

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS



Trabajo de Diploma

**Segmentación por beneficios en las Salas de
Fiestas de la Empresa Extrahotelera
Palmares Villa Clara**

Diplomante: Andrés Molina Pumar

Tutora: Ing. Elizabeth Hernández Lay

Consultante: Lic. Yanet Pérez Ruiz

Santa Clara, 2012

Agradecimientos



A mis padres: Andrés y Maricela por ser merecedores de todos mis logros y resultados obtenidos al esforzarse por ofrecermelo mejor, brindarme cada día su amor, su comprensión, y su sacrificio sin límites.

A mi madre: por regalarme la vida y todo su cariño.

A mis abuelos: Níco, Tita y Amparo por brindarme su cariño incondicional durante toda mi vida.

A mi hermana Marisel: por estar siempre en los momentos buenos y malos.

A mi novia Dianela: por todo su amor.

A mi prima Yumaidy: por entregarme todo y consentirme siempre.

A mi tía Mariela: por su interés en mi futuro.

A Eddy: por estar siempre dispuesto y por su preocupación.

A mis amigos: Dariel, Damian, Francel, Enrique, Yandy, Frank, Pedro Pablo, Fidel, Luis Daniel, por su amistad sincera; el mayor tesoro que me llevo de estos años de universidad.

A mi familia: por su preocupación por mí, por brindarme todo su apoyo y cariño.

A mi tutora Elizabeth: por todos los conocimientos brindados durante la realización de este trabajo, su paciencia y dedicación.

A Michel: por su ayuda siempre oportuna y necesaria.

A todos los trabajadores de la Dirección de operaciones de Palmars: por brindarme su tiempo y sus conocimientos especialmente a Yanet Pérez Ruiz.

A los profesores que han contribuido a mi enriquecimiento y preparación profesional.

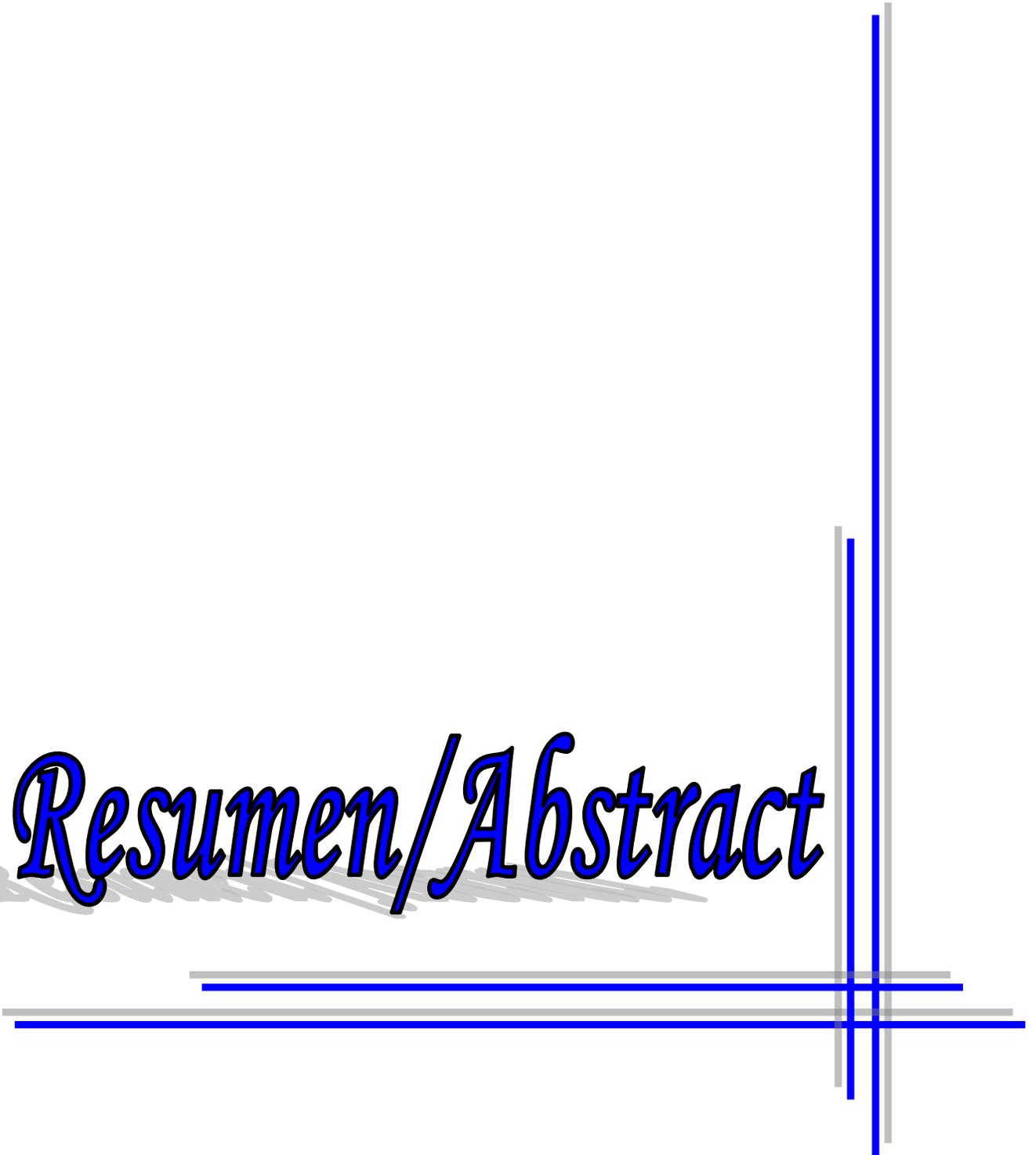
A todos los implicados en esta investigación, MIL GRACIAS.

Dedicatoria



*Esta tesis va dedicada especialmente a mi abuelo Níco, mi fuente de
inspiración y paradigma*

Resumen/Abstract



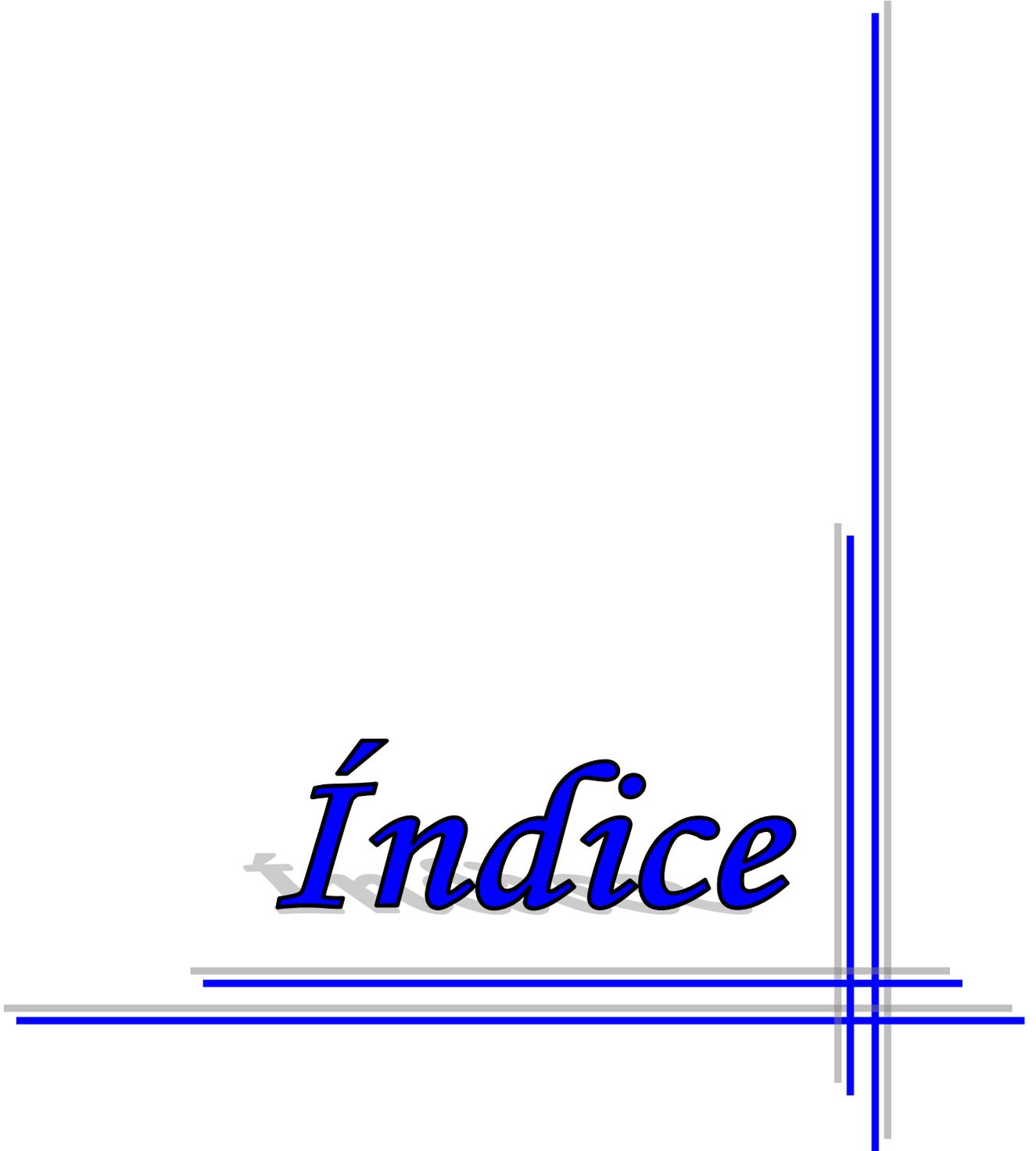
RESUMEN

En el presente es muy frecuente que las empresas no tengan claro los beneficios que buscan los consumidores en nuestros productos. Una de las técnicas que ayuda a conocer que necesidades tienen los clientes y que beneficios esperan recibir de un producto es la segmentación por beneficios, separando a la demanda en grupos y caracterizándolos, permitiendo así decidir cuál de ellos es el más importante para la empresa según las características del producto y dirigir nuestra oferta hacia él. Por tanto, la presente investigación se centra en realizar un estudio de segmentación por beneficios que permita caracterizar los clientes del producto Salas de Fiesta de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara; con vista a alcanzar los objetivos propuestos se analizaron una serie de metodologías y técnicas encontrados en la bibliografía consultada, hasta determinar el más adecuado a las características particulares del estudio y se diagnosticó la situación actual de la gestión comercial de la Sucursal Palmares de Villa. Para esta caracterización se tuvieron en cuenta distintas técnicas de recopilación de información primaria y análisis posterior, como la encuesta a clientes, la entrevista a expertos, el análisis de conglomerados o clusters (AC) mediante la utilización de redes neuronales artificiales (RNA) como el mapa auto-organizado de Kohonen, el análisis cromatográfico de los segmentos definidos y el análisis discriminante para su validación, obteniéndose como resultados: el ofrecer por primera vez una segmentación por beneficios del mercado del producto Salas de Fiestas, la cual constituye una importante herramienta de gestión.

ABSTRACT

At present it is very frequent that the enterprises don't have clear the benefits they search for the consumers in our products. One of the techniques it helps to know what needs the clients and the benefits that they hope to find as a product is the segmentation for benefits, by separating the claim in groups and characterizing them, permitting so decide which of them is the more important thing for the enterprise according to the characteristics of the product and direct our offer towards it. Therefore, this investigation is centers in carrying out a study of segmentation for benefits that permits characterize the clients of the product Salas de Fiesta of Palmares Villa Clara; looking out on reaching the proposed objectives were analyzed a series of methodologies and technical found in the bibliography consulted, until deciding the more appropriated to the particular characteristics of the study and it is diagnosed the current situation of the commercial situation of Palmares Villa Clara . For this characterization different techniques are kept in mind of compendium of primary information and later analysis, as the survey to the clients, the interview to experts, the analysis of conglomerates or (AC) |clusters| by means of the use of artificial neuronal network (ARN) as the Self organized map(SOM) of Kohonen, the cromatografic analysis of the definition segments and the regression analysis for it validation, obtainingas a result: the offer for first time of segmentation for benefits of the market of the product Salas de Fiestas, who constitutes an important tool of management

Índice



ÍNDICE	PAG.
Introducción	1
Capítulo 1. Análisis Bibliográfico acerca de la segmentación de mercado por beneficios en entidades Turísticas	7
1.1 Introducción	7
1.3 Retos y perspectivas del Turismo en Cuba	9
1.4 Las entidades de ocio cubanas. Clasificación	9
1.4.1 . Centros Nocturnos.....	10
1.5 Marketing en el turismo. Conceptos, tendencias e importancia.....	11
1.5.1 Tendencias del Marketing.....	13
1.6 Mercado. Definición, importancia de su estudio y técnicas más utilizadas.....	13
1.6.1 La investigación de mercado	14
1.6.2 Importancia de la investigación de mercado.....	15
1.7 La Segmentación.....	16
1.7.1 Segmentación por beneficios	18
1.7.2 Beneficios esperados	19
1.8 Metodologías para la segmentación por beneficios.....	22
1.9 Conclusiones del primer capítulo.....	24
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA	26
2.1 Introducción	26
2.2 Selección de la metodología para el diagnóstico.....	27
2.3 Aplicación de la metodología de diagnóstico de la situación comercial de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara	27
2.3.1 Caracterización general de la empresa	28
2.3.2 Caracterización de la actividad comercial que desarrolla la empresa	32

2.3.3	Análisis Externo.....	37
2.3.4	Análisis Interno.....	43
2.3.5	Comportamiento de los principales indicadores comerciales que se manejan en la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara	44
2.3.6	Valoración de la gestión comercial de la entidad.....	46
2.4	Conclusiones del segundo capítulo	47
CAPÍTULO 3. SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS DEL MERCADO DE LAS SALAS DE FIESTAS DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA		49
3.1	Introducción	49
3.2	Metodología seleccionada para realizar la segmentación por beneficios del mercado que consume productos de Palmares.....	49
3.3	Aplicación de la metodología para la segmentación por beneficios en las Salas de Fiestas de la Empresa Extrahotelera Palmares villa Clara	50
3.3.1	Entrevista personal a especialistas	50
3.3.2	Encuesta a cliente	51
3.3.3	Análisis de Conglomerados mediante SOM.....	53
3.3.4	Construcción de los segmentos y el análisis cromatográfico.	54
3.3.5	Validación mediante análisis discriminante	56
3.3.6	Análisis y caracterización de los segmentos obtenidos.....	57
3.4	Conclusiones del tercer capítulo.....	60
CONCLUSIONES		61
RECOMENDACIONES.....		62
BIBLIOGRAFÍA		63
ANEXOS.....		68

Introducción

A decorative graphic consisting of several horizontal and vertical lines in blue and grey, positioned on the right side of the page and extending across the bottom.

INTRODUCCIÓN

El turismo representa la posibilidad de crecimiento económico más rápida y segura para muchos países desarrollados y en vías de desarrollo, ya que, cada día se incrementan los dividendos ingresados, por este concepto, al PIB mundial. Su evolución como actividad empresarial ha estado influenciada por varios factores, destacándose dentro de ellos, las transformaciones tecnológicas, políticas y socioeconómicas, experimentadas por la sociedad durante los últimos años.

Las empresas turísticas coexisten en un entorno competitivo y cambiante que las obliga a esforzarse continuamente para garantizar la plena satisfacción de las necesidades de sus clientes. Siendo esto posible, según afirma Rafael Muñoz González en su libro “Marketing en el siglo XXI”, solo con la aplicación de las diferentes herramientas estratégicas que dispone el marketing para dar respuestas prácticas al permanente reto de asimilar fuertes y continuos cambios del medio.

Las empresas extrahoteleras pertenecientes al Ministerio de Turismo (MINTUR), juegan un rol fundamental en la concepción integral de los destinos, encargándose de las ofertas de restauración así como de las actividades de los centros de ocio y recreación. Para estas entidades, es vital que la gestión comercial se enfoque en estudiar el escenario en que se desenvuelve y a partir de ahí se proyecte en el tiempo, diseñando estrategias y acciones concretas para cada una de sus herramientas basadas en sus fortalezas y oportunidades garantizando así el mínimo impacto de las amenazas y la solución de sus debilidades (Pérez, 2011).

En este sentido se debe destacar que el fenómeno del turismo se caracteriza por la fragmentación de sus mercados y por la separación espacial de orígenes y destinos. Resulta increíble comprobar que una gran parte de los departamentos o direcciones de marketing de las compañías actuales tienen verdaderas dificultades a la hora de especificar un perfil claro del cliente que puede ser comprador de su producto o servicio. Si partimos de que uno de los objetivos de las empresas es vender mejor, no vender más, la segmentación se antoja como un paso fundamental, y en estos tiempos de rápida obsolescencia, de fugaces cambios de perfiles y comportamientos del consumidor, de aparición y desaparición de nichos de mercado y de competencia feroz, una de las principales armas para combatir adecuadamente estos factores perturbadores y poder permanecer competitivo es tener una estrategia clara de segmentación. El concepto de segmentación es, probablemente, uno de los más conocidos y manejados

en la actualidad en el mundo del management y, sin embargo, un análisis de las prácticas realizadas por muchas organizaciones demuestra que aún queda un gran trabajo por realizar para afinar dicha práctica. (Fajardo, 2008)

La importancia que posee este tema es que en los próximos tiempos, la segmentación seguirá siendo un fenómeno ineludible. Lo que sí variarán serán las estrategias y los tipos de segmentación. Aparecerán modos de segmentación originales como por rutina o momento del día, dependiendo del tipo de empresa y su nivel de operaciones, ya que limitadas de tiempo, buscarán rutinas que le permitan ahorrar tiempo diario o incluso refugiarse en las mismas de la vorágine del día a día y, por último, será fundamental gestionar la larga cola de segmentaciones en tiempo real realizadas por las empresas a lo largo del tiempo, ya que la suma de todos esos micro-segmentos puede llegar a ser mucho más rentable en el largo plazo que las segmentaciones masivas típicas de los momentos de lanzamiento.

En el MINTUR (Ministerio de Turismo) se conocen estudios de segmentación de mercado dirigidos a las entidades turísticas hoteleras, propuestas de segmentación de la demanda turística y en su mayoría se enmarcan en la gestión de los flujos turísticos, dejando olvidado un número considerable de instalaciones de prestación de servicios al turismo nacional e internacional que brindan las entidades extrahoteleras pertenecientes al Grupo Empresarial Palmares Villa Clara.

La presente investigación se realizó en la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara, la cual es hoy una empresa del Sistema de Turismo en Cuba, que se ha expandido por las variadas ofertas que ha introducido, sobre todo en la recreación y ocio en las principales ciudades del centro del país, además de brindar servicios gastronómicos, recreativos y culturales al turismo nacional e internacional. Inició sus actividades el primero de noviembre de 2004, como respuesta al proceso de reestructuración llevado a cabo por el MINTUR, lo que trajo como consecuencia que se fusionaran las marcas Cubasol, Gran Caribe, algunas empresas de Islazul y Rumbos a la marca Palmares por cuestiones de que esta era la marca más reconocida a nivel internacional, y se decidió, por tanto, que este fuera el nombre que encabezara la única cadena extrahotelera del país. La empresa Palmares en la provincia de Villa Clara se interesa sobre todo en la preservación del acervo cultural, así como en el conocimiento local y universal de aquellas raíces y hábitos que en el espacio social conforman también la identidad. La unidad cuenta con dos Salas de Fiestas y tres Cafeterías que recientemente han sido aprobadas por la

Casa Matriz para su uso eventual como Centros Nocturnos y no se encuentra exenta a las tendencias asumidas por el GEE Palmares, con la Recreación solo como un agregado de la Gastronomía

La Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara, como se mencionaba anteriormente, cuenta con dos Salas de Fiestas, en las cuales recientemente se han detectado una serie de deficiencias que afectan la satisfacción del cliente y la gestión comercial del producto. Los principales problemas encontrados en la Sala de Fiestas son: baja generación de utilidades, baja ocupación, la oferta no satisface las necesidades de todos los consumidores, no se cuenta con un presupuesto de talento que permita la contratación de variedades artísticas, la unidad no cuenta con perfiles de clientes, se desconoce las valoraciones de los clientes hacia los atributos del producto Salas de Fiestas, la escasa capacidad de atracción del cliente, no tematizan las diferentes noches en la semana, algunos clientes no se sienten lo suficientemente bien atendidos, la mayor parte de los espectáculos presentados en la semana son de una misma agrupación. Las debilidades estructurales observadas, unidas a la carencia de un procedimiento de segmentación, ubican ciertamente a la Sala de Fiestas de Palmares Villa Clara en una etapa de desconocimiento del mercado y en un producto que al sacarlo a la venta no se sabe si cumple las necesidades del cliente objetivo, constituyendo esto la **situación problemática** de la investigación.

Es muy difícil diseñar una oferta que satisfaga las expectativas de todo el mercado de consumidores, sin embargo, mediante la aplicación del Marketing (Comercialización), empleando técnicas de segmentación del mercado como: La Segmentación por Beneficios es posible conocer las características, gustos y necesidades del cliente objetivo y así crear una oferta enfocada al mismo que cumpla con sus expectativas.

Siendo el **problema de investigación**: la inexistencia de estudios de segmentación, que permitan determinar la satisfacción y los beneficios que esperan obtener los consumidores del producto Salas de Fiestas.

Se establece como **objeto de la Investigación**: los estudios de segmentación en las salas de fiestas de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara.

Planteándose para dar solución al problema la siguiente **hipótesis de investigación**: La aplicación de una metodología de segmentación por beneficios en las Salas de Fiesta de La Sucursal Palmares de Villa Clara constituirá una herramienta poderosa en la caracterización de los segmentos de consumidores de este tipo de producto turístico.

Por tanto se propone como **objetivo general**: Realizar un estudio de segmentación por beneficios en las Salas de Fiestas que facilite la actividad comercial de la Sucursal Palmares de Villa Clara de acorde con las características y condiciones propias, que contribuya a la caracterización del cliente y, en consecuencia, facilite la gestión eficaz de su satisfacción.

Para dar cumplimiento al objetivo general se definen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar el análisis bibliográfico de la investigación a partir de la revisión y análisis crítico de la bibliografía y otras fuentes de información disponibles para la investigación de la temática objeto de estudio.
2. Realizar un diagnóstico de la gestión comercial de la Sucursal Palmares Villa Clara que permita analizar en particular la situación actual de la comercialización de las salas de fiestas.
3. Caracterizar los segmentos de mercado por los beneficios esperados del producto Salas de Fiestas, a partir de la metodología seleccionada

Esta investigación según el objetivo gnoseológico, se puede clasificar como una investigación explicativa, ya que estudia las causas del problema y propone una solución que responde a la relación causa-efecto.

Para el desarrollo del presente estudio se emplearon métodos teóricos como el análisis, la síntesis, la inducción, la concreción y la abstracción, además de, métodos empíricos como la entrevista y la consulta a especialistas, los cuales junto a los métodos teóricos permitieron intervenir, analizar y transformar la realidad en el proceso de investigación, apoyando la práctica de este proceso. Según la forma de abordar la realidad se utilizan métodos cualitativos y cuantitativos mediante la aplicación de un grupo de técnicas como el análisis documental, el análisis grupal, el examen estadístico, la utilización de la teoría de las Redes Neuronales Artificiales (RNA) para la construcción del Mapa Auto-organizado (SOM) mediante el algoritmo de Kohonen y su posterior análisis cromatográfico para la clasificación de información, extracción de rasgos, así como la reducción de la dimensionalidad.

La presente investigación debe generar un grupo de impactos desde el punto de vista docente, pues sus resultados pueden ser una referencia en la impartición de asignaturas relacionadas con la comercialización turística y la actividad extrahotelera, tanto para la formación en pregrado como para la postgraduada. Desde el punto de vista de la entidad

objeto de estudio, la investigación aporta una guía fundamental que orienta las características de los segmentos de mercado del producto salas de fiesta el cual está enfocado en alcanzar las metas organizacionales, propiciando un estilo de trabajo enfocado al cliente y generalizado en todo el personal. Por otra parte, la novedad de esta investigación radica en resolver un problema científico concreto de carácter teórico-práctico, que permitirá contribuir a la obtención de información relevante para la toma de decisiones futuras. La novedad científica principal lo constituye la identificación y conocimiento de los segmentos y el desarrollo de acciones enfocadas a diversificar la oferta teniendo como base un estudio exhaustivo del mercado, nunca antes realizado en las entidades de la región, lo cual se considera una contribución novedosa al desarrollo territorial / local.

La justificación de la investigación se sustenta en la necesidad de identificar y caracterizar debidamente a distintos tipos de segmentos para poder diversificar la oferta de recreación en las instalaciones nocturna, lo que responde al Proyecto de Lineamientos del Partido Comunista de Cuba” (2010), donde se establece, en el Capítulo IX de la Política para el turismo, en los lineamientos 239, 243 y 244 dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional mediante la creación de ofertas, así como la diversificación de las ofertas complementarias al alojamiento con nuevas opciones que la distingan de la competencia y el desarrollo como parte de la iniciativa municipal por los territorios, ofertas turísticas atractivas como fuente de ingreso en divisas.

El presente trabajo de diploma se desdobló en una estructura conformada por tres capítulos. En el primer capítulo se exponen las características, definiciones y particularidades de las entidades de ocio y recreación, para continuar con el análisis de la comercialización, los estudios de mercado y la segmentación y concluir con el estudio de procedimientos, metodologías y programas para la segmentación por beneficios para las entidades extrahoteleras cubanas. En el segundo capítulo se procede a la realización del diagnóstico de la situación actual de la comercialización de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara; y finalmente en el tercer capítulo se determinan los segmentos de mercado, a partir de la aplicación de la metodología seleccionada. Se establecen las conclusiones, recomendaciones y bibliografía, utilizando el estilo Harvard, 2006 para referenciar la bibliografía consultada y por último los anexos como complementos de la investigación.

Capítulo 1

ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO ACERCA DE LA SEGMENTACIÓN DE
MERCADO POR BENEFICIOS EN ENTIDADES TURÍSTICAS

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO ACERCA DE LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO POR BENEFICIOS EN ENTIDADES TURÍSTICAS

1.1 Introducción

Para poder estudiar la temática de la actividad turística y especialmente la gestión comercial y la aplicación de la técnica de segmentación en las entidades de ocio y recreación se hace necesario ante todo, el análisis teórico de varios elementos, de estudios anteriormente realizados y de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento de los interesados acerca de la actividad a desarrollar, siendo el principal objetivo de este primer capítulo. Propiciando el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante la investigación, a partir del conocimiento del estado del arte y del estado de la práctica que se muestra en la figura 1, sentando las bases teórico-prácticas y sustentando los principales resultados obtenidos.

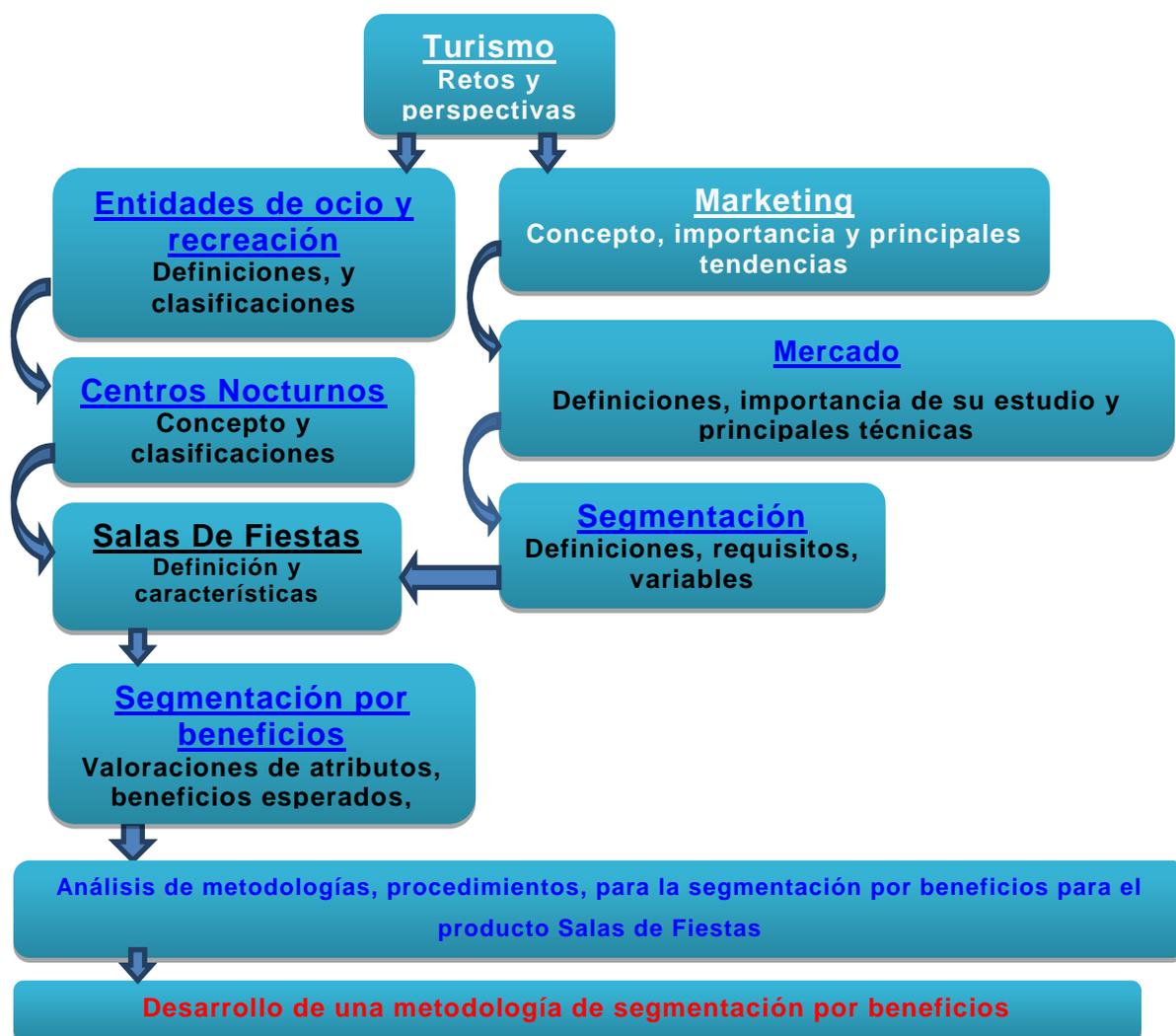


Figura 1. Hilo conductor seguido en la investigación. Fuente: Elaborado por el autor.

1.2 El turismo

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

Según el Diccionario de turismo citado por Montaner, Antich y Arcarons (1998, p.369):

“Por turismo se entiende, el conjunto de 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 negocio y otros motivos, y no por motivos lucrativos.”

Cuenca (1995), autor español, considera el turismo como un fenómeno que nos permite escapar de la vida cotidiana y sus problemas. El turismo actual es el resultado de la democratización del tiempo y el espacio.

Según Buck (1978): Es la definición sociológica más aceptada y entiende el turismo como un juego: “el turismo como el juego, es algo voluntario que escapa y se sale de la vida cotidiana, limitado en el tiempo y en el espacio, rodeado por un aire de emoción, misterio, promesa, felicidad y libertad, incluso de promoción sociocultural”.

Según Glucksmann (1929) “es un vencimiento del espacio por personas, que afluyen a un sitio donde no poseen lugar de residencia fijo”.

Según los autores Kart Kraft y Hunziker (1942): El turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa.

Según Martín (2003) Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psico-sociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

En la actualidad, el turismo se configura como la principal esfera de la economía cubana, generando importantes volúmenes de ingresos y contribuyendo al desarrollo de otros sectores de la economía.

No existen razones para creer que el turismo declinará como actividad internacional en el

futuro. Todo indica que aumentará para convertirse en un aspecto significativo del desarrollo económico y social en muchos países. El desafío de hoy en nuestro país es asegurar que ese crecimiento pueda acomodarse dentro de una estructura sostenible y con la mayor calidad posible de manera que se incremente y diversifique una oferta turística mejor posicionada y más competitiva.

1.3 Retos y perspectivas del Turismo en Cuba

Marrero (2012) afirmó que el éxito del sector turístico cubano no podrá descansar únicamente en elementos cuantitativos, sino que deberá cimentarse en el planeamiento para el desarrollo sostenible, consciente y responsable, evitando la masividad, el exceso de cargas, la sobreexplotación y la densificación en aras de obtener ganancias inmediatas.

El reto es entonces impulsar el turismo, la implementación del Plan de Desarrollo Integral del país y los programas a corto y mediano plazo, que incluyen la reanimación y revitalización de instalaciones existentes, la evolución de los productos y el reordenamiento territorial de los polos turísticos, todo sobre la base de la preservación de nuestro medio ambiente, la sostenibilidad, utilizando como principal atractivo nuestros recursos naturales, nuestra cultura y la hospitalidad de nuestro pueblo.

En 2012 se pretende desarrollar un conjunto de acciones de comunicación y marketing, enfocadas en posicionar la campaña Auténtica Cuba. El año estará marcado por varias líneas estratégicas de trabajo, entre ellas, incrementar las operaciones de cruceros, potenciar el golf a partir de la construcción de nuevos campos, la náutica recreativa, eventos e incentivos, naturaleza, turismo y salud son otras de las modalidades de turismo que se ubican en la diana de la industria cubana.

1.4 Las entidades de ocio cubanas. Clasificación

Las nociones sobre el funcionamiento de las entidades cubanas de ocio no pueden estar sujetas a su estrecha realidad. Es preciso enseñar las características de dichas entidades nacionales, y las mejores prácticas internacionales, aún cuando estén alejadas una de la otra, lo cual no necesariamente ocurre siempre. Se precisa aprender cómo se hace y también cómo se hace bien. Las entidades de ocio son todas aquellas entidades económicas cuyo fin es proveer servicios que satisfagan necesidades de ocio. Cuando el ocio se ve no desde la perspectiva del individuo sino desde la empresa puede resultar confuso a la hora de definir una tipología de entidades de ocio, si se tiene en cuenta que

no siempre coinciden las intenciones de ocio de los clientes con el objeto o razón de ser de las entidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, y de acuerdo con los autores Fernández y Delgado (2009) se pueden clasificar las entidades de ocio en 4 tipos:

- Centros nocturnos
- Centros de ocio pasivo
- Centros deportivo – recreativos
- Parques temáticos

Por la relevancia que tiene para esta investigación la clasificación de Centros nocturnos es que se adentrará en sus características y clasificaciones.

1.4.1 Centros Nocturnos

Según Martín (2004) los Centros Nocturnos, son productos turísticos de tipo cultural-recreativo que se desarrollan en un medio urbano en el cual la participación de los clientes puede ser activa o pasiva cuando la persona sólo actúa como espectador. Este producto turístico se sustenta en un recurso antrópico vinculado a la sociedad, la historia y la cultura, y a su vez, en un atractivo de actividades de ocio activo.

La Resolución 35/2002 del Ministerio de Turismo de la República de Cuba clasifica a los Centros Nocturnos en:

- Discoteca
- Club
- Club Temático
- Cabaret
- Sala de Fiesta

Las Discotecas son instalaciones donde predomina la música disco constante y con alto volumen de sonido. Son instalaciones con efectos de luces altos y agresivos, tales como el flash, cabezas inteligentes, escáner, luz negra, entre otros. Además se utilizan muchos efectos especiales como las máquinas de humo y de agua, y los espejos rotativos. Se necesita de un DJ que dirija la oferta musical, la dosificación y el guión de la música, así como el tipo de baile. Para este tipo de centro nocturno se utiliza un servicio gastronómico informal, con o sin comida ligera. El público generalmente se encuentra de pie y moviéndose libremente por la instalación, aglomerados en la pista de baile.

Los Clubes son espacios por lo general de dimensiones pequeñas o medianas que acoge clientes de cualquier edad. Cuenta con un servicio gastronómico en barras y mesas con comidas ligeras, y en ocasiones se pueden crear condiciones para el servicio de cena. Las luces por lo general tienen poca intensidad.

Los Clubes Temáticos tienen como rasgo diferenciador respecto a los restantes Clubes que la música o las manifestaciones artísticas se dedican a un género en específico, y además el espectador tiene la posibilidad de interactuar con el artista.

El Cabaret es un espacio generalmente de dimensiones grandes, con alta capacidad de clientes. El espectáculo artístico – musical es la oferta principal, por lo cual suelen presentarse orquestas de gran formato, de varios géneros musicales y varias manifestaciones artísticas como danza, representaciones circenses, humorismo, etc. Las luces de ambiente son estables, iluminación organizada del escenario y con las condiciones de efectos requeridos para el espectáculo. Se requiere de un director o productor artístico y musical producto de la complejidad del espectáculo. En este tipo de instalación, el servicio gastronómico es a la Carta, con la posibilidad de realizar pedido de comida ligera o cena.

Las Salas de Fiestas son espacios multipropósito donde tiene lugar manifestaciones artísticas variadas, como son las presentaciones de orquestas, grupos musicales de pequeño y mediano formato, así como grupos danzarios y humorísticos. El público permanece sentado, las luces son estables y están en correspondencia con el espectáculo. La música ambiental mecánica debe ser balanceada en volumen de sonido y género en los momentos donde no existe presentación artística. Este tipo de centro nocturno debe tener concebido espacios para la actividadailable, con soportes en vivo o grabados. El servicio gastronómico es fundamentalmente a la carta, se ofrecen tanto comidas ligeras como cenas. Otra de las peculiaridades de este tipo de centro es la posibilidad de realizar servicios para celebraciones de fiestas de cumpleaños, bodas, cenas, actividades en grupos, entre otros.

Las entidades objeto de estudio de esta investigación son las Salas de Fiestas pertenecientes a los complejos turísticos a la Sucursal de aquí el énfasis en conocer sus principales características y elementos que la componen.

1.5 Marketing en el turismo. Conceptos, tendencias e importancia

Para lograr un desarrollo y fortalecimiento constante del turismo se deben aplicar técnicas, procedimientos y procesos que ayuden a la industria de bienes y servicios a

posicionarse y ganar en competitividad. Según Philip Kotler el Marketing es “el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”.

El marketing es tanto una filosofía como una técnica. Como una filosofía, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como su fin su satisfacción del modo más beneficioso tanto para el consumidor como para el vendedor. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda (Vázquez, 2006).

El Marketing es una de esas técnicas o procesos que se han utilizado y que es fundamental para la eficiente operatividad de toda empresa turística. El Marketing se aplica en el turismo a partir de 1960 ya que con anterioridad la demanda turística era muy limitada, la cantidad de empresas reducida y los sistemas productivos sencillos, donde todo lo que se produce por las empresas es vendido ya que se ajustan perfectamente a las condiciones de la demanda. Pero a partir de 1960 el mercado turístico se hace más complejo, la demanda aumenta y se inicia realmente un proceso de competencia entre empresas y el Marketing cobra protagonismo en el mundo del turismo (www.Marketing en el turismo.html).

La importancia del marketing radica en que la oferta supera la demanda. En el caso hipotético de que no hubiera demanda, no habría interés del marketing. El marketing existe como tal, cuando la demanda del producto no se ha adecuado a la oferta El marketing está ahí para generar una actitud hacia el mercado para conseguir unos posibles comportamientos de compra que se resumen en prueba, sigue y vuelve. El marketing se hace para que la gente compre bienes y servicios, no para el simple hecho de que se conozcan. El marketing no crea necesidades, las satisface.

De acuerdo con Machado y Hernández, (2008) las áreas de actividad que componen la gestión del marketing se pueden resumir en seis:

- Investigación de mercados.
- Programación y desarrollo del producto, fijación de precios.
- Canales de distribución y logística.

- Comunicación integral: publicidad, comunicación e imagen, RRPP, MK directo, promoción.
- Organización del departamento comercial.
- Internet y nuevas tecnologías.

Se puede resumir, que el marketing es esencial, necesario en cualquier empresa, pequeña o grande, y es esencial para que la gente compre bienes/servicios de una forma incesante, para buscar una rentabilidad, una demanda estructural y sostenible, y una búsqueda de tendencias (análisis PEST). Se entiende la tendencia no como el resultado, sino como ideas e implicaciones. Asume escenarios que no han ocurrido. Desde el punto de vista de la empresa, el marketing genera rentabilidad y por parte del consumidor, cubre su necesidad, le facilita un momento "feliz" y hace que el cliente/consumidor prescriba el producto y la empresa (Antequera, 2011).

1.5.1 Tendencias del Marketing

Sobre la base de lo que ya está ocurriendo, las principales tendencias determinadas por diferentes autores conocedores de la temática para el 2012, abogan por alcanzar nuevos niveles de personalización del servicio con más contenido, mensajes y recomendaciones adaptadas a los gustos y preferencias de los consumidores, puesto que ya no reaccionan ante sitios genéricos e impersonales que muestran contenido irrelevante, así como la evolución del diseño de estrategias a partir de la experiencia del cliente. Promocionar todas las compras como "ventas" y dirigir las promociones a los segmentos específicos más proclives a comprar. Este concepto es muy prometedor y tiene amplio margen para crecer en una cantidad de mercados. Se puede apreciar como estas tendencias actuales se enfocan en el cliente, para cual se hace imprescindible la instrumentación de estudios y técnicas que nos permitan estar en constante contacto con el cliente y por ende conocer las características de nuestro mercado.

1.6 Mercado. Definición, importancia de su estudio y técnicas más utilizadas.

El mercado según Contreras (2011) comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro.

Se pueden identificar y definir los mercados en función de los segmentos que los conforman esto es, los grupos específicos compuestos por entes con características

homogéneas. El mercado está en todas partes donde quiera que las personas cambien bienes o servicios por dinero. En un sentido económico general, mercado es un grupo de compradores y vendedores que están en un contacto lo suficientemente próximo para las transacciones entre cualquier par de ellos, afecte las condiciones de compra o de venta de los demás. (Contreras, 2011)

1.6.1 La investigación de mercado

Dentro del marketing la investigación de mercado juega un papel fundamental para la toma de decisiones en las empresas proveedoras de bienes y servicios. Esta es un conjunto de procedimientos que intentan suministrar los datos posibles de los hechos necesarios para fundamentar una decisión para proporcionar una hipótesis y ayudar a la realización de predicciones mediante un estudio sistemático, objetivo y exhaustivo de los hechos importantes, referidos a cualquier problema del marketing para lo cual se realizan análisis sobre 5 grupos temáticos:

- **Investigación del cliente para la aceptación del producto:** Para lo cual se lleva a cabo un análisis de las necesidades de los consumidores, un estudio de las empresa de competencia, un diseño de producto y una contratación real para detectar los fallos de esa producción
- **Investigación de la dinámica de los mercados:** Para lo cual se hace un estudio de las características del mercado en cuanto a competencia para posteriormente establecer la demanda estimada y los segmentos de demanda, la predicción de ventas y la cuota de mercado y las tendencias de mercado.
- **Investigación sobre métodos y políticas de ventas:** Mediante un estudio de costes y normas de compensación, estudio de precios competitivos, territorio de distribución y venta para determinar los ingresos y la rentabilidad
- **Investigación sobre la comunicación:** A través de un estudio de motivaciones de los consumidores, el análisis de las empresas de la competencia, seguidamente se hace un estudio de posibilidades y de eficacia de los medios de comunicación. Se comparan todos los procedimientos de los medios de comunicación
- **Análisis sobre actividades competitivas basadas en la legislación de los países y regiones:** Seguidamente se realiza un estudio de las condiciones de subvención, financiación y ventajas de programación para posteriormente realizar un informe sobre las opiniones de la empresa y por último con contrastaron sobre hipótesis hacia los consumidores.

El estudio del mercado está compuesto por bloques, buscando identificar y cuantificar, a los participantes y factores que influyen en su comportamiento. Este busca probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión en un programa de producción de un bien o un servicio durante cierto período de tiempo. Un arma con la cual debemos trabajar. El estudio del mercado nos permitirá detectar oportunidades, reducir riesgos y evaluar desempeños. Una investigación de mercado es una colección objetiva y sistemática de datos, con su respectivo análisis acerca del mercado objetivo, acerca de nuestros competidores y el entorno, que nos permite incrementar el conocimiento que tenemos para tomar decisiones.

La información producida, guiará las decisiones en nuestro negocio, pero no es una actividad a realizar una sola vez, sino que se debe mantener actualizada. Es información que guiará nuestras decisiones estratégicas, no simplemente un “qué bueno saber eso”. (Vargas, 2010)

Según Perelló (2005) la aplicación de la investigación de mercados al sector turístico es, indiscutiblemente, inmediata y fundamental ya que el turismo por sus propias características es fuente y origen de un gran volumen de datos y por tanto, la necesidad de un sistema de información turística que integre cantidad y calidad de información es una cuestión central para los distintos agentes que participan en el mismo.

Etapas en una investigación de mercados.

- A) Definición de lo que se desea averiguar.
- B) Análisis de quién puede averiguarlo
- C) Explicación del problema a los expertos
- D) Planificación de la investigación.
- E) Búsqueda y evaluación de fuentes de información secundaria
- F) Preparación de métodos de obtención de información primaria
- G) Ejecución del trabajo de campo.
- H) Codificación, tabulación y análisis de los datos.
- I) Redacción del informe con los resultados de la investigación

1.6.2 Importancia de la investigación de mercado

La investigación de mercado es un elemento esencial porque pretende establecer con antelación el comportamiento de los consumidores y del mercado con el fin de cumplir el

objetivo que determinan las empresas que consiste en vender todo lo que produce para que su actividad sea rentable económicamente.

Esta acción es importante, debido a que constituye el elemento de mayor importancia para conocer acerca de las actividades económicas, facilita la toma de decisiones para poder enfrentar las condiciones del mercado, teniendo una idea clara de una actividad económica, anticipando la evolución del mismo para alcanzar el éxito. Estos estudios permiten establecer conceptos importantes como son: definición del producto, la definición del segmento de mercado, los clientes, competidores, la penetrabilidad del mercado, es decir, los precios, entrega, calidad, servicio y el financiamiento, todo esto ayuda a conocer la manera en que la empresa trata a sus clientes y para conocer si el producto ofrecido es de calidad o no y por último responde a la estrategia comercial, que maneja una amplia gama de niveles de profundidad, esto quiere decir, que hay desde un simple sondeo en el estudio, hasta una mayor profundidad de análisis en el estudio, el cual se basa en la investigación de campo y de un gran alcance. (Importancia del estudio de Mercado, 2010).

1.7 La Segmentación

El mercado está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etcétera, esta diversidad, dificulta la implementación de técnicas de marketing hacia todo el mercado, por el elevado costo que esto implica. Por este motivo, surge la necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a las empresas diseñar e implementar una mezcla de marketing para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado. (Delgado y Hernández, 2010)

La segmentación es la dinámica por el cual se subdivide el mercado en una serie de grupos homogéneos de menor tamaño que tienen en común una serie de variables que los hacen diferentes del resto, y que los convierten en grupos de especial interés para nuestro negocio y que reaccionan de una manera similar ante el desarrollo de las variables del mix de marketing. Por tanto, la segmentación es una dinámica, no una estática, esto significa que los procesos de segmentación siempre están en continua

evolución, porque los perfiles de los consumidores se encuentran sometidos constantemente a profundos cambios (Fajardo, 2008).

La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes; esto permite alcanzar el máximo potencial de ventas con el menor costo (Fajardo, 2008).

Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones (1996) definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva".

Para Thompson (2005) es "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva".

Siendo para Stanton, Etzel y Walter, (2004) el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad.

A la hora de abordar la dinámica de la segmentación, existen tres formas básicas de llevarla a cabo (Hernández, 1999):

- Segmentación a priori: consiste en definir grupos de individuos mediante una serie de variables previamente determinadas antes de la realización de las investigaciones de mercado o de la implementación de las acciones a emprender.
- Segmentación a posteriori: en esta estrategia, la segmentación se realiza después de haber efectuado la investigación de mercado o el lanzamiento del producto.
- Segmentación híbrida: es cuando primero defino un segmento con unas variables básicas, y luego refino la segmentación con la estrategia a posteriori.

Las variables a utilizar en un proceso de segmentación deben responder a ciertas condiciones técnicas, estas son según Hernández (1999):

- a. Mensurabilidad, quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- b. Accesibilidad, los segmentos de mercados seleccionados se pueden atender y alcanzar en forma eficaz.

- c. Sustanciabilidad, se asocia a un concepto de materialidad, es decir, que tan grande (cantidad) o interesante es el segmento a utilizar.
- d. Accionamiento, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

Según Hernández (1999) algunas de las variables más utilizadas son:

- a. Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.
- b. Segmentación demográficas, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- c. Segmentación socioeconómicos, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
- d. Segmentación psicográficas, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- e. Segmentación conductual, divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

1.7.1 Segmentación por beneficios

En estos tiempos de continuos cambios de perfiles y comportamientos del consumidor, de aparición y desaparición de nichos de mercado y de competencia feroz, una importante arma para permanecer competitivo es tener una estrategia clara de segmentación. El proceso de segmentación requiere ahora un conocimiento exhaustivo del mercado, así como de la competencia y el consumidor, ya que la misma rapidez con la que cambian los mercados es la que debemos disponer para acometer variaciones en nuestra estrategia de segmentación.

Para seguir la continua evolución de los perfiles de los consumidores es necesario utilizar modernas técnicas como la segmentación por beneficios ya que facilita conocer bien al cliente y adaptar mejor la oferta a sus necesidades, pero para ello primero es importante partir de las características del producto turístico.

La segmentación por beneficios consiste en detectar los beneficios reconocidos al producto que se generan a partir de la percepción y valoración del consumidor. El

beneficio está relacionado con las condiciones de satisfacción de necesidades que para él reúna el producto. El producto es un conjunto de atributos físicos y conceptuales. Los beneficios se derivan entonces de los atributos del producto (Delgado y Fernández, 2011).

Se trabaja con aquellos factores que mueven al sujeto hacia la compra, es decir, en función del nivel de satisfacción que generen en el sujeto las cualidades del producto. El sujeto da mayor importancia a aquellos atributos que considera que mejor satisfacen sus necesidades. De igual manera, otros sujetos tendrán diferentes percepciones de los atributos según el esquema de necesidades y preferencias que posean.

Este tipo de segmentación se basa en identificar los atributos del producto, determinar cuáles son los beneficios mejor percibidos y valorados por el sujeto y conformar segmentos por áreas de beneficios.

Weinstein (1995) señala que la segmentación por beneficios investiga los motivos de compra de los usuarios y define a los beneficios como el conjunto de las ventajas o satisfacciones que un producto proporciona a las necesidades o deseos de los consumidores.

Más allá de las características del producto sirven para satisfacer necesidades físicas, emocionales o psicológicas. La segmentación por beneficios es una herramienta importante para el desarrollo del producto, ayudando a incrementar las ventajas y superar las flaquezas (Palacio y McCool, 1997).

1.7.2 Beneficios esperados

Previo a la llegada a la entidad, el cliente posee un conjunto de motivaciones impulsoras de la decisión inicial de elección de la entidad a visitar.

Estas motivaciones son los “beneficios buscados”. El cliente antes de llegar a su destino crea su propia concepción de los beneficios que le reportará su visita, conformando la imagen previa de lugar, que de alguna manera le ha sido comunicada (Taño, 2004).

La importancia del beneficio radica en la posibilidad de ser gestionado, de forma que el cliente una vez disfrute de su compra alcance elevados niveles de satisfacción en los beneficios considerados primordiales en cada tipología de consumidor.

Según Picón, y Varela (2000) para evaluar estos beneficios esperados, la herramienta analítica más utilizada actualmente tanto en contextos académicos como aplicados es el análisis conjunto. El objetivo fundamental de esta técnica consiste en proporcionar información sobre la *estructura de las preferencias* que los sujetos manifiestan por los

distintos atributos que configuran un producto. De ahí que el análisis conjunto se utilice frecuentemente para segmentar mercados cuando se desea conocer la estructura de las preferencias que muestran diferentes grupos de sujetos. A partir de sus evaluaciones en una serie de perfiles, el análisis conjunto obtiene unos índices métricos, denominados *utilidades parciales*, que proporcionan una estimación cuantitativa de cuál es el impacto de cada una de las características definitorias del producto en el juicio de preferencia del consumidor (en su decisión de compra). Sumando las utilidades parciales de cada uno de los niveles que componen un perfil obtendremos la utilidad total o preferencia por ese producto.

El enfoque tradicional ha consistido en plantear dos etapas claramente diferenciadas (Picón y Varela, 2000): En una de estas etapas se segmenta la muestra, bien mediante alguna variable de interés seleccionada previamente por el investigador (segmentación *a priori*) o bien mediante una batería de variables introducidas en un análisis de conglomerados (segmentación *post hoc*). En la otra etapa se aplica un análisis conjunto con el fin de estimar las utilidades. La segmentación *a priori* resulta más sencilla de llevar a cabo y a menudo se ajusta mejor a los requerimientos de la estrategia comercial en que se inscribe, pero para que sea verdaderamente efectiva exige tener un conocimiento previo acerca de cuáles son los mejores criterios base y los segmentos más relevantes. Además, las segmentaciones basadas en variables descriptoras (sean *a priori* o *post hoc*) presentan el grave inconveniente de que al estar basadas en dos pasos no necesariamente relacionados (asignación de sujetos a grupos y estimación de las utilidades) dependen totalmente de la fuerza de las asociaciones que se establecen entre ellas. Por ello es preferible utilizar métodos que segmenten la muestra en función de la similitud de las preferencias de los sujetos, tales como la Segmentación Post Hoc con Utilidades y la Segmentación Post Hoc con Preferencias.

En la mayor parte de los mercados actuales resulta prácticamente imposible satisfacer a todos los consumidores con un solo producto o servicio. Las personas tenemos gustos e intereses variados y a medida que aumenta nuestro poder adquisitivo demandamos productos que se adapten mejor a nuestras necesidades aunque ello suponga un mayor desembolso económico por nuestra parte. Conscientes de esta evolución, las organizaciones empresariales y de servicios tratan de conocer mejor su mercado e intentan agrupar a los consumidores en segmentos, con el fin de adaptarse mejor a sus

necesidades y aumentar su satisfacción ante los productos ofertados. Segmentar el mercado en subconjuntos más homogéneos posibilita que la entidad pueda adecuar mejor su oferta (tanto en productos como en precios, distribución y promoción) a las demandas de los consumidores.

Una de las aproximaciones metodológicas que ha demostrado ser más poderosa para segmentar mercados de forma eficaz es el Análisis Conjunto (Green y Srinivasan 1978, 1990). Esta técnica parte de las preferencias que muestran los consumidores hacia distintas configuraciones de un producto para llegar a estimar unos valores métricos (denominados utilidades) de cada característica percibida (en términos de niveles de atributo; por ejemplo, oferta gastronómica excelente) incluida en el análisis. Por lo tanto, el objetivo fundamental de esta técnica consiste en proporcionar información sobre la estructura de las preferencias que los consumidores manifiestan por distintas características de un producto. Estas preferencias se relacionan directamente con los beneficios que los consumidores esperan obtener de los atributos de un producto, variable esta que ha demostrado ser una de las mejores para segmentar el mercado (Haley, 1968; Wind, 1978).

Green y colaboradores (Green, Carmone, y Wind, 1972; Green y Srinivasan, 1978) proponen un método denominado genéricamente *Segmentación Post Hoc con Preferencias (SPHP)*. En la primera fase los consumidores se agrupan mediante análisis de conglomerados en función de sus valores de preferencia, mientras que en la segunda fase se estiman distintos modelos conjuntos para cada segmento identificado. Por lo tanto, aquí primero se recurre a un análisis de conglomerados aplicado sobre las preferencias originales de los sujetos y después a un análisis conjunto para obtener las estimaciones de preferencia de los sujetos. La principal ventaja de este procedimiento es que logra mejorar la fiabilidad de las utilidades, ya que se estiman a nivel de cada uno de los segmentos obtenidos tras el análisis de conglomerados.

El autor de la presente investigación aplicará este último modelo ya que el mismo es muy apropiado para el estudio que se pretende realizar, atendiendo a su principal ventaja sobre la fiabilidad de las utilidades y valorando que las entidades de ocio son una de las empresas turísticas que presentan la dificultad de tener un mercado muy variado y en ocasiones no se oferta un producto que satisfaga las necesidades de la totalidad de los clientes. Aplicando este método de segmentación se puede separar por grupos la

demanda y crear ofertas atendiendo a sus beneficios esperados y así lograr su satisfacción.

1.8 Metodologías para la segmentación por beneficios.

Al consultar diversas fuentes de información especializadas, se pudo constatar la existente escasez de procedimientos, y metodologías para realizar específicamente la segmentación por beneficios, debido a la actualidad de la misma. En la mayoría de los casos, los investigadores hacen referencia a técnicas y herramientas que sirven de guía al proceso, entre las que se encuentran, el análisis conjunto (Green y Srinivasan, 1978; 1990; Varela, 2000; Varela, Rial y García, 2003). El objetivo fundamental de esta técnica consiste en proporcionar información sobre la *estructura de las preferencias* que los sujetos manifiestan por los distintos atributos que configuran un producto. De ahí que el análisis conjunto se utilice frecuentemente para segmentar mercados cuando se desea conocer la estructura de las preferencias que muestran diferentes grupos de sujetos, pero no te proporciona una secuencia lógica de pasos a seguir para su implementación (ver Anexo 1). Sobre la base de los criterios abordados anteriormente Fernández y Delgado (2010) elaboraron una metodología para la segmentación por beneficios en salas de fiestas utilizando del análisis de conglomerados o clusters (AC) mediante el uso de redes neuronales artificiales (RNA) como el mapa auto-organizado de Kohonen, el análisis cromatográfico de los segmentos definidos y el análisis discriminante para su validación, la cual el autor de esta investigación evalúa de eficiente para la realización de dicha segmentación, la cual, servirá de guía para caracterizar a los clientes de las salas de fiesta de la empresa Extrahotelera Palmares, Villa Clara. Esta decisión se sustentó en el valor teórico de la misma ya que su diseño fue precedido por una profunda revisión bibliográfica, además está dirigido específicamente al sector turístico, por lo cual tiene en cuenta las características del sector y sus limitaciones. Otro aspecto de suma importancia es que esta metodología fue concebida exclusivamente para el producto salas de fiesta y su aplicación fue validada, hecho que permite una especialización de la misma para las investigaciones de segmentación por beneficios

Para un análisis más exhaustivo de esta metodología se tuvo que abordar una serie de definiciones, características y funcionalidades de las redes neuronales, para su mejor entendimiento.

El concepto de red neuronal parte según Kohonen (1995), de que en determinadas zonas del cerebro se ha encontrado experimentalmente que las neuronas detectoras de rasgos se encuentran topológicamente ordenadas. Ante un estímulo proveniente de sensores de la piel próximos entre sí, se estimulan neuronas del cerebro pertenecientes a una misma zona. Hay un modelo neuronal que se inspira en estas zonas del cerebro donde la información proveniente de los sentidos se representa topológicamente ordenada: son los mapas auto-organizados.

Algunos problemas reales en los que ha demostrado su eficacia incluyen **tareas de clasificación, reducción de dimensiones y extracción de rasgos**. Su utilidad más importante se relaciona con la clasificación de información o el agrupamiento de patrones por tipos o clases.

Para explicar un poco más el funcionamiento de una red neuronal, hay que entender como aprende una red neuronal. El proceso de aprendizaje según Nicolás (2008) consiste en la modificación de los pesos de las conexiones siguiendo alguna regla de aprendizaje para optimizar la respuesta. Los tres tipos principales de aprendizaje que se utilizan en las redes neuronales son:

- Aprendizaje supervisado: En este tipo de aprendizaje (el más sencillo), se le suministra a la red un conjunto de entradas junto con otro conjunto de salidas que han producido estas entradas. Este aprendizaje va modificando los pesos de las conexiones con el fin de disminuir el error que se produce entre la salida que le hemos proporcionado y la salida calculada.
- Aprendizaje no supervisado: En este tipo de aprendizaje no se le presentan los patrones de salida deseados, sino que se le deja seguir alguna regla de auto-organización. Este proceso de aprendizaje consigue extraer ciertas propiedades estadísticas y agrupar en patrones. Estos patrones producen salidas consistentes.
- Aprendizaje reforzado: Sigue la filosofía del aprendizaje supervisado pero no le damos toda la información que suministrábamos en el aprendizaje supervisado. que se hace aquí con la supervisión es decirle si la salida que ha producido es correcta o no. (Nicolás, 2008)

Las principales ventajas que ofrece una red neuronal (debido a su parecido con el cerebro humano) son las siguientes:

- Aprendizaje: Las red neuronal tiene la habilidad de aprender a partir de los datos que le damos y así obtener una salida similar a la que le hemos suministrado.

- Auto organización: La red neuronal crea su propia representación de la información (por lo que el usuario ya no tiene que hacer este trabajo).
- Tolerancia a fallos: Como la información en una red neuronal se almacena de forma redundante si fallara parcialmente la red podría seguir funcionando sin problemas.
- Flexibilidad: La red neuronal puede manejar cambios no importantes por ruido en los datos de entrada.
- Tiempo real: La red neuronal opera en paralelo, por lo que si se implementa en dispositivos adecuados, se pueden obtener respuestas en tiempo real.

Este algoritmo de clasificación desarrollado por Kohonen (1997) presenta la red neuronal Self-Organizing Map o SOM, clasificada dentro de las redes neuronales de aprendizaje no supervisado y entrenamiento competitivo.

El algoritmo de aprendizaje de la red SOM, puede definirse como “un algoritmo para la visualización de datos multidimensionales que implementa un mapeo ordenado de una distribución multidimensional en una malla regular de menor dimensión, que usualmente consiste de una malla de dos dimensiones” (Kohonen, 1997).

1.9 Conclusiones del primer capítulo

1. El turismo se basa en los desplazamientos que realizan las personas fuera de su residencia habitual, por un espacio de tiempo inferior a doce meses y con motivaciones, básicamente de ocio y negocio, donde se incluyen el conjunto de actividades que realizan en los destinos visitados sin carácter lucrativo.
2. Los cambios en las preferencias del mercado y el incremento de la competencia obligan a las empresas hoteleras a concentrarse en la satisfacción de sus clientes, mediante la aplicación con éxito de los principios básicos del marketing, el estudio de las necesidades y preferencias del consumidor para planificar y ejecutar la concepción de una oferta que les satisfaga, creando una relación de intercambio mutuamente beneficiosa para ambas partes.
3. La segmentación por beneficios es una eficaz herramienta para segmentar el mercado, atendiendo a los beneficios esperados por los clientes, perfectamente aplicable a una instalación con las características como la objeto de estudio y para el resultado que se pretende obtener con la presente investigación.

4. En la revisión bibliografía se encontraron diversas técnicas de análisis conjunto para la segmentación por beneficios, sin embargo para los fines de esta investigación se considera la metodología propuesta por Fernández y Delgado (2010) por ser el más adecuado a las características y condiciones reales del objeto de estudio.

Capítulo 2

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA

EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA



CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA

2.1 Introducción

En la actualidad, el entorno y el mercado están cambiando constantemente exigiendo a las empresas turísticas orientar sus acciones en función de desarrollar una gestión efectiva de marketing, con el fin de lograr sus objetivos y metas trazadas, de ahí la importancia de realizar de manera sistemática el diagnóstico empresarial que nos refleje cómo y dónde estamos en el plano empresarial. El diagnóstico es un instrumento fundamental para la solución de problemas, enfrentar una crisis, efectuar cambios en la organización y gestión de empresas y/o adelantarse a los acontecimientos futuros. Generalmente, el diagnóstico se realiza para la solución de un problema específico, o conocer situaciones generales o concretas que permitan nuevos enfoques y aplicaciones, tanto para un grupo de empresas, empresas individuales, área de negocio, marca o línea de productos de acuerdo con las modernas tecnologías y las tendencias de los mercados.

Se puede resumir que el objetivo principal de un diagnóstico es proporcionar informaciones fidedignas a través de la identificación de las oportunidades y amenazas del ambiente externo; y, las fortalezas y debilidades de la empresa, para poder facilitar y racionalizar la introducción de medidas correctivas y solucionar los problemas o proporcionar los datos e informaciones necesarios para la toma de decisiones, basadas en criterios concretos y reales.

Por su importancia, el objetivo que se persigue en el capítulo es realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial de la Sucursal Palmares, Villa Clara; sobre la base de una metodología que permita identificar los principales problemas que están afectando esta actividad a través del análisis interno y externo, así como el comportamiento y evolución de los principales indicadores comerciales. Para su desarrollo se aplicaron técnicas como: la entrevista no estructurada, el análisis documental, estadístico, la observación directa y el análisis DAFO y el diagrama de Pareto.

2.2 Selección de la metodología para el diagnóstico

Durante el estudio comparativo de las metodologías relacionadas al tema de investigación revisadas en la bibliografía, y con el fin de fijar la más adaptada a las necesidades investigativas imperantes, se encontraron algunas como las de: Prieto (2007), Martínez (2007), Hernández y Machado (2009), Morales (2007),. Sólo estas se tuvieron en cuenta, dado a que fueron concebidas para el sector turístico y se enfocan al diagnóstico empresarial.

El análisis mediante una tabla comparativa (ver Anexo 2) permitió concluir que todas estas metodologías contemplan las particularidades de los servicios. Sin embargo la metodología propuesta por Prieto (2007) se orienta básicamente al control de la gestión en la hotelería, mientras que, la emitida por Martínez y colaboradores (2007) constituye una propuesta que caracteriza la empresa tanto interna como externamente, concibiendo la formación del grupo de diagnóstico y la elaboración del cronograma de acción, pero sin profundizar en la gestión comercial.

La metodología propuesta por Morales (2007) está dirigida al análisis de opciones turísticas en agencias de viajes receptivo–minorista lo cual conlleva al análisis de aspectos muy específicos de Agencias de Viajes, siendo difícil su adaptación a los objetivos de la presente investigación.

Por tanto se considera conveniente la aplicación de la metodología para el diagnóstico de la comercialización, propuesta por Hernández y Machado (2009), (ver Anexo 3), que aunque se orienta al diagnóstico de la gestión comercial en pequeños y medianos hoteles del destino Cuba, se determinó realizando un análisis de sus etapas que es flexible a la generalización al resto de las empresas turísticas y proporciona un análisis más profundo del comportamiento del proceso y elementos que caracterizan a la gestión comercial, siendo esto una fuente de información imprescindible para poder desarrollar las posteriores etapas de la investigación.

2.3 Aplicación de la metodología de diagnóstico de la situación comercial de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara

A los efectos de la presente investigación hubo que realizar algunas adecuaciones como se observa en la figura 2, con fin de ajustar la metodología a las características

de la empresa en cuestión, por ello se analizan las variables del mix de marketing propuestas para los servicios y se desglosan los principales indicadores comerciales.

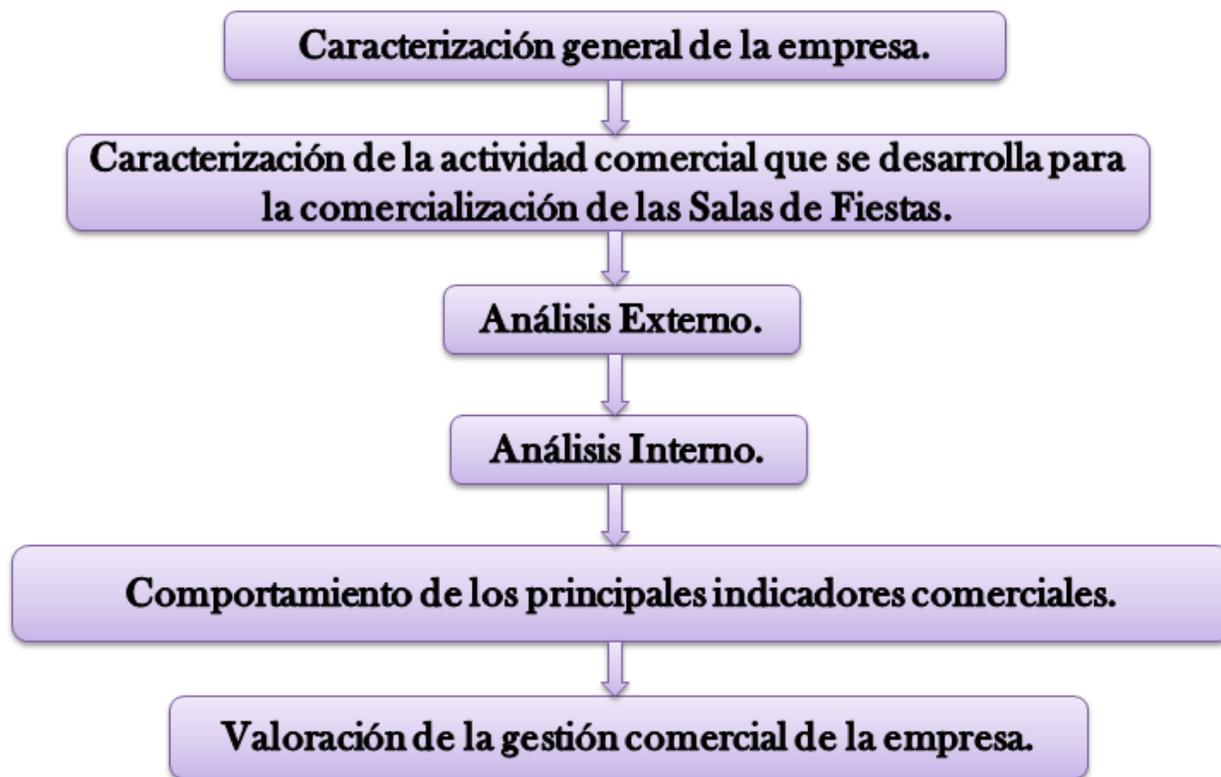


Figura 2. Metodología de Diagnóstico modificada. **Fuente:** Elaboración propia

2.3.1 Caracterización general de la empresa

Esta caracterización permite la familiarización con la empresa de manera general. Es importante identificar la estructura organizativa, el objeto social, la misión y visión definidas, los productos-servicios que presta y las principales agencias de viajes y turoperadores con los cuales opera; procesos claves, estratégicos y de apoyo que se desarrollan.

La Sucursal Extra-hotelera Palmares en Villa Clara se crea, como parte del Grupo Empresarial Extra-hotelero Palmares, el 1 de noviembre de 2004 y consta como creada en la Resolución 11 de fecha 10 de diciembre de 2004 del Presidente del Grupo. En el 2008 pasa a formar parte de las Empresas en Perfeccionamiento Empresarial en el territorio como respuesta al proceso de reestructuración llevado a cabo por el MINTUR, lo que trajo como consecuencia que se fusionaran las marcas Cubasol, Gran Caribe, algunas empresas de Islazul y Rumbos a la marca Palmares por cuestiones de que

esta era la marca más reconocida a nivel internacional, y se decidió, por tanto, que este fuera el nombre que encabezara la única cadena extra-hotelera del país. Está ubicada en la calle Independencia No. 167, entre Alemán y Toscano, en la ciudad de Santa Clara, provincia de Villa Clara.

Un gran logro alcanzado por la sucursal, es la implantación de un correcto proceso de Perfeccionamiento Empresarial, que tiene sus raíces en las anteriores empresas que fueron anexadas. La Dirección de la Sucursal se encuentra comprometida con la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, desarrollado sobre la base del cumplimiento de los requisitos de la Norma NC ISO 9001 vigente y la integración paulatina de los Sistema de Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo desarrollados de acuerdo a las normas NC-ISO 14001 y NC-ISO 18001 vigentes.

La distribución organizativa de la empresa es aplanada de manera que se facilita su gestión (Anexo 4). Está constituida por una dirección general, cuatro direcciones de trabajo, dos áreas de trabajo, un grupo de servicio, una unidad empresarial de base y 45 unidades prestatarias de servicio:

- Dirección de Economía y Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Operaciones
- Dirección de Inversiones, Mantenimiento y la Energía
- Área de Seguridad y Protección
- Área de Auditoría e Inspección
- Grupo de Servicio Interno
- UEB Aseguramiento, Compras y Transporte

El director general y el resto de los dirigentes son los máximos responsables de efectuar la evaluación por resultados, la estimulación de la iniciativa a los subordinados, de asegurar la unidad entre las organizaciones políticas, de masas y la administración para el cumplimiento de los objetivos y la constante vigilancia y exigencia sobre el cumplimiento del desempeño de acuerdo a: el Código de Ética de los Cuadros del Estado, los Decretos- Ley 196 y 197 de octubre de 1999 y el Reglamento Disciplinario Interno.

El **objeto social** del Grupo Empresarial Extra-hotelerero Palmares, dadas las variaciones en su fisonomía y ámbitos de actuación, ha estado sujeto a modificaciones y readecuaciones. Finalmente, el MINTUR aprobó un nuevo objeto social en el 2007-todavía vigente (ver Anexo 5).

La empresa tiene como **Misión**: Brindar auténticos y diversos servicios turísticos, recreativos, gastronómicos, de arte y entretenimiento, promocionando y comercializando la historia, la cultura y la naturaleza para satisfacer las necesidades de quienes nos visitan con profesionalidad y eficiencia.

Su Visión es: Ser el producto gastronómico, recreativo, de naturaleza, cultural y entretenimiento cubano reconocido por los altos estándares de calidad y eficiencia, que satisface las preferencias temáticas más diversas y especializadas como centro de referencia en Cuba y su entorno competitivo

El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares gestiona diferentes centros de arte y entretenimiento, complejos recreativos-culturales, centros de servicios de comida rápida, restaurantes, bares, fincas, boleras, delfinarios, campos de golf, entre otros, la mayor cantidad de centros son orientados a proveer servicios de comidas ligeras y en una menor representación las de ocio y recreación. La Cartera de Productos de Palmares se ha ampliado, reestructurado y especializado con el decursar del tiempo. Palmares hoy por hoy no solo centra sus actividades principales en la restauración como lo hizo en un momento, su gama de ofertas es cada vez más extensa, llegando a estar conformada por las líneas de negocios: Comida Rápida, Restaurantes, Arte y Entretenimiento, Turismo Deportivo y Turismo de naturaleza.

En estos momentos las principales agencias de viajes con los cuales la empresa mantiene relaciones contractuales son nueve, siendo las más importantes por el volumen de operaciones: Cubanacán, Gaviota Tours, Havanatur y Cubatur como se muestra en la figura 3, las que constituyen el canal de distribución principal de sus productos para el segmento de mercado internacional.

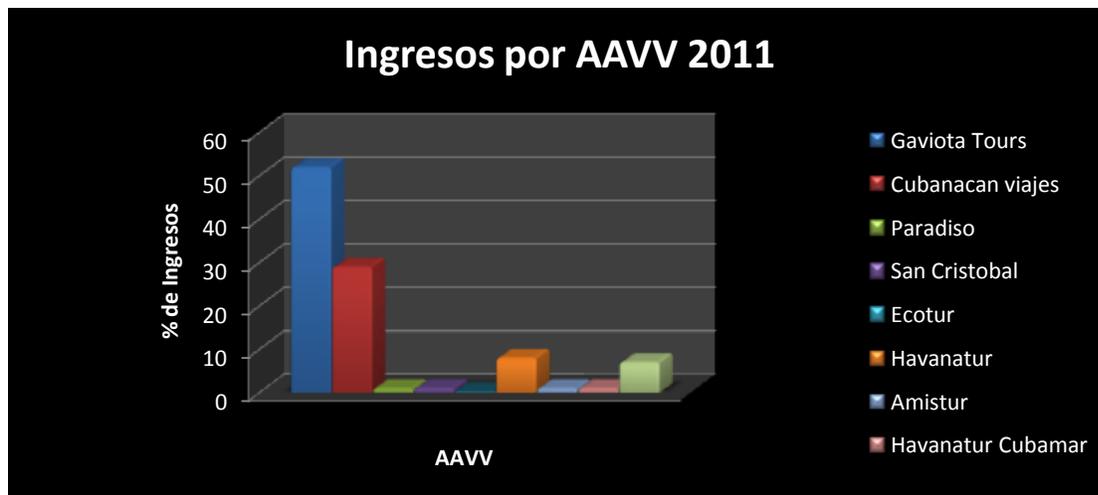


Figura 3. Relación de las AAVV con las que opera Palmares. **Fuente:** Especialista Comercial

Como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y para lograr los objetivos de la empresa se definieron los siguientes procesos:

Procesos Estratégicos:

Gestión Empresarial: El Director de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara es el responsable de este proceso, el cual evaluará periódicamente la eficacia del mismo.

Procesos Operativos Claves:

Gestión Comercial y Desarrollo: El Director de Operaciones es responsable de este proceso, el cual periódicamente evalúa la eficacia del mismo.

Gestión de compras y aseguramiento: El Director de la UEB de Aseguramiento, Compras y Transporte es responsable de que se cumpla lo establecido en este proceso y evalúa periódicamente su eficacia.

Prestación del Servicio: La Especialista Principal de Servicios y Actividades Gastronómicas es la responsable de este proceso, la cual periódicamente evalúa la eficacia del mismo.

Procesos de Apoyo:

Gestión de Capital Humano: El Director de Recursos Humanos es responsable de este proceso y de periódicamente evaluar la eficacia del mismo.

Gestión Económica: El Director Económico es responsable de este proceso y de periódicamente evaluar la eficacia del mismo.

Gestión Técnica e Infraestructura: El director de Inversiones, Mantenimiento y Energía es responsable de este proceso, el cual periódicamente evalúa la eficacia del mismo.

La secuencia e interacción de los mismos queda definida a través del Mapa de Proceso(ver Anexo 6) y en las Fichas de cada uno de los procesos que conforman el Manual de Procesos de la Sucursal partiendo siempre de los requisitos que emanan de los clientes y teniendo como resultado la satisfacción de los mismos.

2.3.2 Caracterización de la actividad comercial que desarrolla la empresa

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

En la entidad no existe un departamento especializado que se encargue de la actividad comercial, sino que forma parte de la dirección de operaciones, la especialista comercial tiene una serie de funciones establecidas (ver Anexo 7), por lo que la propia comercial es la que tiene la autoridad y responsabilidad sobre las funciones de la comercialización, al ser la única responsable de la actividad, deja poco margen a los estudios de mercado, a pesar de ser este proceso clave de vital importancia para una comercialización eficiente y eficaz de los bienes y servicios producidos por la empresa, que faciliten la adecuación rápida del servicio a las exigencias del turismo nacional e Internacional garantizando así el flujo de turistas

La especialista comercial, es apoyada por la especialista en recreación de la dirección de operaciones, en la confección de las ofertas culturales de la salas de fiesta, la cual no posee una determinada metodología para su diseño, el proceso se desarrolla de forma empírica de acuerdo al talento artístico disponible y el espectáculo que él mismo tiene montado llegando a un acuerdo con la especialista comercial, esta le propone la oferta ya creada al director de la Sucursal, después es aprobada o no por La Casa Matriz y se procede a su comercialización.

En las salas de fiesta los administradores también tienen un papel fundamental a la hora de la comercialización de su propio producto, en el anexo 8 se relacionan sus

funciones.

Para el análisis de la comercialización de las salas de fiesta se tienen en cuenta las variables del Mix de Marketing.

Producto

La Sucursal de Palmares de Villa Clara ubica el producto de Salas de Fiestas dentro de sus línea de negocio de Arte y Recreación, siendo estas una alternativa de esparcimiento y disfrute del tiempo libre de los individuos, en los productos que ofrecen las dos salas de Fiesta con que cuenta la Sucursal se puede gozar de una variada gama de espectáculos, presentaciones de artistas nacionales de gran renombre, efectos luminosos, música, así como también una oferta de productos gastronómicos ligeros y bebidas importadas y nacionales. Estos constituyen un perfecto lugar donde compartir una experiencia agradable acompañada de la buena música, del personal de servicio de las instalaciones donde el cliente es el objeto principal de toda la actividad. En estas instalaciones el cliente encontrará, recibimiento, servicios, disfrute, entretenimiento, un momento de liberación de stress y satisfacción marchándose con ansias de volver en la próxima programación.

La Sala de Fiesta el Güije está ubicada en la calle Independencia esquina Maceo, en la ciudad colonial de Remedios, a sólo 57 km de los Cayos del Nordeste de la provincia de Villa Clara. Se concibió como un espacio propicio para ofertar espectáculos artísticos que representen la cultura nacional, lo más autóctono de la creación cultural de la localidad y tradicional cubano. El edificio se encuentra ubicado dentro del Centro Histórico de la ciudad y sus fachadas aún conservan codificaciones del estilo arquitectónico que lo caracteriza, lo que condicionó desde el punto de vista patrimonial su necesaria recuperación. En esta instalación que no es totalmente techada los equipos que no estén preparados para estar en la intemperie deben protegerse, resguardarse o retirarlos hacia un lugar seguro, una vez terminada sus operaciones y las consolas serán protegidas después de terminar con una funda u otro material, evitando que a sus múltiples controles les caiga el polvo o salitre. El Bar Club Boulevard es la otra sala de fiesta que se encuentra en la Ciudad de Santa Clara cuenta con una adecuada aceptación y es un local cerrado, con todas las condiciones creadas para su explotación.

La oferta cultural que brindan estos establecimientos (ver Anexo 9) puede variar bajo muchas circunstancias, por ejemplo: según los contratos con los artistas y/o proveedores de los mismos, o al cambiar las presentaciones para otros días más rentables para el artista, o que La Casa Matriz determine lo más conveniente para ella. De las programadas actualmente se relacionan las siguientes:

Distribución

Las ofertas de estas entidades se ponen a disposición del cliente en las propias instalaciones de recreación, haciéndose así accesibles a estos, realizándose ventas directas a través de canales de distribución cortos.

Promoción

El tipo de promoción utilizada en la Sucursal de Palmares de Villa Clara es la **Promoción de ventas**: actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Las actividades promocionales que realiza el departamento comercial se centran en: la Folletería, la inserción en publicaciones especializadas, la entrega de soportes electrónicos con productos comunicativos audiovisuales, el correo electrónico, y en los poster para fechas especiales, hechos que evidencian las escasez de acciones de Relaciones Públicas, de Venta Personal y de Promoción de Ventas . Además la empresa no cuenta con un sistema de información que permita divulgar coherentemente todas sus ofertas.

La especialista comercial del departamento de operaciones es la encargada de realizar todas las acciones de este tipo de promoción por parte de la empresa, que logran diferenciar su actividad comercial del resto de la competencia. Diseña los programas promocionales ajustados a toda la estrategia promocional de la empresa como parte de la estrategia general de marketing.

La promoción se lleva a cabo con el objetivo de captar los diferentes segmentos de mercado de ahí que las acciones se ajusten a sus características. Para captar a los clientes individuales extranjeros se despliegan acciones de promoción directamente en los hoteles, casas particulares autorizadas a alquilar, rentadores de vehículos, oficinas de Infotur, aeropuertos, buró de turismo, entre otros, mientras que la seducción de los

clientes extranjeros en grupos se deja en manos de las AAVV contratadas.

Algunas de las acciones realizadas son: llevar propagandas a Cubanacán, (telecentro de la provincia) y a las emisoras de la radio con un listado semanal de las actividades programadas, abundando en detalles sobre la realización de las mismas, además de la colocación por toda la ciudad de propaganda gráfica de las actividades programadas para el día, para atraer al cliente nacional se emiten volantes, sueltos, informaciones a través del e-mailing de clientes, se desarrollan campañas publicitarias en fechas conmemorativas como el Día de los Enamorados, el Día de las Madres, el Día de los Padres, el Plan Verano, y el Aniversario del Triunfo de la Revolución, además de efectuarse Campañas específicas para algunas instalaciones con motivo de celebrarse Aniversarios Cerrados de su inauguración u otro evento que contribuya a elevar su comercialización. Pero no solo la empresa realiza acciones de promoción, ya que las propias instalaciones de recreación y los propios artistas también realizan su propia promoción con propagandas gráficas y anuncios por radio y televisión en programas donde son invitados respectivamente.

Precios

Para determinar los precios de los productos que oferta la Sucursal existe un procedimiento donde las partes involucradas se ponen de acuerdo entre sí y se realiza de la siguiente forma:

La especialista gastronómica de la empresa determina los precios de todos los productos gastronómicos que se ofertan en las instalaciones, y la especialista en recreación realiza las propuesta de los COVER donde se relacionan los posibles precios para cada producto, el director de la Sucursal aprueba o no la propuesta y la envía a La Casa Matriz para su aprobación final según la resolución 41 del 2012 establece los tipos de COVER.

Seguidamente se muestran los parámetros a tener en cuenta para fijar los precios de los productos expendidos en las unidades de Palmares, según lo referenciado en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial.

- Para los productos elaborados para ofertar en gastronomía ligera extrahotelera se utiliza la Resolución 192/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Para la formación de precios de productos elaborados en gastronomía ligera

(Restaurantes) se confecciona la ficha de costo por un índice nunca menor de 2.65, siempre y cuando se cumplan con el plan de costo de la Unidad.

- Para los productos listos para la venta (que no tengan elaboración) ni que sea servido como producto gastronómico se forma su precio según la Resolución 206/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios multiplicando el costo del producto por el índice que le corresponde.
- Para la fijación de Precios de Bebidas alcohólicas de producción nacional (excepto el Habana Club) se aplicará la Resolución P-175/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Para formarle el precio al Habana Club se utiliza la Resolución P – 77/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- A las bebidas importadas se le forma su precio multiplicando el costo por el índice de 3.13 como mínimo.
- Para formar el precio a los cigarrillos se utiliza la Resolución P- 150/2004 del Ministerio de Finanzas y Precios.
- Para formar el precio de la cerveza nacional e importada se utiliza la Resolución P-94/2006 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Los precios pueden también variar bajo algunas circunstancias, algunos de los factores que pueden incidir en un momento determinado en la fijación de los precios son relacionados a continuación:

- Las fechas especiales donde se venden ofertas especiales con precios diferentes.
- Las características del servicio y la situación del mercado.
- Según los costos.
- Según la Situación competitiva.
- La situación del mercado.
- La intangibilidad del servicio y su carácter perecedero.
- La elasticidad o inelasticidad de la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios.
- Situación competitiva

Pero no se comenzará su comercialización sin antes estar aprobada por La Casa Matriz.

2.3.3 Análisis Externo

El análisis externo parte del estudio del entorno de la empresa para identificar las oportunidades y amenazas que pueden influir positiva o negativamente en la situación del hotel. Comprende el análisis del macro-entorno o entorno general y del micro-entorno o entorno competitivo.

2.3.3.1 Análisis del macro-entorno: Factores económicos, políticos, socioculturales y tecnológicos

En el análisis del macro-entorno se consideran los factores del entorno: económico, político-legal, social y tecnológico.

Entorno económico

Durante muchos años nuestro país ha enfrentado una serie de dificultades que vienen influyendo en su desarrollo económico, relacionadas fundamentalmente con: las variaciones de precios en las exportaciones y las importaciones; el deterioro del poder de compra de bienes en un 15%; el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero; los fenómenos climatológicos; la baja eficiencia, la descapitalización de la base productiva y la infraestructura, la elevada centralización de los mecanismos de asignación y utilización de las divisas y el déficit de la cuenta financiera de la balanza de pagos, las retenciones bancarias de transferencias al exterior y el elevado monto de los vencimientos de la deuda.

Debido a estas condicionantes hoy Cuba apuesta por una nueva estructura económica rectorada por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso de Partido Comunista de Cuba, donde se establecen los objetivos del trabajo para cada una de las esferas económicas de importancia para el país. En relación con el sector turístico se establece que la gestión administrativa de sus empresas debe apuntar a:

- Incrementar la competitividad de Cuba a partir de la elevación de la calidad de los servicios, y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad / precio.
- Perfeccionar las formas de comercialización y promoción, utilizando las tecnologías más avanzadas.

- Incrementar el arribo de visitantes de una mayor cantidad de países, accediendo a nuevos segmentos de mercado
- Diversificar las ofertas complementarias al alojamiento, en materia de marinas, náutica, golf e inmobiliaria, turismo de aventura y naturaleza, parques temáticos, crucerismo, cultura y patrimonio, turismo de salud, entre otras.
- Impulsar el desarrollo del turismo nacional mediante la creación de ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada.
- Alcanzar en las inversiones ejecutadas los indicadores de eficiencia planificados en su concepción.
- Priorizar el mantenimiento y renovación de la infraestructura turística.

Entorno político.

El ámbito político se desarrolla en un marco coyuntural complicado como nunca antes, contra ideas, conceptos, valores subversivos y la actividad solapada de los enemigos de la Revolución, además de un recrudescido bloqueo económico que obliga al país a reorientar su mercado externo, a modificar las bases tecnológicas de su economía, a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, de alimentos y de financiamiento, a insertar nuestra economía socialista en el mercado capitalista y a la búsqueda de divisas por negocios con capital extranjero.

Desde finales del año 2004 se abrieron para Cuba nuevas posibilidades de inserción internacional en los marcos de la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA), que potenciaron las fuentes de ingresos provenientes de la prestación de servicios, fundamentalmente los servicios médicos a Venezuela y a otros países de la región.

Ante estas condiciones, el principal contenido de la política e ideología en función de la construcción del socialismo, está encaminado a la formación de la conciencia del hombre, y a mostrar las alternativas y soluciones en el plano local, nacional e internacional para sobrevivir y desarrollarnos, aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales técnicos y financieros disponibles.

Entorno social.

La política social de nuestro país está dirigida a:

- Continuar preservando las conquistas de la Revolución, tales como, el acceso a la

atención médica, la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la seguridad social y la protección mediante la asistencia social a las personas que lo necesiten.

- Rescatar el papel del trabajo como la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de las necesidades personales y familiares.
- Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.
- Dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, para lo cual resulta imprescindible reducir o eliminar gastos excesivos en la esfera social.
- Asegurar que las medidas salariales garanticen que cada cual reciba según su trabajo, y que este genere productos y servicios con calidad.
- Priorizar la aplicación de los incrementos salariales a los puestos de trabajo que generan ingresos en divisas o produzcan ahorro de las mismas; la producción de alimentos y otros bienes de consumo indispensables y el desarrollo del proceso inversionista. Especial atención debe brindarse a estimular la introducción de adelantos científicos y nuevas tecnologías en la producción, sobre la base de los resultados reales que se obtengan al aplicarlos.

Entorno tecnológico.

En el mundo empresarial actual se hace evidente la importancia del uso de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, ya que muchas de sus gestiones tradicionales hoy se sustentan en los softwares, la telemática, la informática, y las comunicaciones, entre otras aplicaciones. También existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de tecnologías más eficientes energéticamente.

La política seguida en cuanto a la inversión extranjera propicia la apertura hacia nuevos mercados y flujos turísticos, permite en este ambiente obtener nuevas tecnologías, experiencias de gestión y capitales frescos; sobre este fondo, las cadenas hoteleras, las turoperadoras, las líneas aéreas y los cruceros universalizan estas tecnologías, las experiencias en la organización y prestación de los servicios, las maneras de estudiar los mercados y las mejores formas de satisfacer las expectativas de las personas que viajan con uno u otro fin.

2.3.3.2 Análisis del micro-entorno

El análisis del micro-entorno centra su atención en el estudio de las fuerzas competitivas que se dan en el sector al que pertenece la empresa hotelera, basándose en las 5 fuerza definidas por Michael Porter (1985): clientes, proveedores, competidores existentes, competidores potenciales y productos sustitutivos.

Clientes

El cliente del producto Palmares se identifica de la siguiente forma:

➤ **Individual** (nacional y extranjero): Nacionales que reciben remesas del extranjero o que trabajan en el propio sector del turismo u otros sectores con estimulación en divisas. Principalmente son jóvenes con un poder adquisitivo bajo-medio y/o comunitario que visitan frecuentemente el país. Turistas libres (estén o no bajo la modalidad de hospedaje convencional) que acceden a nuestras instalaciones.

La captación del cliente individual nacional se regirá por lo que en ese sentido establece la Política Comercial del MINCIN para el mercado interno en divisas. La captación del cliente individual extranjero se capta mediante acciones de promoción directamente en los hoteles, casas particulares autorizadas a alquilar , productos especiales de las agencias tales como “Manejando Cuba “, promoción directa con los rentadores de vehículos, promoción directa de los puntos de Infotur, promoción directa con el cliente individual de evento, acciones mediante el uso del correo electrónico , ventas “on line “, servicio a domicilio, acciones puntuales con firmas extranjeras y embajadas, entre otras. El cliente individual extranjero residente en el país o visitante regular constituye un segmento importante para determinadas instalaciones y por tanto la calidad del servicio y el trato personalizado es el elemento clave a tomar en cuenta para lograr la fidelidad a la instalación.

➤ **De grupos** (extranjero): Turismo organizado por agencias de viajes. La Sucursal tiene contratos con 9 de ellas y se realizan operaciones desde el año 1997, con un incremento sostenido de los clientes e ingresos por este concepto.

El cliente extranjero de grupo se capta mediante las agencias de viajes nacionales, siendo las mismas el distribuidor principal del producto Palmares para este cliente. Las relaciones comerciales con las agencias se realizan mediante la firma de los correspondientes contratos y sus suplementos.

Analizando en cuanto a técnicas para conocer al cliente, investigaciones de mercado y determinar un mercado principal se revisó la documentación existente en los archivos de la Empresa, y en los informes económicos y comerciales entregados a la Casa Matriz y al Mintur (Ministerio de Turismo) y se evidenciaron estudios de factibilidad de talento artístico, de ingresos por concepto de COVER con contratación a talento de alta convocatoria, pero ninguno dirigido al conocimiento del comportamiento del cliente, ni a sus características hacia la compra del producto Centros Nocturnos, lo que constata que no se han hecho con anterioridad estudios de segmentación de mercados, por tanto, no están caracterizados los tipos de segmentos de consumidores que asisten a estas instalaciones y se desconocen sus valoraciones hacia los atributos existentes en este producto siendo de vital importancia para una correcta gestión comercial.

Proveedores

Los suministros son un eslabón importante en la garantía del servicio. La comercializadora ITH, como principal abastecedor de la empresa, garantiza la compra de alimentos, bebidas, insumos gastronómicos, entre otros suministros, exceptuando el combustible. Otros suministradores con menor incidencia pero no menos importante son: Havana Rum Liquors, suministra algunos tipos de bebidas específicas de la línea “Havana Club” y “Guayabita”; Álamo, provee los jamones y otros productos cárnicos; Cervecería Bucanero S.A, abastece la cerveza que se vende dispensada; Unión Láctea, suministra fundamentalmente los helados “Unilac”; CIMEX, abastece de combustible, alimentos y bebidas.

El talento artístico.

Principales Proveedores de Talento Artístico:

Contratados:

- Centro Provincial de la Música
- Turarte
- RTV Comercial
- Actuar
- Centro Promotor del Humor

Disponibles:

- Caricatos
- Artes Escénicas

Competencia.

Competidores Existentes:

Los competidores para las Salas de Fiesta identificados para Palmares Villa Clara son: ARTEX, a partir de sus cafeterías y centros culturales. Su gestión está enfocada al mercado nacional e internacional. Su principal fortaleza identificada está en el talento artístico que utiliza y en las instalaciones con que cuenta. En este momento no muestra un desarrollo marcado de sus servicios.

Competidores potenciales: La_Granjita, Los Caneyes, El Tope, El Mejunje.

Productos Sustitutivos.

Los productos que ofrecen las instalaciones de la competencia constituyen los productos sustitutivos de la Sucursal.

Aspectos del macro-entorno que pueden influir positiva o negativamente en la situación de la empresa

El análisis externo se realizó a partir de sesiones de trabajo en grupo con el consejo de dirección, los principales especialistas de la Empresa, lo que permitió determinar las principales **amenazas** y **oportunidades** que el entorno ejerce sobre la Empresa.

Principales Amenazas

A1-. Fortalecimiento de la competencia, por la estimulación por parte del Estado del trabajo por cuenta propia.

A2- Empeoramiento del clima de indisciplina social del sector poblacional que acude a las instalaciones.

A3- Inestabilidad de los proveedores(cantidad, calidad, precio, frecuencias de las entregas, afectaciones severas con los abastecimientos de producciones nacionales como cervezas, refrescos, maltas, bebidas, helados, yogurt, equipamiento en general y con el transporte de alimentos).

A4- Política de altos precios de los suministradores (lo que afecta la comercialización del producto final que sale al cliente al tener unos precios finales muy altos).

A5- Extrema centralización en muchas decisiones, a nivel Ministerial y Gubernamental (tienen un fuerte impacto en la gestión de la empresa, en los ingresos, costos y gastos, cartera de productos y servicios).

A8-Hostilidad de Estados Unidos hacia Cuba.

A9-No aprovechamiento de todas las potencialidades y oportunidades de nuestro

destino (naturaleza, culturales, de identidad) para las necesidades y demandas de los mercados.

Principales oportunidades.

O1-Estabilidad política, desarrollo social del país y seguridad para el turista.

O2-Prioridad y apoyo que le da el Estado al Turismo, en sus distintas instancias.

O3-Incremento de la demanda del servicio extrahotelero en los diferentes segmentos de mercado, por la tendencia al aumento de las preferencias por el turismo histórico, cultural, recreativo y de naturaleza.

O4-Pertenecer al único grupo empresarial extrahotelero del Ministerio del Turismo.

O5-Envío de las Remesas Familiares.

O6-Tendencia de crecimiento del segmento turístico interno en diferentes modalidades.

O7-Aumento de las tendencias internacionales como comida rápida y viajes de vacaciones para trabajar y viajes de trabajo para divertirse.

O8-Tendencia al crecimiento de los arribos turísticos al polo de Villa Clara

O9-Funcionamiento de dos aeropuertos en Villa Clara.

2.3.4 Análisis Interno

Primeramente se precisan las **fortalezas y debilidades** como resultado del análisis interno de la empresa desplegado en páginas anteriores, a partir de la aplicación de la tormenta de ideas en la que participaron técnicos, especialistas y dirigentes de la sucursal; identificando nueve fortalezas y ocho debilidades enumeradas como siguen:

Principales fortalezas

F1-Presencia en un polo turístico por excelencia en franco crecimiento y desarrollo turístico.

F2-Instalaciones y lugares con potencialidades para el desarrollo de productos extrahoteleros relacionados con la naturaleza, la cultura y la recreación.

F3-Fuerte dinámica empresarial, pensando siempre en su desarrollo y crecimiento.

F4-Incremento de los principales indicadores económicos financieros.

F5-Variedad de líneas de negocios para todos los segmentos de mercado.

F6-Posicionamiento en el mercado.

F7-Fuerza laboral con gran espíritu de trabajo.

F8-Buen nivel de satisfacción del cliente.

F9-Estilo de dirección participativo (existencia de los órganos colegiados de dirección: Comité de Productos, Consejo de Calidad, Comisión de Cuadros, Colegio de Compras, Comité de Control).

Principales Debilidades

D1-Insuficiente desarrollo de la línea de negocio ocio y recreación.

D2-Falta de consolidación en el completamiento del producto turístico en concordancia con su marca de operación.

D3-Deterioro del equipamiento en las unidades e insuficiencia de su reposición.

D4-Deficiencia en la promoción y comercialización de los productos.

D5-Ausencia de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos de mercado y la satisfacción de los clientes, así como las acciones de la competencia tanto en el mercado interno como externo.

D6-Lentitud en el proceso inversionista. Falta de recursos financieros.

D7-Inseguridad y fluctuación de los precios en cuanto a los abastecimientos.

D8-Poca competitividad en materia de precios.

2.3.5 Comportamiento de los principales indicadores comerciales que se manejan en la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara

Según los datos expuestos en el diagnóstico comercial del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial el índice de costos de la mercancía trabajó de un plan de 0.358 a 0.358 centavos por peso de ingresos; el índice de gastos de un plan de 0.164 se logró 0.144 y el índice de costos y gastos de 0.521 centavos planificados se logró 0.502. Se cumplió con el Objetivo Estratégico de mantener la contabilidad confiable; se realizó la auditoría financiera por el Grupo de Auditoría de la Casa Matriz con calificación de Aceptable y con Contabilidad Razonable.

Referido a las utilidades de las distintas líneas de negocios administradas por la empresa es importante mencionar que el Producto de Gastronomía Ligera comprende el 84% de las ventas seguido de Restauración con un 9%, Centros Nocturnos con un 4%, Renta de Motos con un 2% y Parque Recreativo con 1%, en correspondencia con los datos mostrados en el informe comercial incluido en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial.

Los productos Centros Nocturnos, Parque Recreativo y la Renta de Motos, como se puede apreciar en la tabla 1 aparecen completamente rezagados en comparación con el resto de los negocios, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer la gestión empresarial y potenciar las inversiones en estas instalaciones, aprovechando las utilidades de las demás líneas de negocios.

Una de la causas de esta involución pudiera ser que no se realizan estudios de mercados en función de consolidar el producto de Ocio y Recreación brindado por la empresa así como su aislamiento de las demás líneas de negocios. Con la solución de estos problemas conseguiría aniquilar completamente a la competencia y responder lealmente a su misión y a su objeto social, de acuerdo a la política trazada por la Casa Matriz.

Tabla 1. Evolución de los ingresos registrados por la Empresa Palmares Villa Clara durante los últimos tres años.

Negocios/ Años	2009	2010	2011
Gastronomía	3 510 901	3 400 325	3 915 908
Ligera			
Restauración	289 633	287 443	347 461
Centros	134 201	318 219	154 558
Nocturnos			
Parque	3 280	2 015	3 479
Recreativo			
Renta de motos	32 672	53 442	50 589
Ingresos Totales	4 313 742	4 046 008	4 263 577
en CUC			

Fuente: Especialista Comercial

En el análisis comparativo de los ingresos del primer trimestre de los años 2012 y 2011 realizados en la tabla 2, se observa que en ambos se evidencia crecimiento de utilidades de los productos ofertados en los centros nocturnos, pero no presenta una marcada diferencia entre los costos más gastos y los ingresos totales en los dos años. Existe en el 2012 un crecimiento en las utilidades respecto al 2011, este resultado es bueno, pero se considera que representa poco para lo que realmente estas

instalaciones pueden generar y si sumamos a esto la evolución de los ingresos durante los últimos tres años se puede ver que los centros nocturnos se encuentran en un proceso de estancamiento, donde sus ingresos se mantienen en un rango sin marcar una diferencia entre años significativa, esto se debe fundamentalmente a que no existe una estrategia para el diseño de las ofertas y no se realizan estudios de mercados para determinar cuál es el principal, determinando sus gustos y beneficios esperados y dirigir la oferta hacia ellos.

Tabla 2. Comparación de Ingresos de las salas de fiestas en el primer trimestre de 2011-2012

I Trimestre Enero-Marzo 2012				Sucursal: Villa Clara					
Centros Nocturnos	Ingresos			De los Ingresos cuánto es Cover			Costos más Gastos		
	Total	CUC	MN	Total	CUC	MN	Total	CUC	MN
Salas de Fiestas	12 364.50	12 364.50	0.00	0.00	0.00	0.00	6 492.54	5 732.54	760.00

I Trimestre Enero-Marzo 2011				Sucursal: Villa Clara					
Centros Nocturnos	Ingresos			De los Ingresos cuánto es Cover			Costos más Gastos		
	Total	CUC	MN	Total	CUC	MN	Total	CUC	MN
Salas de Fiestas	10 566.50	10 566.50	0.00	0.00	0.00	0.00	5 352.50	4 792.50	560.00

Fuente: Especialista Comercial

2.3.6 Valoración de la gestión comercial de la entidad

La gestión comercial realizada por el departamento de operaciones para los centros nocturnos cuenta con elementos positivos que favorecen la actividad comercial, y otros negativos que atentan en su contra, y que de corregirlos permitiría una comercialización de los centros nocturnos eficaz. A continuación se relacionan una serie de problemas que presenta la actividad comercial de la Sucursal referente a las salas de fiesta.

- Insuficiente desarrollo de la línea de negocio Arte y entretenimiento
- Inexistencia de una metodología para el diseño de las ofertas.

- Deterioro del equipamiento en las unidades e insuficiencia de su reposición
- Deficiencia en la promoción y comercialización de los productos que ofertan los centros nocturnos
- No se tiene conocimiento de las características de los consumidores del producto Sala de Fiestas
- Inexistencia de estudios de mercados

Realizado este agrupamiento, se tienen los problemas que afectan en mayor magnitud el buen desempeño de la gestión comercial, y para determinar sobre cuál es más prioritario trabajar en aras de mejorar el funcionamiento del área objeto de estudio se utilizó un diagrama de Pareto. Para esto se utilizaron solamente los problemas principales, para los cuales su valor de prioridad va a estar dado por la valoración de los especialistas consultados a través de un cuestionario donde marcan los problemas con mayores incidencias.

Los resultados de la aplicación de Pareto se muestran en el anexo 10, donde se puede apreciar que los problemas sobre los cuales la empresa debe dar prioridad son los relacionados con la ausencia de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos de mercado, la satisfacción de los clientes y los beneficios que espera recibir, así como la ausencia de herramientas de gestión. Esto representa que si se trabaja sobre esta base, la entidad solucionará casi el 80% de los problemas relacionados con el proceso de gestión comercial.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento de diagnóstico para la gestión comercial propuesto, proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente en la eficiente búsqueda de las posibles soluciones, a partir de la realización sobre la base del análisis comparativo de las metodologías propuestas por los autores estudiados, adecuándolas a las condiciones analizadas del objeto de estudio.
2. .Mediante la aplicación del análisis interno y externo se determinaron las principales oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas de la empresa, destacándose como aspecto positivo que la empresa es reconocida como la potencia extrahotelera de la provincia, y se caracteriza por la experiencia y la

profesionalidad de sus trabajadores y como aspectos negativos la comercialización y promoción de los servicios que se ofertan a los clientes.

3. Los problemas sobre los cuales la empresa debe dar prioridad para mejorar la comercialización de las Salas de Fiesta son la ausencia de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos, la satisfacción de los clientes y los beneficios que espera recibir, así como la ausencia de herramientas de gestión.

Capítulo 3

SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS DEL MERCADO DE LAS SALAS DE FIESTAS
DE PALMARES DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA

CAPÍTULO 3. SEGMENTACIÓN POR BENEFICIOS DEL MERCADO DE LAS SALAS DE FIESTAS DE LA EMPRESA EXTRAHOTELERA PALMARES VILLA CLARA

3.1. Introducción

Como resultado del análisis efectuado en el capítulo anterior se planteó la necesidad de realizar estudios de segmentación que faciliten conocer bien al cliente y adaptar mejor la oferta a sus necesidades. De ahí que el objetivo principal de este capítulo lo constituya la realización de una segmentación por beneficios de los clientes que asisten a las salas de fiesta, desarrollando la metodología propuesta por Delgado y Fernández (2010) adaptado a las características de la empresa objeto de estudio. En el desarrollo de la misma se utilizaron técnicas como el trabajo en grupo con los integrantes de la dirección comercial, la entrevista y la revisión documental, así como la utilización de los software Synapse y Statistica..

3.2- Metodología seleccionada para realizar la segmentación por beneficios del mercado que consume productos de Palmares

La metodología empleada en esta investigación se describe mediante el proceso que comprende las actividades que se observan en la figura 4.

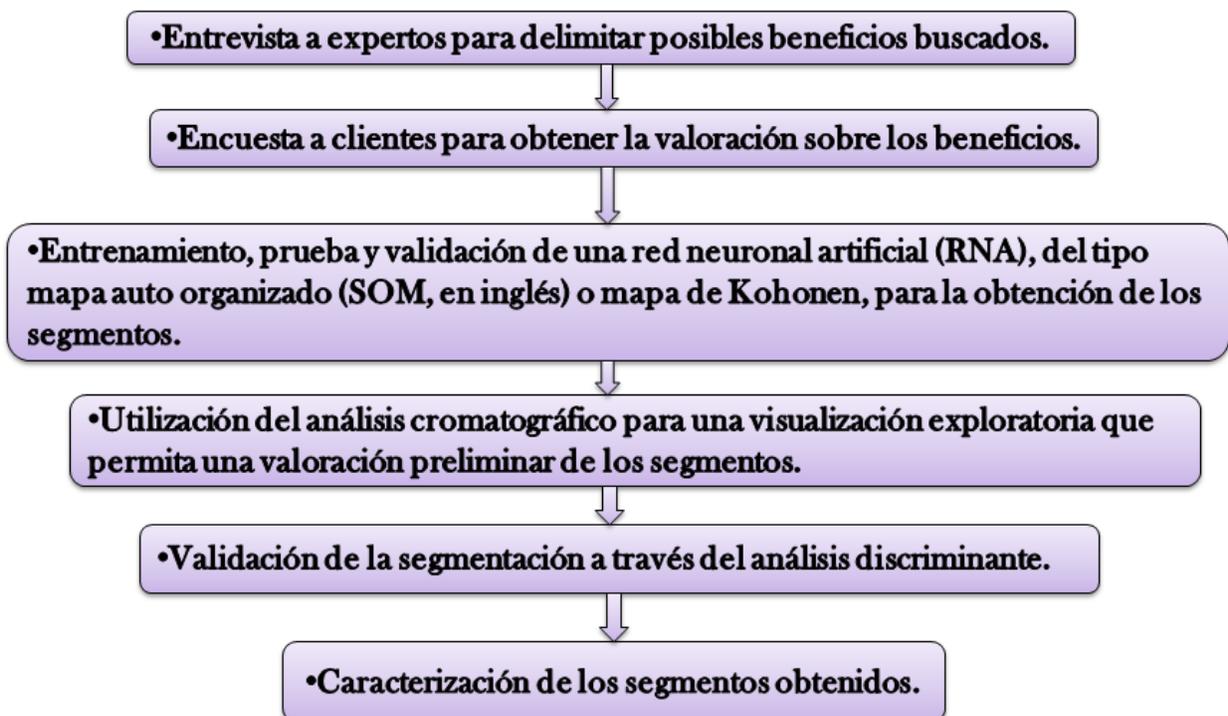


Figura 4. Metodología de segmentación por beneficios propuesta por Delgado y Fernández (2010).

Para la aplicación de la metodología primero se debe partir de conocer las características del producto turístico. Se han escrito muchas definiciones de producto turístico. En efecto, Valls (2000:75) concibe el producto como la composición de tres elementos: principal, periféricos y complementarios. Esto representa una reducción del modelo de producto de cinco componentes concéntricos (planta física, servicio, hospitalidad, libertad para escoger e implicación), propuesto unos años antes por Smith (1994:5).

Siguiendo una definición de producto desde el punto de vista del marketing: “Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.” (Kotler et al., 1997)

Martín (2004) explica que esta definición no es conveniente desde el punto de vista turístico, ya que existen otros aspectos que influyen en el desarrollo de los productos.

De ahí, que descompusiera los productos turísticos en tres grande grupos: viajes, instalaciones y territorios, que luego vendrían a estructurar, a través de sus características específicas, el producto turístico integrado o modalidad.

Las entidades objeto de análisis, por sus características, son Salas de Fiestas las cuales son productos turísticos de tipo cultural-recreativo que se desarrollan en un medio urbano en el cual la participación de los clientes puede ser activa o pasiva cuando la persona sólo actúa como espectador. Este producto turístico se sustenta en un recurso antrópico vinculado a la sociedad, la historia y la cultura, y a su vez, en un atractivo de actividades de ocio activo.

La segmentación por beneficios consiste en detectar los beneficios reconocidos al producto que se generan a partir de la percepción y valoración del consumidor. El beneficio está relacionado con las condiciones de satisfacer de necesidades que para él reúna el producto. El producto es un conjunto de atributos físicos y conceptuales. Los beneficios se derivan entonces de los atributos del producto.

3.3 Aplicación de la metodología para la segmentación por beneficios en las Salas de Fiestas de la Empresa Extrahotelera Palmares villa Clara

3.3.1. Entrevista personal a especialistas

La consulta a los especialistas se aplicó con el objetivo de detectar cuáles eran los

beneficios, que a su criterio, buscaban los clientes cuando consumían un producto de este tipo; definir las metodologías que utilizaban para el diseño de la oferta cultural y su comercialización, así como conocer las regulaciones ministeriales establecidas con las que opera este tipo de entidad.

Para ello, se entrevistaron 8 especialistas en centros nocturnos pertenecientes al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares (el director de la Dirección de Operaciones, la especialista comercial, la especialista en recreación, los administradores y tres trabajadores seleccionados de las Salas de Fiestas perteneciente a la Sucursal).

Según los resultados de la entrevista La Sucursal se rige por las siguientes legislaciones del MINTUR:

- 1. Cobro del cover:** Establecido por la RM 67/05 del MINTUR y la Instrucción No.5/06 del Presidente del GEE Palmares.
- 2. Precio y período de vigencia del cover:** Establecido en la Resolución 67/05 del MINTUR.
- 3. Control de Actuaciones Artísticas:** Instrucción No.3/07 del MINTUR.
- 4. Control de las bebidas:** Se procede según lo establecido en la INSTRUCCIÓN No.3/05 del Presidente del GEE referida al control de lotes y según la **IT-CA 015** “Inspección de Calidad de los Productos”.
- 5. En caso de faltar el fluido eléctrico (Según lo establecido en la IT-CA 017):**
- 6. Procedimiento para las reservaciones:** Las reservaciones para el Centro Nocturno se realizan (Según **IT-CO 003**. “Venta de reservaciones en Salas de Fiestas”).
- 7. Tipos de COVER:** La Resolución 41 del 2012.
- 8. Sistema de Gestión de La Calidad:** Norma ISO 9001.

En cuanto a los beneficios, finalmente se determinaron a partir de la entrevista realizada los especialistas en el tema, agrupados en los asociados con el tipo de música, la animación, las características del local, las del público y las de los trabajadores como se aprecia en la tabla 3.

3.3.2 Encuesta a cliente

Esta técnica se aplicó con el objetivo de conocer cuáles eran los beneficios que buscaban los clientes que visitan las Salas de Fiestas en el destino.

Tabla 3. Beneficios buscados

Beneficios		1	2	3	4	5
Música	House					
	Reguetón					
	Música Latina					
	Rock					
	Música del ayer reciente					
Animación	Grupos musicales reconocidos a nivel nacional.					
	Juegos de participación					
	Presencia de Animador					
	Cuerpo de Baile					
	Humor					
	Noche de Modas					
	Efect. Esp. (Espuma, Humo, Agua,)					
	Efectos de Sonido y juegos de luces					
Características del local	Afluencia de público					
	Ubicación					
	Coctelería Internacional					
	Climatización					
	Ambientación					
Características del público	Gente joven					
	Gente alegre					
	Gente moderna					
Características de los trabajadores	Jóvenes					
	Alegres					
	Ágiles					
	Profesionales					

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de entrevistas

En el caso de esta investigación se utilizaron los resultados de las entrevistas a expertos en la gestión de centros nocturnos, los que mencionaron algunos de los beneficios que buscaban las personas cuando consumían un producto de este tipo. Se pidió a los encuestados clasificar cada beneficio en una escala de 1 a 5, en orden de relevancia para ellos, siendo 5 la máxima relevancia.

Para el cálculo de la muestra se tuvo en cuenta la capacidad instalada promedio del local y los días de la semana en los que opera el centro. (Perelló, 2005)

Finalmente se obtuvo una muestra de 286 individuos, con un 95% de confiabilidad. En la tabla 4 se pueden observar las características demográficas de la muestra.

Tabla 4. Demografía de la muestra.

Sexo	%	Edad (Media)
Masculino	54.74	28.71
Femenino	45.26	24.87
Muestra	100	26.79

Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Análisis de Conglomerados mediante SOM

Se utilizó para el análisis de conglomerados y la obtención de los segmentos el Mapa Auto-Organizado (SOM), un método que tiene como base las redes neuronales. Es un algoritmo de clusterización que se utiliza para representar un conjunto multidimensional de datos en una superficie bidimensional (mapa). Esta superficie es una interpretación ordenada de la distribución de probabilidad de las observaciones en el conjunto de entrada. (Kohonen, 1997) (Curry, 2001)

Los SOM han sido utilizados en muchos dominios, particularmente por dos motivos: permiten realizar una visualización del conjunto de datos y un análisis de clusters o conglomerados. La visualización ha sido siempre una cuestión difícil cuando se trata de datos multidimensionales. Los SOM pueden ser utilizados para explorar la agrupación y las relaciones al interior de los datos al proyectarlos en una imagen bidimensional que mediante coloreado indica regiones de similitud. Esto es lo que se conoce como análisis cromatográfico de los datos, y es una variante exploratoria del análisis de conglomerados. Se utilizó en este trabajo el software de construcción y análisis de RNA Synapse, V. 1.5.0 (Peltarion, 2010).

Finalmente, para la validación de los segmentos obtenidos se utilizó el análisis discriminante, que permite medir la potencia de la segmentación realizada, a través del software estadístico Statistica, V. 7.0. (StatSoft, 2004)

3.3.4 Construcción de los segmentos y el análisis cromatográfico.

Para la obtención de los segmentos se procedió primeramente a la construcción de un modelo de redes neuronales artificiales de aprendizaje no supervisado. El modelo de RNA se obtuvo mediante el algoritmo de Kohonen (1997), que permite la obtención de un SOM, que se conoce precisamente como mapa de Kohonen. (Bloom, 2004) (Bigné, 2008)

El modelo se entrenó en dos fases, primeramente con una Tasa de Aprendizaje (TA) en reducción de 0.1 a 0.02 y una Vecindad (V) de 2 a 1 y posteriormente con una TA de 0.1 a 0.01 y una V nula. Se utilizaron para el entrenamiento 1000 épocas en la primera fase y 10 000 en la segunda, obteniéndose una muy baja tasa de error final de entrenamiento. En la tabla 5 se muestra el desarrollo del modelo con las especificaciones.

Tabla 5. Construcción del SOM

	TA	V	Épocas	Error de Entrenamiento
1era Fase	0.1 a 0.02	2 a 1	1000	
2da Fase	0.1 a 0.01	0 a 0	10000	
				0.017965

Se obtuvo un SOM con 24 neuronas de entrada y 225 neuronas en la capa de salida, dispuestas en un arreglo bidimensional, característica propia de este tipo de modelo, arrojando finalmente 3 segmentos a partir de los datos. La Figura 5 muestra el modelo final de SOM.

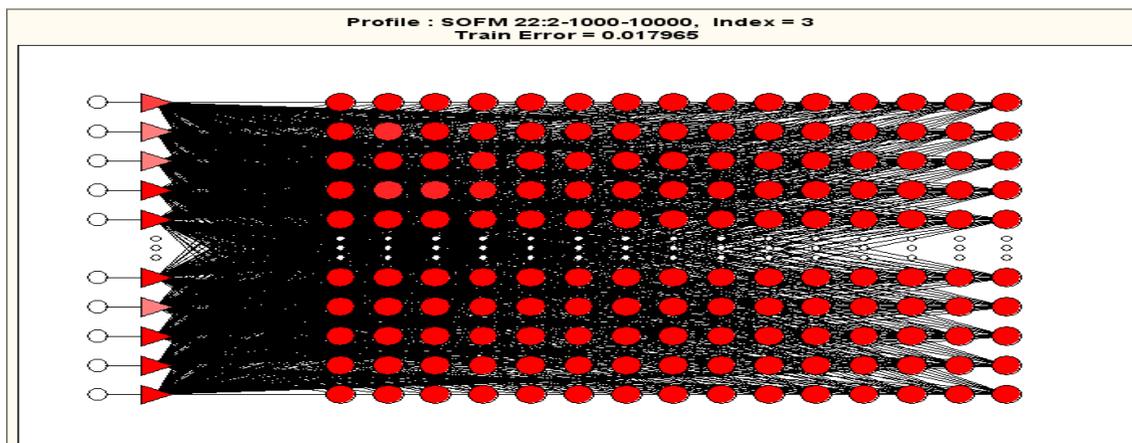


Fig. 5. Mapa de Kohonen obtenido. **Fuente:** Elaboración propia en Synapse

Con el SOM obtenido se pasó a realizar el análisis cromatográfico de los tres segmentos. Esta técnica exploratoria dinámica es muy importante a la hora de visualizar los segmentos obtenidos en su relación con las variables que lo definieron. En la Figura 6 se puede observar una fase de la utilización del análisis cromatográfico.

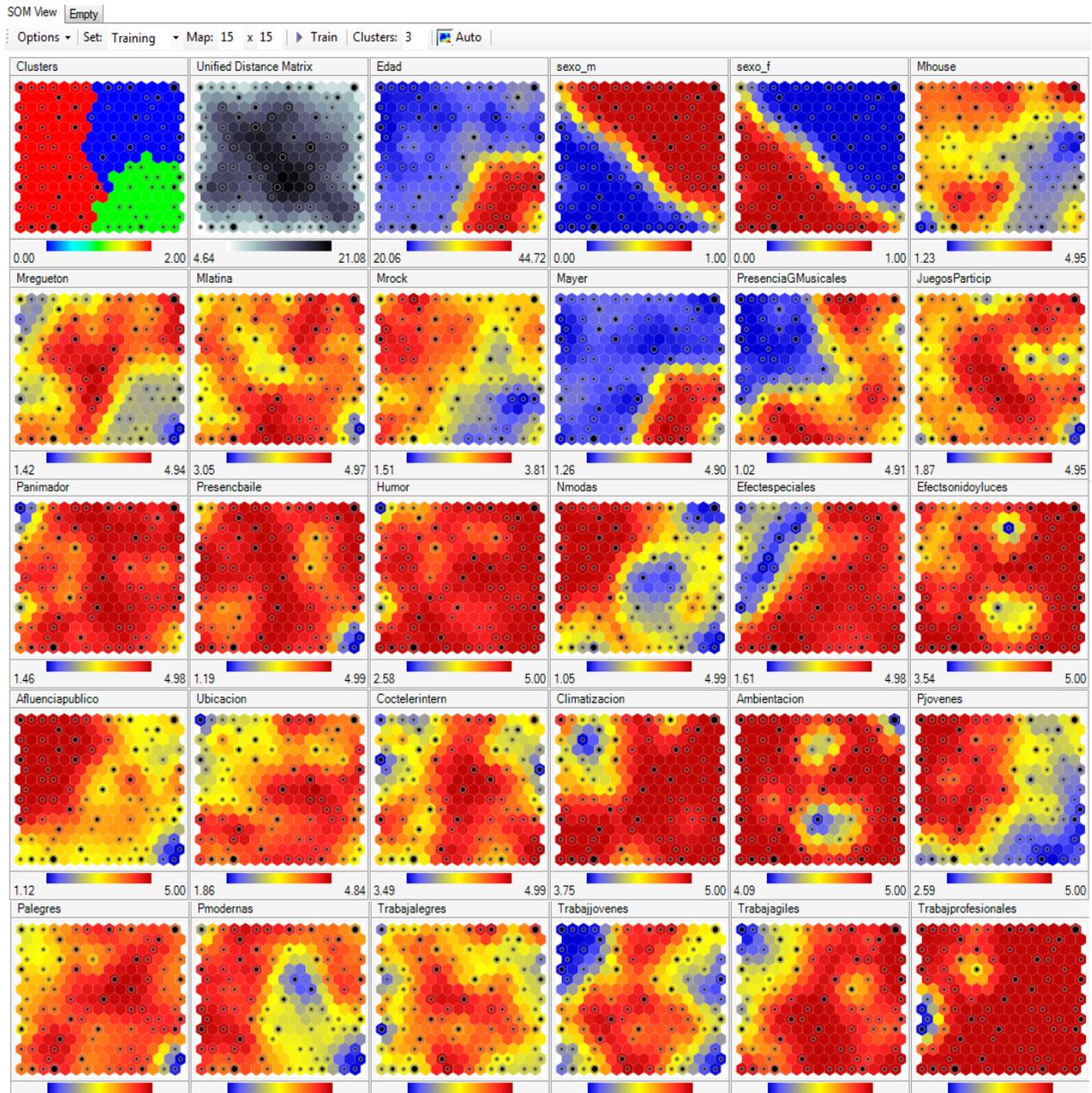


Fig. 6. Análisis cromatográfico de los segmentos. **Fuente:** Elaboración propia en Synapse.

Los dos primeros cuadros muestran la distribución de los segmentos en el SOM (rojo, azul y verde) y la matriz unificada de distancias (escala de grises). El resto de los cuadros, siguiendo una escala cromática de intensidad (rojo-intenso a azul-indiferente), muestran las preferencias por cada variable de beneficios original en toda la extensión del mapa. De aquí se pueden visualizar las relaciones al marcar las áreas en el cuadro de una variable y observar la correspondiente área marcada tanto en el cuadro de los segmentos como en los cuadros del resto de las variables. Ejemplo de estas relaciones es la presencia relativa del segmento C (verde), en la música del ayer, la indiferencia con respecto a la presencia de gente joven en las instalaciones, y la aceptación de personal de servicio ágiles y profesionales; el segmento A (rojo), presenta una alta valoración de la afluencia de público y por algunas de las características del local, en fin, un universo complejo al alcance de la vista siguiendo los valores de la escala cromática.

3.3.5 Validación mediante análisis discriminante

Para la validación de los segmentos obtenidos se empleó el análisis discriminante, utilizando la inclusión por pasos y las distancias cuadradas de Mahalanobis. (Hair et al. 1999) (Taño et al., 2004)

En este análisis se tomó como variable dependiente los segmentos y como independientes las correspondientes observaciones por variable de beneficios. En la práctica, funciona como un análisis de regresión múltiple, y las funciones de clasificación que se obtienen corresponden al modelo de regresión siguiente:

$$\text{Seg}_i = \alpha_i + \sum \beta_j * \text{Ben}_j$$

Dónde:

Seg_i : Segmentos: en este caso los segmentos nombrados A, B, C.

α_i : α₁, α₂, α₃; las constantes del modelo.

β_j : β₁, β₂,..., β₂₂; los parámetros de regresión asociados a los beneficios.

Ben_j : Ben₁, Ben₂,...,Ben₂₂: Observaciones por variable de beneficios.

Las β_j representan precisamente las funciones de clasificación en el análisis discriminante. Para este análisis se obtuvo la matriz de clasificación que se muestra en la tabla 6:

Tabla 6: Matriz de clasificación para el análisis discriminante

	%	A	B	C	Total de Muestra	Notas
A	99.05660	132	2	0	286	Lambda de Wilk = 0.0772648
B	98.78788	0	87	1		Columnas =
C	98.71794	1	0	64		Predicción
Total	98.85414	133	89	65		Filas = Observaciones

Fuente: Elaboración propia en Statistica

Como se puede apreciar, la segmentación resulta efectiva al 99.05% en lo que respecta al segmento A, en un 98.78% para el segmento B y finalmente en un 98.71% en lo concerniente al segmento C.

En sentido general, el modelo tiene una efectividad del 98.85%, clasificando incorrectamente 4 entre 286 casos. Este es un resultado que valida estadísticamente los segmentos obtenidos mediante la aplicación del SOM.

Por su parte se obtiene también el estadístico λ (lambda) de Wilk. Este estadístico representa una estimación de la varianza no explicada, tomando valores entre 0 (varianza totalmente explicada: discriminación perfecta) y 1 (varianza totalmente no explicada: no existe discriminación). Obsérvese el bajo valor de λ (0.0772648), lo que corrobora la potencia de discriminación del modelo.

3.3.6 Análisis y caracterización de los segmentos obtenidos.

Como ya se dijo, se obtuvieron finalmente tres segmentos diferenciados de la demanda a partir de los beneficios buscados, a los que se le denominó respectivamente A, B y C. Como se puede observar, los segmentos A y B coinciden visiblemente en la edad, diferenciándose más por la distribución de género entre ambos. En cambio, el segmento C tiene una media de edad considerablemente mayor, además de un equilibrio notable de género.

Se procedió a comprobar la incidencia de los beneficios en cada uno de los segmentos obtenidos, proceso que ya había comenzado cuando se utilizó el análisis

cromatográfico como técnica exploratoria, la figura 7 muestra dicha incidencia por segmento:

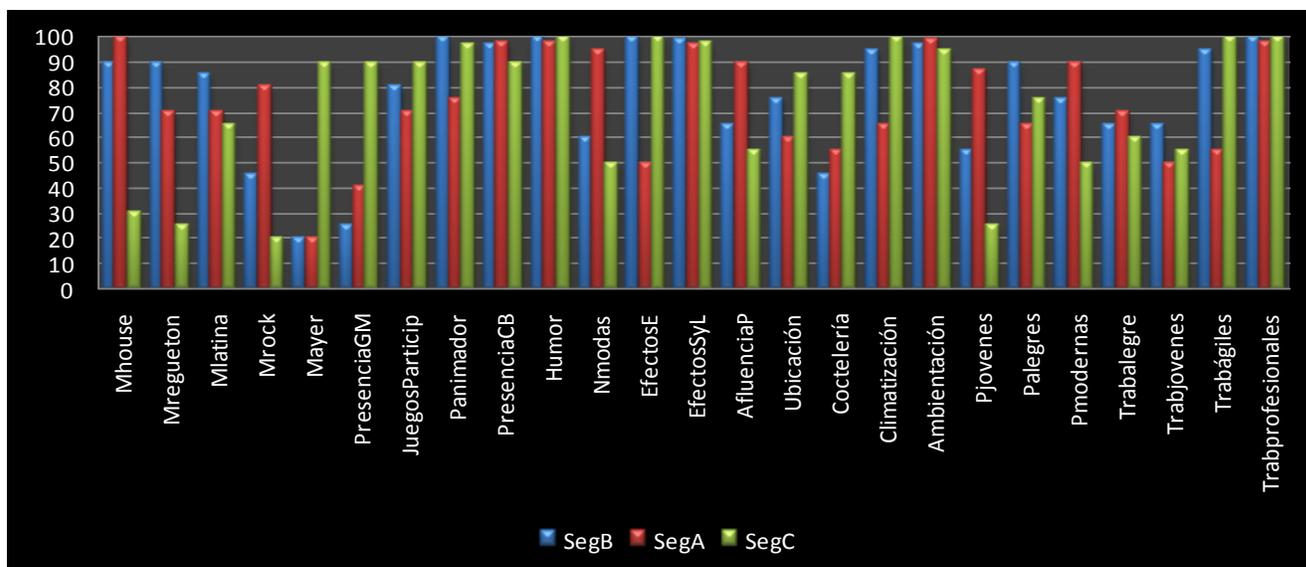


Figura 7. Incidencia por segmentos. Fuente: Elaboración propia en Synapse

Caracterización del segmento A (Rojo)

El segmento está compuesto por consumidores en su mayoría del sexo femenino, con una edad promedio alrededor de los 21 años, que conceden una gran importancia a la afluencia de público a la instalación, a rodearse de personas jóvenes y modernas, prefieren los géneros de música latina y el reguetón, les gustan las modas, los efectos de sonido y luces y sobre el personal del servicio solo les interesa la agilidad y la profesionalidad.

En cambio, es de los tres segmentos al que menos le importa los elementos de animación presentes en la Sala de Fiesta, no les interesa la presencia de cuerpos de baile, ni la ubicación del local, ni las características del mismo en cuanto a atributos.

A estos consumidores les resulta más relevante el tipo de música que se pueda escuchar en la instalación, que la presencia de orquestas en vivo con alto nivel de reconocimiento.

Este es un segmento considerable, el primero en importancia por la cantidad de consumidores. En efecto, los clientes pertenecientes a este segmento constituyeron

poco menos de la mitad del total (48.20%). La Figura 3 muestra la incidencia de los beneficios para este segmento:

Caracterización del segmento B

El segmento está compuesto por consumidores con una edad promedio alrededor de los 24 años, con una distribución de género en la que aparece un marcado predominio del sexo masculino, que conceden una gran importancia a las características de los trabajadores del centro nocturno (igual que el segmento C), a algunos de los elementos de animación utilizados y a la presencia de ritmos típicos de moda como la presencia de grupos musicales de renombre nacional, el reggetón, la salsa y en menor medida la house. Prefieren compartir con gente alegre, aunque no precisan que sean jóvenes ni modernas y que el personal de servicio sea ágil y profesional.

En cambio, a estos consumidores les resulta menos relevante la coctelería, y no simpatizan con que abunde el público en sentido general.

Este es un segmento notable, el segundo en importancia por la cantidad de consumidores. En efecto, los clientes pertenecientes a este segmento constituyeron poco más de la cuarta parte del total, con un 27.41%.

Caracterización del segmento C

El segmento está compuesto por consumidores con una edad promedio alrededor de los 37 años (el de mayor edad), con una distribución de género equilibrada, que conceden una gran importancia a la música del ayer antes de los demás géneros, al humor, es el segmento que más le interesan las características del local y de los trabajadores del centro nocturno, y a la presencia de una oferta variada de coctelería internacional. Prefieren compartir con gente moderna, y gustan de las presentaciones de grupos musicales, y a los elementos de la animación y los juegos, ya que por su edad constituyen un público muy pasivo y espectador.

No prefieren la gran afluencia de público, ni las personas modernas, prefieren rodearse de personas de sus características, la ubicación del local es fundamental para este segmento y es de los tres segmentos el que menos aprecia la presencia de cuerpo de baile.

Este es un segmento de menor presencia en cuanto a volumen total, el menos importante por la cantidad de consumidores, aunque es preciso no sacar conclusiones

apresuradas, porque si bien la variable no se incluyó en la encuesta, podría ser el de mayor poder adquisitivo.

Los clientes pertenecientes a este segmento constituyeron poco menos de la cuarta parte del total, con un 24.39%.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. Los métodos de RNA como el mapa de Kohonen constituyen una herramienta válida para la construcción de los segmentos de clientes partiendo de los beneficios esperados en los centros nocturnos del tipo Sala de Fiestas.
2. El análisis cromatográfico es una técnica muy útil a la hora de obtener una visualización exploratoria de la distribución de los beneficios por cada segmento definido.
3. Es muy importante tomar en cuenta las características globales de los clientes que consumen este tipo de producto turístico, observando la incidencia que tienen en general las características de la instalación y sus trabajadores, por encima de particularidades como el tipo de música o los efectos de animación.
4. La utilización de la metodología propuesta, con las variaciones que se incluyen aquí y otras derivadas de las características específicas de los centros nocturnos objeto de estudio, permitió identificar y caracterizar los tres segmentos obtenidos, lo cual constituye un herramienta poderosa en el diseño y la gestión de este tipo de producto turístico, quedando validada la hipótesis de la investigación.

Conclusiones

A decorative graphic consisting of several horizontal and vertical lines. A thick blue line runs horizontally across the lower middle of the page. Above it, a thinner grey line runs horizontally. To the right, a vertical blue line runs from the top to the bottom of the page, intersecting the horizontal lines. Another vertical grey line is positioned to the left of the blue vertical line, also intersecting the horizontal lines.

CONCLUSIONES

Seguidamente se presentan varias conclusiones derivadas de los resultados de la investigación realizada:

1. El análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de esta investigación permitió profundizar en las definiciones, enfoques, procedimientos y las tendencias actuales del marketing turístico, que demanda de estudios modernos en los que la segmentación por beneficios constituye una eficaz técnica de estudios de mercados para conocer qué atributos del producto son valorados o no por los clientes.
2. El diagnóstico desarrollado para conocer la situación actual de la comercialización de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara reveló la necesidad de dar prioridad a la realización de estudios de mercado con vistas a conocer las potencialidades de los segmentos de mercado, los beneficios que esperan recibir los clientes del producto salas de fiestas, así como a la utilización de herramientas de gestión que permitan impulsar el desarrollo de las ofertas de ocio y recreación.
3. A partir de los resultados del diagnóstico y de la aplicación de la metodología de Delgado y Fernández (2010), se identificaron y caracterizaron los tres segmentos de mercado de las salas de fiestas de la Empresa Extrahotelera Palmares Villa Clara, partiendo de la utilización del mapa auto organizado(SOM), el análisis cromatográfico y el análisis discriminante, lo cual constituye un herramienta poderosa en el diseño y la gestión de este tipo de producto turístico, quedando de esta forma validada la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

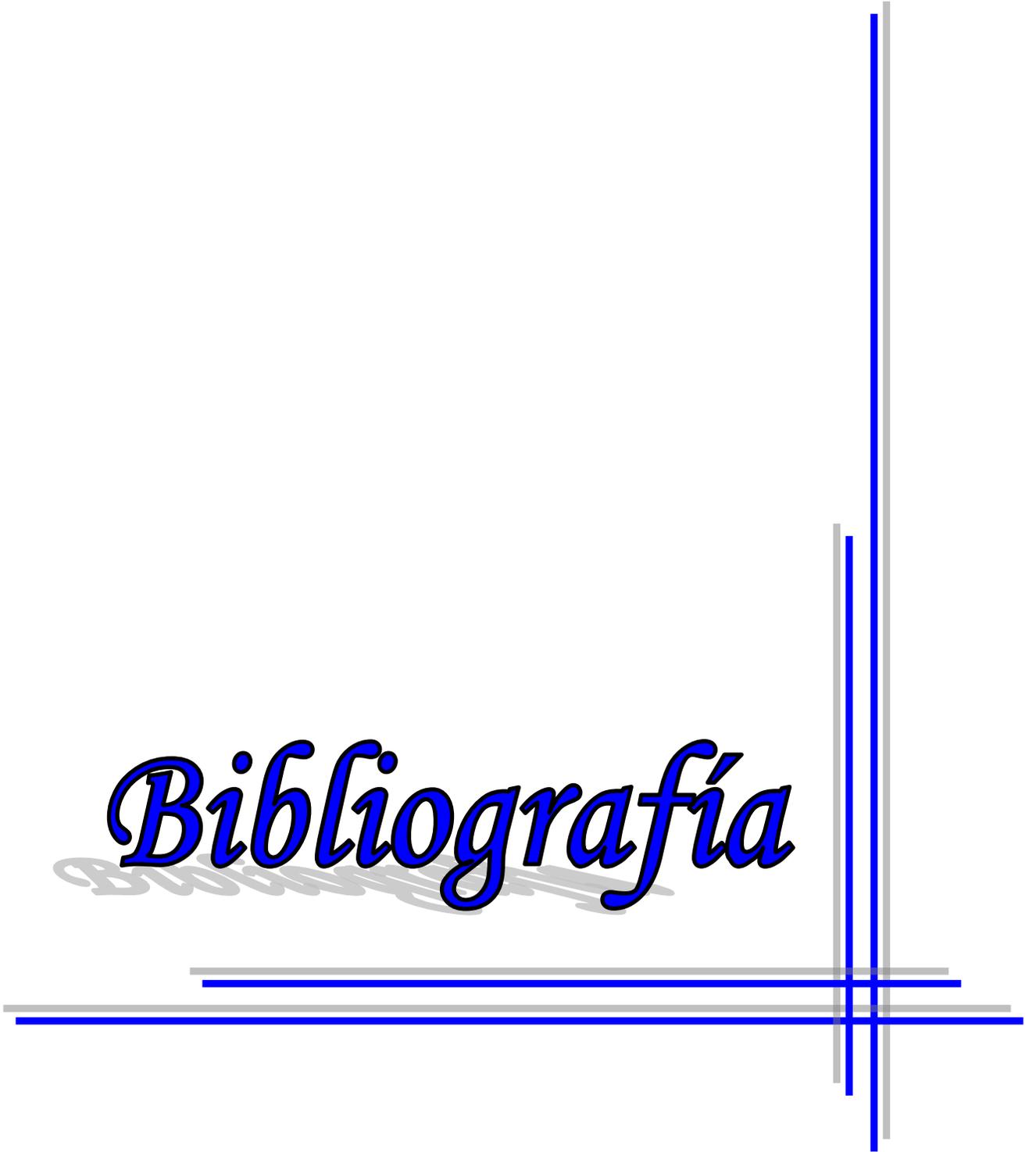
A decorative graphic consisting of several horizontal and vertical lines. A thick blue line runs horizontally across the lower middle of the page. Above it, a thinner grey line runs horizontally. To the right, a vertical blue line runs from the top to the bottom of the page, intersecting the horizontal lines. Another vertical grey line is positioned to the left of the blue vertical line, also intersecting the horizontal lines.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Extender este tipo de investigación al resto de los productos pertenecientes a las líneas de negocio del Grupo Extrahotelero Palmares.
2. Ampliar los elementos encuestados en futuras investigaciones para conformar segmentos que incluyan características de peso como la voluntad de compra, el gasto promedio y el origen geográfico de los clientes, de manera tal que se construya una representación más específica de los clientes.
3. Dar a conocer estas herramientas y técnicas al personal de la Dirección de Operaciones de la Empresa, con el objetivo de informar e involucrar a todo el personal implicado, en la puesta en práctica de este tipo de estudios de mercado.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. A.M.A (2010): Dictionary of Marketing Terms. American Marketing Association, New York.
2. Alma, N. y L. Ficher, (Ed.) (1981) *Investigación de Mercados*, Editorial Interamericana.
3. Alonso, M .Marketing Social Corporativo.ISBN-10: 84-689-6269-4 .Nº Registro: 06/5104
4. Antequera, J, A., (2011): Líder de Marketing. Diario Digital, Publicidad y Social media en español.
5. Arabie, P.; Hubert, L. J. & J. D. Carroll, (2005): Clustering, Encyclopedia of Social Measurement, Vol. 1.
6. Bigné, E. et all., (2000): Marketing de destinos turísticos, ESIC Editorial, Madrid. España.
7. Bigné, E. et all., (2008): Mature market segmentation: a comparison of artificial neural networks and traditional methods, Neural Computing & Applications, Vol. 19, No. 1, Ed. Springer, Londres, U.K.
8. Bloom, J., (2004): *Tourist market segmentation with linear and non-linear techniques*, *Tourism Management*, Vol. 25, No. 6, Ed. Elsevier, Londres, U.K.
9. Boyd, H. y R. Westfall, (1981) *Investigación de Mercados*, Texto y Casos, Editorial Uteha, tercera edición en español.
10. Cárdenas, Y. (2011) *Diseño de la Estrategia Comercial de la Empresa Extra-hotelera Palmares Villa Clara*. Tesis de grado.Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
11. Chisnall, P., (Ed.) (1996) *La Esencia de la Investigación de Mercados*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
12. Contreras, C. (2011). "Mercado". [En Línea].
13. Curry, B. et all., (2001): The Kohonen self-organizing map: an application to the study of strategic groups in the UK hotel industry. Expert Systems with Applications, Vol 18, No. 1, Ed. Elsevier, Londres, U.K.
14. Decreto No. 281, (2007): Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ciudad de la Habana, Cuba.

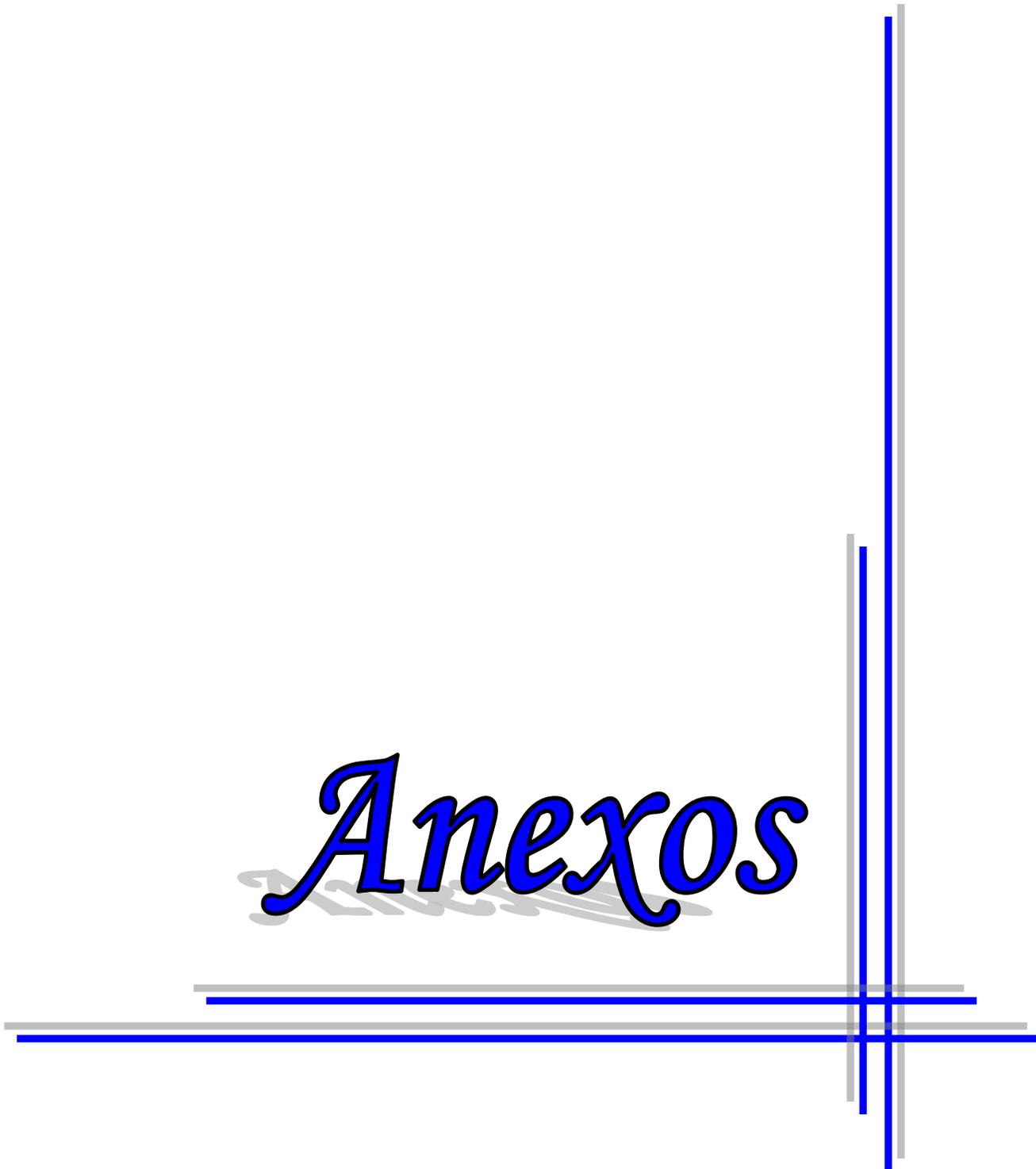
15. Decreto-Ley No.251, (2007): Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Ciudad de la Habana, Cuba.
16. Delgado, A .y L.M Fernández, (2011): *Gestión de entidades de ocio: segmentación por beneficios en las salas de fiestas*. Monografía, Universidad de La Habana, Cuba.
17. Disponible en www.monografias.com/mercado [Accesado el 10 de enero de 2012].
18. Domínguez, E. (2010). “Retos actuales en Cuba para el incremento del turismo y la protección del medio ambiente”. [En Línea]. Disponible en <http://www.monografias.com>. [Accesado el 10 de enero de 2012].
19. Fajardo, O. (2008). *La importancia de la segmentación en los mercados actuales. Estrategias para segmentar*. [En Línea]. Disponible en: [http://www. La importancia de la segmentación en los mercados actuales.com](http://www.La importancia de la segmentación en los mercados actuales.com) [Accesado el día 23 de marzo del 2012]
20. Green, P. E. y Srinivasan, V., (1978): “Conjoint analysis in consumer research: Issues and outlook”. *Journal of Consumer Research*, 5, 103-123.
21. Green, P. E. y Srinivasan, V., (1990): “Conjoint analysis in marketing: New developments with implications for research and practice”. *Journal of Marketing*, 54 (4), 3-19.
22. Green, P. E., Carmone, F. J. y Y. Wind,. (1972).” *Subjective evaluation models and conjoint measurement*”. *Behavioral Science*, 17, 288-299.
23. Hair, Anderson, Tatham y Black. (1999): *Análisis Multivariante*. Editorial Prentice Hall, 5ª edición. E.E.U.U.
24. Hernández, Juan. (1999).“Requisitos De Segmentación”. [En línea].Santiago de Chile,disponible en: <http://www.segmentacion.com> [Accesado el 2 de Abril del 2012]
25. Hernández, Y y Machado, E. L. (2009) *Propuesta de diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera*.
26. . Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de Las Villas 2008.
27. Hibera JR, Martinez VJ. *Redes Neuronales Artificiales*. Alfaomega, 2000, Madrid.[En Línea].Disponible en: [http://www. Redesneuronales. com](http://www.Redesneuronales.com) [Accesado el 22 de Mayo del 2012]

28. Hill, C. y G. Jones, (1996): *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Editorial Interamericana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
29. Honkela, T.; Kaski, S.; Lagus, K. and Kohonen, T. (1996). "Exploration of full-text databases with self-organizing maps". Submitted to ICNN-96, Washington D.C. [En Línea] Disponible en : <http://citeseer.ifi.unizh.ch/honkela96exploration.html> [Accesado el 22 de mayo del 2012]
30. Kohonen, T., (1997). *Self-Organizing Maps* .Ed. Springer, Berlín, Alemania.
31. Kotler, P. et all., (1997): *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Editado por Prentice - Hall Hispanoamericana. México.
32. Kotler, P., (1978) *Dirección de marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control*.
33. Kotler, P., (1992) *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A., México. P. 810-820
34. Li, A., (2009) *Propuestas de estrategias de posicionamiento del Destino Villa Clara en el mercado Chino*. Tesis de Grado. Santa Clara, CETUR, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
35. Marketing en el Turismo.[En Línea].Disponible en [http\\www Marketing en el turismo.html](http://www.Marketing en el turismo.html). [Accesado el 10 de enero de 2012]
36. Marrero, M., (2012) Declaraciones al Periódico de la provincia Matanzas, miércoles 25 de enero de 2012.
37. Martín, R., (2003) "Teoría y Práctica del Turismo". Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana, Cuba.
38. Martín, R., (2006) *Principios, organización y práctica del Turismo*. Tomo I. Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana, Cuba.
39. Michael, E.J., (2003). *Tourism micro-clusters, Tourism Economics*. Vol. 9, Nº 2, Londres, U.K.
40. Mintur (2002): Resolución 35/02, Ministerio de Turismo de la República de Cuba.
41. Muñiz, R., (2008) *Marketing en el siglo XXI*. España 2008. Editorial Ramón Areces. p.280-290.

42. Nicolás, I., (2008) Técnicas de compresión de tablas de datos mediante regresiones lineales, redes neuronales y sistemas fuzzy Proyecto Fin de Carrera. Universidad Politécnica de Cartagena.
43. Palacio, V. y McCool, S. (1997). "Identifying ecotourism in Belize through benefit segmentation": A preliminary analysis. [En Línea.]Universidad de Montana, E.E.U.U. Disponible en: <http://www.benefit.com> [Accesado el 22 de marzo del 2012]
44. Peltarion. (2010) "Synapse" Ver. 1.3.6, Peltarion Corp. [En Línea]. Boston, E.E.U.U. Disponible en: <http://www.peltarion.html>
45. Perelló, J.L., (2005) *Introducción a la investigación de mercados turísticos*. Universidad de La Habana, Cuba.
46. Pérez, Y., (2011). "Segmentación por beneficios en las entidades de Palmares Villa Clara". Proyecto de Investigación de la tesis de maestría. Cetur. UCLV.
47. Picón, E. y Varela, J., (2000). "Segmentando mercados con análisis conjunto: Una aplicación al sector turístico". En *Psicothema*, 12 (supl. nº2), 453-458.
48. Serra, A., (2002) "C". Ed. Pirámide. Madrid.
49. Skupin, A. "Cartographic Considerations for Map-Like Interfaces to Digital Libraries". In: *Visual Interfaces to Digital Libraries - Its Past, Present, and Future*. The First ACM+IEEE Joint Conference on Digital Libraries. Hotel Roanoke and Conference Center, Roanoke, VA, USA, June 28th 2001.[En Línea] Disponible en: <http://www.análisis cromatográficos.com> [En Línea] [Accesado el 31 de mayo]
50. Smith, S., (1994) *The tourism product, Annals of Tourism Research*, Vol. 21, No. 3, E.E.U.U.
51. Sotolongo, G.; Guzmán, MV.; Carrillo, H. ViBlioSOM., (2002)"Visualización de información Bibliométrica mediante el Mapeo Autoorganizado". *Revista Española de Documentación Científica*, 25(4): pp 477 - 484.
52. Sotolongo, G; Suárez, CA.; Guzmán, MV. "Modular Bibliometrics Information System with Proprietary Software" (MOBIS-ProSoft): a versatile approach to bibliometric research tools. *Library and Information Science Electronic Journal (LIBRES)*. 2000; September 30, Volume 10 Issue 2.[En Línea] [Disponible en : <http://libres.curtin.edu.au/> [Accesado el 31 de mayo]

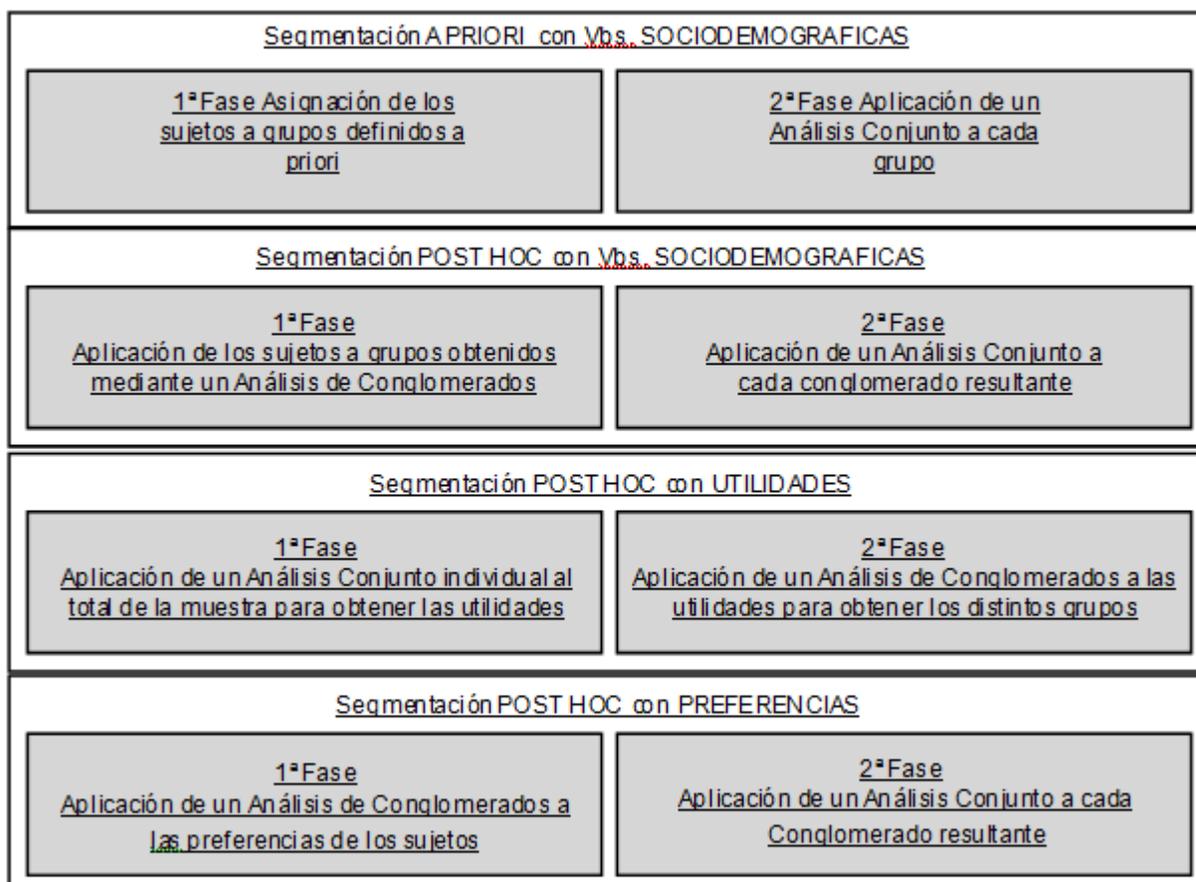
53. Stanton, W. y Etzel, (2004) *Fundamentos de Marketing*, 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2004, E.E.U.U.
54. StatSoft. (2004). *Statistica Ver. 7.0. User guide and Documentation*, StatSoft Inc.,Oklahoma, E.E.U.U.[En Línea] Disponible en: <http://www.statistica.html> [Accesado el 31 de mayo del 2012]
55. Taño, D. et all., (2004) *Modelo confirmatorio de las variables determinantes de la segmentación por beneficios en destinos turísticos*. Universidad de La Laguna, España.
56. Técnicas de investigación de mercados. [En Línea] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com>. [Accesado el 22 de marzo del 2012]
57. Thompson, I. (2005): *Segmentación: Glosario de términos*. [En Línea] Disponible en: <http://www.promonegocios.net/marketing/segmentacion.html>, [Accesado el 10 de enero de 2012].
58. Tourism Society., (1979), p. 70
59. U. Fayyad; G.; Piatetsky-Spahiro, y P. Smyth, (1996) *Knowledge discovery and data mining: An overview American Association for Artificial Intelligence*.
60. Valls, J., (2000) *Gestión de empresas de turismo y ocio*. Editorial.Gestión 2000. Barcelona. España.
61. Vargas, J, E., (2010). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*. INS-0401.
62. Vriens, M., Wedel, M. y T. Wilms, (1996). *Metric conjoint segmentation methods: A Monte Carlo comparison*. *Journal of Marketing Research*, 33, 73-85.
63. Wang, J. et all., (2002) *Clustering of the SOM easily reveals distinct gene expression patterns: results of a reanalysis of lymphoma study*, *Bioinformatics*. Vol 3, No. 36, E.E.U.U.
64. Weinstein., (1995) *Segmentação de mercado*. Ed. Atlas, São Pablo, Brasil.

Anexos



ANEXOS

Anexo 1. Métodos de análisis conjuntos más utilizados para la segmentación de mercados por beneficios



Fuente: Segmentando mercados con análisis conjunto. Una aplicación al sector turístico. Picón y Varela (2000). Vol. 12, Supl. nº 2, pp. 453-458

Anexo 2. Tabla comparativa de los procedimientos de Diagnóstico

No	Criterios	Metodologías				%
		1	2	3	4	
1	Caracterización general de la empresa objeto de estudio	X	X	X	X	100
2	Caracterización de la actividad comercial				X	25
3	Análisis de los factores externos	X	X	X	X	100
4	Análisis de los factores internos		X	X	X	75
5	Valoración de los resultados comerciales	X			X	50
6	Aplicación de un instrumento para medir la satisfacción de los turistas	X				25
% Total		66.6	50	50	83.3	

Leyenda:

1. Morales (2007)
2. Prieto (2007)
3. Martínez (2007)
4. Hernández y Machado (2009)

Fuente: Elaborado por el autor

Anexo 3. Metodología de Hernández y Machado (2009) para el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera.

La metodología 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 del entorno externo y análisis del entorno interno para definir las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa hotelera; comportamiento de los principales indicadores comerciales y valoración de la gestión comercial del hotel.

Descripción de la metodología propuesta:

Caracterización general del hotel

Esta caracterización permite la familiarización con la empresa hotelera de manera general. Es importante identificar el tipo de hotel donde se aplicará el diagnóstico, modalidad turística, categoría y estructura organizativa, el objeto social, la misión y visión definidas, los productos-servicios que presta y las principales agencias de viajes y turoperadores con los cuales opera; procesos claves, estratégicos y de apoyo que se desarrollan.

Caracterización de la actividad comercial que desarrolla el Hotel

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

Análisis Externo

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

Análisis Interno

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

Comportamiento de los principales indicadores comerciales

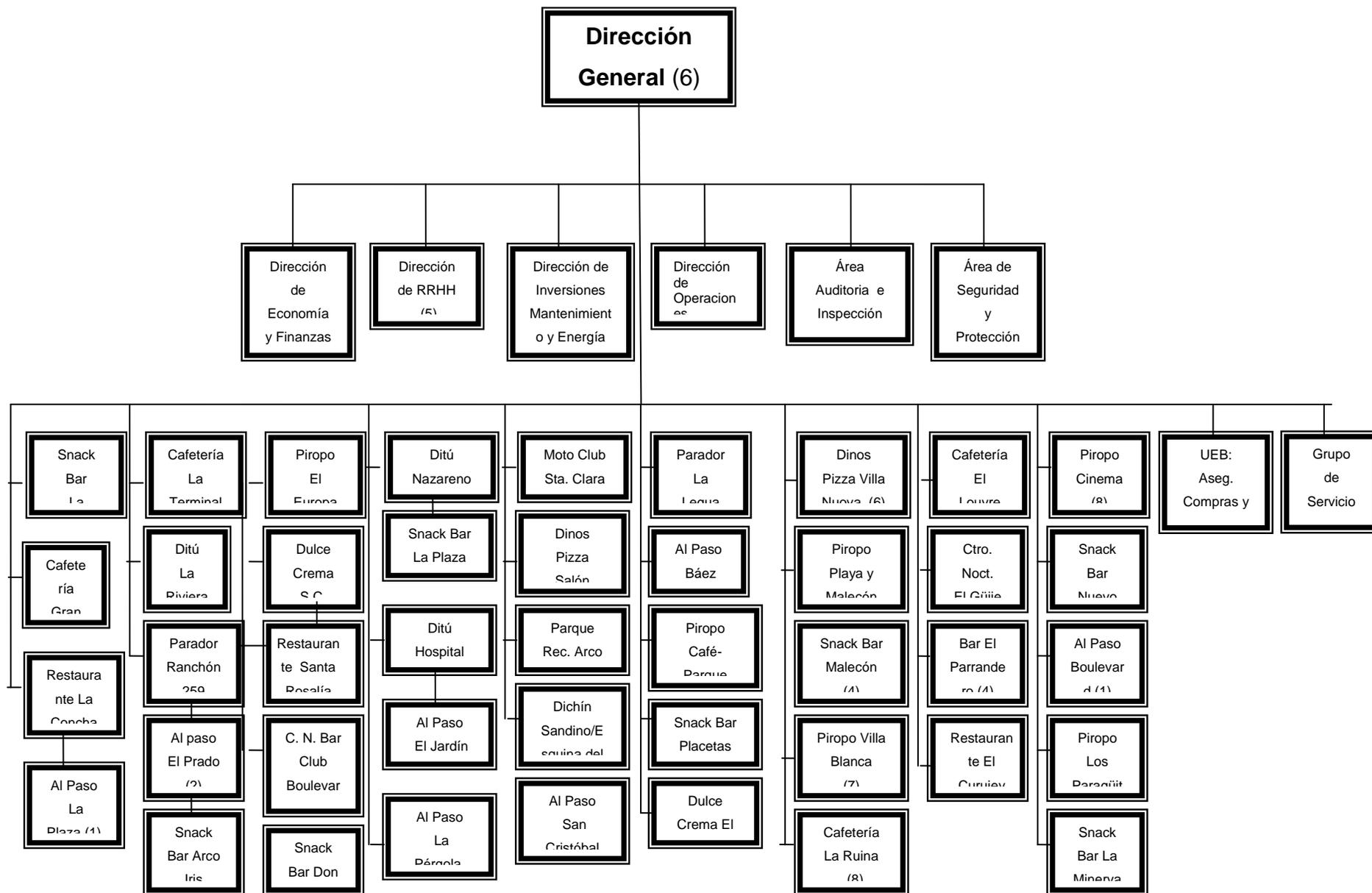
En este punto se analiza el comportamiento de los principales indicadores comerciales con los que opera el hotel: turistas físicos, turistas días, estancia promedio, ingresos por turistas, ocupación habitacional, etc.

Valoración de la gestión comercial del hotel

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

Fuente: Propuesta de diagnóstico de la gestión comercial de la empresa hotelera. Hernández, Y., y Machado, E. L. (2009). Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de Las Villas 2008.

Anexo 4. Organigrama de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara



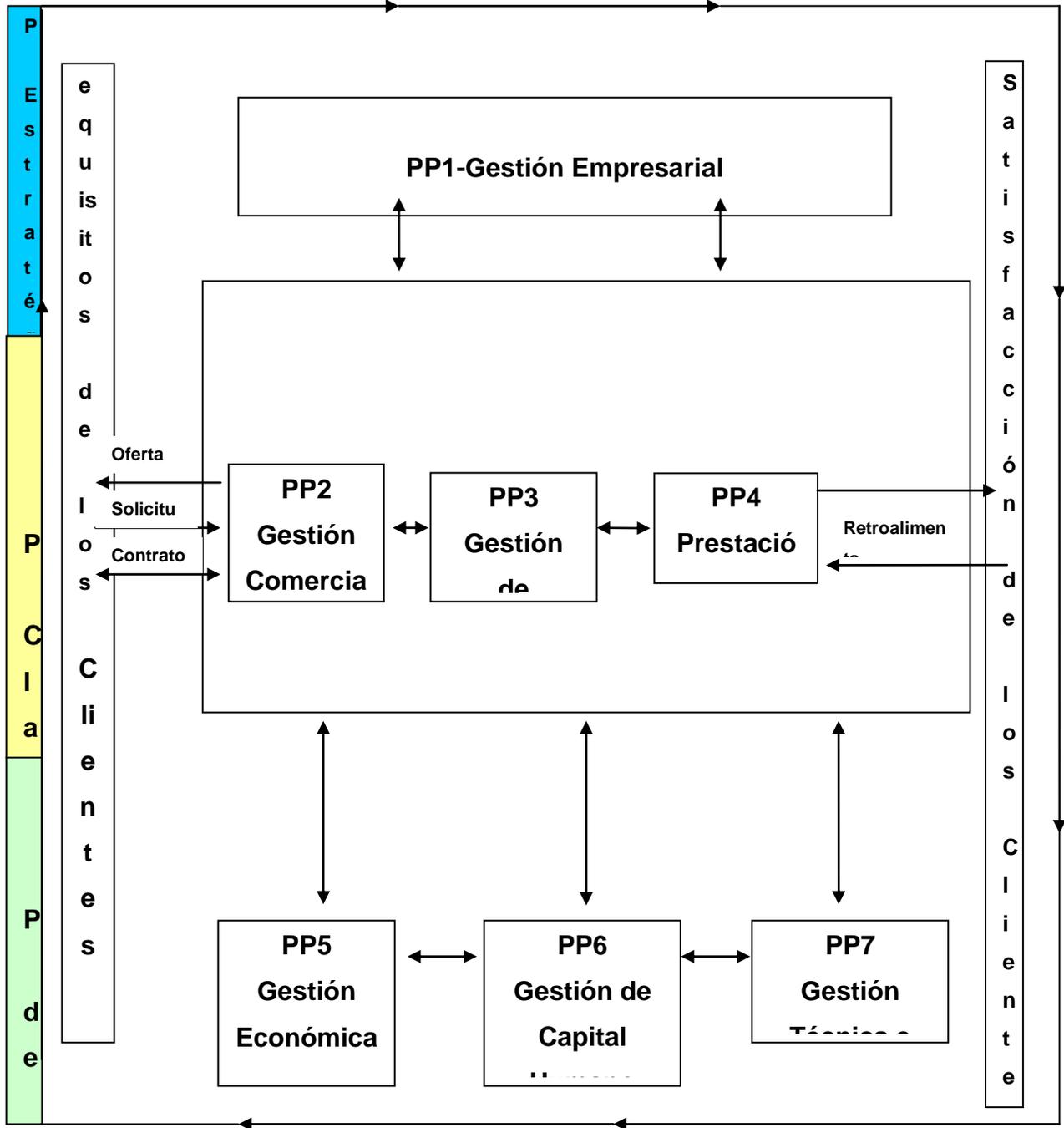
Anexo 5. Objeto social de la Sucursal Palmares de Villa Clara

- Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabaret, sala de fiestas, discotecas, centros de entretenimientos, recreativos y de ocio, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, en divisas.
- Establecer y operar tiendas especializadas en la venta de bebidas, licores, confituras, tabacos y café en pesos convertibles.
- Establecer y operar tiendas para la venta de panes y dulces en pesos convertibles.
- Efectuar el cobro en pesos cubanos por la entrada en las instalaciones que por su naturaleza se autoricen.
- Efectuar el cobro en pesos cubanos por los servicios en las instalaciones y actividades que por su naturaleza se autoricen.
- Desarrollar líneas especializadas de comida criolla e internacional, así como brindar servicios rápidos de alimentación y servicios a domicilios, en pesos convertibles.
- Dar aseguramiento a eventos de todas clases, así como brindar servicios gastronómicos a representaciones extranjeras, entidades nacionales y personas naturales fundamentalmente extranjeras, en pesos convertibles.
- Efectuar la comercialización minorista en pesos convertibles de artículos de artesanías, productos musicales y otros productos complementarios al servicio principal que se brinda en las instalaciones que opera, de acuerdo con la nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar y administrar servicios de alojamiento tanto propios como de otras entidades, asociados con las instalaciones multipropósitos que por sus características así lo requieran, en pesos convertibles.
- Comercializar actividades recreativas en pesos convertibles, acorde con la política establecida por el país al respecto, operando instalaciones tales como acuarios y delfinarios, con juegos de mesa y electrónicos, clubes de golf y para jugar tenis, parques acuáticos recreativos y temáticos, actividades náuticas en aguas interiores, caza para la pesca deportiva en aguas interiores y actividades socioculturales.
- Prestar servicios de renta de motocicletas y bicicletas a turistas y visitantes extranjeros, en pesos convertibles.

- Ofrecer servicios de renta de artículos de playas y equipos acuáticos con o sin motor para su uso en aguas interiores a personas naturales cubanas y extranjeras, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de transportación especializada que asegure la recreación de los turistas y/o la comercialización de los productos turísticos, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de fotografías, impresiones, vídeos y efectuar la comercialización minorista de artículos afines a estos servicios, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Brindar servicios de adiestramiento y práctica de paracaidismo, vuelos de delta planos y otras actividades deportivas similares, así como entrenamientos afines a estos servicios, en pesos convertibles.
- Arrendar locales dentro de sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista subproductos de pollo y envases plásticos a las entidades pertenecientes a los Consejos de las Administraciones Municipales y Provincial del Poder Popular de Ciudad de La Habana, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de comedor obrero para sus trabajadores y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas, entidades y organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones y otras que se autoricen por el Ministerio de Turismo en pesos convertibles
- Brindar servicios gastronómicos en los polos turísticos de Playas del Este y Varadero con destino al Turismo Nacional en pesos cubanos.

Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial

Anexo 6. Mapa de Procesos de la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara



Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Organización General

Anexo 7. Funciones del Área Comercial

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Definir e implantar la política y estrategias de comercialización de la organización que den respuesta al cumplimiento de los niveles de ingresos y utilidades previstos.
3. Asesorar metodológicamente a las UEB y demás Unidades en la implementación de las estrategias comerciales de la organización, así como en la definición de acciones comerciales que garanticen el desarrollo y comercialización del producto turístico de la actividad extrahotelera de la organización.
4. Lograr una adecuada relación entre los planes de comercialización, los objetivos y el presupuesto fijado de ingresos y utilidades.
5. Realizar las acciones de Promoción y Publicidad en correspondencia con la política y las estrategias establecidas por la organización.
6. Trazar políticas en relación con el diseño de nuevos productos, su imagen, comercialización, promoción, publicidad y precios.
7. Velar por la aplicación adecuada de la identidad corporativa en todas las instalaciones de la organización.
8. Sistematizar la utilización del Marketing Corporativo de acuerdo a lo que se defina por parte de la Casa Matriz.
9. Velar por el correcto desarrollo de las negociaciones encomendadas en ferias, eventos, misiones y otras acciones de comercialización de los productos turísticos extra-hoteleros de la organización.
10. Participar en la evaluación de la factibilidad económica de nuevas inversiones.
- 11. Realizar y/o contratar estudios de mercado sobre segmentos de mercado, o productos turísticos de interés, así como del área de competencia.**
12. Participar en la organización en ferias, exposiciones, misiones comerciales, y otras acciones con el objetivo de elevar el nivel de comercialización del producto turístico extra-hoteleros de la organización, según se indique.
13. Participar en la promoción y captación de inversionistas, así como en la viabilidad comercial de los nuevos negocios conjuntos que se pretendan crear.
14. Elaborar, ejecutar y controlar el presupuesto de promoción, publicidad y relaciones públicas en la Sucursal.

15. Velar por el cumplimiento de los objetivos de trabajo relacionados con las actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas de la organización.

Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Organización General

Anexo 8.Funciones de los Administradores de los centros nocturnos

- Proponer a la dirección de la empresa, cada año los objetivos a alcanzar en la unidad.
- Proponer a la dirección de la empresa, los planes de acción que permitan resolver los problemas existentes, resultante de los diagnósticos realizados.
- Ejecutar correctamente las devoluciones cuando existan desperfectos o no se cumplan las especificaciones de calidad pactada o anunciada de los productos que reciben en la documentación del proveedor.
- Analizar diariamente con sus subordinados el comportamiento en cada turno de las ventas y de las ofertas e informar a la Sucursal.
- Aplicar las medidas que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno, así como de las resoluciones, reglamentos y sistemas establecidos en la empresa.
- Aprobar o proponer, según corresponda, a la dirección de la empresa, las medidas correctivas a tomar con los incumplidores.
- Aprobar medidas que aseguren la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión.
- Proponer a la dirección de la empresa, las medidas que aseguran el cumplimiento del cronograma de aplicación del expediente de Perfeccionamiento Empresarial.
- Proponer al director general de la empresa la estructura y plantilla que debe adoptar su unidad.
- Proponer a la dirección de la empresa la creación de los órganos asesores de dirección, que más se ajusten a las características de la unidad.
- Proponer nuevas medidas a incorporar en el plan de medidas para la prevención, detección y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción.
- Proponer a la dirección de la empresa, las medidas que aseguran la aplicación del reglamento de la estimulación moral de los trabajadores de la unidad.
- Proponer, a la dirección de la empresa, los estímulos morales que corresponde a los trabajadores con actitudes y resultados relevantes para ello.

- Aplicar las medidas disciplinarias para las que están facultados a los trabajadores que incumplan con lo establecido en el Reglamento Disciplinario Interno de la Empresa.
- Aprobar la implantación de medidas que garanticen la organización, planificación, dirección y control de los procesos de producción de bienes y servicios de la unidad.
- Aprobar las medidas que aseguren el cumplimiento de las producciones y servicios que se desarrollan en la unidad.
- Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el mantenimiento adecuado de los inmuebles, muebles, medios, equipos, instrumentos y herramientas que son administrados por la unidad.
- Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento del sistema de control y mantenimiento de los medios de medición.
- Aprobar las medidas que aseguran la implantación del sistema de gestión de la calidad de la unidad.
- Proponer a la dirección de la empresa el plan de capacitación de la unidad.
- Proponer el análisis de la idoneidad demostrada a los trabajadores de su unidad.
- Proponer sistemas de pagos a aplicar en la unidad.
- Aprobar las medidas que aseguran la eficiencia en la aplicación de los sistemas de pagos.
- Aprobar oído el criterio de la organización sindical, la recuperación de las interrupciones surgidas en horario laboral.
- Proponer a la dirección de la empresa oído el criterio del comité de expertos, las propuestas de personal a quedar disponible.
- Proponer a la dirección de la empresa de conjunto con el sindicato, el horario de trabajo y el descanso de los trabajadores según lo establecido.
- Proponer a la dirección de la empresa las medidas que garanticen el cumplimiento del sistema de seguridad y protección física de la unidad.
- Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento de las demandas de tiempo de paz para los órganos de la defensa, la reserva estatal y la defensa civil.

- Proponer a la dirección de la empresa las medidas que aseguran el cumplimiento de los planes de la demanda en situaciones excepcionales con los órganos de la defensa.
- Proponer a la dirección de la empresa los planes contra catástrofes.
- Aprobar las medidas que aseguran el cumplimiento del manual de seguridad y salud en el trabajo.
- Proponer a la dirección de la empresa nuevas medidas a incorporar al plan de generalización de la unidad.
- Aprobar las medidas que aseguren el cumplimiento del cronograma establecido para la elaboración del plan anual de la unidad.
- Aprobar a su nivel el proyecto de plan anual con su desagregación mensual y proponerlo a la dirección de la empresa.
- Aprobar los acuerdos tomados como resultado de los análisis efectuados sobre la gestión y el cumplimiento del plan.
- Aprobar las medidas que aseguran la implantación del sistema de control interno.
- Aprobar los autocontroles a realizar en la unidad, su periodicidad, así como los aspectos e indicadores a controlar de cada estructura de la unidad.
- Aprobar las medidas que aseguren que los trabajadores participen en las tareas del control interno, garantizando que éstos dominen las acciones a implantar para evitar los riesgos contra la propiedad estatal.
- Aprobar las medidas que aseguran la implantación del sistema de costo aprobado para la unidad.
- Realizar reuniones con sus subordinados para chequear el cumplimiento de las tareas asignadas y de los indicadores económicos.
- Programar y realizar las guardias administrativas e inspecciones sorpresivas a sus unidades subordinadas.
- Controlar las acciones de mantenimiento a las instalaciones subordinadas.
- Proponer la aplicación de medidas disciplinarias a los trabajadores incumplidores del Reglamento Disciplinario Interno para las cuales no estén facultados.

Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, Organización General

Anexo 9. Oferta cultural y estructura organizacional de las Salas de Fiestas de la Sucursal Palmares de Villa Clara

Bar Club Boulevard						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Espectáculo				Humorista	Humoristas	Espectáculo

El Güije						
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Espectáculo para los días en que se vende excursión Remedios de Noche(Cayo Santa María)						Quinteto

Estructura organizacional de las salas de Fiesta

El Güije

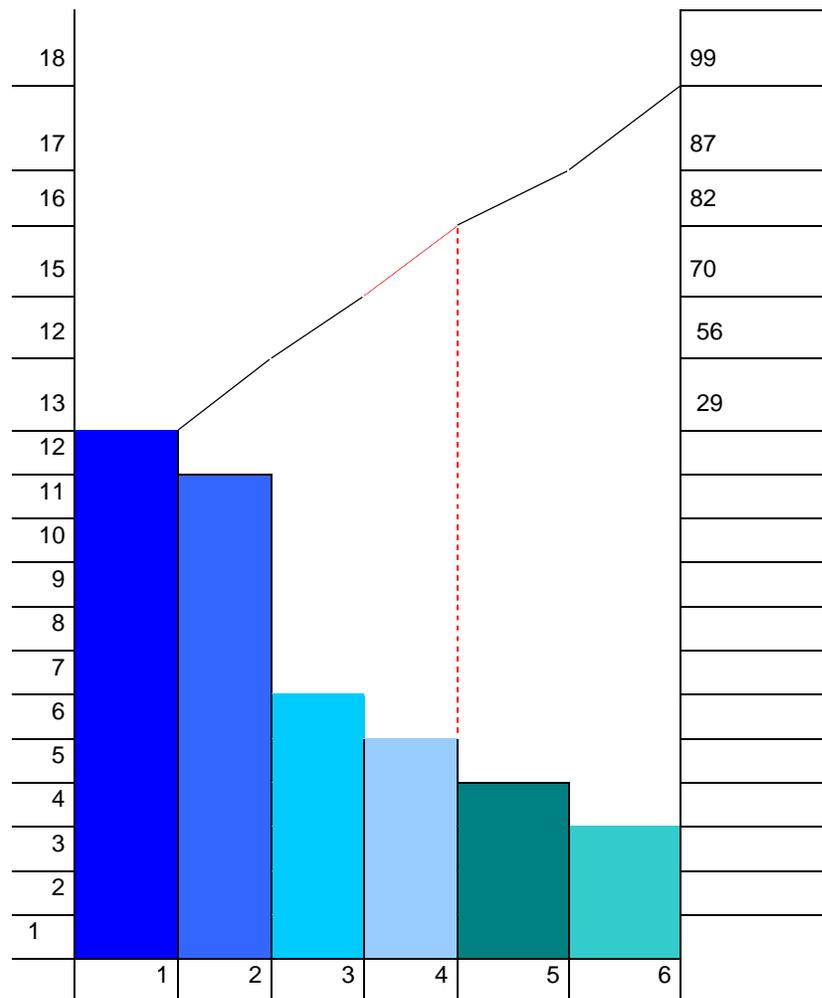
Administrador	Dependientes	Op. de Audio	Serenos
Jose Angel Glez Gomez	-Wilfredo R Pérez -Marlene Vergara	-Jorge Suarez	Jose L Herrera

Bar Club Boulevard

Administrador	Dependientes	Op. de Audio	Porteros	Aux de Limpieza
-Octavio A Rdz Lugo	-Luis Felipe de Feria - Sergio V Garay, -Javier Molina Machado -Gustavo A Carrazana	-Alexis Chalu Fernández	-Genady Glez Chaviano	-Lisvet Trujillo Montesino

Anexo 10. Agrupamiento de los problemas a través de Pareto

No.	Causas	No. de Valoraciones	% Acumulado
1	No se tiene conocimiento de las características de los consumidores del producto Sala de Fiestas	12	0.29
2	Inexistencia de estudios de mercados	11	0.56
3	Insuficiente desarrollo de la línea de negocio Arte y entretenimiento	6	0.70
4	Inexistencia de una metodología para el diseño de las ofertas	5	0.82
5	.Deterioro del equipamiento en las unidades e insuficiencia de su reposición	4	0.87
6	Deficiencia en la promoción y comercialización de los productos que ofertan los centros nocturnos	3	1
	Total	41	100



Fuente: Elaborado por el autor