

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Centro de Estudios Turísticos
Licenciatura en Turismo



Trabajo de Diploma

Plan de Marketing para el Hotel “E” Mascotte y Barcelona.

Autor: Marilyn Brito Carmona.

Tutor: Dra. C. Esther Lidia Machado Chaviano.

Santa Clara
2014

Bersanierto



"...De nada sirve el esfuerzo aislado, el esfuerzo individual, la pureza de ideales, el afán de sacrificar toda una vida al más noble de los ideales, si ese esfuerzo se hace solo..."

Ernesto Che Guevara.

Dedicatoria

*.... A mi mamita del alma, donde quiera que
estés, solo a ti dedico todo mi esfuerzo, porque
solo tú eres merecedora de tanta gloria.*

Agradecimientos

Agradecimientos

*Mi más grato y profundo agradecimiento a todas aquellas personas que de una forma u otra marcaron una pauta en el trayecto de mi vida, muy especialmente a **mis seres queridos** por su constante preocupación, por todo el apoyo y la confianza que siempre han depositado en mi, por amarme y porque yo los amo.*

A Dios por fortalecerme, ayudarme y guiarme siempre, aunque muchas veces no lo escuche.

A mi madre, que siempre sin excepción de circunstancias estuvo a mi lado, apoyándome hasta su último momento, por llenar tanto mi espacio y colmar mi sensibilidad.

A mi padre por su incondicional amor, porque sin él no hubiese sido posible vencer esta ardua y constante batalla.

A tata y tito, mi hermano y mi sobrino adorado, por ser lo que más amo, para que este último se inspire en mi ejemplo.

A mi cuñada, por haber sido más que eso; una madre, por entenderme y estar presente en cada momento de necesidad, por ser alguien de la cual no encuentro las maneras de como agradecerle.

A mi tía Goralia por amarme demasiado.

Agradecimientos

A mi tía Lume la manguita por ser el regazo para ahogar mis llantos, mis penas, mis alegrías.

A papá Roberto, mi abuelito querido, que aunque nunca alcanzó ver mis logros, jamás e olvidado su inmenso cariño.

A chocho y mama Fola por su orgullo y su paciencia.

A mis amigos de la infancia, siempre unidos y fieles a pesar de los caminos que escogimos para nuestras vidas.

A Pedro Pablo, mi compañero de estudios universitarios, por ser mi orgullo, mi ejemplo a seguir.

A mi tutora por sus consejos oportunos y la ayuda en la confección de este trabajo final.

A todos mis compañeros de aula por haber hecho más agradables los días en la UCLV.

A la Revolución y a Fidel por haberme permitido estudiar.

A todos Gracias.

Resumen / Abstract

RESUMEN

Muchos emprendedores y empresas desconocen la importancia que el Marketing tiene para el éxito de sus negocios. Sin embargo, se trata de una pieza esencial para la supervivencia y éxito de toda empresa. Es por ello que el plan de marketing constituye una herramienta de trabajo esencial para la gestión de marketing de la hotelería, ya que permite a partir del empleo de acciones bien definidas, orientarse adecuadamente hacia el cliente e insertarse y mantener su posicionamiento en el mercado de forma competitiva logrando cumplir con los objetivos establecidos y la satisfacción plena de los clientes. El presente trabajo pretende tener una orientación claramente práctica que facilite su aplicación a la realidad que se necesite, haciendo ver la importancia estratégica de los planes de marketing proponiendo un plan para la actividad comercial en el Hotel E Mascotte y Barcelona, que le permita definir responsabilidades y acciones específicas para obtener objetivos comerciales, mediante la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado y adecuado a las características particulares de este tipo de hoteles.

ABSTRAC

Many entrepreneurs and companies ignore the importance that marketing has for your business success. However this is an essential piece to the survival and success of every business. That is why the Marketing Plan is an essential business tool for Marketing Management of the hotel as it allows from the use of well-defined actions, properly directed to the client and inserted and maintains its position in the market for competitive managing to meet the objectives set and full customer satisfaction. This paper aims to have a clear practical guidance to facilitate their application to reality that is needed, noting the importance of strategic marketing plans proposing a plan for the business in the Hotel "E " Mascotte and Barcelona, enabling it define responsibilities and specific actions for commercial aims, by applying a scientifically based procedure appropriate to the particular characteristics of this kind of hotel.

Índice

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA GESTIÓN TURÍSTICA EN EMPRESAS HOTELERAS Y EL PLAN DE MARKETING EN LA HOTELERÍA	7
1.1 Introducción	7
1.2 La actividad turística: Evolución y Conceptualización	7
1.2.1 Características de la actividad turística.....	9
1.2.2 Tendencias actuales del turismo.....	11
1.3 La Hotelería	12
1.4 La comercialización en el turismo	15
1.5 La comercialización en instalaciones hoteleras.....	18
1.6 Procedimientos de Planes de Marketing	24
1.7 Conclusiones de Primer Capítulo	25
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL E MASCOTTE Y BARCELONA.	27
2.1 Introducción	27
2.2 Análisis de las metodologías para la realización del diagnóstico de la gestión de marketing.	28
2.3 Aplicación de la metodología seleccionada para la realización del diagnóstico de la gestión de marketing en el Hotel E Mascotte y Barcelona.....	29
2.3.1 Etapa I: Características generales de la instalación.....	29
2.3.2 Etapa II: Caracterización de la actividad comercial que desarrolla el Hotel	32
2.3.3 Etapa IV: Análisis externo	33
2.3.4 Etapa III: Análisis Interno.....	40
2.3.5 Etapa V: Valoración de la gestión de marketing que desarrolla el hotel	49
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEL HOTEL E MASCOTTE Y BARCELONA.....	52

3.1 Introducción	52
3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing.....	52
3.3 Conclusiones del Tercer Capítulo	66
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS.....	

Introducción

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está viviendo una nueva etapa en la que cierta actividad se hace imprescindible para el desarrollo económico de muchos países, e indispensable en la vida cotidiana de muchas personas, se distingue una considerable progresión cada vez más de las poblaciones a penetrar paulatinamente en la complejidad de esa importante actividad humana y económica del presente siglo, cual es: el mundo de los viajes.

El interés de palpar y vivir nuevos lugares se ha acrecentado con la propia globalización internacional que existe en las dos últimas décadas. Son muchos los interesados en apreciar y experimentar personalmente los paisajes, otros recursos naturales, culturales y contactos humanos que la educación general unida al propio desarrollo tecnológico han propiciado conocer. Esto ha hecho que un término tan popular como la demanda turística haya crecido notablemente. Martin, (2003)

Es por ello que se responde a la pregunta ¿del porqué de la existencia del turismo?: es que existe una demanda real y potencial de viajes en diversos países emisores que puede y debe satisfacerse con las ofertas del sector turístico.

La singularidad, atractivo y grado de conservación de los recursos, así como la localización y facilidad de acceso a los mismos, determinan sus posibilidades de explotación y su capacidad de atraer a un tipo u otro de visitantes. Perelló, (2001)

En consecuencia se hace necesario que las entidades turísticas realicen un esfuerzo por ampliar y enriquecer su oferta con vistas a satisfacer las expectativas más exigentes.

El alojamiento, y la hotelería en particular, como parte fundamental de la actividad turística, debe adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y centrarse en la plena satisfacción de sus clientes para poder posicionar su producto en el mercado de forma sostenida; integrando todos sus recursos en la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permitan el enfrentamiento adecuado a las características, necesidades y deseos de los mercados actuales. López, (2010).

Las entidades buscan una distinción y en este proceso se debe considerar a la venta como un vector estratégico para valorar su máxima eficacia. Por ello, las

Introducción

instalaciones sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelven deben desarrollar de manera continua un plan de marketing y realizar su auto-evaluación para a través de sus resultados mejorar la calidad de los servicios ofertados, conocer el mundo al que se dirige e incluso definir y desarrollar lo que se puede y debe hacer para transmitir un mensaje atractivo, sugerente y adecuado en todos los aspectos.

El plan de marketing es el instrumento que utilizan los gestores de las empresas ante todo para planificar sus acciones de marketing, éste resume la planificación, organización, control y presupuestación de productos y servicios en un período de tiempo determinado y define objetivos, estrategias y acciones a seguir para cada elemento del marketing mix, deseando alcanzar un fin concreto, para el enfrentamiento al mundo competitivo actual, dando respuesta a las necesidades y deseos de los turistas, lo que garantiza el logro del éxito comercial. Iglesias, Talón y García-Viana, (2007).

Por ello reviste una gran importancia la planificación de la gestión de marketing ya que constituye una guía, plasmada en estrategias y acciones debidamente controladas, que le permiten a las empresas conocer su posición actual y determinar su situación futura.

En Cuba este fenómeno se ha convertido en una actividad económica con proyección estratégica que pretende fundamentar una oferta turística competitiva y sustentable, a la vez que lograr un equilibrio socio-político-económico con el fin de mantener y potenciar el patrimonio natural, histórico y cultural de la nación. La dinámica y las tendencias actuales del sector, a nivel mundial, son inciertas y exigen un estudio evolutivo cualitativo y cuantitativo con el objeto de reconocer el pasado, identificar y vivenciar el presente, así como pronosticar y diseñar el futuro.

Por la importancia que reviste esta actividad para el desarrollo social y económico del país hoy en los lineamientos del Partido Comunista de Cuba se plantea como línea a seguir: incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio y perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones. Lineamientos 257 y 258 de la Política Económica y Social del

Introducción

Partido y la Revolución, (2011).

El destino Villa Clara integra un grupo de atracciones, de ciudad, de historia, de cultura, de naturaleza, de sol y de playa y su cercanía a los principales polos del país y en especial a la Cayería Noreste la convierte en paso obligado para el visitante.

Actualmente cuenta con una infraestructura hotelera distribuida en hoteles de 2 y 3 estrellas en la ciudad y en la montaña y hoteles de categoría 4 y 5 estrellas con administración cubano-extranjera, localizados en la Cayería Noreste de la provincia, corresponden a la modalidad de Sol y Playa y operan bajo el régimen Todo Incluido. Completan el atractivo de la región la ciudad de San Juan de Los Remedios considerada como una de las primeras poblaciones españolas surgidas en Cuba durante la etapa colonizadora en el siglo XVI.

El Grupo Hotelero Cubanacán Hoteles se destaca como patrocinador dentro de la oferta turística de esta importante e histórica ciudad, por ser uno de los grupos de alojamiento de mayor experiencia en el sector turístico y haciendo gala de ello a insertado en el mercado los Hoteles Marca Encanto, los cuales ofrecen un producto dirigido fundamentalmente al turismo histórico- cultural. Este tipo de establecimiento brinda al cliente la posibilidad de disfrutar de la excelencia y personalización en el servicio, enmarcado en construcciones de alto valor histórico, donde resaltan los principales atractivos culturales que posee el destino, proporcionando al turista una experiencia vivencial única. Manual Operativo de “Hoteles E”, (2007). Dentro de las instalaciones seleccionadas se encuentra el Hotel E Mascotte y Barcelona, que por su ubicación en el centro histórico de la ciudad de San Juan de Los Remedios y por sus representativos valores arquitectónicos y culturales se decide incluir como parte de esta investigación.

El Hotel E Mascotte y Barcelona, en los momentos actuales presenta problemas relacionados con el porcentaje de ocupación, ya que no son realmente aprovechadas las capacidades instaladas para el desarrollo de los mismos, debido a que es un producto nuevo, casi desconocido por los TT.OO, lo que conlleva a que los turistas que se encuentran de recorrido no conozcan la oferta de productos que este integra. Además Remedios como destino no está consolidado, a esto se suma la carencia de acciones estratégicas para mejorar su gestión comercial, no cuenta además con

Introducción

elementos metodológicos que le sirvan de base para dirigir la planificación adecuada de las acciones que en materia de comercialización se acometen. Estos elementos constituyen la **situación problémica** de la presente investigación.

Planteando como **problema de investigación**: no existencia de un plan de marketing que establezca las estrategias, objetivos y acciones necesarias y adecuadas para la gestión comercial del Hotel.

Debido a esto se hace necesario llevar a cabo una serie de cambios y de gestionar adecuadamente, el proceso de comercialización de este hotel, sobre la base de la aplicación de estrategias de planificación, organización y control para revertir tal situación, atendiendo al entorno en que se inserta y a las características de la empresa, de modo que se logre su reinserción en el mercado y a su vez logre rentabilidad, competitividad y en definitiva el éxito empresarial.

Surge así la necesidad de promover un instrumento de planificación comercial que contribuya directamente a mejorar el rendimiento operativo de la entidad de manera sistemática en compromiso directo con la demanda y el desarrollo turístico sostenible.

Siendo el **objeto de la investigación**: Plan de marketing del Hotel E Mascotte y Barcelona, perteneciente a la marca Encanto, localizado en la ciudad de San Juan de los Remedios.

Para dar solución al problema de investigación se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se diseña un plan de marketing adecuado al producto y al mercado turístico del Hotel E Mascotte y Barcelona, se proveerá a la dirección de la instalación de una herramienta para la planificación de la comercialización.

Para la operacionalización de la hipótesis se trabaja a partir de la **variable independiente**: Elaboración del Plan de Marketing para el Hotel E Mascotte y Barcelona, y la **variable dependiente**: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.

Por tanto se propone como **objetivo general**: Diseñar un Plan de Marketing adecuado al producto turístico y al mercado del Hotel E Mascotte y Barcelona, que permita a la alta gerencia planificar la comercialización.

Introducción

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

1. Realizar un estudio bibliográfico donde se aborden los referentes teóricos relacionados con la gestión turística en instalaciones hoteleras y la aplicación del Marketing como filosofía.
2. Realizar el diagnóstico situacional de la comercialización del producto turístico de la entidad, objeto de estudio.
3. Diseñar un Plan de Marketing adecuado al producto turístico y al mercado del Hotel E Mascotte y Barcelona, que permita la planeación de su comercialización.

Se seleccionó como **campo de acción**: La planificación comercial en el Hotel E Mascotte y Barcelona.

Para el desarrollo de la presente investigación serán utilizados **métodos** tanto empíricos como teóricos (la deducción, la inducción, el análisis, la síntesis, la observación y la comparación). Atendiendo a la forma de abordar la realidad se emplearon métodos cualitativos mediante un grupo de técnicas aplicadas como el análisis documental, la observación científica, la discusión en grupos, la entrevista y la matriz DAFO.

La presente investigación debe generar un grupo de impactos positivos tanto a la docencia como a la organización objeto de estudio, pues los resultados de la investigación pueden ser una referencia en la impartición de asignaturas relacionadas con la comercialización en entidades turísticas, además le aporta a la instalación objeto de estudio una guía donde se les orienta las acciones comerciales para el logro de las metas organizacionales. De lograrse la implementación del plan, de manera efectiva podría generar beneficios económicos importantes como consecuencia del incremento de turistas, su estancia en el hotel y el consumo de estos clientes.

La investigación se desarrollará mediante las **etapas** siguientes:

- Análisis teórico metodológico acerca de la gestión de empresas turísticas, el marketing hotelero y la elaboración del plan de marketing en la hotelería.

Introducción

- Diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial del Hotel E Mascotte y Barcelona.
- Elaboración del Plan de Marketing adecuado al producto turístico y al mercado del Hotel E Mascotte y Barcelona, que permita la planeación de su comercialización.

Para ello se realizó una vasta revisión bibliográfica sobre los temas relacionados al turismo, la hotelería y la planificación del marketing hotelero, mediante la cual fueron analizados un buen número de libros, artículos y documentos, igualmente se consultaron varios sitios especializados de internet. Además se analizaron informes, manuales y otros documentos del Grupo Cubanacán y la Empresa Los Caneyes. Toda la bibliografía consultada fue referenciada utilizando el estilo Harvard.

El presente trabajo de diploma consta de una estructura conformada por tres capítulos, a partir de los cuales se plantean las principales conclusiones y recomendaciones de esta investigación, al final se presentan las fuentes bibliográficas consultadas y los anexos vinculados al cuerpo del trabajo. En el primer capítulo se expone brevemente como se manifiesta el Turismo en la actualidad, las distintas clasificaciones que de ella han dado diversos autores y su gestión, cayendo en las particularidades de la empresa hotelera y su gestión de marketing, para llegar al análisis de diversos procedimientos que permitan la selección del más adecuado a las características de la empresa objeto de estudio.

En el segundo capítulo se procede a la realización del Diagnóstico de la Gestión Comercial de la entidad objeto de estudio y sus principales características, para determinar su situación actual. Finalmente en el tercer capítulo se elabora el Plan de Marketing a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado.

Capítulo 1

Análisis bibliográfico sobre la gestión turística en empresas hoteles y el plan de marketing en la hotelería.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE LA GESTIÓN TURÍSTICA EN EMPRESAS HOTELERAS Y EL PLAN DE MARKETING EN LA HOTELERÍA

1.1 Introducción

En el desarrollo de toda investigación científica resulta de vital importancia realizar un profundo análisis bibliográfico sobre el tema a tratar, ya que esta constituye la base que sustenta el proceso investigativo. Según Wolfe, (1999) el análisis bibliográfico consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y luego extraer y recopilar la información relevante y necesaria que atañe el problema científico a resolver.

Este capítulo fue estructurado según el Hilo Conductor de la investigación (**Ver Anexo 1**), donde se muestra la estrategia para la revisión de las diferentes fuentes a consultar sustentada sobre la base de la revisión de la literatura especializada disponible, de forma tal que permita el análisis del estado del arte y de la práctica en esta materia. Por tanto el objetivo de este capítulo es analizar e interpretar el problema desde un plano teórico que contextualice la problemática tratada en la investigación.

Con la construcción del marco teórico y referencial de la investigación se pretende conocer cómo se desarrolla el Turismo y la Gestión de Empresas Turísticas, profundizando en las particularidades de la actividad hotelera y la Gestión de Marketing Hotelero, más concretamente el proceso de planificación y la elaboración del Plan de Marketing, a la vez se pretende llegar a una conceptualización de las principales definiciones, elementos y tendencias en este campo, con el propósito de aplicar estos conceptos de forma creativa y eficiente.

1.2 La actividad turística: Evolución y Conceptualización

El turismo como tal, nace en el siglo XIX, como una consecuencia de la Revolución Industrial, con desplazamientos cuya intención principal es el ocio, descanso, cultura, salud, negocios o relaciones familiares. Estos movimientos se caracterizan por su finalidad de otros tipos de viajes motivados por guerras, movimientos migratorios, conquista, comercio, entre otros. No obstante el turismo tiene antecedentes históricos claros.

Capítulo 1

El turismo es una actividad cuyo protagonista es el hombre. Cada persona posee vivencias, deseos, gustos, motivos, que lo impulsan a viajar para conocer nuevos lugares o regresar a los ya conocidos. Diversos autores argumentan que el Turismo es una actividad que bien planificada proporciona una imagen favorable de un lugar, región o país.

El turismo se puede concebir como un enorme conjunto de personas, negocios, organizaciones y lugares que se combinan de alguna forma para proporcionar una experiencia de viaje. El turismo es una actividad multidimensional con muchas vertientes que afecta a muchas vidas y a diversos ámbitos económicos. Cooper *et al*, (2005).

Cada día más países y regiones del mundo consideran al turismo como una forma de mejorar su economía. El turismo supone una nueva posibilidad de impulsar el sector económico comercializando el paisaje y los recursos culturales de una región.

El turismo en Cuba no escapa de estos cambios y transformaciones, pues también influyen en su desarrollo las nuevas tendencias asociadas al comportamiento del consumidor turista. En la actualidad el turismo en el país ha avanzado con un crecimiento constante, alcanzando cifras en los últimos años que superan los dos millones de turistas y que colocan al destino dentro de los 25 primeros de las Américas, con excelentes pronósticos para años venideros. Matos, (2008).

El turismo ha sido definido por diversos autores, pero éste ha sido un término un tanto complicado de definir existiendo varios criterios al respecto: Bormann, (1930); Krapf y Hunziker, (1942); Ministerio Popular para el Turismo en Venezuela, (1980); De la Torre, (1983); Figuerola, (1991); Pazos, (1996); OMT, (2001); Francesh, (2004), Martin, (2006); ofrecieron sus definiciones a través de los tiempos.

Pero de todas las definiciones aportadas sobre el concepto de turismo a lo largo de los años (**Ver Anexo 2**) la que se utiliza actualmente en el ámbito y la asumida a los propósitos de esta investigación es la de la OMT, (2001) por ser una de las más abarcadoras y de mayor acción en el área en que se trabaja, ya que luego del fenómeno de la globalización, el turismo se convirtió en una industria, por lo tanto tiene fines lucrativos.

Capítulo 1

De esta forma se puede llegar a un consenso de lo que se entiende por Turismo: Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

A partir del análisis de las definiciones abordadas y según Machado y Hernández, (2007); se puede arribar a los siguientes planteamientos:

- El turismo surge como una necesidad de ocupar el tiempo libre, en la medida en que la sociedad se desarrolla y ofrece como posibilidad los medios necesarios de acercamiento de unas regiones con otras.
- No se puede hablar de turismo si no existe desplazamiento hacia otro lugar, fuera de la residencia habitual.
- El turismo no incluye necesariamente alojamiento en el destino, también las excursiones de un día son consideradas turismo.
- No se limita solamente a viajes de placer o vacacionales, también se incluyen en las estadísticas los viajes de negocios, asistencia a eventos, visitas a familiares y amigos, etc.
- Estos viajes y estancias ocurren en lugares diferentes a los de la residencia habitual de estas personas, por lo que realizarán actividades diferentes a las que comúnmente hacen.
- El viaje es temporal, por lo que el propósito de la visita al destino turístico es distinto al de establecer residencia y comenzar a trabajar allí.

1.2.1 Características de la actividad turística.

El turismo como fenómeno, según Ayala, (2003), tiene un grupo de características que lo particularizan. Dentro de ellas se encuentran:

- La necesidad de traslado del consumidor desde su lugar de origen, hacia el destino geográfico donde se concentran espacialmente la oferta de productos y servicios que desea disfrutar.
- El carácter estacional que impregna a buena parte de sus actividades.
- La sensibilidad ante la incidencia de factores como son: las guerras, el terrorismo, las decisiones políticas, las afectaciones climatológicas y los peligros asociados a la seguridad sanitaria, entre otros.

Capítulo 1

- La existencia de alto grado de competitividad y concentración de capital en empresas vinculadas a él (aerolíneas, cadenas hoteleras, canales de distribución, etc.).
- Además de las características que le son propias a los servicios como son: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y la imposibilidad de ser almacenados.

Clasificación de la actividad turística

Las actividades turísticas según Martin, (2003) pueden clasificarse de diferente modo:

- Según el lugar de la realización (medio urbano, natural, rural, costero, marítimo, fluvial o aéreo)
- Según el nivel de participación (activa o pasiva- espectador-)
- Según el volumen de participantes (individual, grupos o masificada)
- Según el interés temático (cultural – educativo; cultural – recreativo, esparcimiento, etc.)

Lo más importante a considerar en las actividades turísticas es que, a partir de ellas, se definen las modalidades turísticas las cuales son generadas por las motivaciones de las personas que deciden realizar el viaje y las actividades que se pueden llevar a cabo, según la variedad de recursos turísticos por los cuales se compone la oferta **(Ver Anexo 3)**, entre ellas se destaca por ser una de las más importantes respecto a la demanda turística internacional y en consecuencia para los propósitos de esta investigación el turismo cultural el cual se define como "Aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico". SECTUR-CESTUR, Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural, (2002).

De acuerdo a la clasificación internacional propuesta por la OMT, (1991) y citado por Francesch (2004), se define como:

a) Según el sentido del viaje se puede hablar de

- Turismo emisor: es el que realizan los residentes de un país cuando salen fuera de él "outbound" (travesía).

Capítulo I

- Turismo receptor: es el que realizan los no residentes en un país cuando llegan a él “inbound (llegada), incoming” (entrada).
- Turismo interno: es el que realizan los residentes de un país cuando viajan dentro de él “domestic” (doméstico).

Estos tres tipos pueden combinarse entre sí y se dan tres tipos más: la suma de turismo emisor más el turismo receptor constituye el turismo internacional. La suma del turismo emisor y el interno da el nacional. Y la suma de turismo receptor e interno da el turismo interior (internal).

b) Otras clasificaciones:

- Por la actitud del viajero: turismo activo o pasivo
- Por el tiempo empleado para el desplazamiento o la estancia: turismo de estancias o residencial y turismo itinerante.
- Por la renta del viajero: de élite; de masas, y social
- Por el motivo: religioso, sol y playa, negocios, etc.

1.2.2 Tendencias actuales del turismo

Algunas de las tendencias, que según estudios de la OMT, condicionan y determinan el desarrollo del turismo mundial en los próximos años son: se duplicarán los viajes a países extranjeros protagonizados principalmente por dos segmentos demográficos: el de tercera edad y los jóvenes. Las motivaciones principales de los viajes serán de carácter cultural y también estarán relacionadas con el disfrute del medio ambiente y la naturaleza. Los entornos naturales y culturales constituirán, por tanto, premisas determinantes para el desarrollo de la industria turística del futuro. El turismo de playa continuará experimentando la mayor demanda, pero ya no será sólo de sol y mar, sino que cada vez deberá estar más combinado con otras ofertas, principalmente las de carácter cultural y las que propicien el vínculo con la naturaleza y los paisajes. La irrupción en el mercado internacional de los destinos emergentes ejerce una competencia muy fuerte y obligan a replantear el diseño de productos en otros destinos.

Por tanto a base de conclusión luego de haber analizado las tendencias expuestas por diversos autores: Cooper, (2005); CIDT,(2010); Benítez, (2011); Rodríguez, (2012) se concluye que el turista en la actualidad luego de concebir la idea de viaje,

Capítulo I

verifica en primer lugar la calidad de los productos ofrecidos, así como experiencias auténticas, de ahí que se trabaje en función de nuevas experiencias, surgiendo la necesidad de la creación de productos novedosos e innovadores que despierten el interés o deseo del consumidor, de igual forma existe una alta demanda por el todo incluido, propiciando una excesiva atención a las infraestructura y los servicios pero siempre desarrollando un turismo responsable y sobre todo sostenible que tenga en cuenta la conservación del medio ambiente y de los recursos naturales, por lo que la oferta turística debe adaptarse a estas nuevas necesidades.

1.3 La Hotelería

Desde la prehistoria, el hombre ha tenido necesidad de desplazarse con fines comerciales y de intercambio, por lo que ha necesitado alojarse en diversos puntos geográficos, en este tiempo, se intercambiaba el hospedaje por mercancías.

En un principio, los viajes están destinados sólo a comerciantes y a las clases más adineradas, que empiezan a salir de vacaciones fuera de sus ciudades y exigen unos establecimientos de acorde a sus posibilidades. Y para que todo esto sea posible, es necesario el surgimiento de una serie de establecimientos donde los viajeros puedan comer y pernoctar, es el nacimiento de la hostelería propiamente dicha. La evolución ha sido tan espectacular que actualmente casi todas las personas que viven en países desarrollados tienen acceso a viajar y alojarse en establecimientos dignos, lo que ha dado lugar a la creación de una de las industrias más poderosas del mundo: el turismo que está íntimamente relacionado con la hostelería. Digicentro Famal, (2013).

Según el análisis de las definiciones de Turismo aportada por diversos autores y señaladas anteriormente para que exista el turismo tiene que ocurrir al menos una pernoctación en el destino visitado, de ahí que el alojamiento en sus disímiles variantes, constituya un componente necesario en el desarrollo de la actividad.

Este constituye además el hogar transitorio del turista, la base material y operativa del turismo. Una parte significativa de ingresos y empleo es generada por el alojamiento, estamos hablando de que el 60% de los ingresos del hotel se obtienen a partir del precio de la habitación, en dependencia de la ocupación y la duración de la estancia, además de las características del mismo. Debido a la importancia que

Capítulo I

genera el alojamiento es que todas las empresas deben lograr altos índices de ocupación y rendimiento en sus operaciones.

El alojamiento es un elemento fundamental para el desarrollo del turismo en cualquier destino que tenga como objetivo dar servicio a los viajeros que no son visitantes de día y que por tanto, pasan al menos una noche allí. La calidad y la variedad se reflejarán y, al mismo tiempo, influirán en el tipo de visitantes que viajen hasta un destino. Por ese motivo conseguir un equilibrio apropiado en la oferta de alojamiento que sirva para alcanzar los objetivos estratégicos de desarrollo turístico puede convertirse en un desafío. Barron y Baum, citado en Cooper, (2005).

Por tanto se entiende por Alojamiento Turístico: a la instalación destinada a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación. NC-127, (2001).

Diversos autores han planteado criterios para clasificar el alojamiento turístico, Rojo, (2005); Iglesias, Talón, y García-Viana, (2007). En esta investigación se considera conveniente abordar la segunda propuesta:

- Por su localización: urbanos, de montaña, costeros, de campo, de carretera.
- Por su especialización: vacacional, convenciones y congresos, salud y balnearios, rural, deportivos, temáticos.
- Por su régimen de explotación: en propiedad, en arrendamiento o alquiler, contrato de gestión, contrato de franquicia.
- Por la propiedad: familiar, cadenas, tiempo compartido, agrupaciones de hoteles.

Dentro del ámbito del Alojamiento, la hotelería es sin duda, el subsector más relevante y visible. Aunque conforman un conjunto muy diverso de establecimientos en la mayoría de los países, los hoteles son los que globalmente crean mayor volumen de empleo total y probablemente los que generan un nivel más alto de beneficios. La visión tradicional de estos edificios era la de un establecimiento que ofrece alojamiento y junto con servicios de comidas y bebidas a los huéspedes durante un período breve de tiempo a cambio de del pago de unas cantidades.

Existen variadas definiciones sobre el concepto hotel: Decreto Ley de España(1965); Ley de Turismo en Murcia, (1997); Norma Cubana 127-2001; Gallego (2002); Manual de Explotación Hotelera del Grupo Cubanacán, (2002); Acerenza, (2004) y

Capítulo 1

Kotler, (2004) (**Ver Anexo5**), pero la que se considera como la de mayor relevancia es la expuesta por Gallego, (2002) “La empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos”

Las empresas hoteleras poseen características singulares, Mestre, (1995) y Rojo, (2005) hacen referencia cada uno a la que consideran más importantes:

- Pertenece al sector de los servicios.
- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes, aspiraciones legítimas de los empleados y técnicas de producción.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- El control de la calidad definitivo se produce ex post.
- El factor localización adquiere más importancia, al ser más determinante que en otro tipo de empresas.
- Intangibilidad del producto principal que generan.
- La venta de los servicios de los Hoteles, tiene unas características propias.
- Incluye validez limitada en el tiempo y rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio.

En el ámbito turístico se ha manejado diferentes clasificaciones sobre la empresa hotelera (**Anexo6**). Según Medina, (2007) se pueden clasificar de esta manera:

- ✓ Por Calidad de Servicios: Sistema de vocablos descriptivos, sistema de claves, sistema de estrellas (es el más difundido en la actualidad)
- ✓ Por Dimensión: Pequeño, mediano, grande.
- ✓ Por Tipos de clientes: Comercial (para "hombres de negocios"), vacacional (para turistas), convenciones y eventos, para residentes.

Capítulo 1

- ✓ Por su Operación: De temporada o estación, permanentes.
- ✓ Por su Organización: Independientes, de cadena
- ✓ Por Propiedad: Privados, Públicos (estatal), Mixtos.
- ✓ Por su Ubicación: De playa, de montaña, de ciudad.
- ✓ Por Alimentación: "garni" (sólo desayuno), completo.
- ✓ Por Estadía del Huésped: De estancia (3 ó más días), de tránsito (1 ó 2 días de escala)
- ✓ Por Vías de acceso: De estación de ferrocarril, de aeropuerto, de ruta.

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

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

1.4 La comercialización en el turismo

El turismo se remonta a muchos siglos atrás, pero los enormes cambios que han tenido lugar durante estas últimas décadas, tanto en los elementos del producto, como en las condiciones del mercado, han hecho necesario un cambio de la misma magnitud en los métodos empresariales. Esto ha llevado a la adopción y al uso del marketing en el turismo.

El marketing turístico moderno surge como una reacción empresarial ante los cambios producidos en el entorno social y económico, dentro de un proceso, donde las empresa y las organizaciones de mayor éxito han demostrado una gran habilidad para desarrollar una estructura organizativa y una oferta de productos adecuados para los distintos consumidores o visitantes, todo ello se inspira tanto en un planteamiento o una actitud con respecto a los negocios o al mercado como en la experiencia acumulada en el ámbito específico de la gestión. Por tanto, el marketing es inicialmente una filosofía que se basa en el arte y la ciencia derivados de distintos enfoques directivos. Gilbert, citado en Cooper, (2005).

Capítulo 1

Como se ha planteado con anterioridad para mantenerse en el mercado actual, competitivo por excelencia se hace necesario un enfoque total hacia las necesidades del consumidor y por tanto una correcta gestión de marketing por lo que según el criterio de Gilbert, citado en Cooper (2005) la planificación de Marketing es crucial para la supervivencia de la organización en un entorno que se esta haciendo cada vez más imprevisible y volátil.

A lo largo de los años varios especialistas han definido, algunos más acertadamente que otros, la mercadotecnia. En la presente revisión fueron considerados los aportes de Stanton, (1969); Muñoz, (1994); Kotler *et al*, (1995); Santesmases, (1999); Serra, (2003); Milio, (2004); la American Marketing Association, (2004); Grande, (2005) y Muñiz, (2008). **(Anexo 4)**. Del análisis de estas definiciones se pudo determinar que el marketing: es un conjunto de acciones integradas como un proceso social y de gestión, cuyo objetivo principal es la identificación de las necesidades y deseos del consumidor, buscando su satisfacción mediante la creación, comunicación y entrega de un valor superior a los clientes que permita, por consiguiente, el beneficio de la empresa a través del cumplimiento de sus objetivos comerciales.

De este modo la gestión de marketing sería el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales (turistas y residentes) como de las organizaciones (turoperadores, agencias de viaje, hoteles, líneas aéreas, etc.) AMA, (1995).

Por otra parte, la gestión de la actividad de comercialización desarrollada por una empresa constituye lo que se denomina dirección de marketing (marketing management), que incluye el análisis de la situación de mercado a través de técnicas y métodos de investigación comercial, así como el diseño, ejecución y control de estrategias para alcanzar los objetivos. Manuales Prácticos de la PIME (2007).

El diseño y la ejecución de las estrategias se basan en las cuatro variables fundamentales del marketing: (el propio producto ofertado, el precio fijado para el mismo, el sistema de distribución empleado para que llegue al mercado y la promoción o comunicación de los méritos o beneficios del producto).

Capítulo 1

Para el estudio del Marketing es necesario partir del análisis de su estructura, o sea, de las variables que la componen; el Marketing Estratégico y el Marketing Operacional los cuales complementan el proceso de comercialización.

Según Bigné *et al*, (2000): El marketing estratégico orienta las actividades de la organización a mantener o aumentar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado. Las acciones que permiten el desarrollo estratégico son, entre otras, la investigación de mercado, segmentación de mercados y análisis de la competencia actual y potencial.

El marketing operativo o marketing mix está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada. Su horizonte temporal de actuación se limita al corto y medio plazo, y sus acciones se ven restringidas por el presupuesto de la organización. Estas estrategias del marketing pueden resumirse en las cuatro variables controlables del sistema comercial, las denominadas “cuatro pes”, según McCarthy, (1984): producto (product); precio (price); distribución (place) y comunicación (promotion).

Según Ceballos, (2008): Las variables del marketing mix constituyen una figura holística e interdependiente en la que cada variable impacta sobre las demás y es, a la vez, impactada por ellas. En consecuencia, la esencia de todo el plan de marketing radica en la absoluta coherencia y armonía del conjunto de los programas de acción que lo integran.

Producto: El primer aspecto a revisar es la adecuación del producto a las necesidades o deseos que se buscan satisfacer para ese segmento de mercado. Desde la perspectiva del marketing, la oferta de producto no consiste únicamente en el producto básico (atractivos, equipamientos, servicios e infraestructuras), sino también en los aspectos formales (calidad, marca, diseño) y añadidos (servicio, instalación, mantenimiento, garantía, financiación) que acompañan a la oferta.

Precio: El precio no es sólo el importe monetario que se paga por obtener un producto, sino también el tiempo, el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlo. El precio tiene un fuerte impacto sobre la imagen del producto. Un precio alto es sinónimo, muchas veces, de calidad; y un precio bajo, de lo contrario. Esta variable tiene una gran influencia sobre los ingresos y beneficios de la empresa.

Capítulo 1

Distribución: La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. Comunicación: Encargada de comunicar la existencia y beneficios de los productos y/o servicios, tentando al consumidor para que los compre. Mediante esta variable se puede además intentar crear una buena imagen de la empresa o destino e incrementar su notoriedad, para ello se combinan instrumentos como la publicidad, promoción, relaciones públicas y venta directa.

En resumen, el marketing estratégico estudia el grupo de factores que actúan de forma directa sobre la empresa y que forman parte del microentorno y el conjunto de fuerzas más generales denominadas como macroentorno, el marketing operacional por su parte es el que va a la conquista inmediata de las ventas en el mercado a través de su gestión comercial.

Por tanto el Marketing turístico identifica que es lo que puede ofrecer el destino, que grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Además que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes. Machado y Hernández, (2007).

1.5 La comercialización en instalaciones hoteleras

Uno de los problemas más comunes y frecuentes que nos encontramos a la hora de gestionar un Hotel es la comercialización y venta de nuestro establecimiento. Todos tenemos claro que estamos hablando de la principal fuente de ingresos y que de esto dependen el futuro a corto y medio plazo de nuestro negocio.

El marketing hotelero puede definirse como el proceso social y administrativo que requiere de la planeación para establecer los medios y canales de distribución adecuados para llegar al público objetivo con el fin de satisfacer sus necesidades y

Capítulo 1

expectativas. Lovelock, (1997); Lewis y Chambers, (2000); Reid y Bojanic, (2001) y Kotler, (2003), citado en Hernández, A. (2009).

Para que las empresas hoteleras logren ventajas competitivas en un contexto global tan dinámico y competitivo en el que están inmersas, se considera necesaria la aplicación de la cultura de marketing, orientando sus estrategias hacia la diferenciación mediante la creación de productos y servicios acordes a las necesidades del target objetivo. Hildemann y Trifaró, (2008)

El marketing no es sólo de grandes empresas, como filosofía es aplicable a cualquier empresa independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, que piensan de los productos o servicios, que otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia los clientes, es algo que se puede hacer en cualquier empresa. Lo único que variará respecto a una empresa de grandes dimensiones será la cantidad de recursos disponibles para ello, lo cual influirá en el tipo de instrumentos que utilicen y en la forma concreta en que los combinen. Serra, (2003).

Para que estas empresas sean exitosas y obtengan una ventaja competitiva en el mercado, deberían considerar las funciones del marketing estratégico según Bigné, (2004), tales como:

- Análisis del entorno genérico de carácter económico, social, tecnológico y político.
- Definición del mercado de referencia.
- Segmentación del mercado.
- Análisis de la competitividad.
- Megamarketing: Implica la utilización de dos nuevas variables: poder y relaciones publicas. La primera hace referencia a la identificación de los grupos de presión que tienen poder para facilitar el acceso a un mercado y los incentivos a ofrecer.
- Alianzas estratégicas con proveedores y competidores.

Capítulo I

- Aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

El marketing en la hotelería no es solo la promoción del servicio hotelero, sino todo un proceso social y administrativo, que requiere de la planeación de líneas de acciones generales por parte del hotel, en la cual se establezcan los medios y canales de distribución para llegar al público objetivo, esto con el fin de satisfacer sus expectativas y necesidades. El marketing para hoteles pretende crear, atraer, mantener, y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios, mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneo. Lewis y Chambers, (2000); Kotler, (2003); Reid y Bojanic, (2001); Lovelock, (1997); Grande, (2005) y Lievano, (2007), citado en Salas, (2010).

El Marketing hotelero no es conceptualmente diferente del Marketing, y tan solo varía su dimensión sectorial. Sin embargo, la actividad hotelo/turística posee una serie de características distintivas que incrementan la complejidad del marketing y lo dotan de cierta singularidad. Sánchez *et al*, (2008). En adición a las particularidades que presenta el marketing de servicios turístico, el marketing hotelero tiene sus propias particularidades. Acerenza, (2004).

- El carácter de oferta del servicio hotelero en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo de la actividad turística y de la evolución de los negocios en el lugar en el cual se ofrecen los servicios.
- Las decisiones de precio son mucho más dependientes de las condiciones del mercado que de los costos de producción.
- El riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing.

Las funciones que son inherentes al marketing de los servicios, Comercio Exterior, (2010) y aplicables además al marketing en el servicio hotelero, son:

1. Investigación comercial: Es la función que permite obtener la información necesaria para la toma de decisiones en Marketing. Los temas sobre los que puede necesitar información la dirección de marketing, son muy variadas. Entre los más importantes se pueden destacar: el Mercado, el Producto, el Precio, la Distribución, la Comunicación, la Competencia y el Entorno.

Capítulo 1

2. Planificación Comercial: Consiste en tomar decisiones comerciales coherentes, como medio para conseguir unos fines. Para desarrollar la planificación comercial, se deben seguir unas fases que se podrían resumir de la siguiente forma:

- Recogida de información para poder realizar un análisis de la situación.
- Determinación de puntos fuertes y debilidades.
- Selección de alternativas de acuerdo con los objetivos generales de la empresa. Los objetivos comerciales pueden ser múltiples, pero siempre se establecerán en función de los objetivos generales de la empresa. Entre algunos de los objetivos comerciales que se pueden señalar son: Incrementar las ventas, ser líderes del mercado, superar a la competencia, aumentar la calidad, diversificar la gama o el producto, sobrevivir, etc.
- Toma de decisiones sobre los elementos de marketing para poder alcanzar los objetivos propuestos.
- Presupuesto provisional de los recursos necesarios, financieros, humanos y materiales como el tiempo que se realiza cada tarea.

3. Organización Comercial: Una vez elaborado el plan de marketing se debe diseñar aquella estructura organizativa que permita conseguir los objetivos fijados y la satisfacción de los consumidores. Para cumplir dichos objetivos habrá que organizar:

- La selección y funcionamiento de la fuerza de ventas.
- El diseño de la red de servicio post-venta adecuada para el tipo de establecimiento donde se venda el producto y para el producto en sí.
- El soporte administrativo comercial que servirá a la ejecución.

4. Control Comercial: Cuando se planifica hay que establecer los procedimientos que permitan hacer frente a aquellos problemas que puedan impedir el logro de los objetivos fijados. El conjunto de esos procedimientos constituye el control. La función de control comercial debe realizarse a varios niveles en el área de marketing:

- Control de eficiencia: Verifica si las acciones que se están llevando a la práctica son las adecuadas para conseguir los objetivos previstos con el menor esfuerzo, tiempo y coste posible.

Capítulo 1

- Control del plan anual de marketing: Comprobar si todas las decisiones que se han tomado se están realizando y conllevan los resultados previstos.
- Auditoría de marketing: Chequeo de los elementos del marketing- mix.

5. Logística: La logística es la función que se ocupa del aprovisionamiento y transporte de los productos, es decir, de la distribución física de los mismos. Su objetivo consiste en que el producto se encuentre en el lugar adecuado, en el momento oportuno, y con el menor tiempo, dinero y esfuerzo posible.

La función que le corresponde a la planificación del marketing es posiblemente la actividad más importante en cualquier organización hotelera. La supervivencia a largo plazo de estas empresas que actúan en mercados altamente competitivos y cambiantes, tiene mucho que ver con la forma de evaluar su entorno, como marcar objetivos razonables, y como escoger estrategias lógicas. Criterios coincidente de autores tales como: Rojo, (2005); Cooper *et al*, (2007); Iglesias *et al*, (2007); Ramírez y Morell, (2008).

En el marketing, como en cualquier actividad gerencial, la planificación constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos. En este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y, a la vez, informa de la situación en la que se encuentra la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en los plazos previstos.

La planificación estratégica es un proceso continuo, ya que así lo exige la permanente adaptación a un entorno que cambia constantemente. La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como finalidad el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se formalizan en un plan. El plan de marketing es, por tanto, el resultado de la planificación comercial, que se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa. Serra, (2003). El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha

Capítulo 1

quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Muñiz, (2008).

Según Amari, (2011) la Utilidad del Plan de Marketing consiste en que:

- Sirve de mapa.
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia.
- Informa a los nuevos participantes de su papel en la realización del plan y el logro de los objetivos.
- Permite obtener recursos para la realización del plan.
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados.
- Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y definir los plazos.
- Sirve para conocer los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

Del análisis realizado se puede concluir que la utilización de un Plan de Marketing, presenta como ventajas: el aseguramiento de la toma de decisiones empresariales, la autoevaluación, innovación, mayor eficacia en la asignación de recursos, organización más eficaz, presupuesto realista, corrección de las desviaciones, mayor participación, reducción de costes y la obtención de fuentes de financiación.

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

Es importante señalar que algunos autores recomiendan incluir en el Plan de Marketing, además de los procedimientos y metodologías diseñadas la investigación de mercado, para determinar el segmento al que se va a enfocar la empresa y de esta forma establecer estrategias adecuadas para lograr la diferenciación del producto presentado. Es por ello que el desarrollo de las empresas turísticas del futuro se ha de caracterizar por la gestión integrada de todos sus recursos; la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permita el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales, dar respuesta a las necesidades y deseos de un turista cada vez

más exigente, preparado y activo; por tanto será incuestionable acometer todo tipo de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones, de manera que se logre la adaptación al mundo competitivo de hoy y se alcance efectivamente el éxito.

1.6 Procedimientos para la elaboración de planes de marketing

Se hace necesario el análisis de procedimientos científicamente fundamentados para la elaboración y definición de los diferentes planes de marketing, por lo cual es de suma importancia una gestión comercial eficiente capaz de comprender la importancia de los mercados, por los cuales surge la competencia y la necesidad de elaborar planes de marketing capaces de satisfacer las demandas de los mercados. En el transcurso de los años diferentes autores han aportado sus conocimientos en la elaboración de procedimientos que faciliten la confección de planes de marketing teniendo en cuenta las características particulares de cada empresa.

Para esta investigación se han analizado los procedimientos propuestos por diferentes autores: Figuerola, (1990); Alfaro, (1992); Kotler, (2003); Serra (2003); Kotler *et al*, (2004); Acerenza (2004); Iglesia *et al*, (2007); Manuales Prácticos de la PYME, (2008); Hernández, González y Machado, (2009) y Hernández, (2010).

Luego de haber analizado las propuestas planteadas por diversos autores a través de una tabla comparativa tal como se muestra en el **(Anexo 8)** se concluye en que existe un alto nivel de coincidencia en las etapas propuestas por los diferentes autores. El sumario y los elementos del Plan Corporativo son dos criterios que no son considerados imprescindibles para la mayoría de estos. El 77% de ellos considera que es necesaria la realización de un análisis interno y externo, mientras solo el 45% propone la utilización de la matriz DAFO. La fijación de los objetivos es abordado por todos los autores, sin embargo la selección de una estrategia global solo es especificada por el 58% de los autores. De los 10 autores consultados 8 defienden la necesidad de abordar la mezcla de marketing en un plan de mercadotecnia, 7 de ellos consideran la realización de planes de acción y el 88% tienen en cuenta la presupuestación e implantación. Por último el seguimiento y control es planteado por todos los autores consultados.

Finalmente dicho análisis permitió confirmar que los procedimientos de mayores resultados son los que están destinados particularmente a la empresa turística,

Capítulo I

aunque también pueden ser aplicables aquellos que se proponen para todo tipo de empresa si se adecuan a las características de la empresa objeto de estudio. El procedimiento propuesto por Acerenza, (2004) para la empresa hotelera, de igual forma puede ser útil si se adapta a las condiciones actuales de los pequeños y medianos hoteles y a las características esenciales de la marca Encanto.

Teniendo en cuenta las características de la entidad objeto de estudio se considera que el procedimiento más ajustable es el establecido por Hernández, González y Machado, (2009), pues propone un procedimiento que toma en cuenta diferentes etapas (analítica, estratégica, operativa, control y seguimiento) partiendo de un análisis de la situación mediante un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y estrategias del mix de marketing, plan de acción, mecanismos de control, así como la implantación y el seguimiento, muy particulares para el sector hotelero, y que son de suma importancia para la excelente puesta en práctica de cualquier investigación en el contexto de la comercialización, además este procedimiento está diseñado para los hoteles marca Encanto del destino Cuba, responde en las condiciones actuales a este tipo de empresa, por lo que será el utilizado para la elaboración del Plan de Marketing del Hotel E Mascotte y Barcelona.

1.7 Conclusiones de Primer Capítulo

1. El turismo en la actualidad constituye un importante eslabón en el crecimiento económico de muchos países por lo que su consolidación y evolución enfocada a los términos de mejora teniendo en cuenta las nuevas tendencias del turismo se hace más imprescindible para su creciente desarrollo y para mantenerse con la competitividad que se requiere en el mercado de hoy.
2. La actividad turística se mantiene en constante crecimiento y dentro de ellas el turismo cultural hace énfasis destacándose por sus experiencias recreativas y cognitivas, por lo que resulta ineludible para su progreso, las empresas de alojamiento como aquellas entidades que brindan todo tipo de servicios que puedan satisfacer los deseos y necesidades del consumidor actual.
3. Dentro del negocio de la hotelería, unos de los elementos más importantes que apoyan el logro de la satisfacción de los clientes es el alojamiento turístico, y

es precisamente este el componente fundamental para que se materialice el turismo.

4. Toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe trazarse como meta principal satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fidelidad a través de la oferta de productos atractivos mediante una eficaz aplicación del marketing en su gestión.
5. En la revisión bibliográfica se encontraron diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, asumiendo para la realización de esta investigación el procedimiento establecido para hoteles de marca Encanto por Hernández, González y Machado, (2009).
6. El estudio teórico de las temáticas abordadas en el trabajo, permitió profundizar en la importancia que tiene la Planificación Comercial para las empresas turísticas y su necesidad de cambios que permitan adaptarse a la situación real del mercado turístico.

Capítulo 2

Diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial del Hotel El Mascotte y Barcelona

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL E MASCOTTE Y BARCELONA.

2.1 Introducción

Las nuevas tendencias en el sector turístico, así como el mercado de competencia actual exigen a las empresas de hoy orientar todos sus esfuerzos al desarrollo de tácticas que permitan una mejor gestión de todos sus recursos contribuyendo al logro de los objetivos y resultados esperados, de ahí la importancia de realizar constantemente el diagnóstico empresarial.

El diagnóstico permite entender, detectar y visualizar la situación actual de la Empresa, identifica las causas de los problemas que surgen en el entorno de estas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. Realizarlo conlleva a evitar todo tipo de riesgo, anticipándose a la realidad futura y previendo los medios necesarios para modificar o controlar dicha realidad con la mayor eficiencia posible.

La filosofía actual de la empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro. Conociéndola se puede evaluar el grado de adaptación de la empresa a las necesidades de esta y a las necesidades y deseos de sus consumidores. El análisis de la empresa proporciona una información cuantitativa y cualitativa importante para la elaboración del plan de marketing, solamente mediante un análisis de la empresa y de sus productos desde una perspectiva histórica se pueden establecer las líneas maestras que servirán para el futuro de la empresa.

El presente capítulo tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial del Hotel E Mascotte y Barcelona sobre la base de la aplicación de una metodología que permita identificar los principales problemas que están afectando sus resultados e impide su crecimiento, desarrollo y supervivencia, para así contribuir a mejorar y perfeccionar la toma de decisiones futuras. Con el objetivo de sustentar este propósito se utiliza el análisis documental, se aplican distintos instrumentos de recopilación de información como: (la observación directa, la aplicación de entrevistas a especialistas, etc.) y se analiza exhaustivamente los datos con que se cuenta.

2.2 Análisis de las metodologías para la realización del diagnóstico de la gestión de marketing.

El diagnóstico constituye una importante etapa del trabajo en el proceso de reorganización, perfeccionamiento e implantación de un sistema como objeto de estudio. El mismo permite determinar cuál es la situación real del sistema, y su estado actual. Primeramente se hace necesario definir el objeto de investigación y luego seleccionar la técnica más conveniente para realizar el diagnóstico. Rodríguez, (2009)

Es un importante paso para alcanzar el perfeccionamiento en la gestión de la entidad turística, pues sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Martínez y Col, (2002).

Para determinar de manera general la situación actual de las empresas turísticas de Cuba, se hace de suma importancia estudiar una serie de metodologías existentes en la literatura para llevar a cabo el diagnóstico. Por tanto para lograr evaluar la situación actual con relación a la temática en cuestión, del hotel objeto de estudio, se han comparado una serie de metodologías propuestas para el diagnóstico empresarial como son: Sainz, (1995); Martínez *et al*, (2007); Morales, (2007); Prieto, (2007); Cuevas y Machado, (2008); Alfonso y Morel, 2010, así como la propuesta por Hernández, (2010). **(Ver Anexo10).**

Después de examinar estas metodologías, se pudo confirmar que todas ellas fueron ideadas para ser aplicables a la empresa del sector turístico por lo que su implementación permitirá obtener información valiosa para la empresa. No obstante, se considera la metodología propuesta por Hernández, (2010), como la más apropiada para el caso objeto de estudio, ya que esta se enfoca a un diagnóstico de la empresa de manera general pero profundizando en los elementos referidos a la gestión de marketing en la hotelería, específicamente en pequeños y medianos hoteles, permitiendo, de este modo, el correcto análisis y valoración de la aplicación del marketing en el Hotel.

Capítulo 2

Esta propuesta esta compuesta por cinco etapas fundamentales para su desarrollo donde se consideran los siguientes aspectos: caracterización general del hotel y su actividad de marketing donde se analizan aspectos como: la finalidad de la empresa, su estructura organizativa, subordinaciones nacionales, personal y equipo directivo, historial de la empresa, entre otros aspectos, un análisis interno y externo del hotel donde se analizan las acciones y resultados del hotel así como las principales fuerzas y tendencias del macro-entorno, los factores fundamentales del entorno, para lo cual se basa en tres elementos esenciales: el mercado, la competencia y la distribución y por último se hace una valoración de la gestión de marketing que realiza, en esta etapa se precisa y valora la situación del entorno de la gestión de marketing de la empresa. **(VerAnexo 11).**

2.3 Aplicación de la metodología seleccionada para la realización del diagnóstico de la gestión de marketing en el Hotel E Mascotte y Barcelona

2.3.1 Etapa I: Características generales de la instalación

Para desarrollar este aspecto se realizó un análisis documental de informes y otros documentos del hotel.

Los Hoteles E son edificaciones existentes con valor arquitectónico, cultural, histórico o patrimonial que se destacan por sus atributos y por el entorno donde están situados. Ubicados en zonas céntricas, cercanas a los centros históricos o de atractivos particulares del lugar, que permitan acceder con facilidad a las diversas manifestaciones de la cultura y tradiciones cubanas. Propicios para la realización de recorridos a través del país, combinados con las diferentes modalidades: ciudad, historia y arquitectura. Estos hoteles, según lo expresado por el Ministro de Turismo citado en Cubanacan, G., (2007), surgió a partir de una demanda insatisfecha del turismo de recorrido y del histórico cultural, y tiene como objetivo crear un proyecto similar al de Habaguanex a lo largo y ancho del archipiélago. Marca el inicio de una nueva tendencia del turismo cubano que se aparta del sol y la playa, para abrir paso a lo más auténtico de nuestra identidad cultural. Al concebir estos hoteles se pretende brindar una oferta diferenciada, con servicio personalizado, que cubra las expectativas de los clientes a través del aprovechamiento de las opciones culturales propias del entorno.

Capítulo 2

El Hotel Mascotte abre sus puertas al turismo el 30 de diciembre de 1998, luego en el 2009 se rediseña bajo la marca Encanto, ubicado en la ciudad de San Juan de los Remedios, años más tarde aparece el Hotel Encanto Barcelona inaugurado el 4 de enero del 2013, los cuales juntos conforman su administración y objeto de estudio de esta investigación. Éste último aunque se considera un producto nuevo, ya que solo tiene casi dos años de apertura, se mantiene en funcionamiento y por tanto se desea incluir en esta investigación puesto que ya es hora de poder comercializarlo y lograr su posicionamiento en el mercado. Por esta razón el presente diagnóstico se basa en el análisis de la situación actual de la gestión comercial de los Hoteles E Mascotte y Barcelona los cuales operan actualmente a plena capacidad.

Ambos hoteles se comercializan bajo la marca Encanto. Son hoteles enclavados en inmuebles de valor patrimonial, situados en el mismo centro histórico de la ciudad, formados por habitaciones con estructura de pisos, las mismas presentan balcones que les permite a los turistas observar diferentes lugares de la ciudad, servicios personalizados y estándares de hoteles 4 estrellas según la norma NC-127 y NC-126. Su arquitectura se corresponde con las características de las edificaciones del entorno urbanístico de la ciudad colonial, además de los elementos históricos que le dan un mayor valor al producto turístico.

Los Hoteles E Mascotte y Barcelona, pertenecientes a la cadena hotelera Cubanacán Hoteles cuentan con un total 34 habitaciones: las cuales se distribuyen en 24 para el Hotel Barcelona y 10 para el Hotel Mascotte en este último 8 son dobles estándar y 2 dobles superior, todas con aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono, agua fría y caliente, secador de pelo, plancha, radio reloj, TV vía satélite y servicio de habitaciones. Cuenta con servicios de restaurante, patio-bar, Internet, parqueo, caja de seguridad y salón de reuniones con capacidad para 24 personas.

Por su parte en el Hotel E Barcelona de las 24 habitaciones existentes; 21 son dobles, 1 especial, una para minusválidos y una junior suite, la cuales presentan servicios similares al Hotel E Mascotte. Además se ofrecen facilidades como Snack Bar, Internet, Caja fuerte, Telefonía nacional e internacional, Terraza con solárium. Otros servicios: Servicio de habitación, servicio de cobertura, servicio para bodas y cumpleaños.

Capítulo 2

Entre los sitios de interés más cercanos están: el museo de las Parrandas Remedianas, el Museo de Alejandro García Caturla, Museo del vapor, Iglesia Parroquial Mayor y las playas de la Cayería norte de Villa Clara.

Ambos hoteles forman parte de la Empresa Los Caneyes quienes se encargan a través de sus procesos de negocios de gestionar ambos hoteles, **(Anexo 12)**. Dichos hoteles cuentan con una estructura organizativa que cumple con el principio del menor número de niveles estructurales, lo cual permite un mejor flujo de información en ambas direcciones así como una mayor integración entre todos los departamentos. Sin embargo, hay que señalar que el número de puestos de trabajo diseñados no es el más adecuado para la gestión y rentabilidad en hoteles pequeños.

En correspondencia con los servicios que se brindan, los hoteles se estructuran de la siguiente manera: una Dirección general (Subdirector gestión de hoteles), una Dirección contable financiera (2 técnicos en gestión económica), una Dirección de alojamiento (un técnico en alojamiento que atiende recepción y ama de llaves, donde trabajan 4 recepcionistas, 4 camareras de habitaciones y 2 camareras de áreas), además existe un Departamento de A+B que atiende servicios gastronómicos con 7 dependientes y 4 cocineros a su disposición. También como apoyo se encuentran 1 almacenero, un operario de mantenimiento y 2 custodios, **(Anexo 13)**. Por tanto se concluye que la instalación cuenta con una plantilla aprobada por un total de 30 trabajadores.

A pesar de que son dos hoteles que por su ubicación se encuentran separados, la administración de ambos es la misma, al igual que sus RR.HH, todas las operaciones de reserva se realizan en conjunto, solamente el análisis de las encuestas para medir el nivel de satisfacción se realizan por separado ya que ambos hoteles no ofrecen los mismos servicios, esta situación ocurre debido a que son dos hoteles enclavados en la misma ciudad y bajo la misma marca, que prestan servicios similares e incluidos en el mercado recientemente, con poco aprovechamiento de las capacidades instaladas, debido a esto se ha hecho necesario el menor número de personal con el objetivo de reducir los gastos efectuados para la promoción del producto, razón que ha llevado a su comercialización de manera dependiente.

Capítulo 2

Dentro del Plan corporativo de la instalación se encuentran descritos la Misión, Visión, Objeto Social, Estrategia Empresarial, Valores compartidos y Factores Claves de Éxito, los cuales se detallan en el **(Anexo 14)** y se consideran adecuados a los efectos de esta investigación.

2.3.2 Etapa II: Caracterización de la actividad comercial que desarrolla el Hotel

Para desarrollar este epígrafe se realizó un análisis de documentos del hotel así como la entrevista al director comercial.

Los Hoteles E Mascotte y Barcelona, por su capacidad, son catalogados como pequeños. Ambos hoteles forman parte de la Empresa Los Caneyes subordinando la actividad comercial a un departamento que gestiona los procesos comerciales para toda la empresa. Este departamento radica en el Hotel Los Caneyes en Santa Clara, razón por la cual muchas de las actividades propias del departamento comercial son asumidas por un especialista de alojamiento que radica en estos Hoteles.

La mayor responsabilidad de contratación y venta de las capacidades hoteleras de ambos hoteles está en la dirección de ventas del grupo Cubanacán, quienes establecen además de las políticas de venta, las de promoción y publicidad dentro y fuera del país.

Las **funciones específicas** establecidas para este departamento son:

- Ejecutar la venta de las capacidades habitacionales y otros servicios hoteleros sobre la base de contratos.
- Contratar servicios con agencias nacionales para la comercialización del producto.
- Participar de conjunto con la dirección del grupo Cubanacán en la definición de políticas y estrategias

El objetivo fundamental de esta área consiste en elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de calidad, así como incrementar el nivel de gestión de la promoción y comercialización de los productos y servicios que se brindan para lograr resultados superiores al año anterior.

El área comercial responde por el proceso clave de atención al cliente, el cual integra los siguientes subprocesos: contratación; reservas; gestión de cobros; atención de no

Capítulo 2

conformidades de los clientes; solución de reclamaciones; diseño de la oferta total; post-servicio y consolidación de clientes; y de calidad.

2.3.3 Etapa IV: Análisis externo

Aquí se evalúa el conocimiento adquirido por parte de la instalación acerca de las principales fuerzas y tendencias del macro-entorno. Para ello se basa en tres elementos esenciales: factores económico, social, cultural, tecnológico y político; el mercado y por último la competencia.

Análisis de los factores del entorno

En cuanto al problema económico por el que atraviesa el mundo en los momentos actuales se puede observar la existencia de una crisis estructural sistémica, simultáneamente como la mayor crisis- financiera, energética, alimentaría y ambiental, teniendo su mayor impacto en los países del Tercer Mundo.

Cuba con una economía que depende fundamentalmente de relaciones económicas externas, puesto que posee muy escasos recursos naturales, no ha estado exenta de los impactos de dicha crisis que unido a la inestabilidad de los precios de los productos que se intercambian con las demandas para sus mercancías y servicios de exportación, así como la escasa obtención de financiamiento interno, el país se ha visto afectado por la variación de precios de las exportaciones e importaciones en los últimos 12 años con una pérdida neta para el país de mas de 10900 millones de dólares que comparado con etapas anteriores, esto deterioró el nivel de exportaciones y servicios de más de un 15%. Unido a esto el país ha tenido que seguir soportando el Bloqueo Económico Comercial y Financiero, que por más de 50 años el gobierno de Estados Unidos ha mantenido, situación que no se ha modificado y aun persiste, provocando cuantiosas pérdidas al país. Esto, unido a los fenómenos meteorológicos que han provocado daños de más de 1000 millones de dólares, y la crisis financiera internacional pueden limitar los movimientos turísticos hacia al país y su imagen ante los países que lo visitan.

Ante tales circunstancias el país se vio en la necesidad de adoptar un grupo de medidas que se encuentran plasmadas en los Lineamientos Económicos del 5to Congreso del Partido con el objetivo de mantener las conquistas del socialismo, y seguir desarrollándose. Dentro de estas medidas desarrolladas de las más

Capítulo 2

significativas es la Ley de inversión extranjera que recientemente se acaba de aprobar, donde se hacen notoria las políticas para el turismo, concibiéndose la misma como una fuente de desarrollo económico a corto, mediano y largo plazo.

Es también de importancia señalar como aspecto político que repercute en las formas y proporciones del turismo la apertura en las relaciones bilaterales entre Estados Unidos y Cuba que se ha venido manifestando en los últimos años con la elección del primer presidente afroamericano que a pesar de permitir a los cubanos-estadounidenses viajar libremente a la Isla y entre otros aspectos, aún los ciudadanos norteamericanos no pueden viajar a Cuba libremente privando la industria turística del país, de un excelente mercado por su cercanía y por constituir un país de los más desarrollados a nivel mundial.

Sin embargo este hecho no ha limitado su evolución, el turismo en Cuba en los últimos tiempos ha crecido en forma vertiginosa, ya que el mismo goza de un gran prestigio internacional, por su estabilidad política, seguridad, la efectividad de las medidas sanitarias, unido a la variedad de atractivos y los rasgos típicos de nuestra sociedad, lo que estimula favorablemente la atracción de determinados segmentos de mercado.

En el caso particular de Villa Clara es evidente el desarrollo que ha ido alcanzando la operación turística en la Cayería Noreste, que entre otras cosas promueve los recorridos y excursiones hacia ciudades con un alto valor histórico-cultural, lo que propicia el intercambio del turista con la comunidad y representa una buena oportunidad para atraer clientes por parte de los hoteles de dicha ciudad, que prestan este servicio, destacándose los Hoteles marca Encanto ubicados en la ciudad de Remedios, creados por el Ministerio de Turismo para responder a la demanda actual. Remedios como ciudad tiene un valor característico, ya que posee importantes lugares de interés histórico cultural, además es reconocida como la octava villa fundada por los colonizadores españoles en Cuba, donde se hace visible la arquitectura colonial, además es cuna de parrandas, leyendas y tradiciones, realidad que ha llevado a la motivación de muchas personas.

La aplicación de las tecnologías en el sector turístico, especialmente en el ámbito de las telecomunicaciones, ha permitido a las empresas invertir en nuevos sistemas de

Capítulo 2

reservas con el fin de mejorar la comercialización de sus productos y gestionar de forma eficiente sus canales de distribución. Las instalaciones hoteleras han creado sus propias páginas web con vista a facilitar el contacto directo con el consumidor final, de igual modo se emplea el correo electrónico, buscando mejorar las condiciones de trabajo del personal. Por otra parte, la utilización de las bases de datos de clientes en las propias entidades brinda la oportunidad de conocer profundamente las características de los clientes que se reciben en aras de personalizar el servicio y fidelizar los clientes.

Análisis del mercado

En estos momentos la industria turística cubana presenta como principales mercados emisores hacia Cuba y desde hace varios años según estadísticas, Canadá, Reino Unido, Italia, España y Alemania, siendo el de mayor relevancia el mercado emisor de Canadá, le siguen los cubanos residentes en Cuba, y los cubanos residentes en el exterior, que a raíz de los nuevos Lineamientos de la Política Social y Económica del Partido, los flujos turísticos de estos mercados se han hecho cada vez mas notables, en cuarto lugar se encuentra el mercado Reino Unido; próspero en lo que a turismo histórico-cultural se refiere, uno de los mayores acervos de nuestra identidad. Sin embargo se evidencia una tendencia al crecimiento de los mercados latinoamericanos, mientras que Rusia, China y la India continúan siendo prioridad de trabajo, y donde es preciso realizar una labor de promoción y comercialización.

Villa Clara es uno de los destinos en los que se ha logrado el desarrollo de múltiples modalidades debido a la diversificación de atractivos turísticos, hecho que la convierte en la quinta posición entre los diez destinos principales de Cuba. Al cierre del año 2013 han arribado al territorio por el Aeropuerto Internacional “Abel Santamaría” 270634 pasajeros, cifra que representa un crecimiento de un 16.7% con relación a los arribos alcanzados durante el año 2012. Estos resultados se deben en gran medida al crecimiento en número de vuelos del principal emisor: Canadá, no obstante ha influido también la diversificación de los mercados emisores para la cual se trabajó durante el 2013, incorporándose nuevos vuelos al territorio desde Estados Unidos de América, Alemania, Italia y México. Otras operaciones aéreas de años

Capítulo 2

anteriores se mantuvieron, tal es el caso de Argentina, Francia e Inglaterra. Balance de consejo de agencias del MINTUR, (2013).

El principal mercado recibido por el aeropuerto durante el año continúa siendo Canadá con el 81.2% del total de arribos, seguido por EEUU con un 14.4%, Argentina con un 2.1%, Alemania con el 1.1%, Francia con el 0.7% e Italia con el 0.6%. (**Ver Anexo 15**). Balance de Consejo de Agencias del MINTUR (2013).

Remedios por su parte constituye una de las regiones que más ingresos aporta al desarrollo turístico de la provincia por su alto valor histórico - cultural, y por responder a la tendencia del turismo de tránsito y de la preferencia de pequeños hoteles con servicio personalizado y alta tecnología.

Los segmentos de mercado que recibe el Hotel E Mascotte y Barcelona provienen generalmente de los países europeos, con gran interés por la cultura e historia, entre ellos están según orden: Alemania, Inglaterra, Francia y Holanda seguidos en menor cuantía por Suiza, Italia y EUA, así como un pequeño por ciento del mercado cubano. (**Anexo 16**)

Análisis de la competencia

Este análisis se realiza a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), (**Ver Anexo 17**), las cuales interactúan como agentes externos sobre la entidad y condicionan su actuación.

Rivalidad entre competidores

Es importante señalar, en este sentido, que se consideran empresas competidoras aquellas que ofrecen productos o servicios similares o que tienen el mismo proveedor. Ledesma, (2009).

El entorno competitivo del hotel está enmarcado en la región central del país, considerando aquellas instalaciones de alojamientos turísticos que se destinan principalmente al turismo histórico cultural y se concibe también el turismo de recorrido.

Teniendo en cuenta los criterios planteados por Acerenza, (2004) para analizar la competencia: Características del producto, Capacidad habitacional, Precios públicos, Ingresos turísticos, Turistas días extranjeros y porcentaje de ocupación, se determinó

Capítulo 2

correctamente la competencia, identificándose los competidores superiores e inferiores (**Anexo 18**).

Los competidores superiores (Hotel América, Hotel Los Caneyes, Hotel Villa La Granjita y Hotel La Unión en Cienfuegos), se diferencian del hotel objeto de estudio primeramente por la variedad de servicios que estos presentan, además se encuentran enmarcados en sitios de alto valor histórico culturales y naturales, donde el acceso a ellos es reducido, los precios son competitivos y poseen una infraestructura atractiva. De ahí que sea papel de las instalaciones y de las entidades de la villa el proporcionar mayor calidad en los servicios, así como una oferta mucho más variada y enriquecida en busca de lograr aumentar la estancia promedio y atraer mayor cantidad de turismo.

Por su parte el análisis de los competidores inferiores permitió constatar que el Hotel Santa Clara Libre a pesar de poseer una posición privilegiada en el centro urbano histórico de la ciudad de Santa Clara, no tiene condiciones para competir, puesto que no posee una buena imagen en el mercado por la características de su oferta y la satisfacción de los clientes no es buena.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Es necesario destacar que los hostales de Santa Clara y Remedios, ubicados en diferentes áreas de la ciudad pueden representar una fuerte competencia con respecto al turismo directo ya que ofrecen precios más competitivos, una restauración muy criolla, y una atención más personalizada. Por lo que son considerados competidores potenciales teniendo en cuenta que el principal objetivo del hotel es el turismo de ciudad y en ese sentido (y respecto a otros segmentos de mercado) dichas casas particulares se encuentran en condiciones para competir.

En este caso la instalación favorecerá a los consumidores al disminuir los precios y además los costos se elevarán ya que la empresa deberá realizar gastos adicionales para lograr mantener su cuota de mercado.

Amenazas de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, existe un proyecto con servicios similares pero todavía no se ha puesto en práctica, por tanto no se considera ningún producto/servicio como

Capítulo 2

amenaza, puesto que hasta el momento no existen alternativas para brindar alojamiento.

Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de la instalación son: agencias de viajes receptoras y TT.OO, los clientes de paquete que viajan a través de ellos, y los turistas directos. En el hotel el 94% de los clientes viajan a través de la Agencias y el resto arriba mediante el sitio web creado por dicha agencia, de ahí que su poder de negociador tenga un alto valor, resultando un componente ventajoso para la gestión y subsistencia de la entidad.

Por otro lado las agencias son las encargadas además de poner el producto a disposición del cliente, de la contratación de cupos que constituye uno de los procesos que en ocasiones son incumplidos trayendo como consecuencia el alcance de los objetivos definidos.

Poder de negociación de los proveedores

Entre los proveedores más demandados por el hotel se encuentra ITH Villa Clara que constituye el proveedor por excelencia del sector turístico y otros como: Pesca centro, MACAN, Cultivos Varios, CAN; que de igual modo contribuyen a que se preste un servicio de excelente calidad. Por tanto existe una amplia relación entre estos y el hotel ya que es habitual que las acciones de marketing llevadas a cabo requieren de los servicios prestados por estas empresas. Algunos de estos proveedores son únicos en el mercado lo que aumenta en gran medida su poder negociador.

Diagnóstico externo

Este análisis propició la determinación de las principales Amenazas y Oportunidades que la empresa deberá contrarrestar o aprovechar, respectivamente.

AMENAZAS

1. Crisis económica financiera mundial.
2. Bloqueo económico y leyes impuestas por el gobierno de los Estados Unidos con respecto a la emisión de turistas estadounidenses a Cuba.
3. Gran variedad de Hoteles Encanto en otros destinos más atractivos con ofertas similares.

Capítulo 2

4. Actual deterioro del Patrimonio Cultural de Remedios.
5. Ley aprobada para la comercialización de hostales en todo el territorio y su marcado crecimiento con precios relativamente bajos y una calidad esmerada de los servicios y fortalecimiento de los principales competidores en la región.
6. Falta de infraestructura hotelera en la ciudad de Remedios que potencialice los viajes hacia el destino.
7. Acciones crecientes de la competencia en destinos culturales de alta recepción y mayor reconocimiento: (Trinidad, La Habana, Camaguey y Santiago de Cuba).
8. Compleja situación financiera de Thomas Cook, siendo este el principal TT.OO que envía clientes a la instalación.

OPORTUNIDADES

1. Aumento de los viajes turísticos con motivo de combinar historia-cultura, naturaleza, Sol y Playa y otras modalidades.
2. Incremento del mercado interno, y apertura de los viajes libres para los cubanos estadounidenses.
3. La ciudad de Remedios cuenta con una gran variedad de atractivos históricos culturales y arquitectónicos de gran valor turístico.
4. Crecimiento de los arribos a la región central, debido al desarrollo turístico de la Cayería Noreste.
5. Creación de un grupo de lineamientos de la política económica y social del Partido y de la Revolución, y el avance de la nueva política de inversión extranjera.
6. Reposicionamiento de los estándares de diversas marcas entre ellas los Hoteles E.
7. Seguridad y estabilidad política del país que garantiza un turismo sano y libre de realizar.
8. Incremento de las operaciones aéreas en el destino Villa Clara, intención de la aerolínea Cónдор de volar a Santa Clara (potencialmente interesante para los hoteles en Santa Clara y Remedios)
9. Actualización de la política comercial y demás documentos rectores.

10. Proyecto actual Plan 500 para conmemorar el aniversario 500 de la fundación de la octava villa.

2.3.4 Etapa III: Análisis Interno

Para la realización del análisis interno teniendo en cuenta todos los factores que conforman el microentorno de la empresa, se emplearon técnicas como la tormenta de ideas, el análisis de documentos de la entidad que contienen sus resultados operativos en los últimos años, así como el análisis de las encuestas de satisfacción.

Análisis del comportamiento de los principales indicadores comerciales:

Para realizar un diagnóstico de la situación actual de una empresa resulta imprescindible el análisis de los principales indicadores comerciales para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos comerciales de la instalación, para ello se han analizado el comportamiento de los niveles de algunos indicadores, que se obtuvieron durante su primer año de apertura con respecto al primer trimestre del presente año ya que la inauguración de la instalación tuvo lugar en enero del pasado año. **(Ver Anexo19)**

En el período analizado se manifestó un incremento de los turistas días extranjeros debido a la implantación de nuevos servicios, introduciéndose 24 habitaciones más en el destino, posibilitando un mayor crecimiento en el arribo de turistas, siendo así que en comparación con el año anterior hubo un aumento de 2260 a 3009 pernотaciones, haciendo énfasis en el mercado alemán que es el que mayor por ciento de ocupación representa (30,51%).

Durante el pasado año en la instalación se alojaron 1636 turistas físicos y este año aumentó a 2401, lo que representa un aumento de 31.86% de un período a otro. Dentro de los turistas físicos están los turistas físicos directos y de paquete. En este último se evidenció un aumento de un 95% a un 98%, mientras que en los turistas directo se observa una disminución del 5% al 2%. La estancia media es corta de solo 1,26 noches como promedio en el período analizado, a causa de que el turismo que se recibe de manera general es el de circuito o recorrido; aunque en el caso de estos hoteles se concibe para un turismo de ciudad, además se determinó la existencia de un decrecimiento de 1,26 en el 2013 a 1,27 en el 2014, que responde a la disminución de los segmentos nacionales a favor del turismo internacional.

Capítulo 2

El nivel de ocupación en el año 2013 fue deficiente, puesto que se mantuvo por debajo del 60%, valor que se deseaba alcanzar como promedio, lo que imposibilitó sobrecumplir con los ingresos invertidos, consecuencia de que el producto acababa de salir al mercado, totalmente desconocido por los TT.OO y por tanto comercializado, a esto también se suma la actual crisis económica existente en algunos mercados como es el caso de Inglaterra, Francia y Holanda que bajaron su porcentaje de ocupación en la primera quincena del 2014 con relación al 2013, sin embargo al finalizar el primer trimestre de este año los resultados han sido favorables para el hotel lográndose en el mes de febrero y marzo un 62,08% y un 70,11% respectivamente, con una densidad habitacional de 1,61 turistas por habitación. Los receptivos nacionales contribuyeron en la obtención de este resultado, principalmente la AA.VV Cubanacán.

Con lo relacionado a los ingresos se alcanzó un crecimiento paulatino respecto al año anterior y a lo presupuestado para el año 2014 de 226083.25 CUC; el cual se incrementó con un 114%, lo que duplicó la cifra anterior siendo representativo el alojamiento, producto de la aparición de 24 habitaciones centradas en el Hotel Barcelona destinadas a este tipo de turismo que unido al Mascotte se han ido comercializando en conjunto. Por otra parte, los ingresos obtenidos en la Fonda Ave Maria representaron el mayor por ciento. Le sigue los ingresos por concepto de hospedaje, posteriormente los ingresos obtenidos por restauración, y por último representando el menor por ciento se encuentra los ingresos obtenidos por concepto de actividades y de otras índoles. **(Ver anexo 20).**

La valoración de estos indicadores evidencia que el porcentaje de ocupación del hotel durante el año 2013 provocó un impacto negativo en el cumplimiento del plan, debido a que el hotel se encontraba en su fase de apertura. A pesar de existir un aumento del por ciento de ocupación en los meses que van del presente año se aprecia que no fue posible cumplir con los planes propuestos, aunque en comparación al año anterior el aumento es notable.

Tanto los turistas días como los turistas físicos, muestran un incremento con relación al año anterior, sin embargo tampoco fue posible el cumplimiento del plan en estos indicadores.

Capítulo 2

Análisis de los segmentos de mercado

En la entidad no se ha desarrollado por primera vez una planificación de marketing por tanto no se han hecho estudios de mercado que permita lograr una segmentación adecuada, que muestre hacia donde debe encaminar sus esfuerzos, es decir que le permita centrarse en aquellos clientes que presentan una mayor probabilidad de satisfacción en cuanto los productos que son ofrecidos. Sin embargo se han identificado varios segmentos de manera empírica, empleando criterios: geográficos, demográficos y todo lo relacionado con el comportamiento del consumidor. Entre ellos se pueden citar: Segmentos conformado por Turistas de paquete que conforman el 94% de los turistas físicos y un pequeño porcentaje está constituido por los grupos de almuerzo en tránsito (**Ver Anexo 21**). El resto de la ocupación se conforma por los turistas días directos.

Luego de haber analizado las características particulares de estos segmentos, según los diferentes criterios, tal como se muestra en el (**Anexo 22**), se concluye que los turistas físicos de paquete, es considerado uno de los más importantes pues resulta altamente rentable para el hotel, por los altos precios que están dispuestos a pagar. Además, aprecian la gastronomía de la instalación lo que resulta una importante fuente de ingresos. Los directos, pues además de pagar el tarifario público, por lo general realizan una estancia más prolongada. Es necesario atraer a estos clientes para lograr una mayor estancia media en la entidad además de los beneficios económicos que implica. Los almuerzos en tránsito a pesar de no hacer estancia son clientes especialmente motivados por el producto cultural y tienen un alto nivel de gasto turístico de bolsillo lo que resulta muy beneficioso para el hotel.

En consecuencia se hace necesario realizar estudios de mercado para captar nuevos segmentos que resulten beneficiosos para la instalación de acuerdo a las características particulares de esta: como los Fly and Drive, los Circuitos y los Flexy que constituyen grupos especialmente motivados por el turismo cultural.

Relación Producto- Mercado

Aprovechando el atractivo arquitectónico y los valores patrimoniales, los Hoteles E Mascotte y Barcelona ofrecen un grupo de habitaciones equipadas con tecnologías modernas que, las cuales representan el producto fundamental de los hoteles. La

Capítulo 2

gastronomía también se muestra como exponente de creatividad y calidad en los servicios. Por otra parte la decoración se suma al ambiente de casona colonial que presenta la instalación. El producto hotel responde a cada uno de los segmentos de mercado definidos con anterioridad **(Ver Anexo 23)**.

Fase actual del ciclo de vida del producto

Realizar un análisis de la evolución del producto, a lo largo de su vida, permite evaluar el comportamiento de la operación en este período y por tanto contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial.

En este sentido puede decirse que los Hoteles E Mascotte y Barcelona bajo los estándares de la marca Encanto se encuentran en su fase de introducción, puesto que la entidad fue inaugurada en el año 2013. Esto se puede comprobar a través de los indicadores comerciales anteriormente analizados donde se pudo determinar que las utilidades son negativas o bajas, debido a las pocas ventas y el fuerte gasto de distribución y promoción para informar y estimular la demanda. Si embargo se evidenció un crecimiento en los ingresos obtenidos de todas las áreas analizadas y todos los indicadores muestran muy buena recuperación, tomando en consideración los ingresos totales que se duplicaron con relación de un período a otro. **(Ver Anexo 20)**.

Análisis de los precios

Los precios establecidos para el producto Hotel estarán en dependencia del comportamiento del mercado, o sea de las percepciones de valor de los compradores. Estos son determinados por el departamento de ventas de Cubanacán Hoteles, tomando en consideración las sugerencias del especialista comercial responsable de la entidad en correspondencia con cada TT.OO y AA.VV, según los diferentes mercados. De acuerdo a las características propias de los productos ofertados los precios son analizados estratégicamente, ya que estos son publicados con meses de antelación al suministro del servicio. El método aplicado para la fijación de los precios es basado en una escala de precios que va desde TT.OO y AA.VV extranjeras a receptivos del mercado interno. Dichos hoteles y el departamento comercial no tienen potestad para definir los precios a establecer, ambos pueden hacer sus propuestas pero manteniendo siempre el establecido por la

Capítulo 2

Agencia, en una reunión realizada entre el hotel, el departamento comercial a cargo y el departamento de Ventas de Cubanacán Hoteles se define de manera conjunta, la estrategia y política de precios a seguir para 1 año por lo que su variación no es posible hasta el próximo encuentro y a partir de esta información son insertados en el sistema de costos. Los precios para este tipo de hoteles son relativamente altos como evidencia de la calidad del producto y varían según la temporada en que se encuentre y de acuerdo a lo establecido en la contratación para la próxima temporada.

Canales de Distribución

A la hora de evaluar los distribuidores se debe determinar si se han definido correctamente los canales de distribución y si llevan a cabo acciones de incentivo para sus intermediarios. La mayor cantidad de clientes con los que opera el hotel viajan a través del receptivo nacional Viajes Cubanacán siendo los más significativos, aunque también presenta contrataciones con TT.OO (Thomas Cook, Viajes Julio Verne, Vacances, Tropicana Touristik Habanatur y Cuba Real Tur), y otras agencias receptoras como Cubatur y Habanatur. Es por ello que la distribución de sus productos y servicios se lleva a cabo a través de los tres canales de distribución existente: el largo (AA.VV, TT.OO y el consumidor); el canal corto (a través de las AA.VV receptoras) y el canal directo (cliente- hotel), utilizando tanto la intermediación tradicional como la informediación. Las principales acciones que realiza con sus intermediarios son: las ventas on-line a través de Internet (www.hotelescubanacan.com) mediante la creación del sitio web de Cubanacán Hoteles, donde el cliente puede reservar directamente.

Análisis de la eficacia de las estrategias de comunicación

La necesidad de promover, distinguirse y diferenciarse se convirtió en la principal herramienta de apoyo al proceso de venta de un producto, es por ello que surge la comunicación como una disciplina de gran importancia.

La dirección de venta del Grupo Cubanacán son los encargados de llevar a cabo las estrategias de comunicación de la entidad objeto de estudio, dando a conocer por diferentes medios el producto ofrecido por los hoteles en los distintos mercados. La función de comunicación llevada a cabo son planificadas y los gastos que ella implica

Capítulo 2

son presupuestados, por lo que estas están bien estructuradas. Junto a la creación del sitio web, el grupo ha desplegado un conjunto de acciones comunicativas (publicidad, promoción y Relaciones Públicas), para dar a conocer al mercado el producto en todas sus vertientes, unido a eso de igual forma se trabaja por incentivar la gestión de venta a través del personal de contacto mediante la creación de un Sistema de comunicación empresarial por parte de la Empresa “Los Caneyes” empleado para establecer la orientación, el contenido y las especificaciones de todas las actividades que contribuyen a un efectivo proceso comunicacional y permite apoyar e influir notablemente en la gestión del resto de las direcciones empresariales. Su correcto desempeño, se evidencia por medio de un conjunto de documentos normativos y quien debe tramitar a través de este sistema todo lo referente a la gestión de la comunicación; es el Relacionista Público.

En cuanto a las ventas directas se puede decir que la principal deficiencia radica en el dominio idiomático y la poca experiencia y conocimiento por parte del personal, aunque en el resto de los aspectos la entidad muestra muy buenos resultados.

Aún no se ha podido medir con exactitud la efectividad de las estrategias comunicacionales, pues la instalación lleva muy poco tiempo en operación bajo esta marca, se esta introduciendo en el mercado y tratando de crear una imagen adecuada.

Análisis de los procesos que desarrolla la instalación hotelera

Los **procesos fundamentales** que se desarrollan en el hotel se encuentran clasificados en estratégicos (Planeamiento y Mejora), claves (Atención al cliente, Alojamiento y Servicios Gastronómicos) y de apoyo (Abastecimiento, Servicios técnicos, Gestión de Recursos Humanos, Seguridad y Protección).

Procesos Estratégicos

El Proceso de Planeamiento y Mejora garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora continua basada en el Sistema de Gestión de Calidad en implementación. Incluye todo lo referido a la toma de decisiones por parte de la dirección. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos de la instalación y el máximo responsable es el Director General.

Capítulo 2

La actividad económica se encuentra bien estructurada con un sistema de costo al detalle, y es manejada tanto a nivel departamental como de entidad, lo que permite conocer periódicamente el comportamiento de sus principales indicadores con precisión.

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

Procesos Clave

Los procesos claves están estrechamente relacionados entre sí y son los que se encargan directamente de la atención y la prestación de servicios a los clientes.

El Proceso de Atención al Cliente se encarga del contacto inicial entre el recepcionista y el cliente, continúa con la bienvenida y finaliza con la despedida del cliente, es además quien tiene las herramientas para la medición de la satisfacción. El tipo de servicio solicitado por el cliente es el que determina su relación con los procesos de alojamiento y servicios gastronómicos.

Con las encuestas aplicadas a los clientes para comprobar la calidad y el nivel de aceptación del producto, se arribó a que las principales insatisfacciones que atentan contra la calidad del servicio están dadas por el ruido que provoca la ubicación del hotel en el centro de la ciudad, la falta de señalización en las áreas de servicio, deficiente iluminación nocturna, variedad de las comidas, y las dificultades existentes con la comunicación telefónica y vía Internet. A pesar de esto existen opiniones muy favorables acerca del servicio en el hotel, reflejadas en el libro de opinión del cliente. Aquí se refleja la relación con el Sistema de Gestión de la Calidad, que además de formar parte del proceso estratégico constituye un elemento fundamental como proceso clave, en cuanto al procesamiento de las encuestas de satisfacción de los clientes.

Las estrategias de comunicación son llevadas a cabo por el departamento de ventas de Cubanacán Hoteles, que se encarga de promocionar la instalación en ferias,

Capítulo 2

revistas, catálogos y guías en el mercado internacional. Se utiliza también la infomediación, ya que el hotel posee una página Web en el sitio de Cubanacán, a través del cual son realizadas la gran parte de las acciones de comunicación promocional y donde además de información, se tiene la posibilidad de reservar con antelación a través de Internet. El presupuesto comercial se destina a las relaciones públicas y publicidad y promoción del producto ofertado.

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

Otro proceso clave que se desarrolla es el Alojamiento que integra los subprocesos de Recepción hotelera y regiduría de pisos, el cual es muy aceptado por parte de los clientes, puesto que se brindan una serie de servicios bajo las normas de Hoteles Encanto que incluyen además de habitaciones bien climatizadas y en un ambiente acogedor, servicio de habitación y acceso a Internet, así como la posibilidad de realizar llamadas internacionales desde la propia habitación, lo que garantiza la estancia en el hotel.

Este a su vez se relacionan con el proceso de Servicios gastronómicos por garantizar la restauración y recreación, ofreciendo una amplia gama de servicios gastronómicos: un restaurante (40 comensales) donde se refleja la cocina internacional, y otros propios de la instalación, así como un patio-bar, lobby bar, una cafetería y un punto de venta. El horario de servicio se extiende hasta la 3.30 p.m. lo que constituye una ventaja frente a la competencia.

En la instalación no se desarrolla la animación tradicional turística, influyendo negativamente en el nivel de satisfacción. En ocasiones se hace vital la realización de show, espectáculos o presentación de grupos musicales para amenizar las cenas desarrolladas en el patio.

Procesos de Apoyo

El proceso de apoyo que integra lo referente al Aseguramiento que engloba a los subprocesos que de una forma u otra garantiza el cumplimiento de la misión y de la

Capítulo 2

política de calidad adoptada en la empresa como: Abastecimientos, Servicios técnicos, Gestión de los Recursos Humanos, Seguridad y protección de clientes y de recursos.

La incorporación de nuevas tecnologías para la prestación del servicio se encuentra reflejada en el presupuesto de inversiones. En relación a los recursos tecnológicos es necesario señalar que todos los procesos son informatizados, mediante el paquete ZUM PMS. Los departamentos cuentan con computadoras e impresoras, TV, y otros equipos en muy buen estado técnico, los trabajadores utilizan el correo electrónico y el Chat como vía para desarrollar sus actividades.

La seguridad y protección se encuentra garantizada a través de los custodios que cuidan la instalación en el horario nocturno. Además, en las habitaciones se encuentran orientaciones precisas para el cliente en caso de cualquier eventualidad. Con relación al comportamiento de los recursos humanos, se pudo observar una incuestionable coherencia de equipo en los departamentos, que les permite reaccionar eficazmente ante cualquier contingencia. El personal no cuenta con buen dominio del idioma inglés pero se promueve su aprendizaje.

Diagnóstico interno

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

DEBILIDADES

1. No se cuenta con un plan de Marketing para guiar sus acciones comerciales.
2. Inexistencia de un departamento comercial dentro de los Hoteles que haga más factible su operación.
3. Inestabilidad de viajes en algunos mercados y los niveles de ocupación del hotel.
4. Poca experiencia del personal de servicio fundamentalmente en el dominio de lenguas extranjeras.
5. No se cuenta con una animación exclusiva en los hoteles que anime la estancia de los clientes.
6. Instalaciones recientemente incluidas en el mercado casi desconocida por los TT.OO.

Capítulo 2

7. Gastronomía inadecuada a las necesidades de los clientes, caracterizada por la escasez en la variedad de los alimentos.
8. Las operaciones de reserva se efectúan como si fuera un solo hotel.
9. Falta de Información especializada de las atracciones del entorno, el hotel, “un Centro de Arte”, promotor de la cultura local e inexistencia de ofertas representativas protagonizadas por el hotel.

FORTALEZAS

1. Conocimiento de los canales de distribución con los que opera y los productos que ofrece.
2. Excelente calidad de los servicios ofrecidos, en especial la limpieza y el confort.
3. Diseño elegante y cuidadoso y, a menudo, temático en un ambiente íntimo, privado, confortable y relajante con un marcado carácter patrimonial e histórico en su edificación
4. Oferta diferenciada, que cubre las expectativas de los clientes a través del aprovechamiento de las opciones culturales propias del entorno.
5. Elevada satisfacción de los clientes por los servicios ofrecidos.
6. Cercanía al polo turístico de la Cayería Noreste, y al aeropuerto internacional Abel Santamaría de Santa Clara.
7. Atención personalizada por excelencia, caracterizada por el fortalecimiento del trabajo en equipo.
8. Forma parte del novedoso proyecto de Hoteles Encanto, que a su vez pertenece al grupo Cubanacán reconocido nacional e internacionalmente.

2.3.5 Etapa V: Valoración de la gestión de marketing que desarrolla el hotel

Con el estudio minucioso realizado en el capítulo 2 sobre la caracterización del hotel y del área comercial, así como el análisis interno y externo teniendo en cuenta el comportamiento de los principales indicadores comerciales, se puede llegar a valorar de manera general la gestión comercial realizada por la instalación.

Ante todo como aspectos negativos habría que señalar que en la entidad no se desarrolla una planificación de marketing que cumpla efectivamente con las acciones, objetivos y estrategias definidas para el área comercial. Las acciones

Capítulo 2

llevadas a cabo para la consecución de los objetivos se realizan empíricamente y aunque se plantea como filosofía empresarial la necesidad de planificar las actividades comerciales no se cuenta con condiciones y elementos metodológicos que propicien y den continuidad a la planificación comercial. De igual forma no se realizan segmentación de mercados debido a la carencia de estudios de mercados que propicien un mayor conocimiento acerca de los consumidores actuales del producto hotel y existe poca información sobre los competidores; solo se trabaja en base a informaciones procedentes de otras fuentes, el control comercial se realiza a través del análisis del comportamiento de los principales indicadores comerciales.

Con respecto al índice de satisfacción de los clientes es atendido mediante la aplicación de encuestas semanales y el libro de opinión del cliente. Con los resultados obtenidos a través de este método se procede a dar cumplimiento a los objetivos y planes propuestos, aunque en reiteradas ocasiones existen insatisfacciones que no son tenidas en cuenta, debido en gran medida de que el sistema de gestión de la calidad esta en fase de documentación.

Todas las acciones y estrategias de las variables del Mix de Marketing son llevadas a cabo y en total responsabilidad por el grupo Cubanacán por lo que la empresa y el hotel no poseen autonomía para incidir y ejercer sobre estas, solo hacen propuestas y las plantean pero teniendo en cuenta siempre y en primer lugar las decisiones establecidas por el grupo, aunque si podrían implementar acciones en lo que a comunicación respecta.

En el hotel no se desarrollan iniciativas encaminadas a lograr un incremento de los niveles de satisfacción de los clientes y el aumento de los ingresos lo que junto a los demás aspectos que influyen negativamente trae consigo el poco aprovechamiento de los productos ofertados y su enriquecimiento, limitando en gran medida el alcance de los objetivos comerciales.

Como aspectos positivos influye en primer lugar que aunque en el hotel gran parte de las estrategias de Mix de Marketing son llevadas a cabo totalmente por el grupo constituyendo un déficit para el hotel, a su vez presenta ventajas ya que se tiene total conocimiento de los canales de distribución, y las acciones realizadas en conjunto con estos son llevadas a cabo de la mejor forma. También en lo que respecta a

Capítulo 2

acciones comunicacionales el hotel cumple con todas las acciones de Relaciones Publicas y Promoción que le son conferidas como parte de su labor diaria. Otro aspecto positivo lo constituye la labor entusiasta por el especialista comercial en cada una de las acciones que lleva a cabo logrando integrar al personal en el cumplimiento de los planes consolidando el trabajo en equipo y una mejor relación con los subordinados ya que existe un alto sentido de pertenencia y compromiso.

De acuerdo a lo planteado hasta el momento se puede concluir que a pesar de los resultados positivos obtenidos como parte de la gestión de marketing que realiza, se hace necesario el desarrollo inmediato de un plan de marketing que oriente las acciones comerciales para el logro de la satisfacción plena de los clientes mediante estudios de mercado y de la competencia en aras de aprovechar las ventajas competitivas para alcanzar un adecuado posicionamiento.

Con este análisis se ha permitido comprobar que el área comercial responsable de la instalación objeto de estudio no ha obtenido resultados satisfactorios con respecto al cumplimiento de los objetivos propuestos.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo.

1. El Diagnóstico Empresarial se considera un paso primordial para alcanzar el perfeccionamiento en la gestión de la empresa turística, ya que se desarrolla con el objetivo de valorar la situación actual de la entidad y en particular la relación empresa- entorno.
2. El uso de la metodología escogida ofrece herramientas teóricas y metodológicas que posibilitan definir la situación actual de la comercialización del Hotel E Mascotte y Barcelona, permitiendo diagnosticar sus limitaciones y potencialidades y junto a esto comprender hacia donde debe dirigir sus estrategias en dependencia de lo que desea lograr.
3. El diagnóstico aplicado permitió arribar que la entidad objeto de estudio no cuenta con una planificación de marketing, sino que realiza sus acciones de mercadotecnia de manera empírica incidiendo negativamente en una efectiva gestión comercial. Por lo cual resulta de vital importancia elaborar una propuesta de plan de marketing para esta instalación.

Capítulo 3

Aplicación del procedimiento para la elaboración del plan de marketing del Hotel Mascotte y Barcelona

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING DEL HOTEL E MASCOTTE Y BARCELONA

3.1 Introducción

Con la elaboración del capítulo anterior y su correspondiente diagnóstico situacional se pudo determinar que la entidad objeto de estudio no cuenta con una planificación de marketing. De ahí la necesidad de diseñar y aplicar un Plan de Marketing adecuado al producto turístico y al mercado que permita a la alta gerencia contribuir a la creación de un sistema de gestión que garantice la sostenibilidad comercial a través del establecimiento de las estrategias, objetivos y acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos propuestos por la organización.

Por tanto el presente capítulo tiene como objetivo retomar los resultados del anterior capítulo para proponer una herramienta de trabajo basada en la aplicación del procedimiento propuesto por Hernández, González y Machado (2009) para la elaboración del Plan de Marketing del Hotel E Mascotte y Barcelona en el periodo 2014-2015 para fortalecer los niveles de ocupación de la instalación sobre la base de incrementar y mejorar las acciones comerciales en aras de alcanzar el posicionamiento deseado.

Para cumplir con este propósito se empleó la matriz DAFO de impactos cruzados para determinar la situación actual de la instalación y definir la estrategia a seguir. Además se utilizaron métodos cualitativos a través de técnicas de recopilación de información como la entrevista en profundidad y el trabajo en grupo propiciando la generación de ideas para la confección del plan.

3.2 Aplicación del procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing

Para la aplicación del procedimiento se trabajó conjuntamente con especialistas del hotel objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos del área comercial, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos conforman el plan de marketing del Hotel E Mascotte y Barcelona, el cual se consolida como una herramienta de gestión básica. A continuación se presentan los principales resultados del Plan.

SUMARIO

Antes de comenzar con la descripción de las distintas etapas que se llevan a cabo para la elaboración del plan de marketing, lo primero que debe aparecer es una presentación y un resumen ejecutivo o sumario, en este caso. Aunque estos documentos no suponen una etapa en sí misma y se realizan al finalizar el plan de marketing, suele aparecer en primer lugar. La finalidad de este sumario o resumen ejecutivo es que, a partir de su lectura, se tenga una idea clara, concisa y breve del desarrollo del plan; por lo que su contenido debe justificar la realización del plan de marketing, indicando los datos más relevantes sobre el mismo: objetivos, estrategias y recursos necesarios, así como los principales resultados en términos de metas.

El plan de marketing del Hotel E Mascotte y Barcelona se elabora para desarrollar y planificar acciones estratégicas a largo plazo enfocadas a la consecución de los objetivos propuestos y, aunque su estructura debe permanecer lo más invariable posible, al mismo tiempo es flexible para permitir las modificaciones necesarias. Dicho plan fue elaborado en conjunto con los especialistas comerciales de la Empresa Los Caneyes y el propio hotel para el periodo correspondiente al 2014-2015 teniendo en consideración ante todo el sistema de normas estratégicas establecidas por el Grupo Cubanacán.

Tomando como base los elementos del plan corporativo de la entidad se arribó a la realización de un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Esta etapa se divide en dos campos: análisis externo donde fueron valorados la incidencia de los factores económicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos, también se hace una investigación en lo referente al mercado, su estructura y su comportamiento en los últimos años, así como el grado de competitividad del sector, determinando aquellos hoteles que constituyen competencia superior e inferior.

Por otra parte en el análisis interno se tienen en cuenta los principales segmentos de mercado a lo cuales se dirige la instalación, determinando la relación del producto ofrecido con cada uno de estos segmentos, se analiza la fase actual del ciclo de vida del producto a través del análisis de los principales indicadores comerciales, pudiéndose determinar una fase introductoria. Además se realiza un análisis sobre el

comportamiento de los precios, los canales de distribución con los que opera la instalación, identificándose los tres canales en su proceso de distribución, así como el papel que desempeña la estrategia comunicacional y como son llevados a cabo los procesos que se desarrollan en la instalación para su gestión comercial. Toda la información obtenida ayudará a minimizar el margen de error en la definición de objetivos.

Como resultado del análisis externo e interno a través de un diagnóstico se determinó las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades para la realización de la Matriz DAFO por impactos cruzados quedando definido que la instalación se encuentra en el cuadrante de la Debilidades y Oportunidades o Mini-maxi, definiéndose como problema estratégico la incidencia de debilidades propias de la instalación como la carencia de acciones comerciales, inestabilidad en los niveles de ocupación, poca experiencia y conocimiento del personal, inadecuado proceso de operación de los hoteles e inexistencia de ofertas atractivas, lo que unido a la gran variedad de hoteles E en otros destinos de mayor reconocimiento, la falta de infraestructura hotelera y actual deterioro del Patrimonio Cultural de la ciudad, así como las acciones crecientes de la competencia, el bloqueo y la crisis económica, trae consigo el poco aprovechamiento de los productos ofertados y su enriquecimiento, limitando en gran medida el alcance de los objetivos comerciales.

Por tanto, se define la solución estratégica para dicho problema, la cual sugiere una estrategia defensiva que le permita minimizar las debilidades de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno y potenciar sus fortalezas para lograr atenuar los efectos negativos de las amenazas del entorno.

En la instalación son definidos objetivos estratégicos financieros y de mercado que condicionaran los objetivos de marketing de la empresa, los cuales se concretan en alcanzar un nivel de ingresos de 619 922 CUC con el arribo de 13088 turistas físicos días, lograr utilidades de 73955 CUC a partir de 0,88 centavos de costo por peso de ingreso, alcanzar un índice de ocupación del 70%, incrementar la estancia media de los clientes a 1.5 días, elevar el nivel de satisfacción de los clientes a más del 95% a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad e incrementar la cultura de investigación e innovación, perfeccionando los métodos y estilos de dirección a

través del mejoramiento continuo del producto turístico como vías para lograr el desarrollo de la empresa.

Para el logro de estos objetivos se plantean las estrategias a seguir por cada variable del mix de marketing, así como el plan de acciones concretas para cada estrategia encaminadas a la consecución de los objetivos fijados, estableciéndose responsable y fecha de cumplimiento de la misma, quedando definido el presupuesto de gastos para la implantación del plan, el cual se estima ascienda a 2800.00 CUC. Finalmente se establecen los mecanismos de control para verificar el logro de todas las acciones previstas y el grado de cumplimiento de los objetivos de plan.

ELEMENTOS DEL PLAN CORPORATIVO

Los elementos del Plan Corporativo: Objeto Social, Misión, Visión, Valores Compartidos, Estrategia Empresarial y Factores Claves de Éxito (FCE) fueron abordados en el **(Anexo 14)** del capítulo anterior en el epígrafe correspondiente a la caracterización de la organización

FASE ANALÍTICA

En esta fase se evalúa la situación actual del entorno tanto externo como interno de la gestión de marketing de la empresa, identificando sus principales amenazas y oportunidades así como las debilidades y fortalezas, descritos en el capítulo anterior con el objetivo de construir la matriz DAFO para identificar el cuadrante en que se encuentra el hotel y definir la estrategia adecuada a su situación real, para ello se utilizaron técnicas como la tormenta de ideas y entrevistas a directivos y trabajadores del hotel.

ETAPA 1: Análisis externo

El análisis del microentorno permitió determinar la situación actual del entorno en cuanto a factores económicos, político, sociocultural y tecnológico, un análisis del mercado y de la competencia que ya fueron descritos en la realización del diagnóstico en el capítulo anterior, además incluye un diagnóstico externo que unido a esto a permitió definir un grupo de Amenazas y Oportunidades del entorno de la instalación.

ETAPA 2: Análisis interno

Los elementos que conforman el análisis interno fueron abordados en la realización del diagnóstico del capítulo anterior, donde se consideraron el comportamiento de los principales indicadores comerciales de la entidad desde su fase de apertura, los segmentos de mercado que visitan la instalación y su adecuada relación con los productos ofrecidos, la fase del ciclo de vida en que se encuentran los mismos, un análisis de las variables del mix de marketing con que cuenta la instalación, así como la determinación de los principales puntos fuertes y débiles con que cuenta la instalación.

ETAPA 3: Análisis DAFO

Después de seleccionar las Oportunidades y Amenazas resultantes del diagnóstico externo así como las Fortalezas y Debilidades del diagnóstico interno, realizado en el capítulo anterior, se procede a realizar el análisis DAFO por impactos cruzados, para determinar en que cuadrante se encuentra ubicado el hotel y en función de ello definir la estrategia global. **(Ver Anexo 23).**

Según el total de impactos, el hotel se ubica en el cuadrante mini-maxi de las Debilidades y las Oportunidades como se muestra en la tabla 1; a partir de aquí se elabora el problema estratégico y la solución estratégica.

Problema Estratégico

Si sobre el Hotel E Mascotte y Barcelona se mantiene incidiendo los efectos de la crisis económica y el bloqueo impuesto por los Estados Unidos, la presencia de otros hoteles E en destinos más atractivos y de alta recepción, si continúa el actual deterioro patrimonial de la ciudad, la mejora de la calidad de los servicios de los hostales y el fortalecimiento de los principales competidores, unido a la falta de infraestructura hotelera; y además se mantienen débiles a la hora de planificar estrategias y acciones comerciales e inestables en los niveles de ocupación y también se mantiene débil en la preparación del personal y en la carencia de otros servicios que resultan ser atractivos para los clientes aunque este presente una reconocida calidad en sus servicios y posea un elevado nivel de satisfacción de sus clientes no se podrá aprovechar el reconocido entorno histórico-cultural y arquitectónico que lo rodea, y el desarrollo de las operaciones turísticas en el territorio.

Solución Estratégica

Si se aprovecha el desarrollo creciente de la actividad turística en el territorio, si continúa la mejora de los estándares de la marca E y se cumple parte de los lineamientos creados, así como la gran variedad de atractivos históricos culturales que presenta la villa Remediana, si se opera eficazmente la fortaleza de ser un hotel con altos valores patrimoniales caracterizado por la excelencia en los servicios, potenciando el desarrollo de una planificación de marketing que mejore su proceso comercial, la diversificación de actividades recreativas y mejora continua del personal en sus funciones, se podrá acrecentar los flujos turísticos y estabilizar los niveles de ocupación del hotel logrando contrarrestar los efectos de la crisis económica y el fortalecimiento de los principales competidores.

FASE ESTRATÉGICA

ETAPA 1 Estrategias Global y de Marketing

Estrategia Global

A partir de la ubicación del hotel en el cuadrante mini-maxi de las debilidades y oportunidades obtenidas de la Matriz DAFO por impactos cruzados y a partir del ciclo de vida del producto en que este se encuentre se debe adoptar una Estrategia Defensiva por parte de la organización que le permita minimizar las debilidades de la organización para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno y potenciar sus fortalezas para lograr atenuar los efectos negativos de las amenazas del entorno.

ETAPA 2 Objetivos Estratégicos

En este paso se establecen los objetivos que se desean alcanzar con la elaboración del plan de Marketing para el periodo 2014- 2015, los cuales son definidos en objetivos financieros y objetivos de mercado.

Objetivos financieros

1. Lograr un volumen de ingresos de 619 922 CUC a partir del arribo de 13088 turistas físicos días.
2. Alcanzar utilidades de 73955 CUC a partir de 0,88 centavos de costo por peso de ingreso.

Objetivos de mercado

1. Alcanzar un índice de ocupación del 70%
2. Incrementar la estancia media de los clientes a 1.5 días
3. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a más del 95% a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad, y la inserción de nuevas ofertas.
4. Incrementar la cultura de investigación e innovación, perfeccionando los métodos y estilos de dirección a través del mejoramiento continuo del producto turístico como vías para lograr el desarrollo de la empresa.
5. Estimular o simplificar la repetición de compras para favorecer la fidelización de los clientes.
6. Incrementar la rentabilidad en un 3%, para lo cual necesitaría un incremento del volumen de ventas de un 10%.
7. Aumentar las ventas en la temporada baja.

ETAPA 3 Estrategias del Mix de Marketing

Para conseguir los objetivos previstos se debe trazar un camino que consiste en las estrategias, las cuales pueden ser muy diversas:

Estrategias de producto

1. Diversificación del producto mediante el incremento de la cartera de servicios ofertados que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada y a su vez permita incrementar las cifras de ventas y alcanzar un posicionamiento ventajoso entre el público objetivo para una mejor adaptabilidad.
2. Mejorar la calidad de los productos ofrecidos y potenciación de algunos servicios que ya se ofertan.
3. Mejora de la imagen corporativa con el fin de convertir a dicha instalación en una referencia para los clientes de su sector.

Estrategias de precio

1. Variar los precios de acuerdo a la calidad del producto para que este pueda ser asequible a cualquier tipo de consumidor, logrando una mejor percepción de calidad -precio en los clientes
2. Establecimiento de precios competitivos, respetando las regulaciones vigentes de los organismos que rigen esta actividad.

Estrategias de distribución

1. Mantener y fortalecer las relaciones con las principales AA.VV y los TT.OO e incrementar las operaciones con otros receptivos como Habanatur, Cubatur y Gaviota S.A.
2. Potencializar el canal directo y de los segmentos de mercado que realizan compras a través de las ventas on-line para incentivar los flujos turísticos hacia la instalación.

Estrategias de Comunicación

1. Potenciar a través de sus mensajes comunicativos la diferenciación de los hoteles con respecto a sus principales competidores en base a su identidad corporativa.
2. Difundir una imagen consistente y coherente de la instalación como producto esencialmente cultural y dar a conocer los principales atractivos de la ciudad en sus públicos tanto a nivel interno como externo.
3. Potenciar acciones para la efectividad de la comunicación horizontal, garantizando un sistema de retroalimentación a nivel interno que garantice al menos un 80% de criterios favorables en relación con la gestión comunicacional que realiza la empresa, a la coordinación de las actividades y al clima de trabajo predominante.

FASE OPERATIVA

ETAPA 1 Plan de Acción

Para el logro de las estrategias de producto se proponen las siguientes acciones:

1. Diseñar y confeccionar ofertas realmente atractivas a través de la inclusión de actividades culturales en el hotel mediante la animación diurna y nocturna mostrando los valores históricos culturales de la zona. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Junio, 2014
2. Crear ofertas de combinados atractivos, ofreciendo excursiones con estancias en otros destinos de marcado interés. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Junio, 2014
3. Agilizar las propuestas de ofertas especiales (lunas de miel, días de las madres, fin de año) al mercado según las necesidades de los hoteles, a partir

- del monitoreo de las ventas y estudios de competencia para estimular las ventas durante los periodos de baja demanda. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
4. Realizar espectáculos artísticos durante los fines de semana en la terraza y establecer contratos con otros grupos musicales como tríos y cuartetos para que se realicen acompañamientos durante los horarios de comida y los almuerzos en tránsito ofrecidos en el hotel Mascotte. Responsable: Comercial y Animación. Fecha de cumplimiento: Permanente.
 5. Incrementar las acciones de almuerzos en tránsito y excursiones. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Junio, 2014.
 6. Realizar recorridos de familiarización y prospección a las instalaciones del destino. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
 7. Segmentar las habitaciones de acuerdo a su confort, de forma tal que se definan las habitaciones superiores y paquetes VIP para optimizar los ingresos. Responsable: Departamento de Alojamiento. Fecha de cumplimiento: Julio, 2014
 8. Llevar a cabo un adecuado manejo de la disponibilidad. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
 9. Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas por el país y el ministerio de turismo para el ahorro de los portadores energéticos (combustible y electricidad) que permitan reducir los consumos, garantizando no excederse en los indicadores planificados para el correspondiente periodo en la instalación hotelera. Responsable: Comercial y todos los trabajadores. Fecha de cumplimiento: Permanente.
 10. Incrementar la eficiencia en la gestión del capital humano a partir de la utilización de la fuerza de trabajo y la preparación e idoneidad de todos los factores. Responsable: RR.HH. Fecha de cumplimiento: Permanente.
 11. Mejorar las características del producto, a través del cumplimiento de los estándares establecidos. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Octubre, 2014.

12. Diseñar y proponer nuevos proyectos en relación con la nueva legislación medioambiental (piscina y sala de fiesta), para atraer el turismo nacional, fortaleciendo el nivel de satisfacción y que por consiguiente aporten beneficios económicos. Responsable: Departamento Técnico y Comercial. Fecha de cumplimiento: Enero 2015.
13. Explorar necesidades de clientes potenciales. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
14. Racionalizar los servicios, eliminando los servicios no rentables. Responsable: Departamento Financiero y Comercial. Fecha de cumplimiento: Noviembre, 2014
15. Realizar segmentación de mercados anuales para conocer las motivaciones y comportamiento de los grupos que visitan la instalación, y crear una base de datos con motivo de adecuarlo a las características del producto. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
16. Realizar un estudio de mercado que permita conocer el comportamiento de los principales mercados en el hotel con el fin de hacer mejoras y retenerlos como clientes fieles. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
17. Aplicar y procesar de forma sistemática de las encuestas de satisfacción. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

Para el logro de las estrategias de precio se proponen las siguientes acciones:

18. Desarrollar estudios de demanda para conocer, cuanto están dispuestos a pagar los clientes por la obtención de los productos que se ofrecen. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente
19. Revisión continua de las tarifas público de los hoteles para mantenerlos en una posición competitiva en el mercado durante toda la temporada. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente
20. Mantener el incremento de los precios en el periodo de las parrandas y fin de año aprovechando estos días para incrementar las ventas. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
21. Tomar como referencia, a la hora de fijar los precios, los que ofrece la competencia. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

22. Establecer descuentos sustanciales durante los días festivos para fomentar las ventas en estos días. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
23. Lograr una correcta relación calidad precio con el cumplimiento de los estándares de servicios en general y en particular los de A+B y animación turística. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
24. Rebajar los precios cuando queda capacidad excedente para reducir los costos marginales. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
25. Implementar precios mas elevados a aquellos productos que son más consumidos y que proceden una calidad exquisita. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
26. Establecer precios para el mercado interno. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

Para el logro de las estrategias de distribución se proponen las siguientes acciones:

27. Cumplir con los cupos contratados con las Agencias de Viajes con las que se mantiene una operación contratada. Responsable: RR.PP y Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
28. Continuar potenciando con Viajes Cubanacán la comercialización por intermedio de las ventas por el sitio web. Responsable: RR.PP y Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
29. Negociar y conformar en conjunto con los receptivos y con los TT.OO combinados con estancias en los Cayos y los hoteles de Santa Clara y Remedios. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
30. Estrechar vínculos con Havanatur Celimar para continuar posicionamiento los hoteles en los programas del mercado americano. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
31. Renovar contratos con los TT.OO del mercado para ajustar los cupos en correspondencia con el nivel de producción y resultados obtenidos. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

32. Reforzar las estructuras de cooperación y asociaciones entre los distintos TT.OO y entre estos y la empresa. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

Para el logro de las estrategias de comunicación se proponen las siguientes acciones:

33. Incrementar las acciones hacia el mercado interno, implementando una campaña de promoción en las ciudades capitales y en el interior del país. Desarrollar acciones de estímulo para las ventas anticipadas, y en ferias territoriales. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
34. Lanzar una fuerte campaña de publicidad para posicionar ambos hoteles. Aprovechar la ubicación y estándar del producto para ser incluidos en los recorridos con extensiones en el cayo. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
35. Elaborar soportes informativos (plegables y sueltos) que contribuya a la promoción y publicidad a través de mensajes que resalten la garantía de los productos y servicios que brindan los hoteles, distribuir los mismos en AAVV del país. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
36. Preparar al personal en la adquisición de conocimientos de los valores patrimoniales de la instalación y de la villa. Responsable: RR.HH. Fecha de cumplimiento: Permanente.
37. Realizar acciones comunicativas con los nuevos productos de forma tal que se a conocer y atraer así al público objetivo al establecimiento. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
38. Diseñar y difundir un boletín con las informaciones más relevantes sobre la instalación y de la empresa que deben ser del conocimiento de los trabajadores. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
39. Conformar un catálogo de ofertas especiales (vía electrónica) en verano y fin de año. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.
40. Continuar con la aplicación de las encuestas para explorar la satisfacción de los clientes y medir los resultados acerca de la gestión de comunicación hacia

el producto externo. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

41. Actualizar el mural con información sobre misión, visión, objetivos anuales, reconocimientos, resultados, trabajadores más destacados de un periodo de tiempo determinado, sitio histórico y noticias relevantes. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

42. Coordinar con el Formatur cursos de preparación para directivos y trabajadores en diversas temáticas especialmente en los idiomas. Responsable: RR.HH. Fecha de cumplimiento: Permanente.

43. Evaluar por el Consejo de dirección del uso y calidad de la información que se rinde en la entidad. Responsable: Comercial. Fecha de cumplimiento: Permanente.

ETAPA 2 Presupuesto

En esta etapa se cuantificarán el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Por tanto, para la elaboración del plan de marketing se propone un presupuesto estimado de 2800.00 CUC, los cuales son actualizados a través de un presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos de la entidad (**Tabla 1**).

Tabla 1: Presupuesto de ingresos, costos y gastos en divisa para la instalación

Ingresos	\$619922.00
Alojamiento	\$176678.00
Servicios Gastronómicos	\$85549.00
Puntos de Venta	\$328558.00
Otros	\$29137.00
Costos y Gastos	\$359554.00
Utilidad	\$260362.00
Índice de Costo y Gasto	0.58

Tabla 3: Partida de gastos destinado para las acciones de marketing.

Concepto	Estimado en CUC
Material de promoción y publicidad.	\$ 200.00
Servicios de promoción y publicidad.	\$ 500.00
Comunicación y mensajería(plegables, sueltos, catálogos)	\$ 300.00
Materiales de oficina.	\$ 200.00
Investigación y desarrollo.	\$ 100.00
Mantenimiento, útiles y transporte	\$ 1000.00
Fuerza de trabajo	\$ 500.00
Presupuesto estimado	\$ 2800.00

Fuente: Elaboración propia.

FASE DE CONTROL

ETAPA 1 Control

El control constituye una condición indispensable, de planeación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Wildblood, (2001)

Como etapa final del plan de marketing constituye un requisito fundamental, ya que permite saber si el desarrollo del plan ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos.

Con el Control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Por tanto para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos se establecen las siguientes acciones de control y seguimiento:

1. Realizar controles periódicos (trimestrales) para evaluar el cumplimiento de las acciones planificadas y el alcance de los objetivos del plan, así como los resultados obtenidos en el mercado con el fin de prevenir posibles desviaciones del objetivo y programar las acciones pertinentes para corregir a tiempo
2. En el caso de existir desviaciones se deben realizar estudios de mercado empleando la técnica de entrevista a profundidad; ya que no dispone de mucho presupuesto para conocer el origen de estas, adoptando medidas

correctivas oportunas, anticipándose así a cualquier resultado negativo al finalizar el año.

3. Con el fin de medir la rentabilidad, consultar el apartado de Previsión de Ingresos y Estado de Cuenta de Resultados de la Guía de Actividad empresarial referida para calcular los beneficios que puede obtener con la aplicación del plan en el primer período de actividad.
4. Asimismo el trabajo conjunto de equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa por lo que el director de marketing debe realizar reuniones mensuales con los directivos de las otras áreas relacionadas con su departamento para evaluar el cumplimiento de las acciones encaminadas al mejoramiento continuo.
5. Confeccionar un calendario de chequeo donde se fijen las actividades o tareas que darán cumplimiento a las acciones según fechas previstas en el plan, para verificar llegada la fecha su ejecución final.

3.3 Conclusiones del Tercer Capítulo

El desarrollo del Tercer Capítulo de esta investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. El Plan de Marketing del Hotel E Mascotte y Barcelona fue elaborado a partir del procedimiento propuesto por Hernández, González y Machado (2009), para la elaboración e implantación del Plan de Marketing en Hoteles de Marca Encanto del destino Cuba, el cual está constituido por 4 fases y 11 pasos muy bien integrados asumiendo los puntos generales que debe contener todo plan de marketing: análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa, determinación de las estrategias y objetivos estratégicos, estrategias para cada variable, plan de acciones y la determinación de los mecanismos de control más certeros.
2. El análisis DAFO determinó que el campo de estudio se encuentra en el cuadrante Mini-Maxi de las Debilidades y Oportunidades, por lo que se adopta una estrategia general defensiva donde es necesario aprovechar las oportunidades, para de esta forma atenuar los efectos de las debilidades existentes

3. En función de la estrategia planteada se determinaron los objetivos estratégicos, así como las estrategias definidas para cada variable del mix de marketing y sus respectivas acciones, destinándose un presupuesto particular para estas y por consiguiente el establecimiento de medidas de control adecuadas.
4. La aplicación del procedimiento propuesto para elaborar el plan de marketing en el Hotel E Mascotte y Barcelona, posibilitó constatar su factibilidad y conveniente utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar la gestión del hotel.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada para la elaboración del trabajo, se pudo arribar a las siguientes conclusiones generales:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió conocer aspectos importantes relacionados con el turismo, su evolución, características y tendencias actuales, así como las particularidades de la empresa hotelera, en el caso de la presente investigación, los pequeños hoteles de ciudad, de igual forma se profundizó en cuanto al marketing hotelero, demostrándose la necesidad que tienen las empresas hoy en día de trabajar en la aplicación de una filosofía moderna de marketing en su gestión siendo el plan de marketing una de las herramientas de planificación que más beneficios le aporta a las instalaciones turísticas.
2. En la literatura consultada, es amplia la gama de procedimientos diseñados para elaborar Planes de marketing, seleccionando para los propósitos de esta investigación el propuesto por Hernández, Gonzáles y Machado (2009), por ser este el que más se adapta a las características y condiciones actuales de la entidad objeto de estudio.
3. Como resultado del diagnóstico realizado mediante el análisis de todos los factores internos y externos del hotel, se pudo determinar que existe la necesidad de elaborar un plan de marketing inmediato que permita alcanzar el logro de los objetivos propuestos a través de una mejor gestión en su proceso comercial.
4. El procedimiento propuesto para elaborar el plan de marketing en la entidad establece un proceso adecuado a la realidad, que prepara a la instalación para ejecutar una serie de acciones que de acuerdo con su idoneidad, producirán los resultados que permite materializar el plan elaborado.
5. La aplicación del procedimiento seleccionado permitió la elaboración del plan de marketing para el Hotel E Mascotte y Barcelona, pudiendo constatar que es posible y viable la mejora en el proceso de organización y gestión hotelera a partir del diseño de los objetivos, el modo más factible de definir sus estrategias y acciones. De esta forma el hotel cuenta con una herramienta de trabajo esencial para la gestión de marketing y queda validada la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

Con la intención de promover la realización de futuros trabajos, que atesoren el resultado de la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Presentar a la dirección comercial de la Empresa los Caneyes el plan de marketing propuesto para su aprobación y ejecución.
2. Continuar con esta investigación, a través del desarrollo de la etapa de control para medir la efectividad del Plan de Marketing propuesto, analizando la factibilidad de su implantación y considerando las modificaciones que en cada caso pudieran ser necesarias.
3. Continuar realizando planes de marketing anualmente, revisando y actualizando constantemente este Plan para su perfeccionamiento y adecuación sistémica a los cambios del entorno.
4. Extender la aplicación del procedimiento seleccionado a otras entidades hoteleras similares y convertir el Plan en un instrumento de trabajo permanente en la gestión de los pequeños hoteles de ciudad de marca Encanto.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M.A., (2004) Marketing Hotelero. México, Editorial Trillas.
2. Alfaro, T., (1998) El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España.
3. Álvarez, I., (2001) Plan de Marketing para el Hotel Mascotte, Trabajo Final. Curso de Administración Hotelera.EHT Alberto Delgado Delgado. Santa Clara.
4. Ayala, H., (2003) Teoría y práctica del turismo. Casos de estudio. Universidad de la Habana, Cuba.
5. Benítez, J.M., (2011). "Tendencias del Turismo" conferencia dictada en la Universidad Central de las Villas, 30 de noviembre de 2011.
6. Berthier, A., (2005) El sistema de referencias Harvard. Disponible en: <http://www.conocimientoy sociedad.com> .España.
7. Bigné, J. y D. López, (2000) Planificación Territorial y comercialización turística. Castelló de la Plana, Publicaciones de la Universidad Jaume.
8. Bigné, J.; Font, X. y L. Andreu, (2000) Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo. Madrid, Esic Editorial.
9. Castellón, L. (2010) Propuesta de Plan de marketing para la sucursal Marina Marlin de Cienfuegos. Trabajo de diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de las Villas.
10. Ceballos, O., (2013) Marco conceptual. [En línea].España, disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos83/como-hacer-plan-marketing2.shtml#ixzz2v3y2KsVJ>.
11. Centro de Información y Documentación Turísticas., (2010) Evolución y tendencias de la Industria Turística. CIDTUR. Disponible en: <http://cidtur.eaht.tur.cu>. [Accesado el 11 de enero del 2010]
12. Cerveró, J.; Iglesias, O. y O. Villacampa, (2002) Marketing turístico. España, Ediciones Octaedro S.L.

13. Comercio Exterior, (2013) La función de marketing. [En línea]. Oviedo, disponible en: <http://www.feriaonline.com>. [Accesado el día 23 de marzo del 2014]
14. Comunidad Autónoma de la región de Murcia, (2008) “Ley 11/1997 de 12 de diciembre, de Turismo de la región de Murcia” en Noticias jurídicas. [En línea] Disponible en: <http://www.noticiasjuridicas.com> [Accesado en 5 de febrero de 2010].
15. Cooper, Ch., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. y Wanhill, S., (2005) El Turismo. Teoría y Práctica. Madrid, Editorial Síntesis.
16. Cubanacán, G., (2007) Manual Operativo de Hoteles Encanto. La Habana, Cuba.
17. Digicentro Famal, (2013). Historia de la Hotelería. [En línea]. Londres, disponible en: <http://www.monografias.com/ws62/historia-hoteleria/historiahoteleria2.shtml#ix22uxo3AbT2>.
18. Dirección de “Hoteles E”, (2008) Presentación en Power Point de los estándares de Hoteles E. Dirección de “Hoteles E”. La Habana, Cuba.
19. ESEM, (2000) Auditorías de marketing. Material de Apoyo.
20. Figuerola, M., (1990) Teoría Económica del Turismo. España, Alianza Editorial, S.A.
21. Gallego, J.F., (2007) Gestión de hoteles una nueva visión. Madrid, Paraninfo.
22. González, V. B. (2009) Procedimiento para Elaborar el Plan de Negocio del Área de Alojamiento en Pequeños y Medianos Hoteles de Tránsito Categoría Tres Estrellas. Tesis presentada en Opción al título académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central de Las Villas.
23. Grande, I., (2005) Marketing de los servicios. Capítulo IV. Cuarta edición revisada y actualizada. Madrid ESIC.
24. Hernández, A, (2009) Auditoria de Gestión de Marketing en el Hotel de Villa La Granjita en Santa Clara. Trabajo de Diploma. Universidad Central de Las Villas. Centro de Estudios Turístico.

25. Hernández, Y., (2010). Metodología para el diagnóstico de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles de Villa Clara. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba.
26. Hernández, Y., (2010) Procedimiento para la elaboración e implementación de Plan de Marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de Las Villas.
27. Hernández, Y.; González, A. y Machado, EL., (2009) Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing para Hoteles Encanto.
28. Hernández, Martínez; Machado (2008). Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba. Ponencia presentada en VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara. Pág. 21.
29. Hildemann, N. y Trifaró, N, (2008) Marketing en Hotelería Sustentable. [En línea]. Argentina, disponible en: <http://www.fundacionsustentable.org/contenid-14.html>.
30. Iglesias, J; Talón, P y R, García., (2007) Comercialización de Productos y Servicios Turísticos. Segunda edición. Editorial Síntesis.
31. Kotler, P., (2003) Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z. Madrid, Editorial Pearson Prentice Hall.
32. Kotler, P. et al., (2004) Marketing para Turismo. Tercera edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
33. Kotler, P.; Bowen, J. y J. Maken, (1997) Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
34. Kye-Sung (Kaye) Chon, Raimond T. Sparrowe. (2001). Atención al cliente en Hostelería. Colección Paraninfo. Madrid.
35. Ledesma, J. M. (2003) Diccionario Básico de Marketing y E-Marketing v1.0. Localizado en Web site: <http://www.estudiagratis.com/cursos->

gratis-online-Diccionario-B%C3%A1sico-Marketing-E-Marketing-v1-0-curso-26105.html

36. López, L., (2010) Propuesta de Plan de Marketing del Hotel “Villa La Granjita”. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas.
37. Machado, E. L y Y., Hernández., (2008): Diagnóstico y propuesta de procedimiento para la auditoria de gestión del marketing en entidades turísticas cubanas. Revista electrónica de la Universidad Austral de Chile Gestión Turística, No. 10: 41-57. Disponible en: [Accesado el 10 de enero 2010]
38. Machado EL. y Hernández Y., Monografía de marketing turístico. Universidad Central de Las Villas, 2007
39. Manuales Prácticos de la PYME, (2007) Como elaborar un plan de marketing. [En línea]. España, disponible en: <http://guias.bicgalicia.es>
40. Marrero, Cruz Manuel (2009). Entrevista sobre crecimiento del turismo cubano publicada en el Periódico de la Provincia de Ciego de Ávila el 21 de Diciembre de 2009.
41. Martínez Martínez, Carlos Cristóbal y Col. (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: CEDE – UCLV, 30p. Informe final de investigación terminada.
42. Martínez, y Col. (2007). Proceso de investigación para la tesis de maestría. Curso de Postgrado de Metodología de la investigación. Maestría en Gestión Turística.
43. Matos, H., (2008) “Presentación en Power Point Desarrollo del Turismo en Cuba”. EHT Varadero.
44. Matos R.H. (2005). Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero. Pág. 57.

Bibliografía

45. Maurera, M., (2008) “¿Qué es el Marketing?” en Caja de Herramientas. Disponible en: <http://www.infomipyme.com> (En línea 3 de noviembre de 2008)
46. McCarthy, J., Basic Marketing. A Managerial Approach. 6th. Edition. Homewood, Ill. Irwin, 1978.
47. Mestres, J., (1995) Técnicas de dirección y gestión hotelera. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
48. Milió, I., (2004). Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales. Editorial Thomson-Paraninfo. España.
49. Mintur, (2013) Balance de Consejo de Agencias. Informe del comité provincial. Villa Clara. Cuba.
50. Moyasevich, B. Ivan D, Diagnóstico Empresarial, (2002). www.nfopymes.senati.edu.pe/Diagnostico_empresarial10pasos.htm-5k.5 (En línea Abril 2012).
51. Muñiz, R., (2008) Marketing en el siglo XXI. Segunda edición .Editorial Centro de Estudios Financieros. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/>. [Accesado el 15 de diciembre del 2009].
52. Muñoz, F., (2004) La Industria Turística. Editado por eumed.net. [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/>.
53. NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la Clasificación por Categorías de los Establecimientos de Alojamiento Turístico.
54. Organización Mundial del Turismo, (2007b): *Datos esenciales del turismo*.
55. Partido Comunista de Cuba (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y de la Revolución. En VI Congreso, La Habana, pp.38
56. Perelló, J., (2001): Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos. Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana. Cuba.

Bibliografía

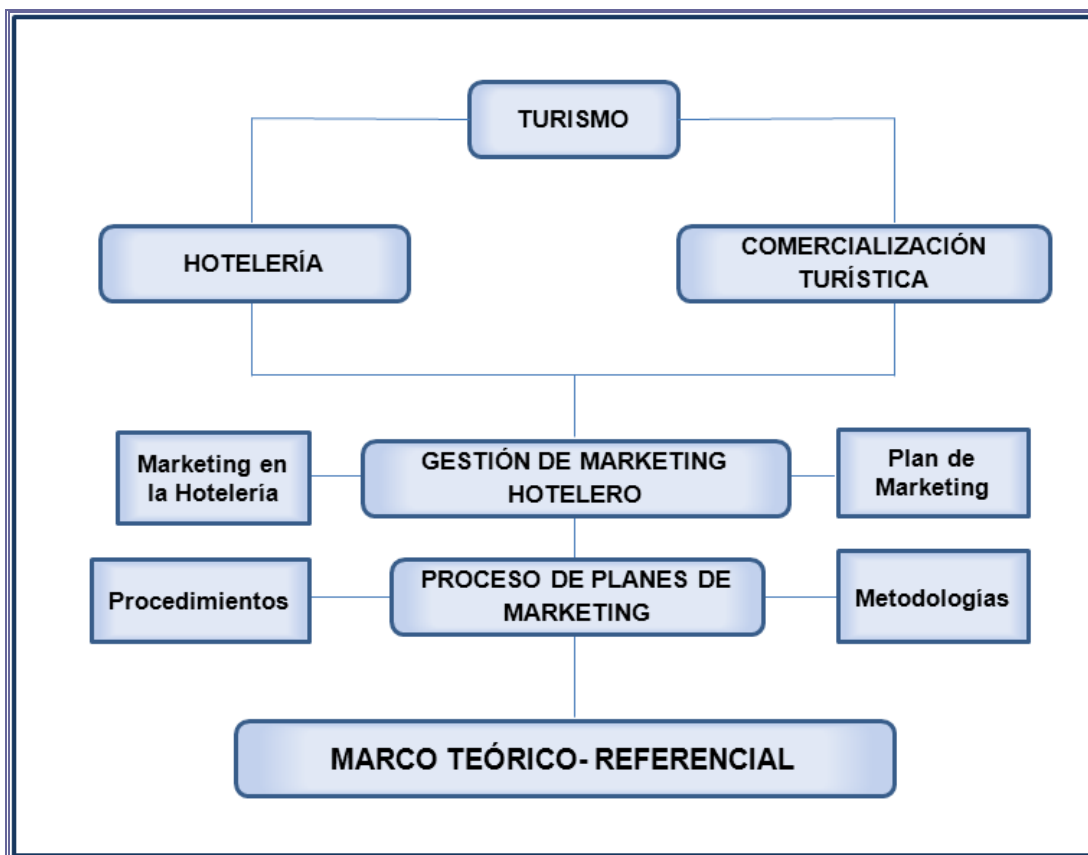
57. Rodríguez, J., (2012) “Tendencias del sector turístico en la región del Caribe” Conferencia dictada durante la octava Conferencia de Ciencias Empresariales, Topes de Collantes.
58. Rodríguez, Y., (2009)” Estudio de Normación del Trabajo en el Área de Regiduría de Pisos del Hotel Villa La Granjita – Hostal Mascotte”. Trabajo de Diploma. Santa Clara. Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad Central de Las Villas.
59. Rojo, M., (2003) Manual de Teoría y Práctica del Turismo. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana. Cuba.
60. Rojo, M., (2005) Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Tercera edición. España, Ediciones Pirámide.
61. Sainz de Vicuña, Juan .Manuel (1995). El Plan de Marketing en la práctica. Edit. ESCIC; Madrid, 1995.
62. Salas, G.,(2010) Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Los Caneyes. Trabajo de Diploma. Universidad Central de Las Villas. Centro de Estudios Turísticos.
63. Santesmases, Mestre, Miguel (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias, 4.ªed, Pirámide, Madrid.
64. Serra, A (2003), Marketing Turístico. Ediciones Pirámide, Madrid, España
65. Serra, A., (2003): Marketing Turístico. OESIC Editorial, 2003. Madrid, España. Pág.80-175
66. Sin autor, (2009) “Análisis DAFO” en Wikipedia, la enciclopedia libre. [En línea] Disponible en: <http://www.wikipedia.com> [Accesado el 3 de abril de 2010]
67. Stanton W, (1991). Fundamentos de marketing McGraw Hill. Madrid
68. Turismo- wikipedia, la enciclopedia libre. Es.wikipedia.org/wiki/tur
69. Villa Clara y su Desarrollo Turístico. Compendio informativo de Santa Clara.[En línea] Disponible en <http://www.dtcuba.com/ProvinceInfo.asp> [Accesado el 20 de marzo de 2010]

Bibliografía

70. Wildblood, P., (2001) Building Effective Teams: [En línea]. Disponible en: www.management-training-consultants.com [Accesado el día 3 de mayo del 2013].
71. Wolfe, Joe. (1999). “¿Cómo escribir una tesis de grado?” en Monografías. Disponible en: <http://www.monografias.com> (En línea 22 de octubre de 2008)

Eneros

Anexo 1 Hilo conductor del capítulo I



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Definiciones de Turismo.

No	AÑO	AUTOR	CONCEPTO
1	1930	Bormann	Define el turismo como el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.
2	1942	Hunziker y Krapf:	Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos que se producen como consecuencia del desplazamiento y estancia temporal de personas fuera de su lugar de residencia, siempre que no esté motivado por razones lucrativas.
3	1980	Ministerio del Poder Popular Para el Turismo de Venezuela	Conjunto de interacciones humanas, como transporte, hospedajes, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos
4	1983	De la Torre	El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que fundamentalmente con motivo de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejerce ninguna actividad lucrativa o remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.

5	1991	Figuerola	Acto que supone un desplazamiento que conlleva un gasto de renta, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios, que se ofrecen mediante una actividad productiva, generada por una inversión previa.
6	1996	Pazos	Turismo es una actividad socio económica caracterizada por el desplazamiento de personas fuera de su residencia habitual por un lapso mayor de 24 horas y con fines recreativos principalmente.
7	2001	OMT	Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.
8	2004	Francesch	Turismo es una actividad de carácter socio económico que origina un desplazamiento temporal y voluntario de individuos denominados turistas fuera de su lugar de residencia con el fin de satisfacer sus deseos y necesidades de esparcimiento.
9	2006	Martin	Conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas 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 locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitas temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual.

10	2005	Colectivos de profesores de la Universidad de la Habana	El turismo es una actividad multisectorial y comprende el conjunto de relaciones que se establecen en la sociedad a partir del desplazamiento de un individuo fuera de su lugar de residencia habitual. Es una actividad voluntaria, temporal y no debe identificarse en ningún caso con el lucro personal. Conjuga a los sectores públicos y privados para proporcionar bienes y servicios utilizados por el turista.
----	------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3: Las principales modalidades según Martín (2003) que se desarrollan en el mundo de hoy son las siguientes:

1. Turismo de Sol y Playa
2. Turismo Cultural
3. Turismo de Congresos y Convenciones
4. Turismo Deportivo
5. Turismo Náutico
6. Turismo Académico y Científico
7. Turismo de Naturaleza
8. Turismo de Salud
9. Turismo de Negocios
10. Viajes de Incentivos
11. Cruceros
12. Turismo de Intereses Sociales
13. Turismo de Intercambio Profesional
14. Turismo Religioso
15. Turismo de Bodas y de Lunas de Miel
16. Turismo de Aventura
17. Turismo de parques temáticos

Fuente: Martín, R., (2003) Manual de Teoría y Practica del Turismo. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.

Anexo 4: Tipos de alojamiento turístico

No	TIPO DE ESTABLECIMIENTO	DEFINICIÓN
1	Albergue	Establecimiento público, especialmente para jóvenes viajeros; comodidades mínimas, tarifas accesibles.
2	Camping	Área para acampar o estacionar remolques, servicios mínimos.
3	Condominios	Equipamiento completo.
4	Estancias de turismo	Establecimientos agropecuarios donde generalmente es alojamiento es secundario.
5	Habitaciones privadas	Alquiler de camas en casas privadas.
6	Casa de Huéspedes	Establecimiento público, funciona como hotel pequeño y económico (sólo alojamiento y poca calidad).
7	Posadas	Establecimiento público, primordialmente alimentos y bebidas y el alojamiento es secundario.
8	Balnearios o clínicas de recuperación	Servicios y tratamientos médicos más las comodidades de un hotel.
9	Pensiones	Establecimientos públicos, pocos servicios y comida sólo para huéspedes.
10	Hotel Garni	Establecimiento público, sólo ofrece alojamiento y puede tener desayuno.
11	Moteles	Establecimiento público, ofrece habitación, baño y estacionamiento. Se encuentran generalmente cerca de las rutas, son "hoteles de tránsito".
12	Botel	Hotel sobre plataforma flotante.
13	Rotel	Hotel sobre ruedas.
14	Hostal	Establecimiento público, son unidades constituidas por habitaciones para alojarse y pueden dar alimentos y bebidas y otros servicios.
15	Residencia vacacional	Casa que se alquilan en zonas vacacionales por semana, quincena, mes, etc...

16	Cruceros	Barcos que brindan servicio iguales a un hotel mientras realizan paseos por el mar.
----	----------	---

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Definiciones de hotel aportadas por diferentes autores

No	DEFINICIÓN	AUTOR	FUENTE
1	Las empresas de hostelería son aquellas dedicadas de modo profesional o habitual, mediante precio, a proporcionar habitación a las personas, con o sin otros servicios complementarios.	-	Decreto Ley 231/1965 España. (1965)
2	Son hoteles los establecimientos que, ofreciendo alojamiento, con o sin comedor, y otros servicios complementarios, ocupen la totalidad de un edificio o parte independizada del mismo constituyendo sus dependencias un todo homogéneo con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo y que reúnen los requisitos que reglamentariamente se establezcan.	-	Ley 11/1997 de Turismo en Murcia (1997)
3	Es el establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.	-	Norma Cubana 127-2001
4	La empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.	Gallego	Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión. (2002)
5	Instalaciones que poseen capacidades para alojamiento como oferta fundamental, cuyas habitaciones deben contar con las condiciones indispensables de confort e incluir servicios de atención a las mismas (limpieza, dotación y reposición de lencería e insumos, cortesías de la casa) así como a las áreas comunes (pasillos, escaleras, salas de estar, áreas gastronómicas y de recreación) y otros servicios periféricos (parqueo de vehículos, tiendas, peluquerías).		Manual de Explotación Hotelera del Grupo Cubanacán (2002)

6	Es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros.	Acerenza	Marketing Hotelero (2004)
7	El sector de hostelería está compuesto de las actividades que hacen una o varias de las siguientes cosas: ofrecer alojamiento, servicios de restauración, y/o entretenimiento para el viajero.	Kotler	Marketing para turismo (2004)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6 Tipo de establecimiento hotelero

Tipología	Tipo de Establecimientos	Características
Por el lugar donde este situado	Ciudad	
	Rural	
	Montaña	
	Playa	
Por su capacidad	Pequeño	Hasta 75 habitaciones
	Mediano	Hasta 300 habitaciones
	Grande	Hasta 1000 habitaciones
	Gigante	Más de 1000 habitaciones
En función de su categoría	De lujo	4 y 5 estrellas
	Categoría intermedia	3 estrellas
	Tipo popular	2 y 1 estrella
Destinación y entorno donde se ubica el hotel	Hotel de ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	Hotel de playa o resort	En las zonas de playa, su actividad se limita al período vacacional de los turistas
	De naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico donde hay un aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	De recorrido	Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos).
	De salud	Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga,

		etc.). Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
	De boutique	Se basan, en una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos.
	De balneario	Hospedaje situado dentro de instalaciones balnearias dedicadas a los baños públicos o medicinales. Tienen un índice de estancia medio oscilando entre varios días y pocas semanas.
	De montaña	Situados en la montaña, con calidad hotelera, gastronómica y entretenimiento, especialmente en centros de Sky para temporadas de nieve.
	De monumentos	Se encuentran ubicados en edificios de interés cultural. Ejemplos de este tipo son los hoteles situados en castillos, conventos, iglesias y palacios.
	Encanto	Ubicados en inmuebles de altos valores histórico culturales, situados en ciudades patrimoniales de Cuba. Los hoteles Encanto se distinguen por constituir un atractivo en sí mismos, con valores culturales auténticos que se integran a la prestación de un servicio de excelencia bajo su slogan promocional “Familiaridad y Distinción”
Finalidad	Comercial o de ciudad	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros, ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado.
	Turístico o vacacional	Tiene como finalidad satisfacer al turista durante sus vacaciones y están ubicados en parajes turísticos.

Por categoría	Por letras	a, b ,c y d
	Por denominación	Lujo, superior, primera, segunda y clase económica.
	Por procedimiento mixto	Letras y números
	Por símbolos	Estrellas, Diamantes(E.U), Soles (Argentina), Guarias u orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas(Colombia)

.Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

Anexo 7: Conceptos de Marketing asumidos por diferentes autores

No	Autor	Año	Definición
1	Stanton	1969	Es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.
2	Muñoz	1994	Es la ciencia que trata del conjunto de relaciones de intercambios entre la empresa, los mercados y la clientela, así como de los elementos y entornos que las viabilizan y condicionan para llevarlas a cabo y optimizarlas rentablemente.
3	Kotler et all	1995	Proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos de valor.
4	Santesmases	1999	Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.
5	Serra	2003	El Marketing es, pues, tanto una filosofía como una técnica. Es por una parte, una forma de pensar y entender la relación de intercambio de la empresa con sus mercados que debe extenderse a todo el personal y actividad de la empresa y generar valores y actitudes positivas hacia el cliente. Es, por otra parte, un conjunto de instrumentos y técnicas (que pueden llegar a elevados niveles de satisfacción) que permiten ejecutar aquellas acciones que conduzcan a la consecución de los objetivos comerciales que la dirección de la empresa se ha fijado.

6	Milio	2004	Proceso de analizar los gustos de los consumidores, con el fin de una vez conocidos, poder establecer sus necesidades y deseos e influir en su comportamiento para que adquieran determinados productos.
7	Asociación Americana de Marketing(AMA)	2004	El marketing es la función organizativa y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes así como para la gestión de relaciones del cliente de modo que se beneficien la organización y sus grupos de interés.
8	Grande	2005	Proceso de captación, estimulación, compra y satisfacción de necesidades de los consumidores que involucra a toda una organización.
9	Muñiz	2008	Es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado

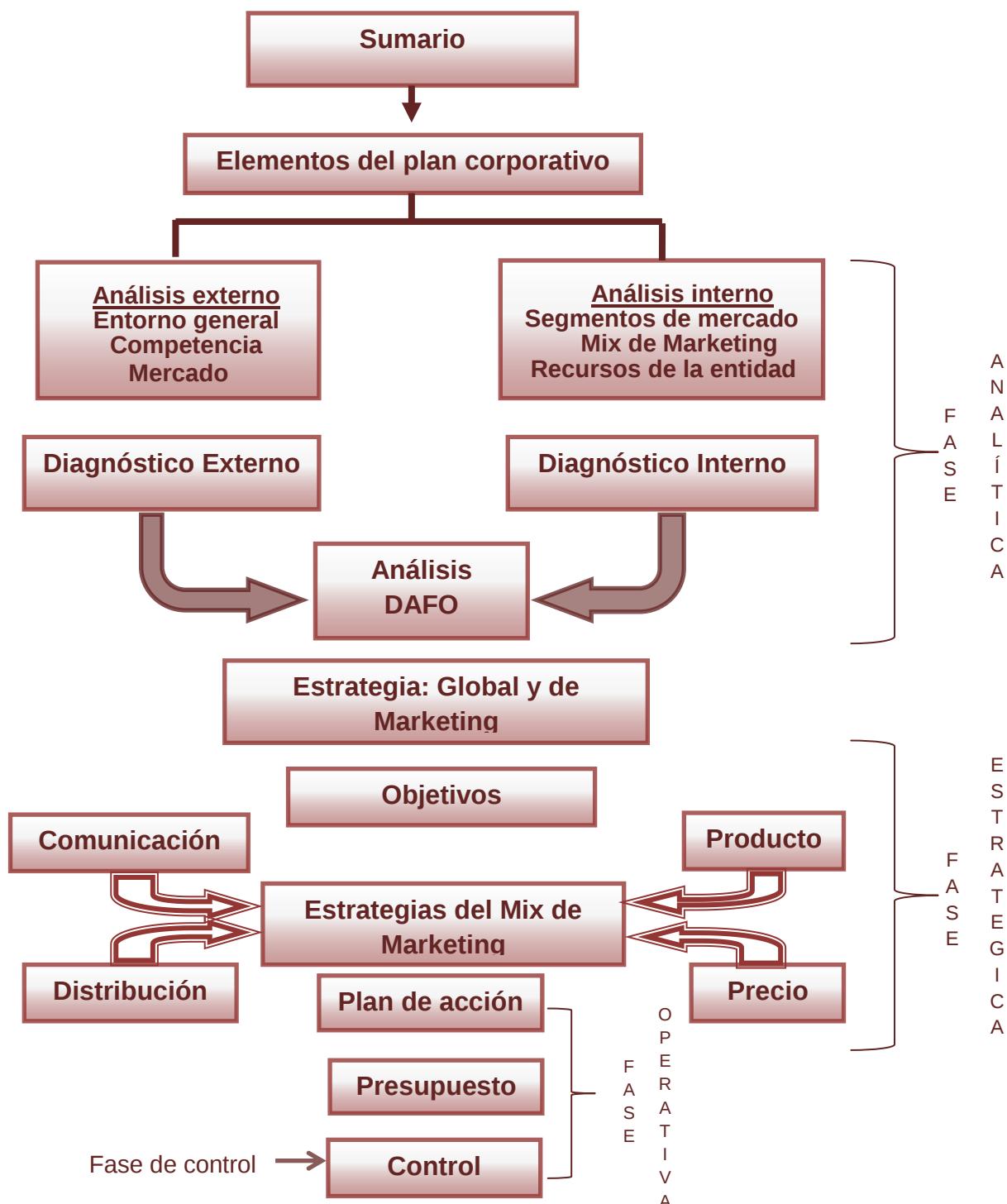
Fuente: Elaborado por la autora

Anexo 8: Análisis comparativo de los procedimientos para el diseño de planes de marketing.

No	Criterios	Procedimientos										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	%
1	Sumario					X				X	X	33
2	Elementos del Plan Corporativo					X				X		25
3	Análisis Externo			X	X	X	X	X	X	X	X	77
4	Análisis Interno			X	X	X	X	X	X	X	X	77
5	Análisis DAFO			X	X			X		X	X	45
6	Selección de la Estrategia Global	X	X	X	X			X		X		58
7	Fijación de Objetivos Estratégicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
8	Estrategia de Mix de Marketing	X		X	X	X	X		X	X	X	77
9	Planes de Acción			X	X	X	X	X	X	X	X	66
10	Presupuestación e Implantación		X	X	X	X	X	X	X	X	X	88
11	Seguimiento y Control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
12	Total de Criterios que se tienen en cuenta	4	4	9	9	9	7	8	7	11	9	
Leyenda: 1. Figuerola, (1990) 2.Álfaro, (1992) 3.Kotler,(2003) 4. Serra, (2003) 5. Kotler et all, (2004) 6. Acerenza, (2004) 7. Iglesia et all, (2007) 8.Manuales Prácticos de la PIME (2008) 9.Hernández, González y Machado,(2009) 10.Hernández, (2010)												

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Procedimiento para la elaboración e ejecución del plan de marketing



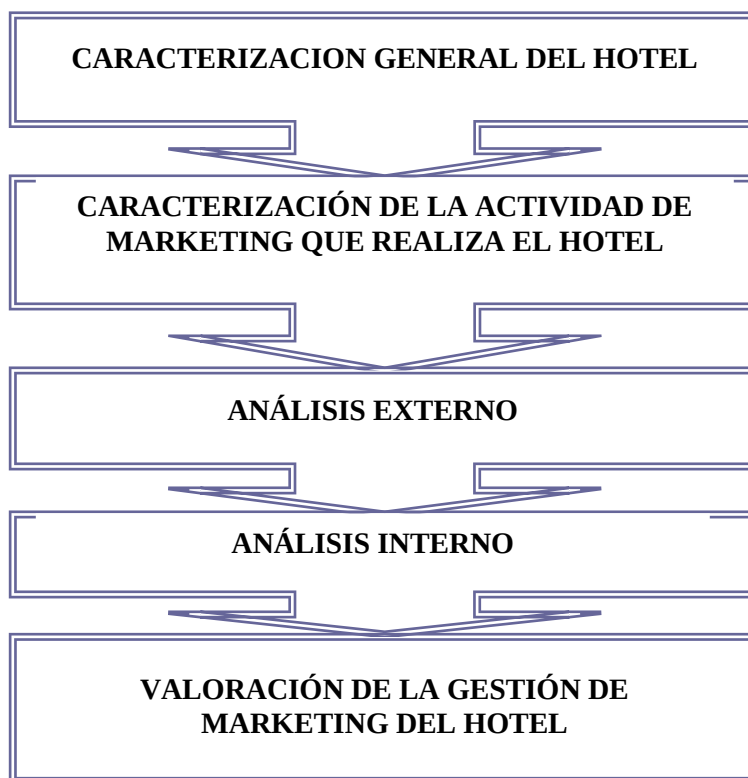
Fuente: Hernández, Y.; González, A. y E.L. Machado, (2009): Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing para Hoteles Encanto.

Anexo 10: Análisis Comparativo de las metodologías para el diagnóstico empresarial

Criterios	Metodologías							TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	
Formación del grupo de diagnóstico y elaboración del cronograma.		X			X			2
Caracterización general de la empresa objeto de estudio.	X	X	X	X		X	X	6
Caracterización de la actividad de marketing.	X					X	X	3
Análisis externo	X	X	X	X	X	X	X	7
Análisis interno	X	X	X	X	X	X	X	7
Varolación de los resultados comerciales			X				X	2
Elaboración del informe	X	X		X		X	X	5
TOTAL	5	5	4	4	3	5	6	32
Leyenda: 1.Sainz (1995) 2.Martinez et al (2007) 3.Morales(2007) 5.Cuevas y Machado (2008) 6.Alfonso y Morel (2010) 7.Hernández (2010)								

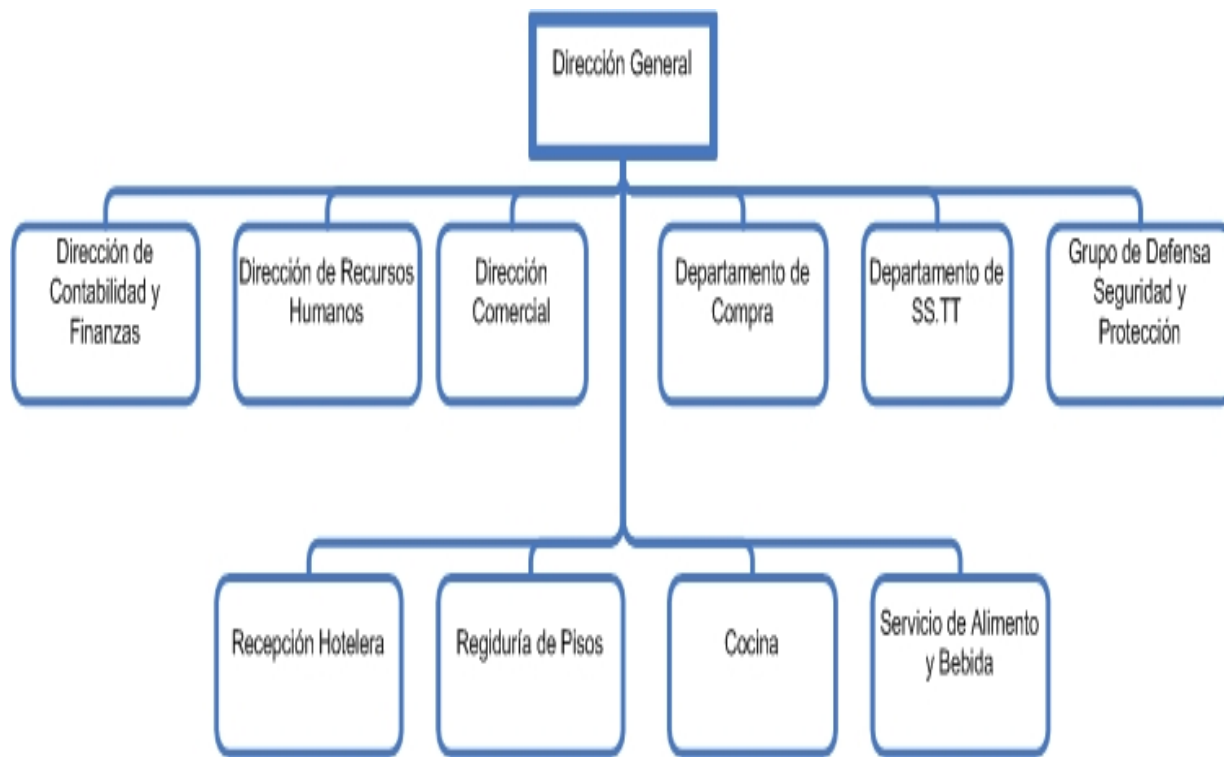
Fuente: Elaboración propia

Anexo 11: Metodología seleccionada para el Diagnóstico de la Gestión Comercial en el Hotel E Mascotte y Barcelona



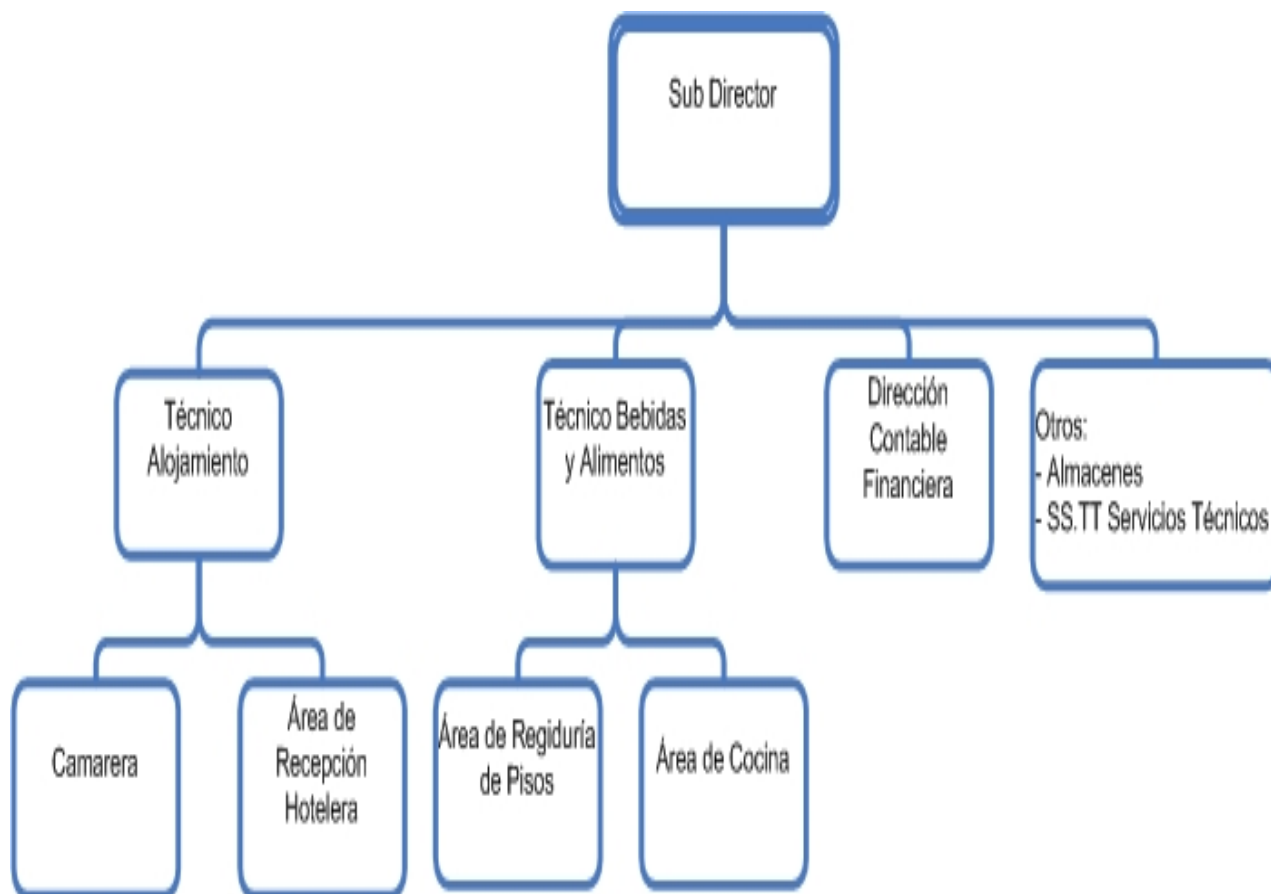
Fuente: Hernández, Y., (2010): Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing de pequeños y medianos hoteles, de tránsito, del destino Villa Clara

Anexo 12: Estructura organizativa de la Empresa Hotel Los Caneyes



Fuente: Organigrama de la Empresa Hotel Los Caneyes, (2012)

Anexo 13: Estructura Organizativa del Hotel E Mascotte y Barcelona



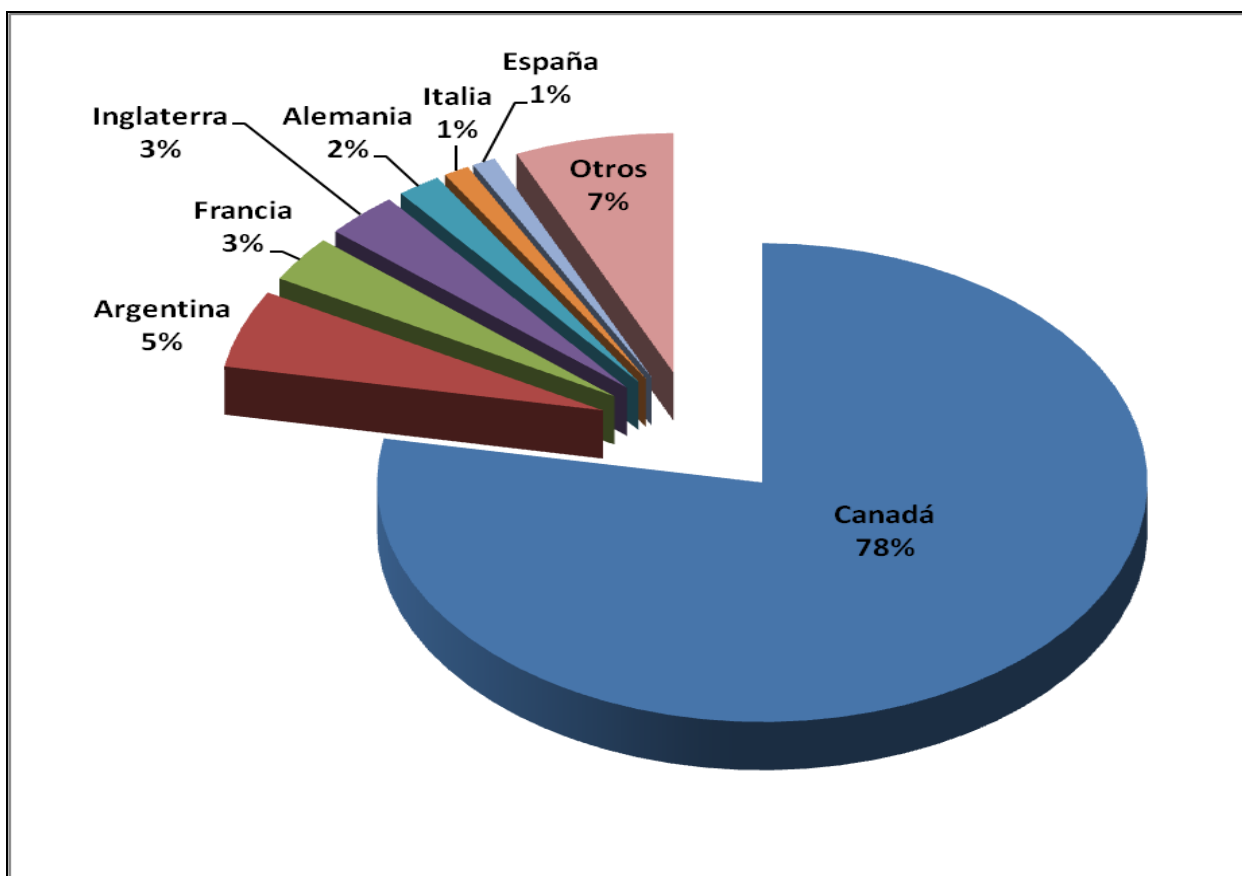
Fuente: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial del Hotel E Mascotte y Barcelona

Anexo 14: Elementos del Plan Corporativo del Hotel E Mascotte y Barcelona.

PLAN CORPORATIVO
Misión
Somos una instalación perteneciente a La Empresa Los Caneyes que brinda servicios de alojamiento y gastronomía al turismo histórico-cultural en la ciudad de Remedios, en un entorno cultural y tranquilo que transmite todo lo histórico y cubano de nuestra ciudad y con una esmerada atención personalizada y profesionalidad del personal con el propósito de lograr la mayor satisfacción de los clientes.
Visión
Somos la organización turística líder en la región central por ofrecer un producto genuinamente cubano diseñado para el descanso y el aumento del conocimiento histórico de nuestra patria, basado en una gastronomía variada y un alojamiento de alta calidad. La profesionalidad del personal garantiza la satisfacción del cliente, lo cual permitirá multiplicar las operaciones que ofrezcan diversas opciones resultando en el aumento del aporte del Grupo Empresarial Cubanacán a la sociedad.
Objeto Social
Es prestar, promover y comercializar de forma mayorista y minorista, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible (MLC), cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
Estrategia Empresarial
Las proyecciones estratégicas que se trazan tendrán como propósito fundamental mejorar los resultados con relación al año 2013 y perfeccionar los métodos y estilos de dirección, con una mayor y efectiva participación de los trabajadores en la toma de decisiones y el mejoramiento continuo del producto turístico que comercializamos; contribuyendo en la implementación del nuevo Modelo de Gestión Económica a que nos exhorta hoy la máxima dirección del País.
Valores Compartidos del Hotel
Ética y moral revolucionaria, profesionalidad, capacidad al cambio, disciplina, compromiso con la organización, creatividad, perseverancia y motivación.
Factores Claves de Éxito
Profesionalidad del personal, Calidad del servicio, Posicionamiento del hotel, Eficiencia económica, Estabilidad del personal, Capacidad de cambio.

Fuente: Plan Estratégico de la Empresa Hotel Los Caneyes, 2013

Anexo 15: Estructura de mercados en Villa Clara (Año 2013)



Fuente: Balance de Consejo de Agencias, (2013)

Anexo 16: Comportamiento de los principales mercados emisores de los Hoteles Mascotte y Barcelona.

2013		Enero - Marzo 2014	
Inglaterra	28,8%	Alemania	30,51%
Alemania	19,5%	Inglaterra	21,27%
Francia	17,0%	Francia	13,19%
Holanda	5,4%	Suiza	12,90%
Suiza	4,9%	EUA	4,67%
Italia	3,9%	Italia	4,43%
Cuba	2,9%	Holanda	2,12%
EUA	2,7%	Cuba	2,07%
Varios	14,8%	Varios	8,85%

Turistas días y turistas físicos por mercado.

MERCADO	CLIENTES			
	2013		2014	
	Turistas Físicos	Turistas Días	Turistas Físicos	Turistas Días
Alemania	211	250	639	728
Argentina	9	14	9	12
Cuba Directos	2	4	17	33
Cuba Firmas	6	6	48	75
Directos	55	97	95	138
Francia	130	140	224	230
Guías y Choferes	157	306	291	335
Holanda	26	32	33	33
Italia	10	12	44	44
México	2	4	12	16
Ventas Online	6	6	260	359
Otros países	917	1355	4	6
Panamá	7	13	433	708
Reino Unido	59	82	2	2
Suiza	37	37	290	290
Venezuela	2	2	0	0
TOTAL	1636	2260	2401	3009

Fuente: Dirección Comercial, Empresa Hotel Los Caneyes, 2009

Anexo 17: Análisis de la competencia

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

Porter 1980



Fuete: Las Cinco fuerzas que guían la competencia industrial de Michael Porter, (1980)

Anexo 18: Rivalidad entre competidores

Hotel	Características del producto	CAP HAB	Precios Públicos	Ingresos Turísticos (CUC)	TDE	% Ocup.
Hotel América (3 estrellas) (superior)	Hotel América se encuentra ubicado a escasos metros de la plaza cívica de Santa Clara, en un ambiente puramente citadino, rodeado de importantes centros comerciales e instituciones culturales y de recreación, cuenta con un total de 27 habitaciones y ofrece una amplia gama de servicios: piscina, cambio de moneda, snack-bar y una agradable animación donde se puede disfrutar de varios espectáculos artísticos.	27	SGL 36.00 DBL 48-53 Triple 63-69	326400	11808	65.23
Los Caneyes (3 estrellas) (superior)	Se ubica en la ciudad de Santa Clara muy próximo a la zona de la Plaza y El Memorial Ernesto Che Guevara. Cuenta con habitaciones en forma de caney, con baño privado, TV vía satélite y radio. Además se ofrecen los servicios, alquiler de caja de seguridad, cambio de moneda, facilidades para minusválidos, piscina, servicios médicos, tienda, parqueo, telefonía nacional e internacional, fax, Internet, animación diurna y nocturna, organización para la celebración de eventos. Posee 2 Suites, de mayor confort y estándares superiores que se diferencian según su tamaño en Suite y Junior Suite; y una habitación para discapacitados.	96	SGL 48-62 DBL 60-78 Suite 78-92	1444366.09	27108	84.33
La Granjita (3	Servicios de alojamiento, gastronómicos, animación diurna y nocturna. Salón de reuniones, servicios informáticos; jacuzzi,	71	SGL 48-62 DBL 52-78 Suite 60-82	1279000	22574	74.15

estrellas) (superior)	cambio de moneda, servicio de llamadas telefónicas nacionales e internacionales, Internet, servicio de maletero, servicios médicos primarios, tiendas Caracol, alquiler de taxi y paseos a caballos					
La Unión (superior)	Ubicado en el centro histórico de la ciudad de Cienfuegos, cuenta con servicio de internet, tienda, servicios médicos, farmacia, servicios para la realización de bodas, piscina, jacuzzi, sauna gimnasio, salón con capacidad para 100 personas para la realización de reuniones y eventos de pequeño y mediano formato, un restaurante a la carta y tres bares.	49	SGL 54-90 DBL 68-110 MiniSuite 78-132	162590.00	41446	85
Santa Clara Libre (2 estrellas) (inferior)	Es una construcción que data desde 1956 que se encuentra situada en el centro de la ciudad de Santa Clara Servicios de alojamiento, y restauración y recreación. Servicios médicos 24 horas.	166	SGL 17.00 DBL 24.00 Suite 34.00	1022100	10034	49.29

Nota: SGL: sencilla. CAP.HAB: capacidad habitacional
DBL: doble. % Ocup: Ocupación

TDE: Turistas Días Extranjeros

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19: Comportamiento de los principales indicadores comerciales

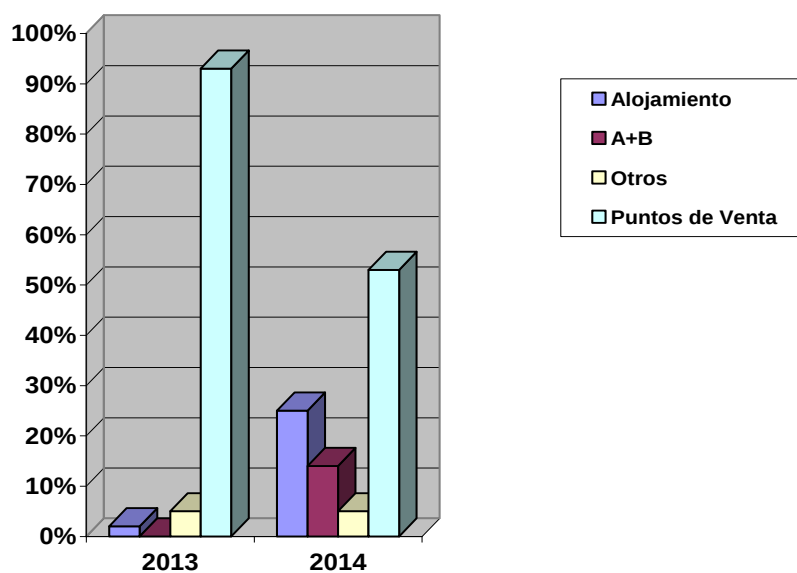
INDICADORES	CLIENTES		TOTAL (2013/2014)
	2013	2014	
Turistas físicos totales	1636	2401	31.86%
Turistas días totales	2260	3009	24.90%

INDICADORES	AÑO 2013		PRIMER TRIMESTRE (2014)
	1er Trimestre	2, 3 y 4to Trimestre	
Estancia media	1.38	1.26	1.26
Densidad Habitacional	1.67	1.61	1.60
% de ocupación	44.40%	29.80%	61.11%

Fuente: Elaboración propia

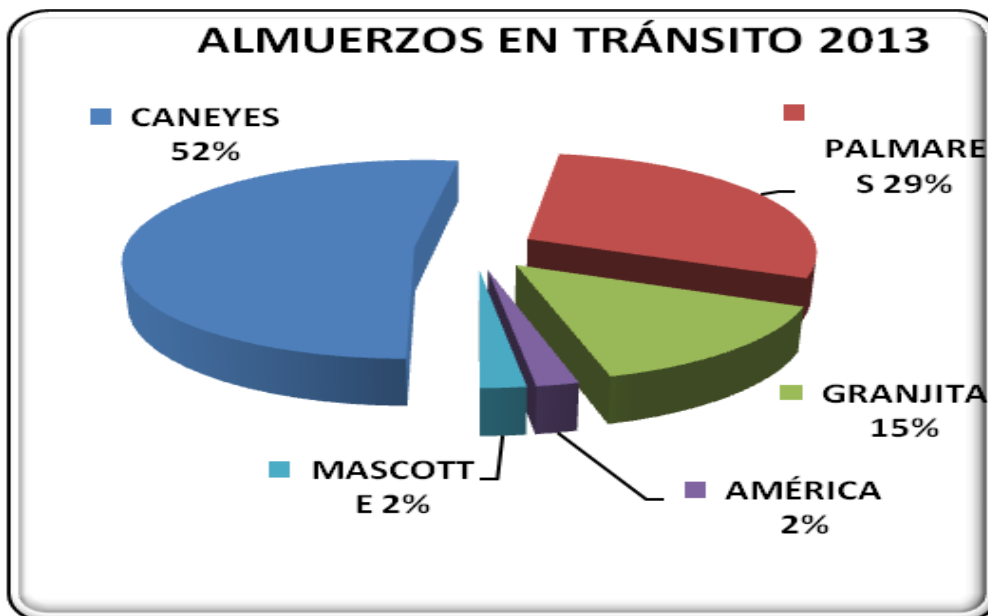
**Anexo 20: Comportamiento de los ingresos obtenidos por el Hotel E
Mascotte y Barcelona en el Periodo 2013-2014**

TIPO DE INGRESOS	INGRESOS		DIFERENCIA	%
	2013	2014		
Ingresos Totales	105531.62	226083.25	120551.63	114%
Ingreso Promedio Diario	1172.57	2512.04	1339.47	114%



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del hotel

Anexo 21: Estructura de almuerzos en tránsito en entidades (Año 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos estadísticos del hotel

Anexo 22: Características de los segmentos de mercado identificados

SEGMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Turistas de paquete	Proviene de países europeos con ingresos altos y en su mayoría de mediana edad con un alto nivel de educación y un nivel de gasto medio. Viajan a través de las agencias con intermediarios on-line por 1 o 2 días de escala.
Turistas directos	Este segmento está integrado por turistas procedentes de Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia y Holanda, con diferentes niveles de ingresos y libre organización de sus viajes (directamente en el hotel sin intermediación) y motivados por las visitas a familiares y amigos, por cuestiones de negocios y otras propias de un turismo especializado, por conocer la ciudad y por ocio; en su mayoría adultos con predominio del sexo masculino, de forma individual y en menor medida en pareja o en familia. También está integrado por turistas nacionales con niveles de ingresos medios, motivados por el disfrute del alojamiento en pareja fundamentalmente, con similar forma de organizar el viaje y edad de los anteriores.
Turistas que realizan almuerzos en tránsito	Son clientes provenientes en su mayoría de Francia, Inglaterra, Canadá, Holanda, y Bélgica que viajan en pareja o en familia, de forma organizada, con ingresos medios bajos. Con respecto al hotel tienen como motivación la realización de los almuerzos en tránsito programados, en el caso de los clientes de circuito prefieren un servicio ágil para poder reincorporarse al recorrido lo más rápido posible, mientras que los clientes de las opcionales prefieren disfrutar del servicio de formas más placentera, menos agitada.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 23: Relación producto-mercado

SEGMENTOS	PRODUCTO OFRECIDO
Turistas de paquete	Se les ofrece la habitación y el desayuno incluidos, o sea en plan CP y por lo general estos clientes cenan en la instalación y pagan en efectivo.
Turistas directos	Los directos de carpeta predomina el plan de alojamiento CP y los precios en temporada alta y baja respectivamente oscilan entre los 35 y 50 CUC y los 50 y 70 CUC por pax la habitación estándar, 80 CUC la junior-suit y 35 y 50 CUC el grupo de las que son económicas.
Turistas que realizan almuerzos en tránsito	Para estos clientes los precios oscilan entre los 8 y 11 CUC en el restaurante. Es válido destacar que este es el único segmento que no consume el resto de los servicios del hotel pues su principal motivo de visita a la instalación es la realización del almuerzo.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 24: Matriz DAFO del Hotel E Mascotte y Barcelona

Factores Externos Factores Internos		Oportunidades										Amenazas										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	St	1	2	3	4	5	6	7	8	St.	
F o r t a l e z a s	1	0	0	X	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	X	1	2
	2	0	0	0	X	X	X	0	0	X	0	4	0	X	X	0	X	0	X	0	4	9
	3	0	0	X	0	0	X	0	0	0	X	3	0	0	X	0	X	X	X	0	4	7
	4	X	0	X	X	0	X	0	0	0	0	4	0	0	X	X	X	0	X	0	4	9
	5	0	0	0	X	0	X	0	0	X	0	3	0	X	X	0	X	0	X	0	4	8
	6	X	X	0	X	0	0	0	X	0	X	5	0	0	X	0	X	0	X	0	3	9
	7	0	0	0	X	0	X	0	0	X	0	3	0	0	X	0	X	0	X	0	3	7
	8	X	X	X	X	X	X	0	X	X	X	9	0	X	X	X	X	X	X	0	6	16
	St	3	2	4	6	2	6	0	2	4	3	32	0	3	7	2	7	2	7	1	29	61
D e b i l i d a d e s	1	0	0	0	X	X	X	0	X	X	0	5	0	0	0	0	X	0	0	0	1	7
	2	0	0	0	0	X	X	0	0	X	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	3	X	X	0	X	0	X	X	X	X	0	7	X	X	X	X	X	X	X	X	8	16
	4	0	X	0	X	X	X	X	X	X	0	7	0	0	X	0	X	0	X	0	3	11
	5	0	X	0	X	X	X	X	X	0	X	7	0	0	X	0	X	0	X	0	4	12
	6	X	0	X	X	X	X	X	X	X	X	9	0	0	X	0	X	0	X	0	3	13
	7	0	X	0	X	X	X	X	X	0	0	6	0	0	X	0	X	0	X	0	3	10
	8	0	0	0	0	X	X	0	0	X	0	3	0	0	0	0	0	0	X	0	1	4
	9	X	0	X	X	X	X	X	0	X	X	8	0	0	X	X	X	X	X	0	5	14
	St.	3	4	2	7	8	9	6	6	7	3	56	1	1	6	2	7	2	7	1	27	83
Total		6	6	6	13	10	15	6	8	11	6	88	1	4	13	4	15	4	14	2	56	144

Fuente: Elaboración propia.