

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Departamento de Turismo

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño de un Plan de Marketing para el Hotel Las Cuevas, Trinidad. 2021-2025

Autor: Carlos Oslando Meneses Pérez

Tutor: MSc. Noel Pérez Rojas

Santa Clara , Mes y Año
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FCE
Facultad de
Ciencias Económicas

Department of Tourism

DIPLOMA THESIS

**Title: Marketing Plan for the Hotel Las Cuevas, Trinidad.
2021-2025**

Author: Carlos Oslando Meneses Pérez

Thesis Director: MSc. Noel Pérez Rojas

, Month, Year
Santa Clara
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 42281503-1419

PENSAMIENTO

“Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo. Evoca primero en los hombres y mujeres el anhelo del mar libre y ancho”

Antoine de Saint-Exupéry

DEDICATORIA

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

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento,

A mis amistades, las recientes y las antiguas,

A mis compañeros de clase y profesores por estar presentes en el camino para alcanzar mis sueños, y a mi tutor Noel y mi compañera de aula Flavia por ayudarme a materializarlo,

A todos, muchas gracias.....

RESUMEN

RESUMEN

La actividad turística reviste gran significación para el desarrollo social y económico de Cuba. Debido en los fundamental a la actual contingencia sanitaria que ha redireccionado las formas de concebir el turismo, alcanza especial significación que las entidades turísticas posean un instrumento de planificación comercial eficaz y eficiente, elaborado sobre bases científicas que le permitan enfrentar la competencia y el actual escenario internacional, incrementar su competitividad y lograr el posicionamiento deseado. Es por eso, que el objetivo de la presente investigación es ofrecer a la dirección del Hotel Las Cuevas del municipio de Trinidad un plan de marketing. Para el diseño del mismo se aplicó el procedimiento de Perelló (2001), porque es el que más se ajusta al sistema turístico cubano y principalmente a la empresa hotelera. En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual de la entidad, como punto de partida para elaborar la propuesta. Entre las principales técnicas y métodos utilizados se encuentran el análisis bibliográfico y documental, la observación directa, la Matriz DAFO, entre otras, las cuales demostraron su eficiencia para la recolección de la información. El principal efecto del estudio fue precisamente, el plan de marketing, como herramienta facilitadora de la gestión comercial que le aporta objetivos, estrategias y acciones debidamente controladas para el éxito de su actividad comercial y el mejoramiento de sus resultados económicos a corto mediano y largo plazo.

ABSTRACT

Tourism industry has great significance for Cuba's social and economic development. The current sanitary contingency has significantly changed the ways of conceiving and operating tourism and therefore it's very important for tourist companies to have an effective and efficient commercial planning instrument, designed on scientific bases which will allow them to face competition and the current international scenario, increase their competitiveness and achieve the desired positioning. In accordance with this, this research is intended to provide the Hotel Las Cuevas Management, in the municipality of Trinidad, with a marketing plan. For its design, the Perelló (2001) procedure was applied; it is the one that best fits the Cuban tourism system and mainly the hotel enterprise. In this sense, a diagnosis of the current situation of the company was conducted, as a starting point to elaborate the proposal. Among the main techniques and methods used were the bibliographic and documentary analysis, direct observation, the SWOT Matrix and others, which proved to be efficient for the collection of information. The main effect of the research was precisely the marketing plan, as a facilitating tool for commercial management providing objectives, strategies and actions duly controlled for the success of its commercial activity and the improvement of its economic results in the short, medium and long terms.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL MARKETING, LA HOTELERÍA Y EL PLAN DE MARKETING HOTELERO.....	23
Introducción.....	23
1.1 Generalidades del Marketing turístico.	23
1.2 La gestión del marketing turístico	26
1.3 El marketing en la hotelería.....	29
1.4 Particularidades del Marketing hotelero.	30
1.5 Plan de Marketing hotelero.....	31
Conclusiones del primer capítulo.....	33
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN EL HOTEL LAS CUEVAS, TRINIDAD.	35
Introducción	35
2.1. Análisis de las metodologías para la realización del diagnóstico de la gestión del marketing.....	35
2.2 Descripción del procedimiento para la realización del diagnóstico de la gestión del marketing en el Hotel Las Cuevas.....	36
2.3. Aplicación del procedimiento para la realización del diagnóstico de la gestión del marketing en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.....	37
2.4 Valoración de la situación real de la comercialización en el Hotel Las Cuevas	61
Conclusiones generales del capítulo:	61
CAPITULO 3: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL LAS CUEVAS, TRINIDAD.	64
3.1 Análisis de los procedimientos para la elaboración del plan de marketing en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.	64
3.2 Descripción del procedimiento seleccionado	65

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado66

Conclusiones Generales del capítulo:78

CONCLUSIONES.....80

BIBLIOGRAFÍA.....84

ANEXOS ¡Error! Marcador no definido.



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha convertido en una actividad que gana cada vez más adeptos. Los gobiernos se interesan por insertar y consolidar este sector, ya que contribuye a la captación de divisas y generación de empleos, además de constituir un elemento dinamizador de la economía. Sin embargo, es un sector que no escapa a las grandes transformaciones que ocurren en un mundo marcado por la oferta excesiva, donde se percibe la existencia de un alto nivel competitivo entre las empresas. El turista de hoy ha madurado como consumidor, desarrollando gustos más exigentes en cuanto a estándares de calidad, diversidad de la oferta y valor añadido al producto; anhela el desarrollo de actividades donde se sienta verdadero protagonista y disfruta cada vez más de las modalidades de turismo cultural y de naturaleza; lo que obliga a las empresas turísticas de la actualidad, según Gallego (1996), a un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia.

Un elemento esencial y primero en la gestión empresarial es la planificación que tiene como instrumento fundamental las políticas, las cuales abarcan diversidad de ámbitos y permiten establecer marcos lo suficientemente generales para el desarrollo de diseños estratégicos que favorezcan la obtención de beneficios económicos y sociales. Como parte del ámbito económico se desarrolla la política comercial que es el marco estratégico para establecer el conjunto de objetivos y directrices de los mercados, productos, precios, canales de distribución y comunicación promocional e información a los visitantes (Henz et al., 2009; Dirección Comercial del MINTUR, 2009).

El sector del alojamiento no escapa a las grandes transformaciones de la humanidad. Las nuevas tendencias que se vienen observando en este sentido apuntan al crecimiento del número de marcas hoteleras; la creación de hoteles enfocados a nichos específicos del mercado; la atención personalizada como clave en la diferenciación; la incidencia del pensamiento medioambientalista; los cambios en las formas de comercialización; el amplio desarrollo de las comunicaciones y el Internet; y la necesidad de implementar continuamente nuevas tecnologías en lo referente tanto a los servicios como a la gestión (Gallego, 2002; Martín, 2006; citado en Salas, 2009).

En este contexto Cuba se inserta en el mercado ofreciendo una amplia gama de atractivos de sol y playa, naturaleza y patrimonio histórico-cultural, donde se destacan una prolífica vida artística, un ambiente de seguridad, estabilidad social, tradicional hospitalidad, desarrollo sanitario único y clima excepcional, capaces de atraer un creciente número de turistas.

La auditoría de marketing es una herramienta estratégica que permite a las empresas valorar su posición actual para poderse proyectar hacia el futuro. Realiza un examen del entorno del marketing, los objetivos, estrategias y actividades comerciales de la empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. Examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas, indicando las áreas de mejora sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

El plan de marketing, por su parte, es el instrumento que utilizan los gestores de las empresas ante todo para planificar sus acciones de marketing, este 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, & García-Viana, 2007)

Por la importancia que reviste la actividad turística para el desarrollo social y económico de nuestro país y debido a la actual contingencia sanitaria que ha redireccionado las formas de concebir el turismo como se hacía anteriormente, cobra especial significación que las entidades turísticas posean un instrumento de planificación comercial eficaz y eficiente, elaborado sobre bases científicas que le permita enfrentar la competencia y el actual escenario internacional, incrementar su competitividad y lograr el posicionamiento deseado, a partir, principalmente, de la diversificación de las ofertas, la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad- precio, además del perfeccionamiento de las formas de comercialización a través del uso de las tecnologías, elementos que fijan la política para el turismo en los lineamientos económicos (PCC, 2021).

El Hotel Las Cuevas, situado en la finca Santa Ana, es el más antiguo de la ciudad de Trinidad. Pertenece a la Cadena Cubanacan y tiene categoría 3 estrellas. Posee 114 habitaciones standard con de aire acondicionado, teléfono, TV Satelital, baño completo, terraza o balcón, caja de seguridad, camas dobles. Una piscina para el disfrute de adultos y menores. Posee además un restaurante buffet situado en el interior del hotel, así distintos bares alrededor de la instalación. Durante sus 65 años de existencia ha logrado un relevante posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

En la entidad se ha podido constatar que la planificación comercial se enfoca en darle prioridad únicamente a la obtención de resultados a corto plazo sin establecer estrategias de marketing, además de carecer de una metodología que pueda utilizarse para dirigir su planificación comercial, por lo que las actividades que en este sentido se realizan están limitadas a establecer objetivos económicos. En los últimos años los indicadores de eficiencia hotelera han sido inestables, lo que se agudiza a partir del año 2020, con la aparición de la Pandemia de la Covid 19. Estos aspectos son los síntomas cuya causa puede estar dada por la carencia de una herramienta de planificación comercial que permita revertir la situación actual y obtener los éxitos empresariales deseados, representando esto, la **situación problémica** de la presente investigación. Se presenta entonces como **problema de investigación**: ¿Cómo gestionar de manera efectiva el proceso de comercialización en el Hotel Las Cuevas?

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se traza como **objetivo general**: Elaborar un plan de marketing para el Hotel Las Cuevas, que permita mejorar su gestión comercial.

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

1. Sistematizar los aspectos teóricos metodológicos acerca del Marketing turístico y el diseño de planes de Marketing para el sector hotelero.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión comercial en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.
3. Diseñar un plan de marketing para el Hotel Las Cuevas a partir de un procedimiento científicamente fundamentado.

Para dar solución al problema de investigación se formula la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se diseña un plan de marketing para el Hotel Las Cuevas, Trinidad se

proveerá a la dirección de la instalación de una herramienta para la efectiva gestión de su comercialización.

Para la operalización de la misma se establecen las siguientes variables:

Variable Independiente: Plan de marketing para el Hotel Las Cuevas

Variable dependiente: Mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la gestión comercial de esta entidad.

La hipótesis de investigación quedará demostrada si:

- ✓ Los fundamentos teóricos y prácticos expuestos, responden a las nuevas concepciones teóricas nacionales e internacionales para la elaboración de un plan de marketing para el Hotel Las Cuevas, Trinidad.
- ✓ Se determina el estado actual de la actividad comercial en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.
- ✓ Se elabora el plan de marketing en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.

Se determina como el objeto de la investigación: el diseño de planes de marketing en el sector hotelero y **campo de acción**: el diseño del plan de marketing para el Hotel Las Cuevas, Trinidad.

El **valor teórico** de la investigación se sustenta en la sistematización de la bibliografía basada en la literatura nacional e internacional, para la elaboración del marco teórico que contempla los aspectos fundamentales sobre el marketing en el sector turístico y el diseño de planes de marketing para este tipo de entidades turísticas.

El **valor metodológico** de la investigación está dado por la selección de un procedimiento de diagnóstico y otro para el diseño del plan de marketing, acorde a las características del Hotel Las Cuevas, Trinidad.

El **valor práctico** radica en proveer al Hotel Las Cuevas, Trinidad de un plan de marketing como herramienta de gestión en su actividad comercial; creando las condiciones para perfeccionar la gestión de estas actividades en la entidad.

La novedad de la investigación consiste en que constituye el primer plan de marketing que se realiza para el Hotel Las Cuevas, Trinidad tras los cambios que trajo consigo la actual situación sanitaria mundial, enfocado en el perfeccionamiento de la actividad comercial de

la entidad y así alcanzar una imagen positiva que contribuya a mejorar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

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 y consumo en el hotel.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos y técnicas tanto del nivel teórico: analítico - sintético, inductivo-deductivo, la abstracción y el hipotético-deductivo e histórico-lógico, como del nivel empírico: entre ellos se pueden citar: el análisis documental, la observación directa, escala mixta, matriz DAFO, brainstorming (*lluvia de ideas*), el juicio de expertos y usuario, del nivel matemática-estadística: porcentos, figuras, tablas.

La investigación se compone del resumen de la investigación, el índice, la introducción donde se explica la importancia y actualidad del tema, y tres capítulos donde se desarrolla la investigación. En el primer capítulo, se realizó una revisión bibliográfica en torno al marketing y su gestión en la actualidad. En el segundo capítulo se aplicó el diagnóstico de la actividad comercial de la entidad objeto de estudio, utilizando una metodología científicamente comprobada y adaptada a la misma. En el tercer capítulo se aplica un procedimiento científicamente fundamentado para el diseño del plan de marketing Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones, se referencia la Bibliografía y se exponen los Anexos.

CAPÍTULO 1

**CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL
MARKETING, LA HOTELERÍA Y EL PLAN DE
MARKETING HOTELERO.**

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO SOBRE EL MARKETING, LA HOTELERÍA Y EL PLAN DE MARKETING HOTELERO.

Introducción.

En el proceso investigativo la primera etapa la constituye el análisis exhaustivo de la bibliografía, que permite sustentar teórica y pertinentemente el estudio a través de un marco teórico referencial, lo que implica exponer y analizar aquellas teorías, enfoques, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en general que se consideren válidos para la misma, así como la consulta de la literatura especializada y actualizada ya sea nacional e internacional, propiciando de esta manera el soporte científico de todos los procesos que incluye el trabajo.

Tiene como objetivo el presente capítulo abordar y analizar los fundamentos teóricos concernientes a las principales consideraciones conceptuales y actualidades del marketing en esta importante actividad. Para la confección del mismo se utilizaron diferentes métodos y técnicas como son la búsqueda de información, el análisis y síntesis documental. Para la redacción del mismo se tuvo en cuenta un orden lógico e histórico que se expresa en el siguiente hilo conductor:



Fuente: Elaboración propia.

1.1 Generalidades del Marketing turístico.

La popularización del turismo impulsó la necesidad de promocionar toda la oferta turística disponible, por lo que nació el concepto de marketing turístico.

Uno de los primeros en definirlo fue Philip Kotler, quien en su libro “Marketing for Hospitality and Tourism”, lo define como un arte y ciencia para captar, retener y aumentar

el número de clientes rentables de las empresas de turismo, desde luego una tarea bastante complicada, a lo que Kotler, et al. (2011), acotan que:

(...) hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumenta en complejidad. El sector de viajes va a requerir profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos. (p.165)

La palabra marketing proviene de la lengua anglosajona, de la cual se han intentado diversas traducciones: mercadotecnia, mercadeo, mercadología; cada una de ellas coinciden en la base comercial y las relaciones de intercambio entre dos partes.

El marketing turístico no es conceptualmente distinto del marketing tradicional, y tan sólo varía por su dimensión sectorial, es decir, se tienen en cuenta las particularidades de los productos y servicios turísticos. Por tanto, marketing turístico puede ser definido como el marketing centrado en el estudio y análisis: del turista y su comportamiento; de los mercados turísticos y su composición; y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso (Kotler, 1997; Serra, 2003). La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos se ha convertido, hoy en día, en un imperativo competitivo (Falcón, 2018).

Frecuentemente se ha asociado el marketing solamente a la actividad de venta y publicidad, pero el marketing es mucho más que estos conceptos, no es solamente un proceso donde las empresas estudian el comportamiento de sus consumidores, para diseñar productos que satisfagan y a la vez produzcan los mayores beneficios para la empresa. El marketing es una filosofía, una forma de vivir de la empresa en la que no solo intervienen los departamentos de ventas o relaciones públicas, sino todas las áreas de la empresa. (Serra, 2003)

Existen varias definiciones de marketing abordadas por diferentes autores tales como Kotler (1976) y (1992) autor de las obras más importantes escritas en este campo; Lambin (1991); Santemas (1999); Asociación Americana de Marketing (AMA), 2004; Kotler, Bowen y Makens, (2004) y Muñiz, (2008) tomando por definición “la actividad humana

dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio, un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler,1976).

El marketing turístico, por su parte, es un conjunto de estrategias y acciones que comienzan con la creación y terminan con la distribución de productos y servicios para el consumidor/turista, ese segmento considera todas las actividades para destacar la empresa turística a través de variadas técnicas, plataformas y canales de distribución. Su objetivo es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, en consecuencia, prácticamente se venda solo.

Para entender qué es marketing turístico es necesario analizar los conceptos aportados por (Figuerola, 1990; Acerenza, 1998; Serra, 2003; Milio, 2004; Beaumont, 2006; Iglesias et al. 2007 y Hernández, 2010) cuyas definiciones se muestran en el Anexo 1.

Al analizar estos conceptos según criterios específicos (Anexo 2), se puede observar que:

- ✓ El 71 % de los autores coinciden en que es llevado a cabo por empresas turísticas y este mismo porcentaje identifica que es una actividad orientada a satisfacer a un grupo determinado de consumidores.
- ✓ Un 57 % está de acuerdo con que su finalidad es la comercialización de bienes y servicios para obtener una rentabilidad.
- ✓ Incluyen actividades como la planificación, la determinación de necesidades, análisis de mercado y diseño de productos, un 43 %.
- ✓ El 14 % de las definiciones analiza el desenvolvimiento del mercado futuro.

Para el presente estudio el autor asume el concepto de Serra (2003) que plantea que: El Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Además, que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

Por su parte el marketing hotelero no es conceptualmente diferente del marketing, y tan solo varía su dimensión sectorial. Sin embargo, la actividad hotelero-turística posee una serie de características distintivas que incrementan la complejidad del marketing y lo dotan de cierta singularidad. (Sánchez et al.2008) Según Peter Drucker (1975) “hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica”.

Muchos hoteles, restaurantes, bares, cafeterías y otras empresas de la industria hotelera atraen principalmente a clientes internacionales a través de sus esfuerzos de marketing. Sin embargo, con COVID reduciendo los viajes internacionales el marketing hotelero debería enfocarse en renovar la costumbre local.

Esto significa que se debe priorizar el tipo de instalaciones que atraen a los residentes locales, como saunas, gimnasios, servicios de masajes y entrega de comida. Algunas empresas de la industria están teniendo éxito al ofrecer la entrega de comida como una experiencia, combinando comida bien presentada con complementos, como velas, listas de reproducción de música u otros obsequios. El diseño responsivo, es decir, que se adapte a dispositivos móviles es muy importante para extender su alcance a todo tipo de usuario.

Las tendencias del marketing partiendo desde los fundamentos tradicionales hasta las nuevas tendencias en la materia que hacen más dinámica e interactivo el proceso se refieren a consumidores móviles y multipantalla, al marketing experiencial e interactivo, al Big Data, para manejar enormes cantidades de datos que permitan conocer patrones de información sobre las necesidades y gustos de los clientes, al Green Marketing abocado en el desarrollo y ejecución de campañas, promoción, productos, servicios y empaque de productos con componentes biodegradables que protegen el medio ambiente (PhD McCarthy E., 2001, como se citó en Viteri et al., 2017); así como el Neuromarketing que estudia los procesos cerebrales de las personas y sus cambios durante la toma de decisiones con el fin de poder llegar a predecir la conducta del consumidor y el Storytelling pues como afirma Cortés (2015) “los tiempos han cambiado y los usuarios buscan publicidad que haga sentir emociones”.

1.2 La gestión del marketing turístico

El marketing de servicios, en general, tiene determinados aspectos distintivos con respecto al de bienes tangibles, los cuales son comunes con el turístico. Sin embargo, la

mercadotecnia turística está influenciado y determinado por las especiales características de la demanda y a nivel operativo, de la oferta. Ello influye, en particular, las prácticas de promoción y distribución en el sector, que son bastante distintas a las de otros sectores. (Serra, 2003) De ahí que para comprender esta disciplina resulta imprescindible tener bien definidas estas dos variables la demanda y la oferta.

“La demanda turística es el número de personas que viajan o desean viajar para utilizar instalaciones turísticas y servicios lejos de sus lugares de trabajo o residencia” (Mathieson, 1990; como se citó en Toro 2015). En este sentido, los factores o variables que determinan y explican el comportamiento de la demanda turística son el precio de los bienes y servicios turísticos, el nivel de renta disponible, los cambios en los hábitos de consumo y moda, la influencia de las comunicaciones y de la publicidad, el tiempo disponible, las características sociodemográficas de la demanda, los factores de riesgo y los factores macroeconómicos. (De la O, Flores y Pulido, 2012; como se citó en Rodríguez (b), 2019)

Por otro lado, la oferta turística es el conjunto de bienes y servicios puestos en el mercado. Según la ha definido Cooper (1993, como se citó en Covarrubias, 2015) “representa una amalgama de atractivos e instalaciones de apoyo que presentan varios elementos comunes y para que tenga éxito, los componentes de la fusión necesitan tener calidad equivalente”. La oferta turística debe tener una ventaja competitiva sobre los demás sitios que sean su competencia directa para poder lograr una diferenciación y de esta forma lograr acaparar el interés de los turistas. (Covarrubias, 2015)

El marketing ha asumido un papel cada vez más importante en el sector turístico. La entrada de empresas gigantes en el mercado de la hostelería le ha hecho pasar de ser un sector paternalista a una industria dominada por cadenas. Estas cadenas se mueven en un entorno muy competitivo en el que se necesitan instrumentos de marketing intensivos para conseguir clientes. (Kotler et al., 2011)

Para Alonso y Baños (s.f.) el marketing turístico es una filosofía, actividad y disciplina científica que tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos de los visitantes turísticos (turistas o excursionistas), de las empresas turísticas (hoteles, agencias de viajes, municipios turísticos, otros.) y de la sociedad en general, con la finalidad de que

sea satisfactoria para todas ellas, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes o servicios que la otra parte necesita.

Otros autores lo definen como el marketing centrado en el estudio y análisis del turista y su comportamiento, de los mercados turísticos y su composición y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso de comercialización. (Aires et al., 2010)

Para Kotler et al. (2011) el objetivo central del marketing turístico es la satisfacción del cliente que redundará en beneficio. Pues el Marketing Turístico se ha convertido en una de las herramientas más efectivas y de mayor uso en la gestión de un negocio e incluso de un destino turístico. Este se describe como un conjunto de actividades que facilitan la realización de intercambios entre los diversos agentes que actúan, directa o indirectamente, en el mercado de productos turísticos (Kotler, como se citó en Aires y Nicolau 2010). De manera general se concibe para lograr un equilibrio entre los beneficios económicos, la satisfacción del cliente y el interés público.

La aplicación del marketing en la industria hotelera y turística en general requiere un planteamiento diferente al tradicional ya que surge la necesidad de innovar en relación a lo ya existente, varía en su aplicación a pesar de los mismos parámetros establecidos en el normal, demanda de una modificación en su enfoque. (Toro, 2015)

La función del marketing turístico consiste precisamente en identificar los segmentos de mercado, promover el desarrollo de productos turísticos y proporcionar a los turistas potenciales información sobre los productos ofrecidos. (Trigueiro, 1999, como se citó en Aires et al., 2010).

En este contexto, se observa que el marketing turístico está influenciado por el crecimiento de la demanda turística; estimulado por la complejidad social, por el crecimiento poblacional y por la búsqueda de satisfacción personal; y su intención es promover la necesidad de salir de la rutina y trabajar el turismo como un producto volcado a atender las necesidades del mercado..., es necesario que su gestión contemple los intereses del turista, y esto debe tenerse en cuenta por las empresas, los gobiernos y las instituciones que divisen el abanico de posibilidades y ventajas que esa actividad puede proporcionar. (Aires et al., 2010)

La gestión del marketing en el turismo según Conde y Covarrubias (2013; como se citó en Rodríguez (b), 2019) implica vigilar constantemente el mercado, las preferencias y gustos de los consumidores, estar al tanto de la competencia, dominar el producto turístico, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades, ajustar los precios, ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y darse a conocer con los mejores atributos que tenga.

1.3 El marketing en la hotelería.

La época actual está marcada por un entorno económico altamente competitivo que obliga a las empresas a hacer un esfuerzo especial para lograr la satisfacción de sus clientes. Para lograrlo sólo es posible si se saben aplicar con rigor y profundidad las diferentes herramientas de las que dispone el marketing lo que les permite dar respuestas prácticas a las nuevas exigencias del mercado.

La actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación del marketing. Actualmente la fuerte competencia en el terreno internacional hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos (Hernández, 2010).

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. Pretende crear, atraer, mantener, y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios, mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneo (Lewis y Chambers, 2000; Kotler, 2003; Reid y Bojanic, 2001; Lovelock, 1997; Grande, 2005; Lievano, 2007)

Es preciso resaltar que el marketing no es tan sólo de grandes empresas. El marketing como filosofía es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas nuestras decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de nuestros productos o servicios, qué 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 nuestros clientes es algo que se puede hacer tanto si nuestra empresa

tiene tres empleados como si cuenta con trescientos o tres mil. Lo único que variará respecto a una empresa de grandes dimensiones será, obviamente, la cantidad de recursos disponibles para ello, lo cual influirá en el tipo de instrumentos que se utilice y en la forma concreta en que se combine. (Serra, 2003:35).

1.4 Particularidades del Marketing hotelero.

Al referirse al marketing de servicio (Kotler, 2003) habla de una cultura de los servicios y especifica que “se centra en atender y satisfacer al cliente”, por otra parte, (Arellano, 2000) citado en (Camacho, 2011) explica que “es la especialidad de marketing que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin que para ello sea fundamental la transferencia de un bien hacía el cliente”. Otros autores aportan otros criterios como (Chica, 2005) que afirma que el marketing de servicios ha muerto dando lugar al marketing relacional o CRM.

En adición a las particularidades que presenta el marketing de servicios turísticos, el marketing hotelero tiene sus propias particularidades (Acerenza, 2004).

- ✓ El carácter de oferta derivada del servicio hotelero en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo que muestre 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 del servicio, no solo por la variación estacional que pueda presentar la demanda, sino además por el hecho de que la oferta de servicio puede cubrir varios segmentos de mercado con diferentes requerimientos.
- ✓ El riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing.

De manera general, los diferentes enfoques aportados por estos autores están orientados a la importancia que tiene para la actividad comercial en el turismo pasar de un marketing de transacciones aisladas, con un enfoque a corto plazo, a un marketing de relaciones, poniendo el énfasis en el largo plazo, donde el objetivo fundamental como actividad de intercambio de bienes y servicios sea cubrir las necesidades de las partes implicadas.

La industria hotelera, como muchos otros mercados, también necesita estrategias de marketing para fortalecer sus proyectos. Este puede ser una gran apuesta para aquellos que están empezando a invertir en branding, con el fin de conquistar y mantener huéspedes e incluso lograr una relación duradera.

Los que piensan que la inversión en marketing hotelero debe reservarse solo a las grandes cadenas operativas se equivocan. Puede y debe ser utilizado en hoteles, hostales y posadas de cualquier tamaño, así como por cualquier otro nicho del mercado de la hotelería.

El marketing de los hoteles se encarga de planificar las acciones que pueden atraer a los huéspedes, celebrar eventos promocionales y tomar todas las precauciones necesarias para hacer frente a las temporadas altas y bajas. También se encarga de crear materiales y otras estrategias que puedan reforzar la marca.

1.5 Plan de Marketing hotelero.

Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, cabe preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan (Orizondo, 2013).

La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como fin el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización, formalizándose estos programas en un plan (Serra, 2003).

En cualquier negocio debe existir una parte de los recursos dedicados al marketing o mercadotecnia, ya que es una parte importante que se dedica a analizar las necesidades o deseos de los consumidores y sus circunstancias, con el objetivo de averiguar la mejor manera de adaptar el producto o servicio ofrecido, valorarlo y acercarlo a los consumidores. Con estos recursos se realiza el plan de marketing que define gran parte de la estrategia general de la empresa (Seco, 2017).

En este punto es donde encaja el plan de marketing de un negocio. Y dado que está relacionado con el resto de áreas de la empresa, y la importancia que entraña en relación a la consecución de los objetivos de cualquier proyecto, es considerada una parte estratégica de la concepción de cualquier empresa y, por tanto, debe quedar recogida

dentro del plan de negocio, el cual describe toda la actividad y planificación de las acciones (Seco, 2017).

Autores como (Ferré et al. 2004; Matos, 2005; Iglesias et al. 2007; García 2008; Alfaro, 1998; Acerenza, 2004; Grande, 2005 y Morera 2010); han abordado lo referente al plan de marketing siendo posible determinar una serie de elementos que definen y caracterizan este instrumento (Anexo 3). Después de su análisis (Anexo 4) se comprende que el plan de marketing es un documento que sirve como instrumento para la gestión comercial de las empresas para el corto plazo, mediano y largo plazo, en el cual se tiene en cuenta el mix del marketing y que su fin definitivo es definir objetivos y estrategias.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva (Muñiz, 2008). Constituye un instrumento valioso y efectivo para dirigir el trabajo diario hacia la consecución de los objetivos propuestos de una empresa, esencial para su funcionamiento y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio, incluso dentro de la propia empresa. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro (Amari, 2011).

Se hace necesario comprender que el plan de marketing es uno de los principales activos en la obtención de resultados positivos en una empresa. El mismo será capaz de aportar bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar directrices con el mínimo error y las máximas garantías (Orizondo, 2013).

Los planes de marketing en el sector turístico se han convertido en una parte integral de los procesos de planificación estratégica ya que esta tiene como finalidad anticiparse y responder a los cambios del entorno, tratando de mantener la empresa u organización turística adaptada de forma óptima y continua para que pueda aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten y los recursos internos que puedan proporcionarle una ventaja competitiva. En el sector hotelero los planes de marketing son una herramienta muy útil ya que son muchos los desafíos que un hotel debe afrontar tanto si se trata de uno pequeño o uno grande de la cadena.

Hoy en día el establecimiento que no tenga definido lo que quiere conseguir con un plan de marketing hotelero tiene los días contados. Sin embargo, implementar acciones de

mercadeo sin tener un plan estratégico puede suponer un fracaso al no tener en cuenta todos los elementos adecuados para cumplir sus objetivos (Marín, 2019).

En realidad, un plan de marketing hotelero debería ser un documento anual donde el hotel recogiera los objetivos a cumplir, la planificación de sus campañas o acciones de marketing y el objetivo esperado de cada campaña, la situación del mercado y del propio hotel, el presupuesto para dicho plan, la definición de los clientes y los planes de contingencia por si las acciones fracasan.

Conclusiones del primer capítulo

1. Las empresas turísticas que deseen ser competitivas con ofertas capaces de satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fidelidad deben trabajar en la aplicación de una filosofía moderna de marketing en su gestión y llevarlo a toda la actividad empresarial, de esta manera se logra el posicionamiento deseado en el complejo y heterogéneo mercado.
2. El análisis de las características que aportan diferentes bibliografías consultadas permite considerar que el plan de marketing de un hotel más que una herramienta de gestión de la actividad comercial, es un esfuerzo consciente y coordinado por parte de todos los responsables de la actividad comercial del hotel para alcanzar un determinado nivel de intercambio con el público objetivo definido. Este incluye los objetivos comerciales, la planificación de sus campañas o acciones de la mezcla, las metas esperadas de cada campaña, la situación del mercado y del propio hotel, el presupuesto para dicho plan, la definición de los clientes y los planes de contingencia por si las acciones fracasan.
3. La aplicación del marketing en el sector hotelero es una necesidad vital en el complejo y cambiante escenario turístico internacional marcado por los efectos de una pandemia de alcance impredecible, es por ello, que el hotel tiene que valorizarse como producto turístico, llegar a sus mercados objetivos, para adaptarse a las versátiles necesidades de los consumidores y a la evolución de la competencia.

CAPÍTULO 2

**CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL
EN EL HOTEL LAS CUEVAS, TRINIDAD.**

CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL EN EL HOTEL LAS CUEVAS, TRINIDAD.

Introducción

Las empresas en la actualidad tienen la necesidad de conocer el medio en el que se mueven para así desarrollar sus estrategias en correspondencia con el mismo, por lo que es importante conocer sus particularidades internas para conjugarlas y poder actuar adecuadamente de forma tal que puedan utilizar a su favor cada detalle o por lo menos estar preparados para cualquier contrariedad que exista, de ahí se deriva la importancia de realizar el diagnóstico empresarial. (Álvarez, 2009)

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial en el Hotel Las Cuevas, utilizando un procedimiento científicamente fundamentado y adecuado a las características propias de la entidad objeto de estudio.

Se aplicaron como métodos y técnicas más viables para la consecución de los objetivos finales de la misma: el análisis bibliográfico, el empleo de técnicas grupales, análisis documental sobre el funcionamiento administrativo, observaciones directas a los distintos niveles de la entidad, el intercambio de experiencias con especialistas, escala mixta, entrevistas, Matriz DAFO, brainstorming (lluvia de ideas), porcientos, figuras, tablas, medidas de tendencia central (moda), Kendall.

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

El objetivo principal del diagnóstico es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la empresa, con sus síntomas, problemas y causas; con los efectos que produce, fijando sus puntos fuertes (fortalezas) y débiles (debilidades) con repercusiones en las distintas áreas que influyan en ella y plantear las conclusiones y recomendaciones para llevar a la empresa a un estado meta u horizonte de acción ideal. (Moyasevich, 2002 citado en Cuevas y Machado, 2008).

Varios autores han propuesto metodologías para el diagnóstico empresarial como son: Morales, 2007; Prieto, 2007; Cuevas y Machado, 2008; Alfonso y Morel, 2010, Cuellar (2018), Ospina (2015), así como la propuesta por Machado, 2012. Después de examinar

estas metodologías y realizar un análisis comparativo (Anexo 5), se comprobó que el 100% de los autores consideran imprescindible realizar un análisis externo y un análisis interno; el 77,8% tienen en cuenta la caracterización general de la empresa; 44.4% recomiendan realizar una valoración de los resultados comerciales; 33.3% consideran importante la formación del grupo diagnóstico y elaboración del cronograma y solo el 22,2% tienen en cuenta la caracterización de la actividad comercial.

La metodología diseñada por Cuellar (2018) además de ser la más actual es la más completa, pero al igual que la de Ospina (2015) están diseñadas para el diagnóstico empresarial en general, por lo que no tienen en cuenta las particularidades de la empresa turística. Mientras que las restantes fueron ideadas para ser aplicables a la empresa del sector turístico, por lo que su implementación permitirá obtener información más valiosa para la empresa objeto de estudio.

Un estudio de estas metodologías permitió identificar que todas ellas fueron concebidas por sus autores para ponerlas en práctica en las empresas del sector turístico, por lo que su ejecución permitirá obtener información valiosa para la empresa. No obstante, se considera la metodología propuesta por Machado (2010), como la más apropiada para el caso objeto de estudio, porque no solo se enfoca a un diagnóstico de la empresa de manera general, sino que se lo hace de manera específica en el diagnóstico de la actividad comercial, permitiendo, de este modo, el correcto análisis y valoración de la aplicación del marketing en el hotel.

2.2 Descripción del procedimiento para la realización del diagnóstico de la gestión del marketing en el Hotel Las Cuevas.

La metodología propuesta por Machado (2012) constituye un procedimiento adaptado a las características y contexto actual de las empresas turísticas cubanas, el cual considera cuatro etapas fundamentales para su desarrollo.

Primero parte de un proceso de familiarización con la entidad objeto de estudio, donde se analizan aspectos como la finalidad de la empresa, su estructura organizativa, así como personal y equipo directivo, entre otros.

Continúa con una segunda etapa en la cual se realiza una Auditoría Externa de la Gestión de Marketing, donde se tienen en cuenta las principales fuerzas y tendencias del macro-

entorno, y de igual forma los principales factores del entorno. Aquí se estudian elementos como los mercados-clientes, la competencia y los distribuidores implicados en el proceso.

En la tercera etapa se procede con una Auditoría Interna de la Gestión de Marketing que diagnóstica y evalúa cada uno de los elementos de la gestión: la planificación, la organización, la dirección o liderazgo y el control.

Por último, durante la cuarta etapa, se efectúa la evaluación final de la situación actual de la gestión de marketing en la empresa.

Es necesario agregar que cada una de las etapas señaladas consta de un grupo de herramientas, propuestas para la obtención de la información necesaria durante el análisis a realizar.

2.3. Aplicación del procedimiento para la realización del diagnóstico de la gestión del marketing en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.

I. Familiarización con la empresa en la que se realizará la auditoría.

El Hotel Cubanacán “Las Cuevas es un hotel (Según NC 127: 2001) tres estrellas de ciudad (OMT, 1980) que acoge en su seno a la mayoría de los turistas de tránsito que visitan la ciudad de Trinidad, fue fundado el 20 de Mayo de 1956, se encuentra ubicado en la Finca Santa Ana, en el extremo nordeste de la ciudad, sobre un sistema cavernario que agrupa entre las más importantes cuevas: La Campana, El Corral, El Jagüey, Los Masones y El Caracol, con un total aproximado de 2 kilómetros de senderos subterráneos, y hasta 40 metros de profundidad. Cuenta con 114 habitaciones, por lo cual, según Kasavana y Brooks [2001], se considera un hotel pequeño. Las mismas están agrupadas en módulos de dobles y triples, todas ellas están construidas de hormigón, madera y marquetería de plástico y cristales, con nuevo y autóctono mobiliario, todas climatizadas, con baño privado, agua caliente las 24 horas, teléfono, caja de seguridad, TV vía satélite. Además, posee una plantilla aprobada y cubierta de 133 trabajadores, de los cuales 94 son hombres y 39 son mujeres, la instalación cuenta con 13 dirigentes ,18 técnicos ,27 obreros y 75 dedicados al servicio. Brinda servicios de lavandería, snack bar y piscina, bar, restaurante buffet y especializado, posee la “Discoteca Ayala” en la cueva con igual nombre que la distingue de las demás instalaciones del polo, museo espeleológico, tienda, parqueo, servicios médicos, cancha de tenis y cambio de monedas. Todas estas construcciones se encuentran en una extensa área verde que por su colorido constituye

una atracción más para los turistas. Estas facilidades, unido a una concepción de la animación turística, sustentada en espectáculos de música y grupos folklóricos de la ciudad, integran en sentido peculiar el entorno del hotel que se enriquece de manera excepcional por el entorno trinitario en general.

Los principales mercados turísticos que visitan la instalación son el alemán, el cual aporta el 25% de los extranjeros que visitan el hotel; el francés, con el 18%, aunque en el año 2008 experimentó un considerable descenso; además del holandés y el reino unido, quienes representan el 16% y 15% respectivamente y se encuentran en franco crecimiento.

Los ingresos por concepto de alojamiento en CUP para los años 2018, 2019 y 2020 fueron de \$331246.60; \$359404.90 y \$121889.40 respectivamente (Ver la figura 1) y los turistas días para los mismos fueron de 33288; 39470; y 19040 (Ver figura 2) respectivamente evidenciando así un descenso en los turistas días y por tanto un decrecimiento en los ingresos en el año 2020 debido a la fuerte pandemia de la Covid 2019 la cual afectó todas las ramas de la economía y principalmente al turismo.



Figura 1: Ingresos por concepto de alojamiento (CUP) Fuente: Elaboración propia.

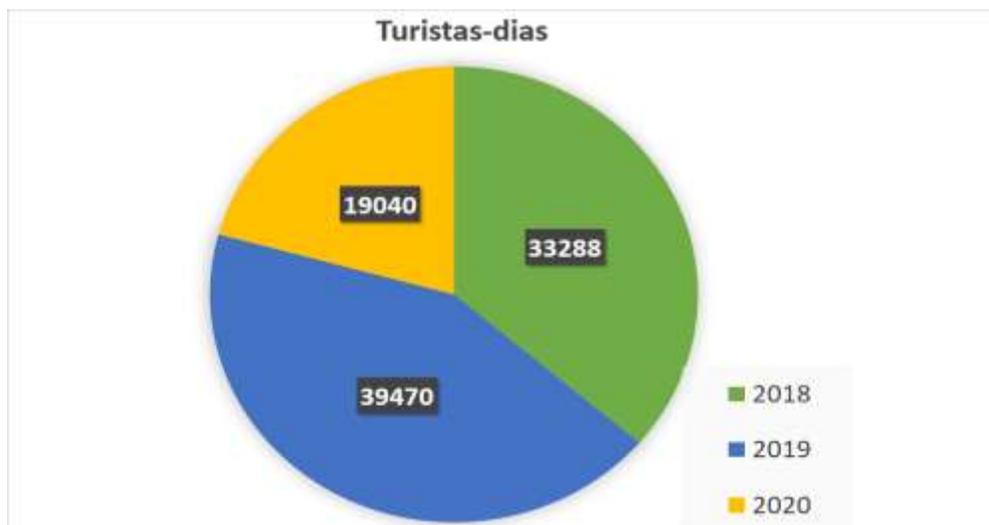


Figura 2: Turistas-días Fuente: Elaboración propia.

Caracterización de la actividad de marketing que se desarrolla en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.

La mayor parte de la comercialización de la entidad es realizada por el Departamento de Ventas de Cubanacán Hoteles, los que se encargan de promocionarlo a nivel internacional en las ferias de turismo, con los turoperadores extranjeros y a través del sitio web del grupo, ya que a este nivel se toman las decisiones más importantes en este sentido, desde la contratación con receptivos nacionales y turoperadores, administración del sitio web, confección del material promocional, aprobación de los nuevos productos antes de su lanzamiento (o de las modificaciones a los ya existentes), hasta las determinaciones con respecto a la variable precio.

En el hotel las funciones comerciales se limitan a velar por el cumplimiento de los contratos previamente establecidos por el grupo, así como cumplir tanto sus orientaciones como las emitidas por el Mintur, la confirmación de las reservas, atiende las quejas y reclamaciones de los clientes y su procesamiento, el desarrollo de las acciones de relaciones públicas (atención a clientes VIP (*Very Important Person*) o Persona muy importante, Grupos de Familiarización (FAM), garantiza la distribución de la papelería promocional entre los clientes, se encarga además de elaborar las acciones o lineamientos sobre los que avance la entidad en el área comercial.

Aunque el Hotel no dispone de una página web propia a través de la cual se puedan hacer reservas porque la misma es manejada a nivel de la Dirección del Grupo Cubanacán, sí

cuenta con un grupo en Facebook creado por iniciativa del departamento para promocionar al complejo y evacuar las dudas de los clientes. Este trabajo en las redes sociales es desarrollado por las tres integrantes del departamento de forma coordinada.

Las decisiones independientes de planeación, organización, financiamiento y/o presupuesto, así como control de las funciones de marketing (gestión del producto, gestión de precios, gestión de comunicación y gestión de distribución) le están vedadas a la empresa, al igual que al resto de las instalaciones hoteleras de marca propia. Ello es resultado de la vigencia de una estructura centralizada de las funciones de mercadotecnia, a tono con la Política Comercial del Grupo Cubanacan que estipula que la contratación con los mayoristas (turoperadores) sólo puede ser decidida y realizada por la Casa Matriz la cual la es la encargada de establecer los contratos con los receptivos nacionales y con los turoperadores, enviándoselos posteriormente a la instalación con los términos ya decretados, incluyendo los precios sobre los que la entidad no tiene ninguna autonomía, solamente se consulta al Hotel a la hora de hacer algunas ofertas puntuales (para enfrentar los efectos negativos de la estacionalidad y coyunturas malas de ventas), en la búsqueda de conocimiento y consenso con esta entidad.

Como agravante, cabe señalar que el Hotel Las Cuevas no posee en la actualidad un Plan de marketing por lo que se define como problema la inexistencia de una planificación comercial como impedimento para potenciar los valores patrimoniales y excelentes servicios del hotel aprovechando los numerosos atractivos de la ciudad y el interés del mercado por este tipo de producto.

II. Auditoría Externa de la Gestión de Marketing

El entorno de marketing de una empresa se compone de los actores y fuerzas que afectan su capacidad para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con sus públicos objetivos. El microentorno está constituido por los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Mientras que el macroentorno es donde se tienen una influencia menos inmediata y afectan no solo a la actividad comercial sino también a otras actividades humanas y sociales. Los elementos que constituyen el microentorno se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial, es decir, existen porque hay relaciones de intercambio. Sin embargo, los

factores del macroentorno son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios.

En esta etapa del diagnóstico es fundamental el análisis de las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del microentorno.

Mercados-clientes

Profundizando aún más en este análisis de la función mercadotecnia y valorando el debido cumplimiento de las tareas principales del marketing en esta empresa, se puede señalar que después de analizar las estadísticas, el Hotel Las Cuevas debe tener más conocimiento del mercado, de las causas que originan el movimiento de compra y de consumo, para lograr buenos resultados.

Los principales mercados emisores con los que se ha mantenido operando el hotel en las últimas dos temporadas turísticas son Francia, Alemania, España, Cuba (Ver Anexo 6). En el hotel no se realizan segmentaciones de estos mercados, solo cuando se efectúan las campañas de comunicación, donde dirigen sus acciones a un mercado meta donde los clientes una vez que se encuentran en el hotel solo son separados solo por criterios de edad y nacionalidad a través de la información que se recoge en las encuestas de satisfacción, en la mayoría de los casos para tener una idea de ordenamiento regional. Por tanto, se llega a la conclusión de que en la instalación los conocimientos sobre las características de sus clientes son parciales.

Estudio del macroentorno

El panorama internacional actual se caracteriza por un empeoramiento en las relaciones internacionales de manera general, la inestabilidad política y múltiples conflictos armados, fronterizos y comerciales. A continuación, un resumen:

- Asume el gobierno de los Estados Unidos Joe Biden, demócrata, ha mantenido su política hostil hacia Cuba y se mantiene como uno de los principales generadores de incertidumbre y perplejidad global.
- Rusia vs. Occidente: al igual que un invierno interminable, las gélidas relaciones entre Rusia y los países occidentales han durado más de cinco años desde la crisis de Ucrania. Las diferencias entre Rusia y EE.UU. se mantienen.

- Corea del Norte: la situación de la península es impredecible. La República Popular Democrática de Corea (RPDC) espera deshacerse de las sanciones a través de las negociaciones y está comprometida con el desarrollo de su economía.
- Irán vs. EE.UU.: la intensidad de las sanciones contra Irán, la velocidad a la que este reanude sus actividades nucleares y la medida en que algunas naciones europeas mediarán, probablemente afectarán el progreso del problema nuclear de Irán. No se prevé solución a corto plazo.
- Comercio Mundial: las fricciones económicas y comerciales internacionales se han intensificado y el sistema mundial de libre comercio se ha visto amenazado. Estados Unidos ha tomado medidas unilaterales contra sus principales socios comerciales, dañando el comercio global en su conjunto. El Fondo Monetario Internacional y otras instituciones han pronosticado que es probable que las principales economías del mundo sufran una desaceleración en el crecimiento. La presión a la baja sobre la economía puede conducir a una mayor contracción de la demanda, lo que provocará un aumento del proteccionismo de algunos países y aumentará la incertidumbre del crecimiento global.
- Criptomonedas: varios bancos centrales de todo el mundo han anunciado su progreso en investigación y desarrollo en monedas digitales. Los vientos que surgen de las monedas digitales de los bancos centrales indican un sistema monetario global cambiante.
- ONU Reset: La madre de todas las instituciones mundiales, Naciones Unidas, cumple 75 años sumida en una honda crisis de identidad.
- IA y 5G: este es el año del 5G (el «sistema nervioso del Internet de las Cosas», como lo define el “Financial Times”) y la Inteligencia Artificial, un terremoto que alterará radicalmente el sistema económico, las políticas de seguridad y las relaciones de poder. Nuevos desafíos que se afrontan con el viejo marco mental, a riesgo de llevar las tensiones mundiales analógicas al terreno virtual por la vía del “nacionalismo digital”. De nuevo EE.UU. y China aparecen como los grandes púgiles de esa pelea, donde se consolida una especie de G2 tecnológico y resurgen viejos reflejos de la Guerra Fría.
- Imparable ascenso chino: China crece rápidamente en todos los frentes, amenazando el mundo unipolar soñado por EE. UU, cada vez gobiernos y empresas de todo el mundo la tienen más en cuenta, toda vez que sus voraces industrias manufactureras desvían buena

parte del comercio mundial de materias primas y sus exportaciones llegan a cada rincón del planeta.

- Polarización Pro-Contra Venezuela: En América Latina, Venezuela aparece como la falla tectónica que parte el continente en dos bloques, afín y contrario al chavismo: el Grupo de Lima, capitaneado por Colombia y Brasil, y el de Puebla, impulsado por México.
- COVID-19: el acontecimiento más importante es la pandemia mundial causada por el coronavirus Sars-Cov2, la cual ha causado afectaciones económicas en cada país y en la economía mundial en gran medida.

El panorama expuesto atenta contra la paz mundial y genera amenazas y oportunidades en el ámbito turístico. El éxito en esta industria en los tiempos por venir será de los destinos que mejor estén al margen de conflictos armados y sociales y sean capaces de manejar la pandemia del nuevo coronavirus; en detrimento de aquellos que no lo logren. En este sentido Cuba se aprecia como un país seguro, saludable, lleno de atractivos naturales e históricos, fuerte en infraestructura hotelera y personal altamente capacitado; o sea un destino exitoso, solo el bloqueo norteamericano se interpone entre un verdadero “boom turístico cubano” y la realidad, en la cual el mercado más importante del mundo es imposibilitado de acceder a nuestro país. (Morera, 2020)

Estudio del microentorno:

✓ Economía

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 más 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 casi 60 años el gobierno de Estados Unidos ha mantenido, situación que no se ha modificado y aún persiste, provocando cuantiosas pérdidas al país. Esto, unido a los fenómenos meteorológicos que han provocado daños de más de 1000 millones de dólares, las crisis financieras internacionales pueden limitar los movimientos turísticos hacia al país y su imagen ante los países que lo visitan. (www.lavanguardia.com).

A todo lo anterior también se suma el fuerte impacto que ha tenido la pandemia de Covid-19 que ha desacelerado la economía generando la caída del PIB per cápita, de los niveles de consumo y de inversión, el incremento de las tasas de desempleo, todos efectos negativos para el turismo. Según la OMT, la crisis significó una caída anual de entre el 60% y el 80% en comparación con las cifras de 2019.

No es la recuperación de los vuelos el único elemento determinante de la recuperación del sector, la crisis sanitaria provocada por el SARS-Cov2 ha provocado la mayor desaceleración económica desde la Gran Depresión. Los decrecimientos en el 2020 alcanzan a los principales mercados emisores de turismo a Cuba y a aquellos que se consideran estratégicos por las buenas relaciones comerciales, como China y Rusia.

A pesar de las enormes proporciones de la crisis global, la OMT (2020), reconoce en el "Programa de Asistencia Técnica para la Recuperación del Turismo de la crisis de la Covid-19", la fuerte resiliencia y la capacidad de adaptación del turismo. Destacando el potencial de generar ingresos para los agentes del sector público, y de asumir el liderazgo en ámbitos como el restablecimiento de la confianza de los consumidores, el estímulo al emprendimiento, el empleo o la innovación tecnológica. En este sentido, la OMT recomienda centrarse en tres pilares fundamentales:

1. Recuperación económica; mediante la medición de los impactos cuantitativos y cualitativos de la COVID-19 en el sector turístico y la preparación de recomendaciones basadas en estudios para la recuperación económica y el apoyo a las empresas relacionadas con el turismo.
2. Marketing y promoción; identificando los mercados que pueden ayudar a acelerar la recuperación y orientándose específicamente a ellos, abordando la diversificación de productos, y formulando recomendaciones y directrices en materia de precios y combinación de servicios.

3. Fortalecimiento institucional y mejora de la resiliencia; ayudar a las empresas turísticas a adaptar sus servicios a las condiciones de trabajo posteriores a la COVID-19 en materia de salud, seguridad y restablecimiento de la confianza de los consumidores; y promover la gobernanza turística, las alianzas público-privadas y los esfuerzos de colaboración para la recuperación del turismo, con sistemas, protocolos y capacidades de preparación para situaciones de crisis y gestión.

Desde el punto de vista económico, comercial y de subsistencia es una prioridad abrir Trinidad, pues se evidencia la inoperatividad económica, financiera así como la sostenibilidad del municipio sin desarrollar la actividad turística, aspecto que desde el punto de vista comercial nacional evidencia un gancho de mercado el destino Trinidad por la demanda que este posee en el mercado internacional lo cual complementa la operación turística del país, este aspecto de alta dependencia lo convierte en un municipio monoprodutor y no de producto físico a consumir con valor agregado sino de servicios al cliente que puede ser de forma tangible o intangible, es verdad que la actividad turística mueve la caja registradora tanto macro como micro económica lo cual se ve representado en la cantidad de actividades productivas estatales y no estatales que tributan o subsisten con esta actividad y que el trinitario ha visto afectado sus ingresos personales por la falta de esta.

✓ **Político-Legal**

El turismo constituye uno de los sectores más afectados por el reforzamiento de las medidas coercitivas del gobierno de los Estados Unidos contra Cuba, las cuales recrudecen el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Washington al país caribeño hace 60 años. En ese sentido, la misión permanente de la mayor de la Antillas ante las Naciones Unidas publica en el sitio web de la cancillería cubana que entre abril de 2019 y marzo 2020 esa política hostil causó pérdidas a Cuba ascendentes a mil 888 millones 386 mil 675 dólares, en esferas relacionadas con los viajes, servicios, operaciones y aseguramientos logísticos. Según el texto, las nuevas medidas del Departamento de Estado para regular los viajes estadounidenses a Cuba, tales como la prohibición de vuelos regulares y chárter hacia los aeropuertos internacionales cubanos, con excepción del Aeropuerto Internacional José Martí, de La Habana, equivalen a una

reducción en el flujo de visitantes a la isla de aproximadamente 420 mil pasajeros, con el correspondiente efecto negativo en la recaudación de ingresos. (www.minrex.gob.cu).

Durante el actual gobierno de Donald Trump fueron impuestas más de 240 medidas contra Cuba, las que reforzaron hasta un punto sin precedentes el bloque, y recrudecieron sus consecuencias hacia el pueblo cubano, con el objetivo de asfixiar económicamente al país. Sectores como los viajes, la cooperación médica, el comercio y las finanzas fueron de los más afectados de la llegada a la Casa Blanca del magnate republicano en el 2017. (www.minrex.gob.cu). Nuestro país se rige por normativas legales que determinan el orden de la actividad turística que son de obligatorio cumplimiento por parte de las instalaciones, así como por los propios turistas.

✓ **Socio-Cultural**

La sociedad cubana posee características bien singulares, que atraen a determinados segmentos de mercado que desean conocerla y descubrir la manera de vivir de su pueblo. La seguridad y estabilidad que se respira en el país, constituye una cualidad a considerar por los turistas a la hora de elegir a Cuba como destino a visitar. Por otra parte, el acervo cultural se ha convertido en un punto clave de atracción para diferentes mercados. Las ciudades patrimoniales, el folklore, las tradiciones culturales, fiestas populares, la mezcla de religiones existentes, así como la idiosincrasia del pueblo cubano con su hospitalidad y alegría característica, constituyen importantes atractivos con todos los atributos necesarios para ofrecer un producto turístico cultural de sobrada calidad.

La población cubana rebasa los 11 millones de habitantes y es considerado un país libre de analfabetismo y con uno de los más bajos índices de mortalidad infantil. Además, se caracteriza por poseer una profunda conciencia del cuidado del medio ambiente. (Hernández, 2019)

✓ **Tecnológico**

En el turismo se ha hecho necesaria la introducción de nuevas tecnologías para estar afín con las necesidades del cliente moderno. Las instalaciones hoteleras cubanas se han visto beneficiadas con la introducción de las tecnologías de la información y las comunicaciones que permiten una relación más directa con el cliente, así como una notable mejoría en las condiciones de trabajo del personal. De igual forma se ha modernizado el equipamiento de

las áreas de servicio buscando un mayor confort unido a la reducción de costos para la entidad.

No se hace un análisis profundo de la demanda, no se mide la actual, ni se hacen estimaciones del potencial futuro a corto medio y largo alcance. La empresa no realiza el análisis de la misma, en función del nivel de agregación del producto, la dimensión temporal y la dimensión espacial o territorial. Así, la dirección comercial no conoce cuántas personas en total (mercado) tienen interés, en rentar y acceder a la oferta del Hotel. Difícilmente pueden, entonces, definirse más abarcadores objetivos, con vistas a promocionar el producto y a incrementar las ventas.

Por lo tanto, puede concluirse que el Hotel Las Cuevas cuenta con información acerca del cliente y del mercado, pero no es suficiente para desarrollar una buena estrategia de marketing y lograr que los clientes se identifiquen con la entidad; pero se debe resaltar que se están realizando estudios y trazando procedimientos para erradicar esta situación, ya que el hotel posee con un grupo de profesionales con la capacidad para elaborar estrategias comerciales.

Análisis de la Competencia

Según Machado (2012), respecto a la competencia es preciso determinar si la empresa tiene conocimiento de quiénes son sus competidores, específicamente los competidores superiores y los competidores inferiores, y luego a partir de la realización del cuestionario propuesto por el autor que se muestra en la Tabla 1 medir los elementos que componen el producto que ofrece cada uno.

Este análisis se realiza a partir del modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia definidas por Michael Porter (1980; citado en Bowman, 1990), con el objetivo de determinar las amenazas y oportunidades que influyen negativa o positivamente en el medio donde la instalación desarrolla su gestión empresarial.

Tabla 1: Cuestionario sobre la competencia

Ítem	Descripción	Competidores Superiores	Competidores Inferiores	Competidores potenciales
-------------	--------------------	--------------------------------	--------------------------------	---------------------------------

1	Diseño	3	3	3
2	Calidad del producto	2	3	2
3	Precio	3	3	3
4	Publicidad	2	2	3
5	Marca	3	2	3
6	Imagen de la empresa	3	3	3

Criterios de análisis

3- Se cuenta con conocimiento objetivo y regular.

2- Se cuenta con conocimiento parcial y esporádico.

1-La información que existe es empírica

0-No se cuenta con información.

Fuente: Machado (2012). Medición de la gestión comercial en la empresa turística. La auditoría de marketing

El resultado de aplicar esta herramienta indica que los especialistas y demás trabajadores del hotel son conscientes de sus ventajas competitivas, por tanto, el conocimiento con el que cuentan de la competencia se puede definir como objetivo y regular.

Competidores potenciales

Los nuevos o potenciales competidores son aquellos que pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado. En este sentido, el hotel se diferencia de la competencia al ser el único de este tipo en la ciudad, que brinde a los clientes la posibilidad de disfrutar el producto cultural trinitario. Así mismo sobresalen también en el actual centro urbano de Trinidad, los hoteles La Ronda y el Grand Hotel Iberostar Trinidad. Además, se encuentra en proceso constructivo el hotel Meliá Trinidad.

Productos sustitutivos

Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente. Tal es el caso de los hostales. En la ciudad de Trinidad la presencia de hostales cada día se hace más popular, prácticamente en cualquier lugar donde te encuentres tendrás a tu disposición varias opciones. En el siguiente epígrafe se describen los más populares.

Rivalidad entre competidores

Primero que todo, las empresas competidoras se identifican como aquellas que venden productos y servicios similares a los de la empresa. Para analizar la rivalidad entre los competidores existentes en Trinidad se tuvo en cuenta la calidad y la satisfacción de los clientes de la instalación y de la competencia, con el fin de determinar competidores:

El Grand Hotel Iberostar Trinidad se considera como un competidor superior, ya que posee una ubicación envidiable, con categoría cinco estrellas y alto índice de satisfacción según los informes del Mintur. Se encuentra situado en la Ciudad Museo del Caribe rodeado de un conjunto de atractivos patrimoniales, reconocidos por la UNESCO como Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Las casas particulares de hospedaje funcionan por su parte como competidores inferiores: localizadas en el centro de la ciudad, precios bajos y servicio más familiar; el cliente convive con la familia cubana, lo que constituye un atractivo para muchos visitantes. Sin embargo, estas casas no cuentan con el elevad

o estándar de servicios, ni las numerosas facilidades que posee la instalación en su oferta, por lo que no se encuentran a la altura del producto concebido para el hotel.

- ✓ Hostal Casa Yixi: El hostal Casa Yixi es una casa independiente, sin familia, que renta 3 amplias habitaciones climatizadas, con escaparates, coquetas con espejo, grandes y suaves camas; cada una con baño privado interior con ducha y bañera con agua fría y caliente 24/7. Las habitaciones tienen ventanas, grandes escaparates y coquetas con espejos. Desde sus terrazas y mirador ubicados en el segundo nivel y tercer nivel respectivamente puede obtener una vista panorámica de toda la ciudad, las montañas y el mar.
- ✓ Hostal Osmar y Alberto: El Hostal Osmar y Alberto situado en la calle Miguel Calzada (Borrell) los invita a un servicio excelente, con unas comidas elaboradas por una

magnífica chef, todo en un ambiente agradable y rodeado de una vegetación fantástica. Las habitaciones son fabulosas, con una comodidad inmejorable y una limpieza al detalle. Su ubicación es perfecta, en la misma ciudad a solo 8 minutos de la Playa Ancón y 5 minutos de la hermosa Cascada de Javira situada en el Parque Natural El Cubano.

- ✓ Casa Patricio: El hostel Casa Patricio está ubicado en el centro de la ciudad de trinidad muy cercana a los lugares que más gustan y frecuentan los visitantes: tiene entrada independiente, en segundo nivel, posee dos confortables y bien distribuidas habitaciones, cada una cuenta con baño privado, frigorífico con lo más necesario para consumir, aire acondicionado, agua fría y caliente, ventana a la calle, instalación eléctrica con 110-220 voltios 60hz, también contamos en la casa con pasillo interior dotado de cómodos sillones para el deleite de una agradable charla, además cuenta con una amplia terraza con vista a la ciudad, la montaña y el mar
- ✓ Casa Colonial Villa-Martinez: Casa colonial en el centro histórico de la ciudad muy cerca de la Plaza Mayor (100 metros) y todos los centros de atracción turísticos. La casa cuenta con dos habitaciones muy amplias, con fabulosas ventanas, baños privados, muy independientes, ya que están alejadas del resto de la casa para que también puedan disfrutar del hermoso patio y a la vez de su tranquilidad y naturaleza y también pueden disfrutar de una bella terraza con vista al mar y una bella puesta de sol. Además, cuentan con un chef profesional y una familia con buenas costumbres.
- ✓ Hostal Villa Dalia: El Hostal Villa Dalia, está ubicado a 3 minutos de la ciudad de Trinidad y a 8 minutos de Playa Ancón. Ofrece tres habitaciones amplias con Balcones y terrazas, climatizadas con baño independientes, TV LCD con USB, agua caliente las 24 horas y refrigerador y jacuzzi. Para que su estancia sea placentera, ofrece servicios gastronómicos que incluyen cocina criolla e internacional a petición del cliente. Esta casa fue incorporada recientemente y en verdad es todo un lujo material y humano.

Hay que señalar en este sentido que el Hotel Las Cuevas, en la ciudad de Trinidad, es líder debido a su ventajosa localización en el centro histórico, característica que no posee el resto de los competidores hoteleros. Además, el confort de sus habitaciones unido a su

superioridad en cuanto a estándares de calidad y servicio, lo que le permite diferenciarse de las casas particulares no solo en cuanto a precio sino en cuanto al mercado con que trabaja, por lo general de mayores ingresos. Por otra parte, la instalación cuenta con una buena imagen en el mercado y en el 2019 solamente tuvo una reclamación por parte de un turoperador. Los reportes de las agencias, las encuestas aplicadas, así como las opiniones recogidas en el libro del cliente reflejan un alto grado de satisfacción con los servicios prestados en el hotel.

Distribuidores

Para evaluar de manera satisfactoria a los distribuidores, se debe determinar si en la entidad han sido definidos correctamente los canales de distribución, acciones e incentivo que realizan a sus intermediarios.

En la actualidad los canales de distribución en el mercado están dominados prácticamente por los grandes turoperadores. Sin embargo, las tendencias actuales se encaminan a una mayor autonomía en cuanto a la organización del viaje por parte del consumidor, a través de las posibilidades que le brinda Internet y de acuerdo al auge que está tomando la realización de un turismo más activo. De todos modos, los intermediarios aún poseen, sin lugar a dudas, la supremacía en el mercado. El uso de Internet le ha permitido al cliente la oportunidad de encontrar suficiente información sobre la oferta en el destino elegido, lo que le aporta valiosos conocimientos para que su selección sea más acertada. Por ello, se hace necesario reforzar las acciones en la venta on-line para atraer clientes interesados en el producto cultural, que viajen de forma individual, no en grandes grupos, y de esta forma contrarrestar los efectos negativos ocasionados por la poca capacidad habitacional de la instalación.

La entidad tiene definidos correctamente sus principales canales de distribución, entre los que identifica: las Agencias de Viajes (AVC Cubanacán, Cubatur, Cubatur Neck, y Gaviota Tours); los Turoperadores (Transnico, Cubatism, Havanatur UK, Caribbean Travel y Cuba Real) y el canal directo. Vendiendo el producto a través de los canales corto y directo, lo que posibilita eficiencia en el proceso comercial. El Hotel recibe sus clientes utilizando tanto la intermediación tradicional como la infomediación

Las principales acciones de incentivos que realizan con sus intermediarios son: ofertas especiales, atención a los fam trips (*viajes de familiarización*), brochure contributions (*contribuciones de plegables*) y acciones de co-marketing.

III. Auditoría Interna de la Gestión de Marketing

En esta etapa se analiza y se diagnostica con profundidad cada una de las etapas del ciclo de gestión comercial: la planificación, la organización, la dirección y el control además de evaluar la manera en que todos se integran para lograr una gestión efectiva de marketing.

La mayor parte de la comercialización de la entidad es realizada por el Departamento de Ventas de Cubanacán, el cual se encarga de promocionarlo a nivel internacional en las ferias de turismo, con los turoperadores extranjeros y a través del sitio web del grupo; es decir que los especialistas comerciales del Grupo Hotelero Cubanacán rigen todas las políticas y los lineamientos referentes a la comercialización de sus hoteles. Las decisiones independientes de planeación, organización, liderazgo, financiamiento y presupuesto, así como control de las funciones de marketing (gestión del producto, gestión de precios, gestión de comunicación y gestión de distribución) le están vedadas a la entidad.

Organización

En el aspecto organizacional es necesario analizar la estructura del equipo de marketing desde el punto de vista estructural y funcional, y evaluar de qué de manera logra movilizar e involucrar al resto de las áreas de la empresa, como motor impulsor de la actividad comercial (Machado, 2012).

Para ello es importante además evaluar el funcionamiento de esta área sobre la base del cumplimiento de los objetivos trazados y la obtención de los resultados previstos.

La instalación cuenta 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 de la empresa. La estructura formal aprobada se corresponde con la estructura real que está funcionando. Existen tres niveles o cadenas de mando, al Director se subordinan los subdirectores y jefes de departamento y a éstos su personal de trabajo. La organización del equipo de marketing está diseñada para 3 personas, un Subdirector Comercial y dos Especialistas en Comercialización del Producto Turístico, recayendo toda la actividad

comercial en solo tres personas lo que dificulta en gran medida el trabajo del departamento. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Contribuir a la planificación, organización y control de la actividad comercial del hotel, participando directamente en ella
- Asistir en la atención a las visitas de tour operadores, fam trips y agencias que se le designen, coordinando con los departamentos para garantizar la satisfacción de los mismos
- Tener completo conocimiento del producto que vende con prioridad absoluta
- Conocer las instalaciones de la competencia
- Tener actualizadas las tarifas y ofertas del hotel, de las que informa a Recepción
- Actualizar contratos con TTOO y empresas
- Coordinar los grupos e incentivos desde su cotización, a la salida del grupo, pasando por visitas de inspección
- Revisar folletos de TTOO para conocer y averiguar las tarifas de la competencia, y verificar que la descripción del hotel sea correcta
- Recibir personalmente a los directivos de turoperadores, agentes de viajes, organizadores de grupos, etc., personalizando al máximo su atención
- Realizar una labor de promoción a todos los servicios del hotel garantizando el regreso del cliente al mismo
- Recibir y despachar correspondencia dentro de las 24 horas de haberse recibido
- Mantener un stock de material promocional
- Estudiar el booking position (*ocupación del hotel*)
- Mediante su presencia directa en las áreas del hotel realizar valoraciones de la calidad del producto y proponer medidas y acciones para mejoras acorde a las expectativas de los clientes y estrategias comerciales que se lleven a cabo
- Informar a seguridad cuando detecte alguna situación anormal en clientes o áreas de trabajo que atente contra la protección de la instalación o de la Revolución
- Cumplir con las normas de control internos

El departamento comercial logra movilizar e involucrar a todas las áreas del hotel, para que trabajen en el cumplimiento de los objetivos comerciales, sirviendo como motor

impulsor de toda la actividad. Dentro de las funciones que realiza cada departamento se puede ver como sucede esta dinámica.

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento de esta área, se valoró su capacidad para dar cumplimiento a los objetivos y metas que se le asignan, para ello se tomaron en cuenta algunos indicadores comerciales que aparecen en la Tabla 2.

El análisis de estos resultados se realizó comparando los objetivos de trabajo y los valores de los indicadores comerciales que fueron planificados para ese período, con los resultados reales alcanzados por la gestión comercial.

Tabla 2: Comportamiento de los Indicadores Comerciales

Indicador	Año 2019		
	Año 2018	Plan	Real
Turistas Días Totales	82 922	80 684	70 590
Turistas Físicos Totales	51 675	50 563	25 876
Por ciento de Ocupación	60,4 %	56,4%	52,3 %

Fuente: Elaboración propia

El análisis anterior permite constatar que el área comercial del Hotel Las Cuevas, Trinidad no ha obtenido resultados satisfactorios en relación al cumplimiento de los planes propuestos. Los indicadores que se evaluaron arrojan como resultado que el porcentaje de ocupación y el arribo de turistas al hotel durante el año 2019 fue bajo ocasionado por un decrecimiento significativo del mercado procedente de Reino Unido, México y Alemania que disminuyeron los turistas días en 259, 354 y 2541 respectivamente con respecto al año anterior.

Tanto los turistas días totales como los turistas físicos totales, muestran una disminución notable con respecto al 2018, incumpliendo además con lo planificado para ese año en estos indicadores.

Planificación

En el proceso de planificación se comienza por el estudio y análisis para determinar con exactitud aquellos factores, tanto externos e internos, que inciden dentro de los resultados finales de la gestión de la instalación, así como la magnitud de dicha incidencia. Se establece qué elementos constituyen nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se prevén opciones alternativas para diferentes situaciones que puedan presentarse (niveles de ocupación, precio medio de los planes de alojamiento, entre otras), en dependencia del comportamiento real de los factores que inciden en la operación del hotel y las alternativas con que se cuenta para actuar sobre ellos, evaluándose cada una de ellas para seleccionar aquella que responda más acertadamente al cumplimiento de los objetivos trazados, formulándose planes de apoyo y planes de contingencias para alcanzar las metas propuestas. Es elaborado un presupuesto detallado para cada una de áreas, desglosando en cada uno de ellas las partidas de ingresos y gastos, así como diferentes indicadores estadísticos, tanto cuantitativos como cualitativos para medir la ejecución del mismo (costo gastronómico por turistas días, ingresos totales, promedio de trabajadores).

En el Hotel Las Cuevas no existe una herramienta de trabajo para la gestión del marketing que defina objetivos, estrategias y acciones encaminadas a lograr la reinserción de este producto en el mercado de forma competitiva. Tampoco se busca desarrollar nuevos productos. Por la inexistencia de un plan de marketing que rectoré la actividad comercial es imposible aplicar el check list y las tareas para identificar un buen plan de marketing.

Las funciones comerciales se limitan a velar por el cumplimiento de los contratos previamente establecidos por el grupo, así como cumplir tanto sus orientaciones como las emitidas por el MINTUR.

Aunque cada año los indicadores turísticos son superiores a los de los años anteriores, estos no se pueden valorar como satisfactorios. A pesar de no existir una filosofía de marketing los indicadores comerciales son aceptables, aunque podrían ser mejores con una gestión adecuada de mercadotecnia.

Liderazgo

En este apartado se evalúa la forma de dirección, los conocimientos de este equipo, su orientación hacia el mercado, así como sus capacidades y habilidades para dirigir, planificar, organizar y controlar. Para el análisis de la dirección comercial en la instalación

objeto de estudio se aplicó, el Instrumento de Valoración de la Efectividad de Marketing, a los tres especialistas comerciales de la entidad, donde se pudo definir los siguientes aspectos negativos y positivos de la gestión de marketing:

A partir del análisis de los resultados se puede determinar que:

- ✓ Existe una pobre efectividad del marketing en la empresa objeto de estudio.
- ✓ La dirección está muy lejos de asumir una filosofía de marketing.
- ✓ Al no existir una estrategia de marketing, no se desarrollan ofertas y planes para los diferentes mercados en dependencia de sus particularidades; siempre se establecen los mismos precios y productos.
- ✓ La dirección tiene poca consideración con algunos canales de distribución, pero la mayor parte del esfuerzo lo centra en la venta y servicios de los clientes inmediatos.
- ✓ El nivel de control e integración entre las principales funciones del marketing no es muy eficiente. Existe integración y control formal de las principales funciones de marketing, pero una coordinación y cooperación menos que satisfactoria.
- ✓ Las relaciones son amistosas con las direcciones de investigación, compra, distribución física y finanzas, si bien cada departamento actúa buscando sus propios intereses.
- ✓ La dirección no se centra en crear nuevos productos.
- ✓ Los últimos estudios del marketing se llevaron a cabo hace varios años.
- ✓ La dirección tiene un conocimiento regular sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos, canales, etc.
- ✓ No existe esfuerzo por parte de la dirección para medir la efectividad de los gastos de marketing.
- ✓ La dirección no hace una planificación formal de marketing al no existir una estrategia.
- ✓ La estrategia actual de marketing no es clara.
- ✓ La dirección no lleva a cabo un pensamiento de marketing.

- ✓ La dirección no desarrolla una utilización efectiva de los recursos del marketing.

Es importante señalar en cuanto al nivel de liderazgo y dirección, que los especialistas comerciales cuentan con una alta preparación en este tema ya que son graduados de nivel superior, dos graduados de Licenciatura en Economía y un Licenciado en Turismo. En el departamento existe un ambiente favorable que fomenta la ayuda y colaboración entre todos los miembros, permitiendo la integración del marketing con el resto de los departamentos del hotel, pues todos cooperan efectivamente en función del interés global de la empresa.

Control

En esta variable se realiza un análisis de cómo se establecen en el hotel los mecanismos de control que permiten asegurar los objetivos de marketing, y se chequea si se realiza periódicamente por parte de la dirección de la empresa la evaluación de la rentabilidad de los productos, mercados, canales de distribución y los costos de marketing.

En el hotel como forma de control del cumplimiento de los objetivos de marketing, se usa como herramienta el booking, realizando análisis del mismo de manera diaria, en cuyo modelo se encuentra plasmado el plan y el real de estancias, entre otros indicadores de interés. Del análisis de la herramienta del booking dependen la mayoría de las decisiones que se toman por parte de la dirección para el logro de los objetivos estratégicos.

Otra forma que se usa en el hotel para el control de la efectividad de la gestión de marketing es el seguimiento que se le brinda al cumplimiento del presupuesto de promoción, el cual permite chequear que se hallan llevando a cabo acciones importantes en la gestión del marketing específicamente la variable de comunicación como: la impresión y distribución de materiales, fotografías y videos, fam-trip, comarketing, promociones en la web, publicidad en medios especializados, ferias y exposiciones, entre otros.

También el monitoreo del impacto de las campañas de comunicación es otra acción importante, ya que se analiza a través del comportamiento de las ventas como han sido de efectivas en los mercados estas campañas.

La dirección del hotel analiza de manera mensual el estado de resultado, comparando como van cumpliéndose los indicadores económicos según el plan y de manera

comparativa con otros periodos, a través del cual se verifica la rentabilidad del producto, el cumplimiento de los planes y las previsiones futuras para asegurar los objetivos de marketing.

IV. Evaluación final de la gestión del marketing en el Hotel Las Cuevas.

Análisis de la Matriz DAFO

En esta etapa se define y evalúa sintéticamente la situación del entorno de la gestión de marketing de la empresa, identificando sus principales debilidades y fortalezas, así como las amenazas y oportunidades en el orden externo, para ello se realizó a través de los resultados de una Matriz DAFO, mediante el procedimiento propuesto por (Martínez C. , 2009) (Ver Anexo 7).

A partir de la aplicación de la técnica tormenta de ideas y entrevistas con la participación activa de directivos y trabajadores del hotel, se realiza un análisis de la situación actual para la identificación de las fortalezas y debilidades en el orden interno, y las amenazas y oportunidades en el orden externo con el objetivo de construir la matriz DAFO.

Oportunidades

1. Posicionamiento de la ciudad de Trinidad como un atractivo único desde el punto de vista histórico, cultural y arquitectónico de gran valor turístico en Cuba y en el Caribe.
2. Existencia del Centro de Capacitación para el Turismo en la ciudad y estrechas relaciones con las universidades del centro del país.
3. Auge del turismo cultural en el mundo y en Cuba.
4. Voluntad política del gobierno cubano para desarrollar el turismo en estrecho vínculo al desarrollo local.
5. Estabilidad política en el país y seguridad ciudadana.

Amenazas:

1. Agudización de los efectos de la crisis económica y financiera internacional.
2. Recrudescimiento de la política hostil del gobierno de Estados Unidos hacia Cuba.

3. Efectos negativos para el turismo internacional y nacional provocados por la Pandemia de la Covid 19.
4. Ocurrencia frecuente de fenómenos naturales adversos.
5. Aumento creciente de casas de rentas privadas con precios inferiores y servicios más personalizados.

Debilidades

1. Carencia de un Plan estratégico de Marketing que defina la gestión comercial del hotel y las acciones operativas a corto y mediano plazo.
2. Inestabilidad en el funcionamiento del departamento comercial.
3. No se aprovechan todas las ofertas representativas de la cultura local para integrarlas a la oferta del hotel.
4. Las acciones promocionales y publicitarias son escasas para el mercado turístico de la ciudad.
5. La dirección del hotel no realiza estudios del mercado de forma sistemática.

Fortalezas

1. Posición geográfica del hotel privilegiada, en una colina de topografía cársica con varias cavernas y cuevas, fuera del centro histórico y rodeada de una exuberante vegetación.
2. Excelentes visuales paisajísticas de la ciudad, el mar y las montañas.
3. Colectivo de trabajadores entusiasta, con excelente preparación profesional y con sentido de pertenencia.
4. Posicionamiento del hotel en el mercado turístico cubano por la excelencia y tradición en el servicio.
5. La arquitectura moderna del hotel y la distribución de las cabañas permiten la privacidad y un clima de confort y relajamiento.

Después de determinar las Oportunidades y Amenazas resultantes del diagnóstico externo, así como las Fortalezas y Debilidades del diagnóstico interno, se procede a realizar el análisis DAFO por impactos cruzados. (Anexo 8)

Para determinar el nivel de impacto que tienen los puntos fuertes y débiles en las oportunidades y amenazas definidas en el entorno de la empresa se decide otorgarle a cada cruzamiento el valor siguiente:

- 0- No hay impacto.
- 1- Bajo impacto.
- 2- Medio impacto.
- 3- Alto impacto.

Con el uso de la herramienta de diagnóstico Matriz DAFO se evidencia que la gestión comercial en el Hotel Las Cuevas, Trinidad se encuentra en el cuadrante comprendido entre las debilidades y las oportunidades, convirtiéndolo en un negocio Incógnita, por lo que debe llevar a cabo una estrategia de reorientación, y la entidad deberá trabajar sobre la base de erradicar las debilidades para aprovechar estratégicamente las principales oportunidades que le ofrece el entorno (Estrategia Mini-Maxi).

Problema estratégico: si sobre el Hotel Las Cuevas, Trinidad se mantienen incidiendo la escasez de ofertas culturales, la poca participación del hotel en su proceso comercial, inadecuada estructura y políticas de gestión actuales para hoteles pequeños, la mejora de la calidad de los servicios de las casas particulares y la presencia de otros hoteles en destinos más reconocidos de su entorno; siendo débiles, por la inexistencia de una planificación del marketing y la carencia de material promocional, aunque es un hotel con excelentes valores patrimoniales, situado en entorno colonial y reconocido por la excelencia en sus servicios, no se podrá aprovechar la oportunidad del interés del mercado por el turismo cultural y los atractivos históricos, culturales y arquitectónicos de la ciudad trinitaria.

Solución estratégica: si se maneja adecuadamente las fortalezas de ser un hotel con altos valores patrimoniales caracterizado por la excelencia en los servicios y ubicado en un entorno genuinamente colonial, intentando desarrollar una planificación de marketing que oriente las acciones comerciales, para dar a conocer el hotel y sus facilidades y a su vez, promocionar el producto cultural trinitario, cultural; de esta forma se podría atenuar la escasez de ofertas culturales en la ciudad, la inadecuada estructura actual para la gestión de hoteles pequeños y su poca participación en su proceso comercial, la mejora de la

calidad de los servicios en las casas particulares y la existencia de otros hoteles en destinos cercanos

2.4 Valoración de la situación real de la comercialización en el Hotel Las Cuevas

A partir de los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento para el diagnóstico de la actividad comercial en el hotel Las Cuevas, seguidas las etapas de familiarización, análisis interno y externo, y aplicación de la matriz DAFO de impactos cruzados, se puede emitir la siguiente valoración de la gestión comercial de la empresa:

En la entidad no existe una planificación de marketing, de manera que no tienen un plan de marketing estratégico y anual donde se definan objetivos, estrategias y acciones que tributen al cumplimiento de los objetivos estratégicos determinados para el área comercial. No se realizan estudios de mercado, se trabaja sobre la base de información proveniente de fuentes secundarias, sin considerar la información acumulada por el personal de servicio durante años de labor en la entidad y que pudiera contribuir a establecer patrones de comportamiento en la instalación por los distintos segmentos que la visitan. Tampoco se conoce suficiente sobre los principales competidores.

El personal no es suficientemente conocedor del producto cultural que ofrece y de las particularidades del entorno, para poder ofertarlo a los clientes. Las acciones de comunicación, se determinan y se llevan a cabo por el Grupo hotelero. De ahí que en estos momentos aún no se cuente con un brochure propio de la instalación. Respecto a los canales de distribución y al precio determinado para cada segmento, las decisiones también son centralizadas en el Grupo Cubanacán, con muy poca autonomía del hotel sobre estas variables. Se puede concluir que la gestión de marketing se encuentra en un estado crítico, y la auditoría es categorizada como deficiente.

Conclusiones generales del capítulo:

1. Durante la etapa de familiarización se pudo constatar que el hotel objeto de estudio cuenta con las potencialidades necesarias para ser hotel de referencia en el destino y que las principales irregularidades en cuanto a su gestión comercial pueden corregirse de manera que faciliten una correcta introducción y posicionamiento en el mercado.

2. En el diagnóstico realizado se detectó que el Hotel Las Cuevas no cuenta con un departamento comercial, ni con un plan de marketing que monitoree la actividad comercial; y la alta dirección no asume una filosofía de marketing. Por lo que fue difícil valorar la planificación, organización, liderazgo y control.
3. La aplicación de la Matriz DAFO de impactos cruzados permitió ubicar al Hotel en el cuadrante Maxi- Mini, lo que exige combatir las amenazas del ambiente externo con sus fortalezas.

CAPÍTULO 3

**CAPITULO 3: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING
PARA EL HOTEL LAS CUEVAS, TRINIDAD**

CAPITULO 3: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL LAS CUEVAS, TRINIDAD.

En el capítulo anterior se diagnosticó la situación actual en la que se encuentra la gestión comercial del Hotel Las Cuevas, Trinidad, identificándose como principales problemas la falta de planificación del marketing y la operatividad en su gestión de mercadotecnia debido a la inexistencia de un plan de marketing. De ahí que exista la necesidad de elaborar este instrumento con nuevas estrategias y acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos propuestos para enfrentarse así a las características de un entorno cambiante.

Por tanto, el presente capítulo tiene como objetivo diseñar un Plan de Marketing para el Hotel Las Cuevas, a partir del análisis, la interpretación y la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado propuesto por Perelló (2001) que permitirá planificar las acciones comerciales del hotel orientadas al logro de los objetivos trazados. Con este fin se empleó la matriz DAFO por impactos cruzados para determinar la situación actual del complejo y definir el problema y la solución estratégica tomados del capítulo anterior, teniendo en cuenta la estrategia general a seguir. Además, se utilizaron técnicas de trabajo en grupo y la entrevista en profundidad para generar ideas aplicables a la confección del plan.

3.1 Análisis de los procedimientos para la elaboración del plan de marketing en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.

No existe un formato o fórmula única de la cual exista acuerdo universal para elaborar un plan de marketing. Esto se debe a que, en la práctica, cada empresa u organización, desarrollará el método, el esquema o la forma que mejor parezca ajustarse a sus necesidades (Thompson, 2006). Por eso, para el desarrollo de la presente investigación se analizaron los procedimientos para el diseño e implantación del plan de marketing propuesto por diferentes autores: Kotler et al. (2003); Hernández (2010); Muñiz (2008); Serra (2003) (Anexo 12); Ruiz, Carralero y Tamayo (2015); Acerenza (2004); Iglesia et al. (2007); Thompson (2006); Perelló (2001) y Kotler (2000). (Anexo 11)

Después de realizar el análisis de estos procedimientos a través de una tabla comparativa (Anexo 9), se concluye que existe un gran nivel de similitud entre las etapas planteadas por los diferentes autores. De los diez procedimientos analizados el 100% consideran

necesarios el análisis de la situación, la determinación de los objetivos y el control y seguimiento del plan; el 90% recomiendan la elaboración y selección de la estrategia y el establecimiento del plan de acción; el 80% proponen la utilización de la matriz DAFO y el establecimiento del presupuesto; el 40% señalan la necesidad de realizar un resumen ejecutivo; el 30% tiene en cuenta la determinación de los beneficios y pérdidas esperadas; mientras que solo el 20% cree importante tener en cuenta las conexiones corporativas, la selección de la estrategia global y los ajustes y mejoras del plan.

Este análisis permitió corroborar que los procedimientos más completos son los que están enfocados a la empresa turística, resaltando entre ellos el de Perelló (2001) (Anexo 10), Kotler et al. (2011) y Muñiz (2008). Hay otros procedimientos que pueden ser adaptados a la empresa turística, tales son el de Thompson (2006) y Kotler (2000) pues tiene en cuenta todos los elementos imprescindibles para el diseño de un plan de marketing.

El autor seleccionó para esta investigación el procedimiento de Perelló (2001) porque tiene en cuenta los productos con los que trabaja la instalación, como los demás procedimientos realiza un análisis de la situación, propone objetivos y estrategias, presupuesto, y cuenta con una etapa de seguimiento y control, además es uno de los procedimientos propuestos para el sistema turístico cubano (Ver Anexo 10).

3.2 Descripción del procedimiento seleccionado

El procedimiento propuesto por Perelló (2001), cuenta con ocho etapas que recogen todos los elementos que hay que tener en cuenta para la elaboración de un plan de marketing. El mismo parte de la idea de definir el producto, de ahí analizar la situación en la que se encuentra a partir de un análisis de la competencia, de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para plantear los objetivos y definir estrategias. Algo muy significativo es que tiene en cuenta estrategias para cada elemento del marketing mix, de las mismas se definen acciones con un presupuesto para su futura puesta en práctica y además incluye una etapa de seguimiento, evaluación y control de los resultados. Después del análisis exhaustivo de varios procedimientos para la elaboración de planes de marketing este fue seleccionado, por contar con la mayor cantidad de criterios para esta labor y ajustarse a la práctica turística cubana. Se tomarán para ello los datos obtenidos en el capítulo anterior.

3.3 Aplicación del procedimiento seleccionado

Las primeras dos etapas para la aplicación de este procedimiento fueron tratadas en el capítulo anterior, resultado de la aplicación del diagnóstico:

Etapas 1 Definición del concepto de producto: caracterización de la entidad objeto de estudio. (Etapas I del Capítulo anterior)

Etapas 2 Análisis de la situación (Etapas II Y III del Capítulo anterior): En la etapa de análisis de la situación es donde se valoran las circunstancias tanto internas como externas que rodean la empresa y los productos y servicios de la misma, para determinar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, además de analizar el entorno competitivo que rodea la instalación.

Etapas 3 Definición de objetivos

Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se desea llegar y de qué forma. Un objetivo representa también la solución deseada de un problema o la explotación de una oportunidad.

Tabla 5. Objetivos estratégicos, financieros y de mercado para el hotel Las Cuevas, Trinidad para el período 2021 - 2025.

- | | |
|-------------------------------|--|
| Objetivos Estratégicos | <ol style="list-style-type: none">1. Mantener los mercados actuales y progresivamente penetrar en otros nichos para generar un incremento en los niveles de ocupación.2. Estrategia de crecimiento intensivo basada en la penetración del mercado actual a través de las acciones de marketing.3. Estrategia de posicionamiento basada en la diferenciación como un hotel de tradición en la excelencia de los servicios que combina el turismo de ciudad, de sol y playa con el turismo de naturaleza.4. Estrategia de comunicación promocional que garantice un elevado índice SEO/SEM (Posicionamiento en Internet). |
|-------------------------------|--|

Objetivos financieros	<ol style="list-style-type: none">1. Consolidar la operación del hotel para incrementar la estancia media a 2,8 días.2. Alcanzar ingresos superiores al 1,000 000 de pesos en MT en el año,
-----------------------	--

	<p>por concepto de alojamiento.</p> <p>3. Lograr un incremento de las utilidades de un 2% anual.</p>
Objetivos de Mercado	<p>1. Lograr más 56,5 % de ocupación hotelera al año.</p> <p>2. Alcanzar un índice de satisfacción superior al 95 %.</p> <p>3. Consolidar el posicionamiento en los mercados de Francia, Alemania y España e incrementar el mercado interno.</p> <p>4. Incrementar el trabajo con los receptivos nacionales para desarrollar y consolidar el mercado nacional hasta alcanzar que este represente más del 10 % de las ventas de paquetes.</p> <p>5. Realizar una campaña de comunicación mediante diferentes acciones de comunicación con agencias de viajes, turoperadores y casas de incentivos de los mercados relevantes, así como en internet.</p>

Fuente: Elaboración propia

Investigación de mercados

La investigación de mercados es una de las tareas más importantes que deben realizar los responsables de la gestión comercial de la instalación, porque el resultado permite conocer las tendencias de consumo de sus principales mercados, así como sus hábitos y costumbres; que constituye una información muy valiosa a la hora de crear productos, realizar campañas u otras acciones comerciales. En el Hotel Las Cuevas, Trinidad no se han realizado investigaciones de mercados por lo que la información siguiente es resultado de una investigación bibliográfica apoyada por estudios anteriores realizados por la cadena Cubanacán.

Francia

Los turistas franceses tienen una edad promedio entre 33 y 55 años. Se caracterizan por ser personas con un nivel educativo y económico elevado. El 22% utiliza páginas Web de Agencias de Viaje, se ve motivado por los comentarios de los amigos o gente cercana, con una fuerte predisposición a elegir un destino concreto. Realizan viajes fuera de su continente (viajes de larga distancia) motivados principalmente por conocer otras culturas,

El factor precio es lo que más influye en su decisión. La mayoría de estos turistas están dispuestos a gastar mucho más por viajes de bienestar que ofrezcan acceso a productos y servicios de calidad, Más de la mitad suele viajar en compañía de su pareja, en familia o con un grupo de amigos. Las principales actividades que gustan realizar en el destino son ir de compras, disfrutar de la naturaleza, ecoturismo, turismo histórico cultural, degustar gastronomía autóctona. A los franceses les gusta estar en contacto con la naturaleza, visitar atractivos turísticos conocidos internacionalmente, el turismo de playa, de diversión y el descanso.

España

Los turistas españoles tienen edades comprendidas entre los 25 y 65 años de edad. Gustan de viajar en familia y con amigos. Prefieren viajar en verano porque tienen unos horarios distintos que el resto de Europa. El 90% de las ventas es por parte de agencias de viajes porque prefiere tener el consejo de estos. Su principal motivación es la cultura y la gastronomía, son muy exigentes con la calidad del servicio y aprecian mucho la relación calidad – precio. Prefieren hoteles 3 y 4 estrellas. De igual manera se preocupan por la seguridad, el clima y el producto turístico en general.

Alemania

Los turistas alemanes tienen una edad promedio entre los 15 y 65 años de edad, mayoritariamente son mujeres, aunque es muy estrecho el límite con los hombres, poseen un nivel cultural elevado, y reciben ingresos altos. Prefieren lugares de descanso, clima soleado, existencia de playas, tranquilidad, presencia de monumentos y atractivos culturales y observar paisajes hermosos, por lo que se motivan por el descanso en playas, el turismo participativo, ecoturismo, cultural y arqueológico. Mantienen sus hábitos alimentarios cuando viajan como el desayuno rápido, el menú alemán, la comida sana, de calidad y productos naturales. Se preocupan por la seguridad, el clima y son exigentes con la relación calidad – precio.

Etapas 4: Estrategia producto-mercado, estrategia geográfica, estrategia de segmentación y estrategia de posicionamiento

Para conseguir que se cumplan los objetivos previstos se define el grupo de estrategias siguientes:

Estrategia producto-mercado

- ❖ Alcanzar un posicionamiento en el segmento mercado de ingresos medio y medio-alta.
- ❖ Revisar y actualizar todos los valores añadidos que ofrece el hotel por mercados relevantes, que permita un incremento significativo de las estancias.
- ❖ Mantener sus principales volúmenes de clientes en el segmento de turoperación apoyándose además en los segmentos de familias con niños, solteros, grupos de incentivos, viajes de luna de miel y bodas

Estrategia geográfica

- ❖ Dirigir los esfuerzos de marketing en consolidar el mercado francés, español y alemán, así como el mercado nacional.
- ❖ Incrementar las estancias de otros nichos de mercado, tanto europeos, como de Asia y América Latina.

Estrategias de segmentación

- ❖ Incentivar el segmento de familias que garantiza la ocupación durante todo el año.
- ❖ Potenciar el segmento de bodas y lunas de miel con paquetes atractivos.
- ❖ Incentivar el segmento de grupos de familiarización, eventos e incentivos.

Estrategia de posicionamiento

- ❖ Alcanzar un alto índice de posicionamiento SEO/SEM
- ❖ Rescatar el posicionamiento como un Hotel de tradición de excelencia en los servicios en el mercado turístico nacional.

Etapas 5 Estrategias para cada componente del Mix de Marketing

Estrategia para el mix de producto/servicio

- Alcanzar la mejor percepción de calidad-precio en los clientes que prefieren el polo turístico trinitario.
- Agregar valor añadido al producto a través de nuevas ofertas que aprovechen la naturaleza circundante y la rica cultura trinitaria.

Estrategia para el mix de precio

- Establecer precios en contratos y ofertas de fácil reconocimiento por los clientes que los motive a consumir el producto.
- Ofrecer paquetes turísticos con precios atractivos para el mercado nacional

Estrategia para el mix de distribución

- Reestablecer contratos con los principales turoperadores de Francia, España y Alemania y con otras agencias que operan en Asia y América Latina.

Estrategia para el mix de comunicación

- Realizar una intensiva campaña de comunicación promocional en los mercados tradicional para mantener y mejorar la imagen favorable ante los públicos objetivos y captar la atención de los potenciales en Asia y América Latina

Etapas 6 Programas de acción

El programa de acciones propuesto para el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas está estructurado por acciones para cada elemento del mix de marketing con el período de cumplimiento que corresponde para la realización de cada tarea y los responsables de su ejecución y control, así lo muestra la Tabla 6).

No	Variable	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	P R O D U C T O	Coordinar con las entidades pertinentes la realización de actividades culturales típicas en el hotel.	Comercial	Permanente
2		Presentación de música tradicional en vivo en horarios del día.	Comercial	Enero 2022
3		Crear ofertas especiales para lunas de miel y fechas señaladas.	Comercial	Permanente

4		Continuar incorporando nuevos valores agregados al producto, como excursiones cercanas al hotel para el disfrute de la naturaleza y la entrada a las cuevas que le permitan diferenciarse de la competencia	Director Comercial	y	Enero 2022
5		Preparar al personal en el conocimiento de los valores histórico-culturales y patrimoniales de la instalación	Director, Comercial RRHH	y	Febrero 2022
6		Organizar encuentros del personal de contacto con la historiadora de la ciudad.	Comercial		Marzo 2022
7		Coordinar la preparación idiomática de los trabajadores del hotel con el centro de Capacitación para el Turismo.	RRHH		Marzo 2022
8	P R E C I O	Estudiar y presentar propuestas de precios estacionarios y promocionales.	Comercial Director	y	Enero 2022
9		Lograr una atractiva correspondencia entre las características, la calidad y el precio de los productos ofrecidos	Comercial		Permanente
10		Realizar estudios de mercado	Comercial		Permanente

		para determinar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto.		
11		Montar precios de ofertas especiales en la temporada baja y ofertas de paquetes atractivos para el mercado nacional que permitan incrementar los niveles de ocupación	Comercial	Permanente
12		Realizar estudios relacionados con los precios que tiene establecidos la competencia	Comercial	Abril 2022
13		Crear alianzas estratégicas con nuevos turoperadores y agencias de viaje para asegurar la afluencia de turistas en la temporada de baja turística	Comercial	Anual
14		Reestablecer las relaciones con los principales turoperadores y agencias de viajes europeas y realizar acciones de prospección con agencias de Asia y América Latina	Comercial	Anual
15	D I S T	Establecer en el hotel un buró de venta de agencia de viajes para potenciar la venta de opcionales turísticas a lugares de interés,	Comercial	Enero 2022

	R I B U C I Ó N	dentro y fuera de la ciudad.		
16		Visitar las Agencias receptoras y contactar con turoperadores para proporcionarles toda la información necesaria sobre los servicios del hotel y los atractivos de la ciudad.	Comercial	Permanente
17		Elevar la presencia del hotel en los buroes de venta de AAVV de los principales polos turísticos, fundamentalmente en los pertenecientes a la agencia San Cristóbal.	Comercial	Permanente
18		Dedicar un espacio en el hotel para la exposición de revistas, libros, periódicos, preferentemente del tema histórico-cultural, para la recreación instructiva del cliente.	Director, Comercial y Economía	Mensualmente
19		Imprimir sueltos, para dar a conocer algún evento cultural importante que se esté	Comercial y Economía	Permanente

		realizando		
20		Contratar con Publicitur la confección de un brochure con los servicios actuales que está prestando la instalación.	Comercial	Enero 2022
21		Elaborar plan de fidelización para clientes repitentes.	Comercial	Febrero 2022
22	C O M U N I C	Diseñar una herramienta (base de datos, hoja Excel) que permita recoger información relevante sobre los segmentos que visitan el hotel sirviendo de base para futuros estudios de mercado y posteriores planes de marketing.	Comercial y Relaciones Públicas	Febrero 2022
23		Crear una página Web administrada y actualizada por la instalación que contribuya a la gestión del comercio electrónico del hotel.	Comercial	Febrero 2022

24	A C I Ó N	Insertarse en medios de comunicación de los mercados principales y, sobre todo, aquellos que son manejados por el gran público	Comercial	Permanente
25		Enviar postales de felicitación, diseñadas por el hotel, ya sean de cumpleaños, aniversario de bodas, a los clientes que visitan la instalación.	Comercial	Permanente
26		Enviar vía e-mail a clientes, agencias y turoperadores, las nuevas ofertas o servicios que brinde el hotel.	Comercial	Permanente
27		Mantener inserciones publicitarias en medios de comunicación en los principales mercados emisores a Cuba	Comercial	Permanente
28		Diseño de un plan de acciones promocionales en correspondencia para cada temporada	Comercial	Anual
29		Atender y solucionar inmediatamente cualquier inquietud presentada por un	Calidad	Permanente

		cliente.		
30		Revisar periódicamente las opiniones recogidas en el libro del cliente. Y monitorear frecuentemente el posicionamiento SEO/ SEM del Hotel.	Calidad	Permanente

Fuente: Elaboración propia

Etapas 7 Presupuestos

La gran mayoría de las tareas propuestas anteriormente para su realización requieren recursos económicos, por lo que se hace necesario proponer un presupuesto para el cumplimiento de las acciones del presente Plan de Marketing, en el cual se propone una cifra estimada de 578 176 CUP desglosada en diferentes partidas como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7 Presupuesto destinado para las acciones de marketing en el Hotel Las Cuevas, Trinidad

Concepto	Presupuesto (CUP)
Materiales y Artículos de Promoción	3 949,80
Impresión y Distribución de Impresos	22 079,90
Fotografías y Videos	33 159,00
FAM-TRIP	22 378,50
Co-marketing	86 247,55
Promoción en WEB	7 347,00

Publicidad en Medios Especializados	20054,00
Ferias y Exposiciones	2 859,95
Otros	11 100,30
Total	578 176

Fuente: Elaboración propia

Etapas 8 Sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados

El control del marketing es sumamente importante a la hora de medir el cumplimiento de los objetivos que han sido propuestos ya que este está basado en una investigación de los resultados obtenidos y marca las pautas que hay que seguir una vez sean apreciadas las desviaciones entre las previsiones y las realizaciones, para determinar las causas de alguna irregularidad y determinar que se va a hacer para erradicarlas.

Para ello se necesita un control sistemático que requiere acciones tales como:

- Analizar todos los días el booking del hotel con el objetivo de controlar las estancias.
- Mantener un estricto seguimiento del cumplimiento del presupuesto de promoción, para chequear cómo se han llevado a cabo importantes acciones de la gestión de marketing específicamente de la variable de comunicación.
- Monitorear sistemáticamente el impacto de las campañas de comunicación a través del comportamiento de las ventas para evaluar cómo han sido de efectivas en los mercados estas campañas.
- Analizar cada mes el estado de resultado para verificar el cumplimiento de los indicadores económicos según el plan, y de manera comparativa con otros periodos valorar la rentabilidad del producto y las previsiones futuras para asegurar los objetivos de marketing.
- Confeccionar un calendario donde se fijen las fechas de las actividades o tareas que se les deberá dar cumplimiento según las fechas previstas en el plan para verificar su cumplimiento.
- Monitorear semanalmente el posicionamiento SEO/ SEM del Hotel.

Conclusiones Generales del capítulo:

1. El plan de marketing propuesto para el Hotel Las Cuevas, Trinidad se desarrolló a partir del procedimiento propuesto por Perelló (2001) mediante la aplicación de ocho etapas que fueron adaptadas a las características de la empresa objeto de estudio, le brinda a la dirección un instrumento efectivo, actualizado, abarcador, rentable, de fácil implementación y esencial para la gestión del marketing en la instalación.
2. La propuesta presenta los objetivos comerciales bien definidos, así como las estrategias generales y para cada variable del mix de marketing, además de las acciones que las mismas requieren para su cumplimiento, se destaca como lo esencial el mejoramiento del producto a través de nuevas ofertas dirigidas a los mercados tradicionales y al mercado nacional, además de la consolidación de los mercados tradicionales y la extensión hacia nuevos nichos que incrementen la estancia media del hotel.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica realizada permitió conocer aspectos importantes y novedosos del turismo, evidenciándose la necesidad que tienen las empresas del sector 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 les aporta a las instalaciones turísticas.
2. El análisis de diversos procedimientos para la elaboración de planes de marketing nutrió la investigación de elementos valiosos en un plan de marketing, pero entre ellos fue seleccionado el propuesto por Machado (2012), por ser uno de los que más se adapta a las condiciones actuales de los hoteles en Cuba.
3. A partir del análisis DAFO se pudo determinar que el hotel se encuentra posicionado en el cuadrante comprendido entre las debilidades y las oportunidades (Cuadrante Mini-Maxi) lo que significa la entidad deberá trabajar sobre la base de erradicar las debilidades para aprovechar estratégicamente las principales oportunidades que le ofrece el entorno.
4. Siguiendo los pasos descritos en el procedimiento seleccionado se elaboró el plan de marketing para el Hotel Las Cuevas, Trinidad, de esta forma la dirección del hotel cuenta con una herramienta de trabajo esencial para la gestión de comercial, que define los objetivos comerciales estratégicos, las estrategias generales y para la mezcla, así como un sistema de acciones para cada uno de sus elementos. Su aplicación práctica permitirá elevar los resultados económicos en el corto y mediano plazo

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES:

1. Incorporar el plan de marketing propuesto en el contenido de trabajo del Hotel Las Cuevas, para garantizar su ejecución y dar a conocer sus resultados a los trabajadores para adoptar como filosofía de trabajo la orientación del marketing hacia la satisfacción plena de los clientes.
2. Actualizar de forma anual el plan de marketing, tomando la presente investigación como una guía o referencia de trabajo que ha de ser perfeccionada en la medida que el medio en el cual se mueve la empresa así lo exijan, sin dejar de tener presente los resultados obtenidos que son un elemento importante para medir la eficacia del plan.
3. Presentar la investigación en eventos científicos para su reconocimiento y posible aplicación del diseño.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Acerenza, M. A. (2004). Marketing Hotelero. México: Trillas.

Aimara, H. J. (2019). Plan de Marketing digital para la microempresa de servicios de regalos personalizados "My Sweet Love" en el centro norte de Distrito Metropolitano de Quito (Tesis de pregrado). Universidad Tecnológica Israel.

Aires, G., & Nicolau, K. C. (marzo de 2010). MARKETING TURÍSTICO INTERNACIONAL. Estudios y Perspectivas en Turismo, 19(2), 241-267. Obtenido de <http://www.redalyc.org>

Alonso, E., & Baños, L. (s.f.). Promoción y comercialización de productos y servicios turísticos locales. España: Aula Mentor.

Alvarado, J. (30 de junio de 2014). La historia del alojamiento turístico. Obtenido de Prezi: <http://noticiasdehoteleria.wordpress.com>

Álvarez, I. M. (2009). Plan de Marketing para el complejo recreativo cultural El Güije (Tesis de pregrado) . Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Atilio, L. (2013). Definición y Clasificación de los Hoteles. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/document/158616092/Definiciones-y-Clasificaciones-de-los-Hoteles>

Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). Marketing de Destinos Turísticos. Análisis y Estrategia de Desarrollo. Madrid: Editorial Esk.

Brito, M. (2014). Plan de marketing para el Hotel "E" Mascotte y Barcelona (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Cortés, F. (2015). Tendencias actuales del marketing. Obtenido de Mkt total: <https://www.mercadotecniatotal.com>

Covarrubias, R. (2015). Oferta Turística. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1433/oferta-turistica.htm>

Cuellar, Z. B. (septiembre de 2018). Fases que integran el diagnóstico empresarial. Universidad Tecnológica de Tamaulipas Norte. Reynosa, Tamaulipas.

Duffus, D. (2017). Monografía Marketing Turístico (Tesis de maestría en Gestión Turística). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

- Fajardo, S. (2012). El turismo. Conceptos y definiciones e importancia actual. Universidad de Murcia, España. Obtenido de <http://pdfs.semanticscholar.org>
- Figuerola, M. (1991). Teoría Económica del Turismo. Madrid: Alianza Editorial.
- Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid: Paraninfo.
- García, M. (27 de enero de 2020). Acogerá Cuba IV Cumbre Iberoamericana de Turismo Accesible. Obtenido de Agencia Cubana de Noticias: <http://www.acn.cu>
- García, R. (23 de febrero de 2018). Tendencias que están transformando los hoteles. Obtenido de Google Académico: <http://www.aprendedeturismo.org>
- García, R. (20 de enero de 2020). Tendencias de hoteles en 2020. Obtenido de Aprender de Turismo: <http://www.aprendedeturismo.org>
- González, B. L. (2009). "Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas" (Tesis de maestría). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara. Cuba. .
- González, M. (22 de febrero de 2020). Efectos del bloqueo de EE.UU. en el turismo son denunciados en feria internacional. Obtenido de Agencia Cubana de Noticias: <http://www.acn.cu>
- González, N. (2015). Plan de Marketing para la Agencia de Viaje Havana Tour & Travel Centro (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- González, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de comunicación. Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios(111), 8-26. Obtenido de Dialnet: <http://dialnet.unirioja.es>
- Grupo Hotelero Cubanacán. (2018). Manual de Explotación Hotelera. Cuba.
- Grupo Hotelero Cubanacán. (2018). Manual de Operaciones Hoteles E. Cuba.
- Hernández, Y. (2010). Procedimiento para la elaboración e implementación del 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). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

- Hosteltur. (13 de octubre de 2019). Las tendencias que marcarán la demanda de viajes en 2020. Obtenido de Hosteltur: http://www.hosteltur.com/131927_las-tendencias-que-marcarn-la-demanda-de-viajes-en-2020
- Iglesia, J. R., Talón, P., & García, R. (2007). Comercialización de productos y servicios turísticos (2 ed.). España: Síntesis.
- Jaimes, O. (2016). Hablemos de Marketing. Obtenido de Google Académico: <http://www.omarjaimes.com>
- Kleinfeldt, D. I. (2012). Tipos de Marketing (Tesis de pregrado). Universidad Jesusita de Guadalajara, México. Obtenido de <http://s3.amazonaus.com>
- Kotler, P. (2000). Dirección de marketing. Madrid: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, C. (2013). Fundamentos de Marketing. Juárez: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García, J., & Flores, J. (2011). Marketing Turístico (5 ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Kutschera, S. (11 de diciembre de 2018). Travel trends that will set the tourism industry in 2019. Obtenido de TrekkSoft: <http://www.google.com/amp/s/www.trekksoft.com/es/blog>
- López, L. (2010). Propuesta de Plan de Marketing del hotel "Villa La Granjita" 2010-2011 (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Machado, E. L. (2010). Medición de la Gestión Comercial en la empresa Turística. La Auditoría de marketing. Madrid: Académica Española.
- Machado, E. L., & Cuevas, O. (2008). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba (Tesis de maestría). Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana, Cuba.
- Magan, D. (2018). Diseño de la Estrategia Empresarial 2018-2022 de la Agencia de Viajes Cubatur Villa Clara (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Martín, R. (2006). Principio, Organización y Práctica del Turismo. Tomo I. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana, Cuba.

- Martínez, C. C., & Col. (2007). Metodología para el diagnóstico general con vistas al perfeccionamiento de la gestión en entidades turísticas. Ponencia presentada en la V Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales, I Taller de Hotelería y Turismo. Villa Clara, Cuba.
- Martínez, E. (2012). Las 7 P de la mercadotecnia de servicio. Obtenido de Google Académico: <http://roa.uveg.edu.mx>
- Méndez, J. R. (2007). Comercialización de productos turísticos. Costa Rica: UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA. Obtenido de <http://www.uned.com>
- Mestres, J. R. (1999). Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera (2 ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Morales, C. (2007). Procedimiento para el diseño de opciones turísticas en las Agencias de Viajes receptor – minoristas de Villa Clara (Tesis de maestría). Cuba.
- Moreno, M., & Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*, 6(1), 135-158. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Morera, C. (2020) Cuba en la proyección turística. Obtenido de Google Académico: <http://roa.uveg.edu.mx>
- Morfa, E. (2016). Diseño de un plan estratégico de marketing para el área de cafetería en la Unidad Básica “Conejito” Aguada de Pasajeros (Tesis de maestría). UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS, Santa Clara.
- Muñiz, R. (2008). Marketing del Siglo XXI (Segunda ed.). Editorial Centro de Estudios Financieros. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com>
- Naciones Unidas. (16 de enero de 2020). Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2020: Resumen ejecutivo. Obtenido de United Nations: <http://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectiva-de-la-economia-mundial-2020-esumen-ejecutivo.html>
- Nápoles, R. (2010). Propuesta de Política Comercial para la marca “Hoteles E” 2010-2013(Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

- NORMA CUBANA 127. (Octubre, 2014). Industria Turística — Requisitos para la clasificación por categoría de los establecimientos de alojamiento turístico. La Habana, Cuba. Obtenido de [http:// www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2019). Anuario estadístico de Cuba 2018, Turismo Edición 2019. Cuba.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2019). Anuario Estadístico Villa Clara 2018. Edición 2019. Cuba.
- Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). (2020). Turismo. Llegadas de visitantes internacionales enero 2020. Cuba. Recuperado el 8 de marzo de 2020, de <http://www.onei.gob.cu>
- Organización de Naciones Unidas. (9 de enero de 2020). La economía mundial crecerá ligeramente en 2020, si todo va bien. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Panorama del turismo internacional edición 2019. Madrid. doi:10.18111/9789284421237
- Ospina, L. F. (abril de 2015). ¿Cómo hacer un diagnóstico para una empresa? Obtenido de Prezi: https://prezi.com/mv5gdh_ajlgb/como-hacer-un-diagnostico-para-una-empresa/
- Paniagua, J. A. (2014). Conceptos y tipos de hoteles. Universidad Interamericana de Panamá. Obtenido de <http://es.slideshare.net>
- Partido Comunista de Cuba. (1 de julio de 2017). Lineamientos VII Congreso PCC de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. Obtenido de Granma: <http://www.granma.cu>
- Perelló, J. L. (2001). Comunicología del Turismo. Recursos y productos turísticos. Mercadotecnia turística. Cuba: Publicitur.
- Pérez, M. (2009). Propuesta de Plan de Marketing para el Hotel Encanto del Rijo 2009-2010 (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

- Prieto, D. (2005). Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas (Tesis de maestría). Cuba.
- Redacción TH. (26 de septiembre de 2018). Tendencias hoteleras 2019: las primeras claves. Obtenido de <http://tecnohotelnews.com>
- REPORTUR. (12 de agosto de 2019). Cuba sumará 3.808 habitaciones nuevas en 2019. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de REPORTUR.mx: <http://www.reportur.com/mexico/2019/08/12/cuba-sumara-3-808-habitaciones-nuevas-2019/>
- Rodríguez, G. (2015). El turismo Histórico Cultural en la villa de San Juan de los Remedios. ISLAS, 57(178), 261-267.
- Rodríguez, J. (11 de julio de 2019). Contará Cuba con más de tres mil nuevas habitaciones hoteleras en 2019. Recuperado el 1 de febrero de 2020, de Agencia Cubana de Noticias: <http://www.acn.cu/cuba/46998-contara-cuba-con-mas-de-tres-mil-nuevas-habitaciones-hoteleras-en-2019>
- Rodríguez, Y. (2019). Plan de Marketing para el Hostal Auténtica Pérgola (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.
- Ruiz, D., Carralero, L., & Tamayo, M. A. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. Ciencias Holguín, XXI (4), 1-11. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Serra, A. (2003). Marketing Turístico. Madrid: OESIC Editorial.
- Sixto, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association). Asociación Española de Investigación de la Comunicación, 1(2), 124-132.
- Stanisljevic, J. (2 de marzo de 2020). The growing impact of coronavirus on the world economy. Obtenido de <http://theconversation.com/the-growing-impact-of-coronavirus-on-the-world-economy-132745>
- Tesoro, S., & Izquierdo, L. (12 de febrero de 2020). Ministro de Turismo: Hay estrategia en marcha para revertir situación del sector. Obtenido de Cubadebate: <http://www.cubadebate.cu>

- Tesoro, S., & Padrón, A. (28 de febrero de 2020). Presidente Díaz Canel asiste al balance anual del Ministerio de Turismo. Obtenido de Cubadebate: <http://www.cubadebate.cu>
- Thompson, I. (Octubre de 2006). El Plan de Marketing. Obtenido de Marketing-Free.com: <http://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>
- Toro, L. E. (2015). "ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL HOSTAL "SAMANA WASI" DEL CANTÓN SARAGUO" (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Loja, Ecuador.
- Ucha, F. (julio de 2009). Definición de Hotel. Obtenido de Definición ABC: <https://www.definicionabc.com/social/hotel.php>
- Ulacia, Z., & González, Y. (2008). Apuntes sobre Gestión de Alojamiento. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana, Cuba.
- Velasco, I. (20 de agosto de 2019). Clasificación de los hoteles. Obtenido de Phoenix: <https://instituuodevaluacion.com/clasificacion-de-los-hoteles/>
- Ventura, J. (13 de febrero de 2020). Cuba, el país más seguro para el turismo: la condición que Estados Unidos no podrá opacar. Obtenido de Granma: <http://www.granma.cu>
- Vidal, B. (5 de diciembre de 2019). Turismo y tecnología: cómo la tecnología revoluciona el sector turístico. Obtenido de <http://www.wearemarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>
- Vidal, P. M. (2019). Plan de marketing para la línea de productos "Arte en Casa" del Bazar Yamba'O de ARTex en el municipio de Placetas (Tesis de pregrado). Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara.
- Viteri, F. E., Herrera, L. A., & Bazurto, A. F. (2017). Las tendencias del Marketing. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento, 1(5), 974-988. doi:10.26820/recimundo/1.5.2017.974-988
- Weidmann, J. (4 de marzo de 2020). Coronavirus impactará en economía europea, afirma Bundesbank. Obtenido de Prensa Latina: <http://www.prensa-latina.cu>
- World Tourism Organization (UNWTO). (enero 2020). World Tourism Barometer. Madrid. Obtenido de <http://www.unwto.org/publications>

ANEXOS

ANEXO 1: Definiciones de marketing turístico

No	Autor	Año	Definición de marketing turístico.
1	Figuerola	1990	Es la acción llevada a cabo por las empresas e intermediarios turísticos, de conducir a la demanda, tanto al conocimiento como al disfrute de los bienes y servicios que la actividad turística le ofrece.
2	Acerenza	1998	La adaptación sistémica y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado
3	Serra	2003	El Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Además que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.
4	Milio	2004	El conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios, para obtener la máxima eficacia en su comercialización.
5	Beaumont	2006	Puede definirse como una actividad humana que adapta de forma sistemática y coordinada las políticas de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional,

			nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios turísticos.
6	Iglesias et al.	2007	El marketing turístico es el proceso que permite identificar las necesidades que tiene el consumidor y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que este quede plenamente satisfecho.
7	Hernández	2010	Conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado, y tratar de satisfacerlas a plenitud. Garantizar con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener una rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 2: Análisis por criterios de las definiciones de Marketing Turístico

Concepto/Criterio	1	2	3	4	5	6	7	%
Es llevado a cabo por empresas turísticas.	x	x	x	-	x	-	x	71
Orientado a satisfacer a un grupo determinado de consumidores.	x	x	-	-	x	x	x	71
Su finalidad es la comercialización de bienes y servicios para obtener una rentabilidad.	-	x	-	x	x	-	x	57
Incluye actividades como la planificación, la determinación de necesidades, análisis de mercado, diseño de productos.	-	-	x	-	-	x	x	43
Analiza el desenvolvimiento del mercado futuro.	-	-	x	-	-	-	-	14
Total de criterios que tiene en cuenta	2	3	3	1	3	2	4	

Fuente: Elaborado por la autora

Leyenda:

1- Figuerola (1990).

2- Acerenza (1998).

3- Serra (2003).

4- Milio (2004).

5- Beaumont (2006).

6- Iglesias et al. (2007).

7- Hernández (2010).

Anexo 3: Definiciones de Plan de Marketing

No	Autor	Año	Definición de Plan de marketing
1	Alfaro	1998	Es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix, y de estos en presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que está exigiendo el accionista.
2	Ferré et al.	2004	Consisten en la planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el período de, por lo general, un año.
3	Acerenza	2004	Documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso, y los planes de acción correspondientes.
4	Grande	2005	Documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos, deseados en un ambiente de mercado.
5	Iglesias et al.	2007	Instrumento práctico, realista y operativo, que puede llevarse a cabo de acuerdo a un presupuesto dado y período de tiempo determinado.

6	García	2008	Un plan de marketing define quién es una compañía, en qué mercado está (visión y misión) y dónde y qué se quiere conseguir (estrategias y objetivos), así como concreta la manera de lograrlo y qué se necesita para ello (planes y recursos). También fija los controles y la retroalimentación (sistemas de información) necesarios para la evaluación del progreso.
7	Gallegos	2008	En el Plan de Marketing se establecen estrategias, objetivos y acciones cuyo fin es colocar en el mercado los alojamientos y otros servicios.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Análisis por criterios de las definiciones de Plan de Marketing.

Definición/Criterio	1	2	3	4	5	6	7	%
Es considerado un documento o instrumento operativo de gestión empresarial.	-	-	x	x	x	-	-	42
Incluye cada elemento del marketing mix	x	-	-	-	-	-	-	14
Se realiza con el fin de alcanzar objetivos concretos y definir estrategias.	x	x	-	x	-	x	x	71
Se deben determinar los recursos necesarios para la concreción de los objetivos y estrategias.	-	x	-	-	-	x	-	28
Es válido por un período de tiempo determinado.	-	x	-	-	x	-	-	28
Total de criterios que se tiene en cuenta.	2	3	1	2	2	2	1	

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

1- Alfaro (1998).

2- Ferré et al. (2004).

3- Acerenza (2004).

4- Grande (2005).

5- Iglesias et al. (2007).

6- García (2008).

7- Gallegos (2008).

Anexo 5: Análisis comparativo de los procedimientos para el diagnóstico de la gestión del marketing.

Autores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Formación del grupo diagnóstico y elaboración del cronograma	X		X			X				3 (33.3%)
Caracterización general de la empresa objeto de estudio	X	X			X	X	X	X	X	7 (77.8%)
Caracterización de la actividad comercial		X				X				2 (22.2%)
Análisis externo	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9 (100 %)
Análisis interno	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9 (100%)
Valoración de los resultados comerciales		X				X	X	X		4 (44.4%)
Elaboración del Informe	X	X		X	X	X				5 (55.5%)
Total	5	6	3	3	4	7	4	4	3	
1- Martínez et al., 2007 2- Hernández 2010 3- Machado y Cuevas 2008 4- Muñís 2008 5- Ospina 2015 6- Cuellar 2018 7- Machado 2010 8- Morales 2007 9- Prieto 2007										

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Principales mercados emisores que se comercializan en el Hotel Las Cuevas, Trinidad.

Mercados Emisores	Turistas días extranjeros (Turistas físicos x estancia en días)	
	2019	2018
Francia	18 920	18 126
Alemania	3 604	3 294
España	4 362	5 031
Argentina	1 596	1 552
México	741	918
China	488	778
Colombia	114	917
Perú	650	423
Estados Unidos	461	443
Uruguay	447	229

Fuente. Departamento de Comercialización del Hotel Las Cuevas, Trinidad

Anexo 7: Metodología empleada en la Matriz DAFO

Para aplicar la Matriz DAFO, lo primero es identificar los problemas (Amenazas y Debilidades) así como las Fortalezas y Oportunidades. Una vez que se tiene el listado de los cuatro grandes rubros de la Matriz D.A.F.O., se ponderan en una escala catalogándolas en valores como sigue:

- Escala 5 puntos. (Grupo V); Factores “vitales”
- Escala 4 puntos. (Grupo IV) ; Factores “muy importantes”
- Escala 3 puntos. (Grupo III) ; Factores “importantes”
- Escala 2 puntos. (Grupo II) ; Factores “significativos”
- Escala 1 puntos. (Grupo I) ; Factores “poco significativos”

Para poder realizar la matriz resultante se define un eje de abscisas “x”, donde se presentan las variables externas; Amenazas, con signo negativo; entendiéndose por tal a toda fuerza del entorno, que reduce la efectividad empresa, o incrementa los riesgos de fracaso, o reduce la rentabilidad o los ingresos esperados.

Sobre el mismo eje “x” pero con signo positivo (+), se representan las Oportunidades, es decir, todo aquello que propicie ventajas para la organización o represente posibilidades de mejorar la calidad, la rentabilidad u obtener ingresos superiores.

Por otra parte, el eje de las ordenadas “y” representa a las variables internas; Fortalezas con signo positivo y Debilidades con signo negativo. Las Fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, en definitiva, aquellas ventajas competitivas internas que permiten acometer y explotar Oportunidades y erradicar o minimizar debilidades. Mientras que las Debilidades, son limitaciones objetivas o subjetivas de orden interno que reduce el desarrollo exitoso de una estrategia para la entidad, son puntos débiles a erradicar o minimizar, desventajas.

El próximo paso es calcular la resultante por ejes y se encuentran dos valores; uno sobre el eje de las “x” y otro sobre el eje de las “y” que permite saber cuál es la tendencia de la entidad, en otras palabras, clasificará el negocio como; Negocio Perro, Vaca, Incógnita o Estrella, según la localización en un cuadrante. Luego se estudian todos los factores que brindan una visión Integral. Para lo cual se emplea la expresión 1:

$$\text{Fórmula: } Fr = \sum Gi \cdot Cf$$

$i=1$

Donde:

Fr = factor resultante (D.A.F.O.)

Gi = grupos de la matriz (I, II, III, IV, V)

Cf=cantidad de factores por grupos.

Luego de aplicada la fórmula se puede ubicar el negocio en el cuadrante correspondiente. Según la localización se delimitan las estrategias a seguir.

Estrategias	Características
Negocios Perros (Estrategia: Mini-Mini)	Consiste en minimizar las Debilidades, para de este modo ganar en Fortaleza y resistir las Amenazas, aprovechando las Oportunidades. Los negocios en esta posición se hallan en situación crítica. Puede ser característico de negocios cuyo ciclo de vida está declinando por recrudescimiento de la competencia o problemas de dirección.
Negocios Vaca (Estrategia Maxi-Mini)	Esta estrategia se corresponde con empresas modernas que no han llegado aún a la declinación; pero que necesitan reactivar su ciclo, el entorno para ellas se muestra amenazador, sus utilidades las debe emplear en fomentar nuevos productos y aumentar el aprovechamiento de las Oportunidades que se presenten.
Negocios Incógnitos (Estrategia Mini-Maxi)	Consiste en minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades de la Organización. En muchos casos se corresponde con nuevas empresas, por lo que requieren recursos para su crecimiento.
Negocios Estrella (Estrategia Maxi-Maxi)	Esta estrategia corresponde a la posición deseada por todas las empresas. Donde se aprovechan o deben aprovecharse las Fortalezas de la Organización y las Oportunidades que le brinda el entorno.

Fuente: Martínez (2009)

Anexo 8: Análisis DAFO.

MATRIZ DAFO											
Análisis Interno											
Fortalezas						Debilidades					
1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
4	3	5	5	3	20	5	5	4	4	5	23
Análisis Externo											
Oportunidades						Amenazas					
1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
5	5	5	4	5	24	5	4	5	3	4	21

Sustituyendo en la ecuación 1:

$$\text{Fortalezas: Fr (F) = (5*2) + (4*1) + (3*2) = 20}$$

$$\text{Debilidades: Fr (D) = (5*3) + (4*2) = 23}$$

$$\text{Resultante por eje y: Fr (F) - Fr (D) = 20 - 23 = -3}$$

$$\text{Resultante por eje y: -2}$$

Sustituyendo en la ecuación 1:

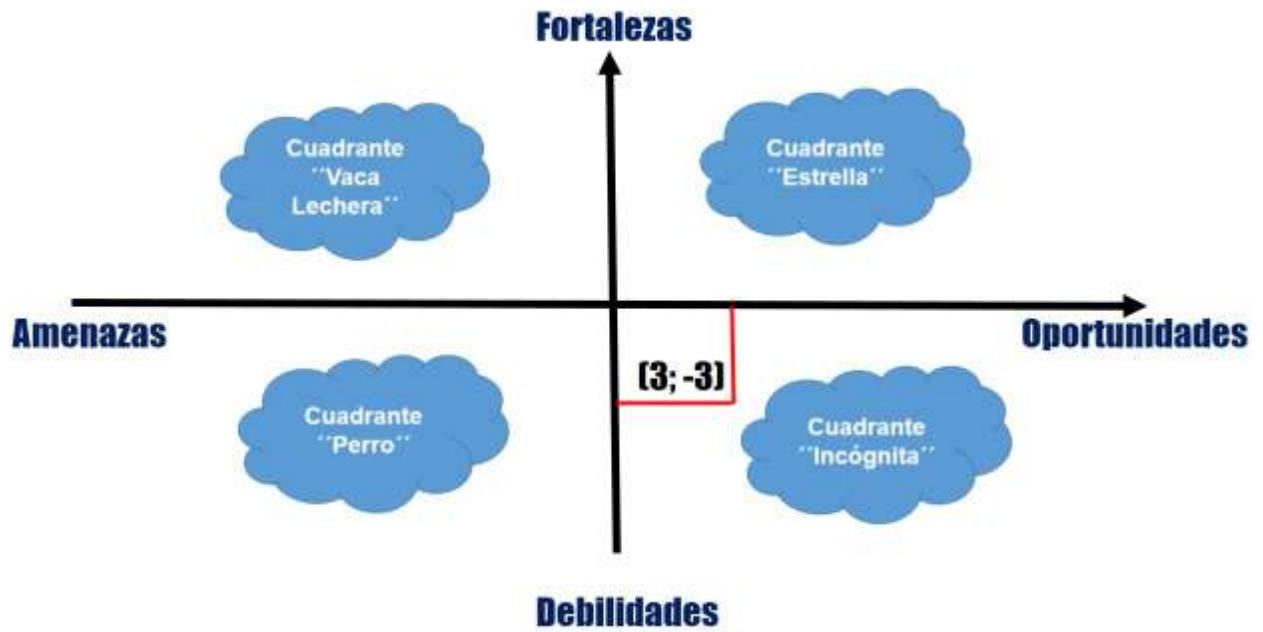
$$\text{Oportunidades: Fr (O) = (5*4) + (4*1) = 24}$$

$$\text{Amenazas: Fr (A) = (5*2) + (4*2) + (3*1) = 21}$$

$$\text{Resultante por eje: Fr (O) - Fr (A) = 24 - 21 = 3}$$

$$\text{Resultante por eje x: 3}$$

Coordenadas: (3; -3)



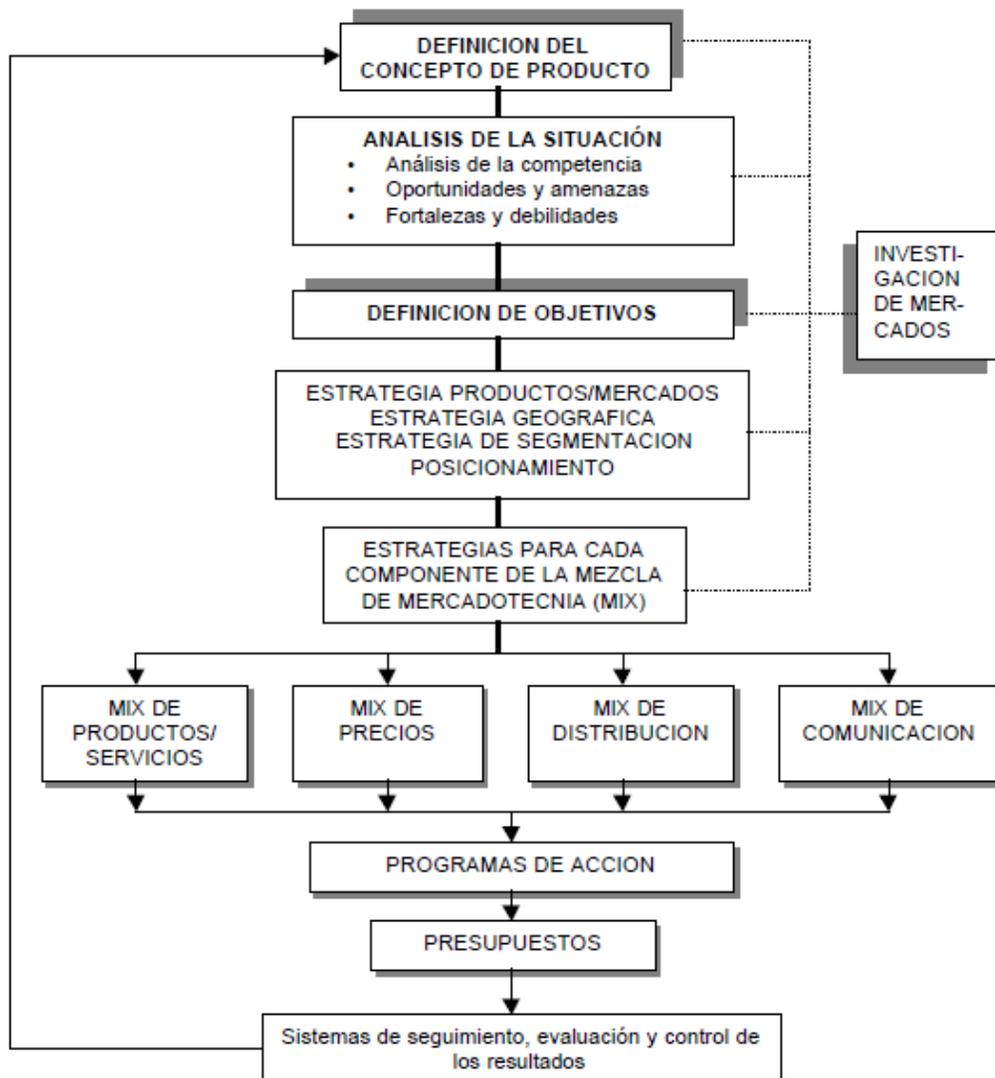
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9: Análisis comparativo de los procedimientos para la elaboración del plan de marketing.

Autores \ Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
1. Conexiones corporativas	X		X								2 (20%)
2. Resumen ejecutivo	X			X	X			X			4 (40%)
3. Análisis de la situación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10 (100%)
4. Análisis DAFO		X	X	X	X	X	X	X	X		8 (80%)
5. Selección de la estrategia global.			X			X					2 (20%)
6. Determinación de los objetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10 (100%)
7. Elaboración y selección de la estrategia		X	X	X	X	X	X	X	X	X	9 (90%)
8. Plan de acción	X		X	X	X	X	X	X	X	X	9 (90%)
9. Establecimiento del presupuesto e implementación	X	X	X	X		X	X		X	X	8 (80%)
10. Determinación de beneficios y pérdidas esperadas			X		X			X			3 (30%)
11. Método de control y seguimiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10 (100%)
12. Ajustes y mejoras	X	X									2 (20%)
Total	8	7	10	8	8	8	7	8	7	6	
1- Kotler, et al., 2011 2- Ruiz, et al., 2015 3- Hernández, 2010 4- Muñiz, 2008 5- Thompson, 2006				6- Serra, 2003 7- Perelló, 2001 8- Kotler, 2000 9- Iglesia et al., 2007 10- Acerenza, 2004							

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Procedimiento para el diseño de planes de marketing



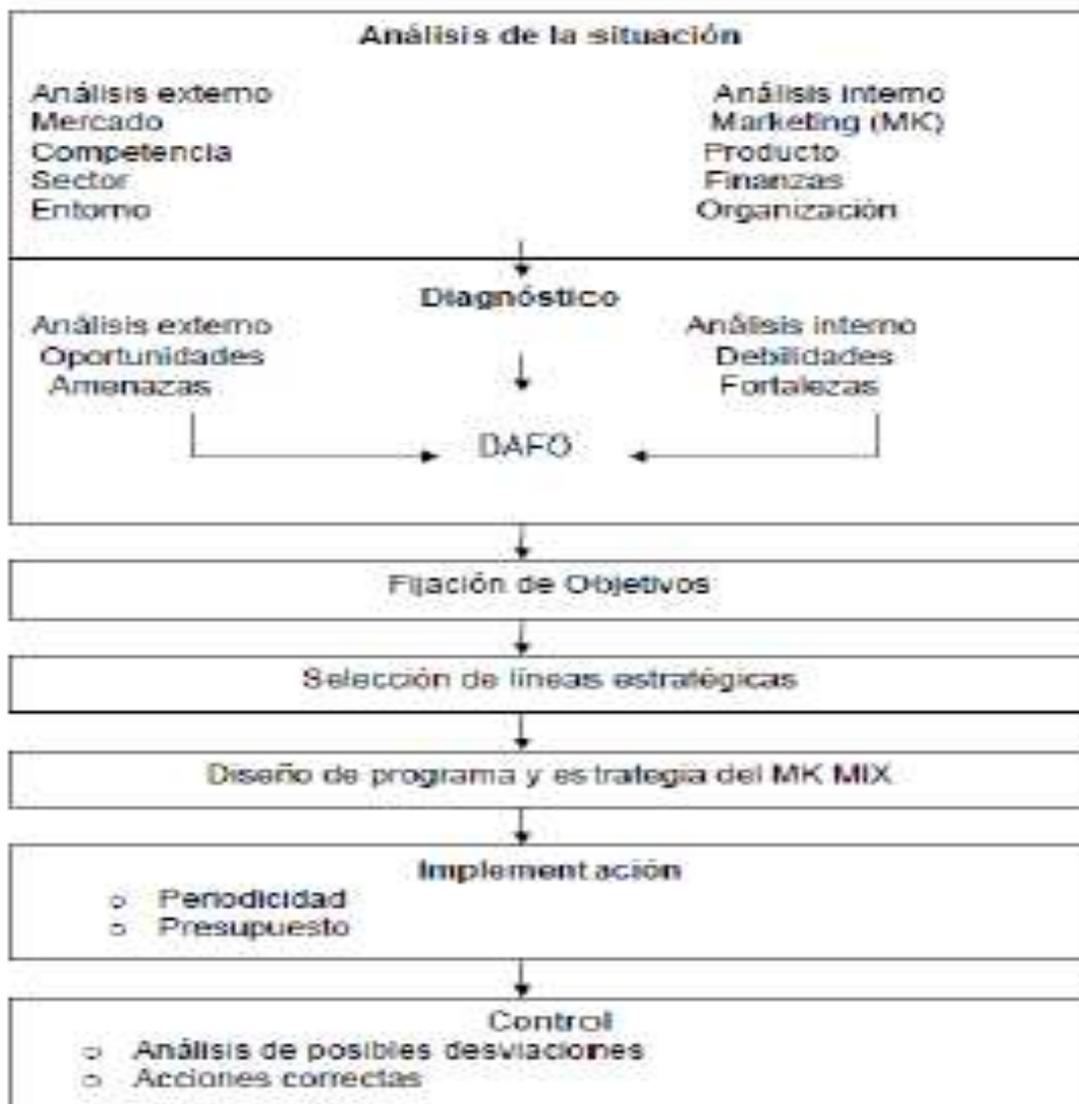
Fuente: Perelló (2001). Comunicología del Turismo

Anexo 11: Procedimiento para el diseño de planes de marketing Kotler (2003).

Fase I	⇒	Sumario
Fase II	⇒	Conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa.
Fase III	⇒	Análisis y previsiones sobre los factores del entorno.
Fase IV	⇒	Segmentación y público objetivo.
Fase V	⇒	Objetivo y cuotas de ventas del próximo año.
Fase VI	⇒	Planes de acción estrategias y tácticas.
Fase VII	⇒	Recursos para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos.
Fase VIII	⇒	Control del Marketing.
Fase IX	⇒	Presentación y promoción del plan.
Fase X	⇒	Preparación para el futuro.

Fuente: Kotler (2003)

Anexo 12: Procedimiento para el diseño de planes de marketing Serra (2003).



Fuente: Serra (2003)