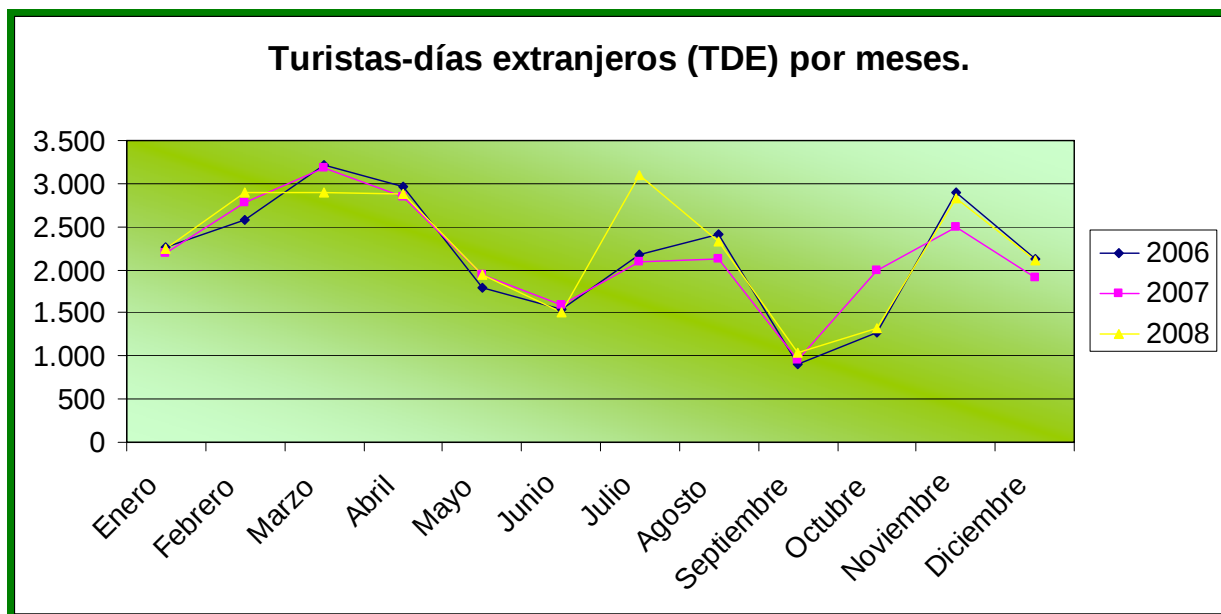
PRODUCTOS / SERVICIOS		2006		2007		2008	
		Ingresos (CUC)	%	Ingresos (CUC)	%	Ingresos (CUC)	%
Alojamiento	Paquete	360177.78	24.68	323871.43	23.74	339436.05	24.06
	Directo	81261.54	5.57	78271.23	5.74	85635.25	6.07
	GYCH	35015.50	2.40	28362.55	2.08	35327.20	2.50
	Firmas	30695.00	2.10	19191.97	1.41	29289.06	2.08
	Nacionales	276129.	18.92	195414.25	14.33	200742.00	14.23
Restauración	Paquetes	162941.37	11.16	223427.78	16.38	238509.67	16.90
	Tránsito	158460	10.86	148874.00	10.91	205613.00	14.57
	Otros	95311.15	6.53	75904.5	5.56	67843.56	4.81
Recreación	Cover +cons. Sala Fiesta	36210.00	2.48	53577.00	3.93	21693.00	1.54
	Otros Sala Fiestas (SF)	52153.35	3.57	47742.70	3.50	8713.20	0.61
	Cover + cons. Piscina	84796.00	5.81	80653.00	5.91	72774.00	5.16
	Otros Piscina	86257.75	5.91	88812.04	6.51	105405.35	7.47
TOTALES		1459408.44	99.98	1364102.45	100	1410981.34	100
Ingreso Total del Hotel		1507792,27		1379065,86		1444366,09	

Otros Indicadores		2006	%	2007	%	2008	%
Turistas Días	Paquete	23688	53.46	23898	54.26	24707	53.30
	Directo	2475	5.59	2171	4.93	2401	5.18
	Firmas	1948	4.40	1150	2.61	1428	3.08
	Nacionales	13149	29.67	14243	32.34	14748	31.82
	Guías y Choferes	2711	6.12	2252	5.11	2734	5.90
	Otros Usos (O/U)	340	0.76	329	0.75	334	0.72
Total		44297	100	44311	100	46352	100
Turistas Físicos	Paquete	19388	69.28	19300	70.98	20268	69.09
	Directo	1410	5.04	1230	4.52	1629	5.55
	Firmas	890	3.18	633	2.33	745	2.54
	Nacionales	3634	12.98	3721	13.68	4067	13.86
	Guías y Choferes	2326	8.31	1980	7.28	2294	7.82
	O/U	339	1.21	329	1.21	334	1.14
Total		27987	100	27193	100	29337	100

Otros Indicadores		2006	2007	2008
		CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
Habitaciones	Físicas	35040	35040	35136
	Disponibles	29407	27574	29426
	Ocupadas	23277	22239	23704
	Fuera de Orden	5633	7466	5710
Estancia promedio de Extranjeros		1.26	1.27	1.24
Densidad habitacional Extranjero		1.75	1.79	1.78

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19 Turistas-días extranjeros (TDE) por meses



Fuente: Elaboración propia.