

Universidad Central Marta Abreu de Las Villas

Facultad de Ingeniería Industrial, Turismo y Ciencia de la Información

Centro de Estudios Turísticos

Carrera Licenciatura en Turismo



TRABAJO DE DIPLOMA

**ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DE LAS
RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL
HORIZONTES LOS CANEYES**

DIPLOMANTE:

FREYDA PEDROSO CAPOTE

TUTOR:

MSC. LUIS MIGUEL CAMPOS CARDOSO

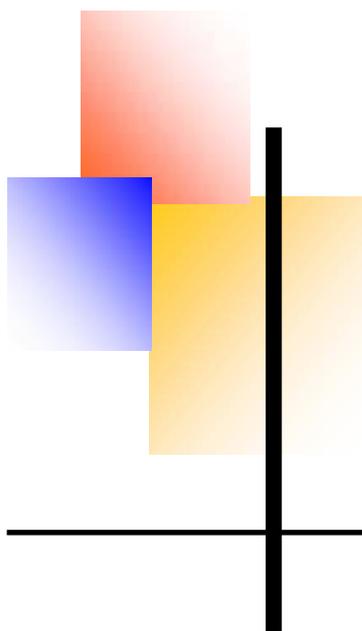
SANTA CLARA, 2014



Pensamiento

La formulación de un problema es más importante que su solución.

Albert Einstein.



Dedicatoria

A mi madre, por no permitir que sus frustraciones en la vida se convirtieran en las mías.

A mi abuela, por apoyarme en todos los momentos y mucho más en los difíciles.

A Yasmín, por ser el motor que me mueve a ser lo mejor que puedo ser.

A Cuca por ser mi tía, mi hermana y mi amiga; y por convertirse en cada una de ellas cuando más las necesito.

A mis amigas: Dailyn, Dianet, Sandra, Molly, Arletys y Ariadna; por no dejarme caer y demostrarme que es mentira lo que dice todo el mundo:...LOS AMIGOS SI EXISTEN...

A mi prima YunaiKys, por apoyarme en todo y contagiarme con su optimismo.

A todos mis familiares y amigos.



Agradecimientos

A Dios, pues sin su bendición hubiese sido imposible terminar mis estudios.

A mi excelente tutor Luis Miguel Campos Cardoso y a su familia.

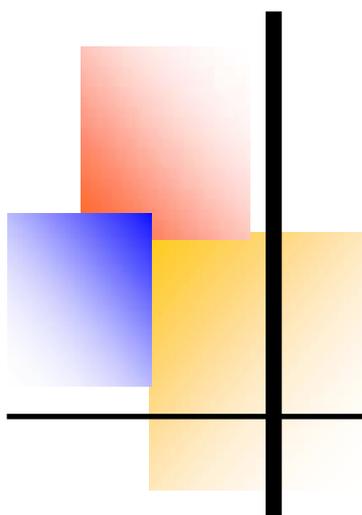
A mi familia por todo su esfuerzo.

A mis amigos por su apoyo incondicional.

A mi grupo de la carrera de Licenciatura en Turismo por ayudarme y considerarme en los momentos que más lo he necesitado.

A los trabajadores del hotel Horizontes Los Caneyes y en especial a su directora, a la Jefa de Calidad Liset, a Santiago y a la Especialista en Relaciones Públicas Eilín Esquirol García sin cuya ayuda sería imposible la culminación exitosa del presente Trabajo de Diploma.

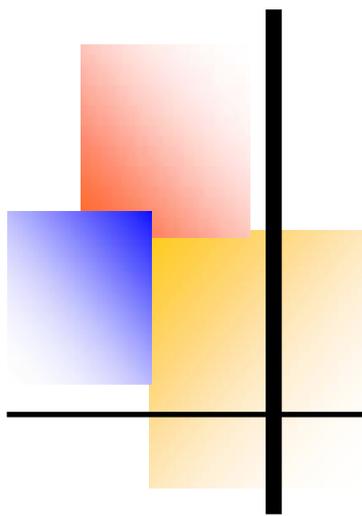
A las trabajadoras Gisselle e Irma del Joven Club de Computación del Reparto José Martí.



Resumen

RESUMEN

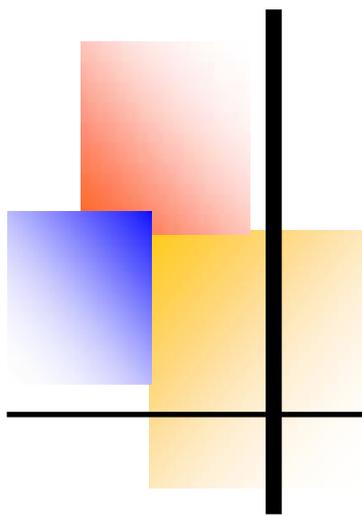
Las Relaciones Públicas (RR.PP) son una herramienta valiosa en cualquier empresa independientemente del sector al que pertenezca sin embargo en el caso del Turismo, y específicamente en el renglón hotelero, adquiere una connotación mayor porque de la buena imagen que sea capaz de ganarse una instalación turística frente a sus públicos dependerá en gran medida el alcance de mejores resultados en varios campos de su gestión. Es por eso que se debe constituir un proceso estratégico de comunicación que supere los marcos de la operatividad y la repetición y se adecue cada vez más a las reales necesidades que existan en los hoteles lo que será posible si se sustentan sobre las bases de la investigación, la comunicación y colaboración con los públicos para construir relaciones mutuamente beneficiosas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados en aras de la puesta en marcha de unas RR.PP responsables y al servicio del cliente, actualmente, en el hotel Horizontes Los Caneyes, la aplicación del procedimiento de diagnóstico de Prieto (2012) al proceso de RR.PP arrojó algunas dificultades en su gestión como: la carencia de estudios e investigaciones sistemáticas, la falta de planificación, así como que las acciones de RR.PP se desarrollan de manera aislada sin un enfoque sinérgico, etc. Siendo así, la aplicación del procedimiento de Gestión de las RR.PP en hoteles, diseñado por Prieto (2012) permitirá proyectar de una manera mucho más eficiente, coherente y planificada las RR.PP en este hotel.



Abstract

ABSTRACT

Public Relations are a valuable tool in any industry but in the case of tourism acquire greater connotation because of the good image that is able to build a tourist facility against the same public will largely depend on the extent of best results in various fields of management. That's why it should be a strategic communication process that exceeds the operational frameworks and repetition and increasingly fits the real needs that exist in the entity which will be possible if the foundations are based on research, communication and collaboration with the public to build mutually beneficial relationships. However, despite the efforts made towards the implementation of responsible public relations and customer service, currently in the Horizontes Los Caneyes hotel , the application of several methodological process tools at Public Relations departament threw some troubles such as that in management as the projection of the same is only to the consumer of the tourism product, the lack of studies and systematic investigations, lack of planning, and that the actions of are developed in isolation without a synergistic approach etc. . As such , the application of the method of Integrated Public Relations in hotels, designed by Prieto (2012) project will allow a much more efficient , consistent and planned public relations in this hotel way .

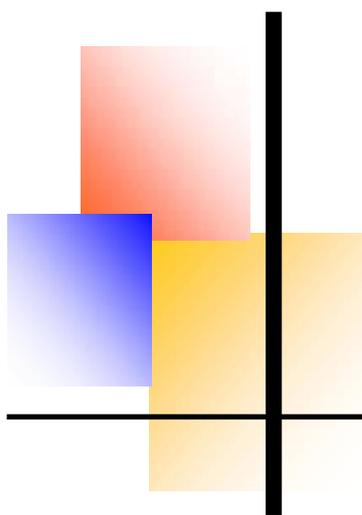


Índice

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA SOBRE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS EMPRESAS TURISTICAS.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 La comunicación y sus principales enfoques	8
1.3 La Comunicación institucional	10
1.4 Comunicación en la actividad turística.....	12
1.4.1 La comunicación en la actividad turística hotelera	13
1.5 La comunicación integral en el turismo	16
1.6 Comunicación y Relaciones Públicas	18
1.7 El enfoque de gestión de las RR.PP de forma integrada, un nuevo enfoque en la empresa turística.....	20
1.7.1 Procedimientos y metodologías para la gestión integrada de las RR.PP.	22
CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL HORIZONTES LOS CANEYES	25
2.1 Introducción.....	25
2.2 Procedimiento para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en entidades hoteleras	26
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de las relaciones públicas en el hotel Horizontes Los Caneyes	32
Etapa I. Conformación del equipo que llevará a cabo el diagnóstico	32
Etapa II. Elaboración del cronograma.....	33

Etapa III. Caracterización de la entidad y definición de la estrategia empresarial.	33
Etapa IV. Realización del diagnóstico	35
2.4 Conclusiones del segundo capítulo:	48
CAPITULO 3 ESTRATEGIA DE GESTIÓN INTEGRADA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL HORIZONTES LOS CANEYES	49
3.1 Introducción.....	49
3.2 Procedimiento para la elaboración de una estrategia de gestión integrada de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes	50
3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia para la gestión integrada de las Relaciones Públicas en el hotel Horizontes Los Caneyes. .	55
I. Conciliación con la dirección de la entidad	55
II. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad.....	56
III. Investigación sobre la base del diagnóstico.	56
IV. Diseño de la estrategia general de RR.PP	58
3.4 Conclusiones del tercer capítulo:.....	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS	81



Introducción

INTRODUCCIÓN

La industria turística es actualmente uno de los sectores más grandes y de mayor crecimiento en el mundo, por lo que se prevé de empleo a 328 millones de personas, es decir, un 10% de la fuerza de trabajo a nivel mundial, para 2022. Es por ello que suele denominársele a este sector como uno de los pilares en la reanimación de las economías nacionales, según confirmaciones realizadas por World Travel & Tourism Council (WTTC, 2013) en la revista Turismo al Día.

"El turismo internacional sigue creciendo por encima de las expectativas, contribuyendo al crecimiento económico en las economías avanzadas y emergentes, a la muy necesaria creación de empleo, al PIB y a la balanza de pagos de muchos destinos", dijo el Secretario General de la Organización Mundial del Turismo (OMT), Taleb Rifai.

En el 2013, el turismo internacional creció alcanzando la cifra récord 53 millones, superando la previsión inicial de la OMT y generando importantes estímulos para las economías receptoras (OMT, 2013).

En Cuba, por su parte, aunque se observaron incrementos substanciales en los arribos de turistas, se logró sólo un ligero crecimiento en los mismos durante el recién concluido año 2013, no pudiéndose alcanzar la meta de los tres millones de vacacionistas. El sector cierra con un crecimiento de 0,5 por ciento respecto a 2012, cuando la cifra de arribos internacionales fue de 2 millones 838.607 visitantes, según declaraciones del director comercial del Ministerio de Turismo (MINTUR), José Manuel Bisbé, quien a su vez se hizo portavoz del resto de las autoridades de la industria turística cubana al decir que se aspira a convertir a la Isla en uno de los destinos mejores posicionados en el Caribe y el mundo a la altura de 2030.

Para el logro de dicha perspectiva turística en Cuba será necesario trabajar en el implemento y desarrollo del Lineamiento 259 aprobado en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba(PCC), que plantea como uno de los objetivos básicos de la industria turística cubana: " Incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de cliente, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico."

Sin embargo, para nadie es un secreto que para el logro de tales expectativas resulta imprescindible la comunicación, que cuando hablamos del sector turístico adquiere

una relevancia aún mayor que en otros sectores debido a su gran dinamismo, competitividad e intangibilidad del producto turístico en sí. Tanto la Comunicación Promocional como la Organizacional, juegan un papel definitorio para el correcto desenvolvimiento de esta actividad.

Actualmente vivimos en un mundo globalizado donde abunda la demanda de productos y servicios, día a día encontramos mayor cantidad de ofertas que obligan a las empresas a ser mayormente competitivas para estar a la altura y aún sobrepasar a la competencia. Es allí donde se crea la necesidad de poner en práctica las herramientas correspondientes que propicien el posicionamiento de sus productos y servicios en los mercados objetivos, según las estrategias elaboradas y entre ellas, una de las esenciales es la Comunicación Integral (según Perelló, 2008).

Como uno de los ejes fundamentales de la Comunicación Integral están las Relaciones Públicas (RR.PP), cuya práctica es grandemente estimulada por el sector turístico teniendo en cuenta que en nuestro país, este sector incita a las relaciones entre empleados y clientes, para conquistar seis palabras claves para la gestión de este tipo de disciplina: reputación, percepción, credibilidad, confianza, armonía y la búsqueda de la comprensión mutua basada en la verdad y una información total (Perelló, 2008).

A pesar de todo esto, actualmente se aprecian dificultades en la práctica de esta profesión en algunas entidades turísticas, es por eso que la presente investigación va dirigida entre otras cosas realizar un modesto aporte al perfeccionamiento del desarrollo de esta actividad en el sector y más directamente en una de sus entidades turísticas hoteleras localizadas en la provincia de Villa Clara: el Hotel Horizontes los Caneyes.

El Hotel Horizontes Los Caneyes, ubicado en la ciudad de Santa Clara, perteneciente a la Empresa Hotel Los Caneyes del Grupo Cubanacán, posee una categorización de tres estrellas según las características establecidas por la Norma Cubana 127 (NC127). Cuenta con una infraestructura hotelera de 96 habitaciones climatizadas, con especializados servicios de restauración ofertados en el restaurante “Los Taínos” así como con variadas ofertas recreativas en diferentes espacios.

Este hotel presenta un grupo de deficiencias en el área de las RR.PP, las cuales conforman la **situación problemática** de la presente investigación, entre las que se destacan:

- Carencia de una Estrategia de Gestión en el ejercicio de las RR.PP donde se vean por separado cada uno de los procesos y sub procesos que lo conforman.
- Las acciones de comunicación son aisladas, asistemáticas, esporádicas y no existe ninguna Estrategia de Comunicación de la Marca Horizontes que rija su funcionamiento.
- Existe una falta de comprensión por parte de la empresa de la necesidad de gestionar las RR.PP de forma integrada, teniendo en cuenta las características del destino y el contexto donde se encuentran los hoteles que integran la empresa, las políticas de la cadena hacia cada una de las marcas, las características de los principales productos y servicios que se ofrecen así como los elementos que caracterizan a los principales mercados con que opera el hotel.
- No están bien concebidas en la empresa las funciones que deben cumplir los relacionistas públicos en la misma de acuerdo a la Resolución 66/2009 del MINTUR.
- No siempre se valora el ejercicio de las RR.PP como mecanismo regulador de la imagen de la instalación.
- En el hotel no se realiza un proceso de investigación donde se tengan establecidos los principales públicos. Solamente se tiene conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes externos sin tener en cuenta los estados de opinión de los públicos internos.
- Existe un manual de procedimientos de RR.PP de la Empresa Hotel Los Caneyes, sin embargo es limitado, ya que no tiene en cuenta las características propias de cada instalación y dificulta el desarrollo de la actividad.
- Existe además una tendencia generalizada en la empresa objeto de estudio a enfocar el trabajo del relacionista público solamente al público externo descuidándose grandemente el trabajo con el público interno, es decir: trabajadores, directivos, dirigentes de las organizaciones políticas y de masas dentro de la entidad, entre otros.
- En el ámbito de las RR.PP no se realizan diagnósticos sistemáticos, para medir y evaluar su funcionamiento, ni existen mecanismos de control y evaluación en

la entidad que permitan conocer el desarrollo eficaz del proceso de gestión de las mismas.

- La identidad visual y corporativa no es en algunos casos función de las RR.PP, sino y equivocadamente, de los comerciales o especialistas en publicidad.
- No se prevén, planifican, ejecutan ni controlan programas o campañas de relaciones públicas enfocadas a cada uno de los públicos teniendo en cuenta sus necesidades.
- No existen manuales, ni programas para la atención de las crisis que faciliten el enfrentamiento de las mismas por parte de las RR.PP. de la entidad.
- Falta de integración en el proceso de planificación de las RR.PP. Éstas no se planifican teniendo en cuenta cada una de las etapas del modelo de planificación, (investigación, ejecución, comunicación y evaluación).

Por tanto, el **problema de investigación** que se contempla es la inexistencia de una Estrategia que permita gestionar las Relaciones Públicas en el Hotel Horizontes Los Caneyes.

Para dar solución a este problema se ha planteado la siguiente **hipótesis de investigación**: Si se diseña una Estrategia de Gestión de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes, se contribuirá a una gestión más coherente, planificada, organizada y controlada de las RR.PP.

De la hipótesis se derivan las siguientes **variables de investigación**:

Variable causa independiente: La aplicación de un procedimiento que permita diseñar una estrategia de gestión integrada las RR.PP en la entidad objeto de estudio.

Variable efecto dependiente: La gestión de las RR.PP de forma planificada, organizada y controlada.

El **objetivo general** de la investigación es: Diseñar una Estrategia de Gestión de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes, de forma tal que contribuya con el fortalecimiento de la gestión de la comunicación en la entidad.

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

1. Realizar una investigación bibliográfica sobre los aspectos teóricos relacionados con la gestión de la comunicación corporativa y de las RR.PP en las empresas turísticas.

2. Diagnosticar el estado actual de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes.
3. Aplicar un procedimiento que permita elaborar una Estrategia de Gestión de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes.

El **objeto de la investigación** ha sido definido como las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes y como **campo de acción** la gestión de las RR.PP en dicha entidad.

Para desarrollar esta investigación se utilizaron los siguientes **métodos científicos**:

Del nivel teórico:

- **Análisis-síntesis**: Permite presentar la esencia del fenómeno objeto de estudio en las condiciones actuales lográndose establecer los referentes teóricos de la investigación con su base y propuesta de solución.
- **Histórico-lógico**: Este método permite enfocar el fenómeno de las RR.PP en su carácter histórico y apreciarlo en toda su evolución.

Del nivel empírico:

- **Revisión y análisis de documentos**: Permite la elaboración del marco teórico que sustenta la investigación.
- **Encuestas**: Permite recopilar datos de forma anónima en los cuales se recogen volúmenes de ideas importantes al trabajo científico.
- **Entrevistas**: Se aplica para conocer las opiniones de directivos y personal cercano al área que se investiga y su desempeño en torno al tema.
- **Observación participante**: Permite al investigador estar dentro del proceso y ser parte del mismo. También con este método se aprecian de cerca las potencialidades y posibilidades de mejoramiento del fenómeno en su forma real.

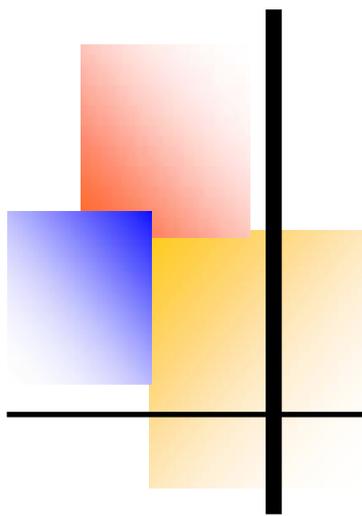
La presente investigación tributa al Sistema de Comunicación Empresarial de la empresa, contemplado en el decreto 281: “Reglamento para la implementación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007).

Se trata de una investigación **aplicada**, ya que persigue dar solución a problemas prácticos relacionados con la gestión de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes. Además es **descriptiva** en primer lugar debido a que tiene por objetivo reflejar las características observables y generales con vistas a clasificarlas y establecer relaciones entre variables; pero además es **explicativa**, ya que se

propone ir más allá de la descripción y reflejar las regularidades generales, estables, esenciales que rigen la dinámica y desarrollo del fenómeno dentro del ámbito de la instalación.

El aporte de la investigación está dado por el hecho de proveer al hotel de una Estrategia para la Gestión de las RR.PP, lo que facilitará el ejercicio de la actividad, integrando a todos los tipos de comunicación de manera sinérgica y equilibrada, incluyendo a los públicos definidos por la instalación, lo que permite la creación de vínculos armónicos entre ellos y el hotel. Por su parte la novedad de la investigación se debe a que es la primera vez que se aplica un procedimiento similar en la entidad objeto de estudio, obteniendo una Estrategia de RR.PP que permitirá una gestión más coherente, planificada, organizada y controlada de esta actividad.

Las citas bibliográficas realizadas en la presente investigación se realizaron de acuerdo a lo planteado por la Norma Harvard.



Capítulo 1

CAPÍTULO 1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LAS EMPRESAS TURISTICAS

1.1 Introducción

El marco teórico representa la adopción por parte del autor de la investigación de una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica para sustentar la misma. Siendo así el objetivo de este capítulo es proyectar un fiable marco referencial que enriquezca las perspectivas y proporcione un alto grado de actualización en materia de comunicación y RR.PP, lo que implica investigar, analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, resultados de investigaciones precedentes y antecedentes en los temas de Comunicación y Relaciones Públicas de acuerdo a su evolución histórica. Para ello se realiza una revisión rigurosa de la literatura y de otras fuentes a fin de detectar, obtener, consultar, extraer y recopilar la información relevante y necesaria disponible en distintos documentos y fuentes cuya información y contenido facilite la elaboración eficiente de una Estrategia de Gestión de las Relaciones Públicas. A continuación se muestra el hilo conductor de la presente investigación bibliográfica el cual guiará su desarrollo.

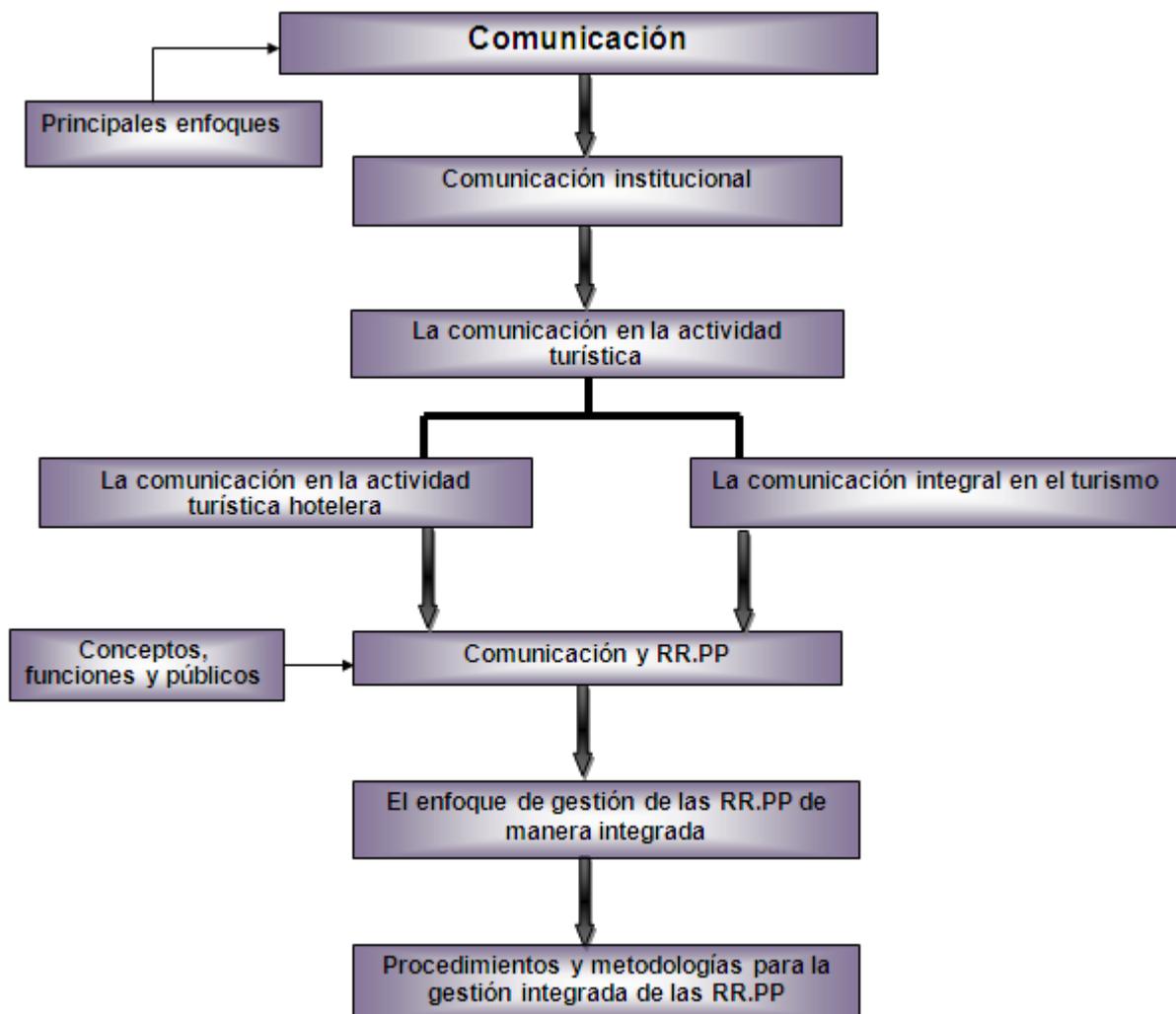


Figura 1: Hilo conductor del Marco Teórico de la Investigación.

(Fuente: China, 2013)

1.2 La comunicación y sus principales enfoques

La comunicación es un vocablo muy antiguo y más antiguo aún es su existencia como función eminentemente diferenciadora del hombre del resto de los seres existentes, al punto de ser considerada por muchos como uno de los elementos que, uniéndose a la capacidad de raciocinio, marcan la superioridad del mismo con el resto de las especies vivientes en la tierra.

El vocablo comunicación, en sus orígenes está muy próximo al latín *communicare* (participar en común, poner en relación), cuya raíz latina es *communis* casi sinónimo de comunión.

El término comunicación ha sido definido por innumerables autores, algunos de los cuales lo conciben desde un punto de vista técnico o básico, mientras que otros abarcan en su concepción varios aspectos que la condicionan y forman parte de ella, de modo que han ido enriqueciendo su concepto.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, diferentes autores se han circunscrito a diversos enfoques de la comunicación los cuales dan una idea del nivel de comprensión del fenómeno comunicativo que tuvieron los mismos a fin de aportar su definición de la comunicación. En China y Carpio (2013) se plantean como enfoques de la comunicación los que aparecen a continuación.

Transmisión de información: ha sido uno de los de mayor influencia en la teoría de la comunicación y se concibe el proceso comunicativo de forma unidireccional y lineal, donde el receptor juega un rol pasivo. Este paradigma se ha convertido en dominante debido a su simplicidad y aplicabilidad en distintas ramas de la comunicación. Se considera que el mismo aporta los componentes esenciales de toda comunicación: la fuente o emisor, el mensaje, el canal, las fuentes de ruido y el receptor o destino. Dentro de esta perspectiva se destacan varios autores como Lasswell, Schramm y Berlo (según Carpio, 2013).

Un concepto que sin dudas se puede decir pertenece a este enfoque es el dado por Kirk (s/f) el cual dice así:

“La comunicación es el proceso de producción, transmisión e intercambio de mensajes entre los hombres y los grupos humanos, para dar a conocer algo. (...) el

proceso de la comunicación consta al menos, de los elementos siguientes: emisor, que produce el mensaje; mensaje, conjunto de ideas a comunicar; medio o canal, por donde se transmite el mensaje; receptor, persona o entidad a la que se dirige el mensaje” (Kirk, s/f).

Sin embargo Trelles (2001) alega que este es un enfoque mecánico de comunicación, que se apoya en modelos puramente trasmisores, el cual sufre de insuficiencias capitales como la sobrevaloración del emisor e insuficiente recurrencia a la retroalimentación.

Intercambio de información: esta es una visión que defiende la idea de que no todo actuar humano es una interacción comunicativa. Aquí nacen dos vertientes o tipos de interacciones: la comunicación y la coactuación (según Martín, 2002, citado en China, 2013). Este autor afirma que la información puede llegar a las personas por vías como la observación de fenómenos o cosas, lo cual no constituye una vía comunicativa. Sus principales exponentes suponen la existencia de un ciclo de comunicación, cuya efectividad está dada por su interactividad y retroalimentación en el proceso.

Hacer común, compartir experiencias: postula la participación, la asociación y el compartimiento de valores y creencias en el proceso de comunicación, donde los intereses de los actores juegan el rol fundamental, excluyendo los propósitos meramente instrumentales (Perelló, 2003; Calviño, 2004; Piedra et al., 2005 citado en Carpio, 2013).

Este enfoque está relacionado con el modelo de la acción participativa y el paradigma cultural latinoamericano, el cual, por su parte, sugiere un profundo rediseño del campo de la comunicación. A la vanguardia de dichos estudios se encuentra el profesor e investigador colombiano Jesús Martín Barbero, quien tiene una amplia obra publicada sobre comunicación. (Alonso y Saladrigas, 2006 citado en China, 2013).

En opinión de la investigadora este último enfoque de la comunicación es el más completo y desarrollado al incluir elementos tan importantes en el proceso comunicativo de nuestro tiempos tales como el diálogo, la participación, los intereses de los interlocutores y el contexto en que se da el proceso; elementos que sin dudas habían sido ignorados por los enfoques anteriores. Sin embargo, esto no quiere decir

que se desechen los postulados de los dos primeros enfoques sino que por el contrario se retoman y se consideran básicos para la comprensión del enfoque Hacer Común. Además, como bien plantea China (2013) es el más pertinente en el proceso de gestión de la comunicación debido a que sitúa al hombre en un punto fundamental y así tiene en cuenta un novedoso modelo de la acción participativa que señala el reconocimiento del carácter de proceso intrínsecamente negociador de la comunicación humana.

González (2009) alega que la línea teórica trazada considera que, amén del contexto donde se realice la investigación (los medios, las organizaciones, una comunidad...): “(...) la comunicación debe concebirse como un intercambio de ideas, emociones, estilos; donde exista una igualdad de condiciones entre los participantes, una utilización de códigos comunes; y donde además se persuada, inflencie y se impacte al otro” (González 2009).

Teniendo en cuenta el análisis realizado de todos los enfoques, se puede decir que el concepto de González (2009) es el asumido por la presente investigación ya que retoma los elementos positivos de todos los enfoques de la comunicación analizados y sobre todo los del enfoque Hacer Común, Compartir experiencias.

1.3 La Comunicación institucional

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño (Según Andrade en Fernández, 1991).

Para desglosar adecuadamente el significado de la frase anterior resulta imprescindible definir lo que es una institución que puede conceptualizarse desde un enfoque organizacional como “el grupo de personas unidas y organizadas para conseguir un propósito determinado”(Según la Enciclopedia Británica de 1978; citado en Muriel y Rota, 1980), hasta uno psicológico como “el conjunto de mecanismos a través de los cuales los individuos participan unos con otros en relaciones estructurales más o menos persistentes” (Bonilla, 1994, en González 2009).

Los procesos comunicativos originados en el ámbito institucional y en su entorno más cercano serán los encargados del funcionamiento de su engranaje y del logro de la producción de bienes y servicios, o sea el cumplimiento del objeto social de la organización. Dichos procesos se reúnen dentro de la clasificación abarcadora: Comunicación Institucional (González, 2009).

La Comunicación Institucional es una disciplina que comienza a manifestarse en la década de los cincuenta, pero no es hasta los años setenta cuando adquiere un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales, con la publicación del libro *Communication Within Organizations*, del especialista norteamericano Charles Redding, considerado el padre de la comunicación organizacional (Trelles, 2001).

El origen "de la disciplina esta vinculado con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de una manera inconexa, como publicidad, relaciones publicas, comunicación interna y componentes del mix de comunicación de marketing, entre otras (Trelles, 2001).

Fernández (1991) alega que:

"(...) la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos".

Por su parte Muriel y Rota (1980) nos dan una visión más global "concibiéndola con la complejidad de un sistema y viendo su nivel de influencia más allá del ámbito organizacional" al definirla como:

"(...) el sistema de intercambio de datos, informaciones, ideas y conocimientos que se establece entre las instituciones publicas y privadas, nacionales e internacionales, por un lado, y su público real y virtual, por el otro. (...) El sistema coordinador entre la institución y sus públicos que actúa para facilitar la consecución de los objetivos específicos de ambos y, a través de ello, contribuir al desarrollo nacional".

Independientemente del concepto que se adopte resulta ineludible la importancia que reviste la comunicación para las organizaciones y la cual define muy objetivamente Trelles (2001) al hacerla ver como uno de los elementos que posibilita la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, a la vez que aumentan considerablemente los niveles de motivación y participación de los integrantes de las empresas y organizaciones y su implicación en la búsqueda de eficiencia y

calidad, favoreciendo los procesos de construcción de símbolos y significados compartidos, que constituyen la base de la cultura organizacional.

Además es importante destacar que aunque muchos creen en la práctica que la comunicación en las organizaciones se desarrolla correctamente al producirse de forma empírica, Fernández (1991) plantea que debe partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable.

A su vez la comunicación institucional se divide en dos tipos fundamentales según Trelles (2001) los cuales se definen a continuación.

Comunicación interna: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros (directivos, gerencia media, empleados y obreros), a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Muriel y Rota, 1980).

Comunicación externa: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

1.4 Comunicación en la actividad turística

La comunicación en turismo es imprescindible para dar a conocer cualquier producto o destino turístico y es el medio por el cual una entidad puede informar, persuadir y recordar a los consumidores, directa o indirectamente los productos y la marca turística que vende.

El sector del turismo que ha crecido mundialmente a una velocidad mayor que la demanda, ha originado una sobreoferta, de la que es consciente y se aprovecha el consumidor. Esta evolución del turismo ha provocado que se convierta en un producto que para su venta emplee grandes campañas de comunicación, tal y como se acostumbra en sectores como el alimentario o el automovilístico, clásicos generadores de publicidad (Perelló, 2008).

La Comunicación Turística puede ser tanto interna como externa, esta última se conoce también como Comunicación Comercial, por lo tanto, y dada la intangibilidad del producto turístico y la incertidumbre que genera ya que se adquiere lejos del lugar de compra, se necesita abundante información para dar mayor confianza a los consumidores en sus decisiones de compra (Kirk, s/f).

Para ejercer las acciones de mercadotecnia sobre cada mercado meta que apoyen las acciones de comunicación encaminadas a lograr una comercialización y comunicación efectiva de la modalidad de turismo de que se trate, se requiere la asignación de presupuestos para invertir en las estrategias que se prevean en los planes de marketing y de comunicación. Analistas internacionales reconocen que cuanto más alejado esté un destino turístico de sus mercados principales, más inversiones importantes deberá destinar para la actividad de comercialización y comunicación (Perelló, 2008).

En el caso del turismo, debido a factores geográficos y de distancia, por una parte, y del carácter intangible de los productos y servicios, por otra parte; solo se pueden vender imágenes y promesas ante determinadas expectativas. Normalmente las cosas se juzgan por lo que se cree que son y no por lo que son en realidad (Perelló, 2008).

1.4.1 La comunicación en la actividad turística hotelera

En el epígrafe anterior hemos analizado la importancia de la comunicación en la actividad turística y es importante destacar que ello adquiere mayor relevancia en el renglón hotelero ya que como afirma Gallegos en su libro *Gestión Hotelera*: (...) la comunicación es el eco que se tiene que producir para que los productos y servicios, el mensaje del hotel o la cadena de hoteles, llegue a quien debe y pueda ser interesado (...).

Precisamente cuando Gallegos se refiere a ese “eco” que debe ser escuchado por los futuros clientes de la instalación hotelera, es el momento para hablar de uno de los elementos más asociados a la comunicación externa en la actividad turística hotelera: el marketing.

Uno de los autores más reconocidos cuando se habla de Marketing es precisamente Kotler, quien lo define como:

“(…) la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio, (…) 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, citado en Serra, 2003).

Otro autor lo define como:

“(…) un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” (Santesmases, 1999, citado en Serra, 2003).

La actividad hotelera requiere del uso de todas las herramientas del Marketing para su correcto desenvolvimiento pues es un producto que por demás tiene una serie de particularidades que la hacen una actividad especial, ya que su base, que son los servicios turísticos, independientemente de la infraestructura hotelera, presentan una serie de especificidades las cuales tienen sus implicaciones para el marketing, las mismas quedan muy bien plasmadas por Antoni Serra en su libro Marketing Turístico (Tabla 1).

Lo mas importante, a consideración de la autora porque dentro de al bibliografía analizada no ha sido muy expresado, que dice Gallegos al respecto es que (...) los primeros en ser comunicados deben ser los empleados, colaboradores, trabajadores, socios; pues van a ser los vendedores de primera línea para conseguir que el cliente repita.

No se trata sólo de hablar de la importancia de lo que se comunica al cliente externo del hotel, cuando aún no se ha abordado la relevancia que tiene la comunicación para el cliente interno, que es la que sienta las bases para la anterior, pues como continua diciendo Gallegos:

(…) ellos tienen que dominar en el más amplio sentido de la palabra aquello que quieren ofrecer y vender. Después la comunicación se transmite a quienes se van a convertir en socios o vendedores, es decir, Agencias de Viajes, Turoperadores, colectivos, empresas (...); es decir todos aquellos que lleven la demanda a los hoteles (Gallegos, 2002).

Hasta ahora hemos expuesto la importancia que tiene la comunicación en la atracción de los clientes hacia las entidades hoteleras, es decir su utilización con los fines del

Marketing; también hemos abordado su empleo de forma imprescindible en el marco interno de los hoteles y externo, con los prestatarios de servicios. Sin embargo la comunicación tiene otra finalidad ineludible cuando nos centramos en el contexto hotelero: facilitar la retroalimentación. Esto también es bien aclarado por Gallegos (2002) al expresar:

(...) La comunicación es un proceso de feedback que no solo sirve para vender, sino también para obtener información que pueda ser utilizada en la mejora o en la rectificación de errores (...).

CARÁCTER	IMPLICACIONES PARA EL MERKETING
Intangibilidad	Mayor dificultad de promoción. Mayor grado de incertidumbre para el consumidor.
Inseparabilidad	Promoción y distribución son conceptos casi equivalentes. La logística de la distribución viene dada por el transporte del turista. El personal de contacto forma parte del servicio y tiene una importancia fundamental. El cliente forma parte del servicio.
Variabilidad	Incremento los esfuerzos para reducir la variabilidad en la provisión del servicio.
Caducidad	Tratar de estimular las ventas durante los periodos de bajas demandas.
Estacionalidad y fluctuaciones de la demanda	Tratar de estimular las ventas durante los periodos de bajas demandas.
Interdependencia	La satisfacción del turista no depende exclusivamente de un turoperador turístico en particular.

	Las ventas de un operador turístico no dependen exclusivamente de sí mismo.
Elevados costos fijos en comparación con las variables.	<p>La consecución de elevadas tasas de ocupación se convierte en un objetivo fundamental.</p> <p>Los reducidos costos marginales provocan una elevada propensión a rebajar precios cuando queda capacidad excedente.</p>

Tabla 1: Implicaciones para el Marketing de las características del producto turístico

Fuente: Marketing Turístico, Antoni Serra, 2003, p.5)

1.5 La comunicación integral en el turismo

El posicionamiento de una entidad para el sector del turismo, resulta particularmente complejo, lo que va a facilitar a una empresa diferenciarse del resto de la competencia es la comunicación, pues permite crear en el consumidor la necesidad de adquirir el producto o servicio y hace que el cliente pondere una empresa por otra; pero para ello, resulta imprescindible vigilar atentamente el comportamiento de la empresa con sus empleados, con sus clientes y con el resto de la sociedad. Es por eso que muchas empresas, se están dando cuenta que la gestión independiente de todas sus actividades de comunicación interna y externa crea una impresión fragmentada, con las inevitables consecuencias que ello conlleva para su imagen (Prieto 2012).

Precisamente de ahí se deriva la necesidad de la comunicación Integral en el Turismo. Al respecto Perelló (2008) plantea que la comunicación integral en el turismo es una de las estrategias fundamentales que se deben tener en cuenta para aplicar las herramientas correspondientes que propicien el posicionamiento de los productos y servicios en los mercados objetivos, a fin de obtener un efectivo desarrollo del sector turístico.

La comunicación integral ha sido abordada por diferentes autores por ejemplo uno de ellos la concibe como el conjunto de señales emitidas por la empresa hacia clientes,

distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y también frente a su propio personal (según Lambin 1995, citado en China, 2013).

Por su parte Prieto (2012) plantea un concepto muy abarcador y acertado sobre la comunicación integral el cual se expone a continuación:

“Comunicación integral es un proceso planificado que cubre todos los tipos de comunicación de una empresa de forma coherente y sinérgica para la emisión de mensajes consistentes que, sobre la base de la difusión en toda su dimensión de la Identidad, lleguen eficazmente no solo a los consumidores, sino a todos los públicos objetivos seleccionados por dicha empresa”(Prieto, 2012).

En el caso específico de Cuba, como bien plantea Perelló (2008), la comunicación integral va a estar regida por el Sistema de Comunicación del Destino (SCD), el cual va a regular toda la actividad de comunicación del sistema del turismo y se compone de todos aquellos elementos que de forma directa o indirecta, tiene que ver con lo que se comunica de él a cualquiera de sus públicos entre los que se encuentran: visitantes, turoperadores (TT.OO), agencias de Viajes (AA.VV), líneas aéreas, medios de comunicación, oficinas de turismo en el exterior, agencias de Publicidad, organismos nacionales e internacionales, trabajadores del sistema, delegaciones territoriales, entidades turísticas, direcciones del MINTUR, proveedores de productos y servicios y partners cubanos y extranjeros.

Sus funciones fundamentales están dirigidas hacia analizar, elaborar, proponer, desarrollar y controlar la estrategia y la política de comunicación promocional del Sistema del Turismo Cubano en correspondencia con los lineamientos de trabajo del MINTUR y la política de comunicación que emana de los órganos superiores de la dirección del país; así como elaborar, distribuir, controlar y evaluar la ejecución de los presupuestos anuales de comunicación referidos a la imagen del destino Cuba.

La comunicación que se desarrolla en el Destino Cuba, tiene como fines esenciales la promoción de la identidad y los mejores atributos de Cuba como nación; su patrimonio social y cultural, valores nacionales, paz, salud y seguridad, sus playas, naturaleza y, especialmente, su pueblo culto y hospitalario; apoyar las acciones de comercialización del Destino, contribuyendo significativamente a incentivar las ventas e impactar al consumidor final y la red de ventas (Perelló, 2008).

1.6 Comunicación y Relaciones Públicas

Existen varios tipos de comunicación y especialmente dos de ellas están muy vinculados con las Relaciones Públicas, una de ellas es la comunicación vista desde el punto de vista del Marketing y la otra es la Comunicación Institucional.

La Comunicación vista desde el Marketing operativo es una herramienta o modo de manifestarse de la promoción la cual constituye una variable del Marketing Mix, ya que como dice Prieto (2012) en su Tesis de Maestría:

“(...) la promoción es la comunicación que se establece entre el productor y el consumidor con el objetivo de influir en su conducta y decirle al mercado meta que el producto adecuado está disponible en el lugar y el momento preciso. (...) el conjunto de actividades dirigidas a dar a conocer las cualidades del producto y persuadir al mercado meta para que lo compre”.

La promoción, a la cual nos referiremos en esta investigación como al término comunicación, cuenta con cinco herramientas o instrumentos promocionales según Kirk (s/f), estos son: publicidad, promoción de ventas, venta personal, publicity (publicidad no pagada) y RR PP (he ahí específicamente una de las formas de llegar al término de Relaciones Públicas a través de la comunicación).

Sin embargo el talón de Aquiles de este punto de vista radica en que al percibir a las Relaciones Públicas meramente como una herramienta del Marketing operativo se está asumiendo que las mismas sólo van dirigidas al público externo, porque de hecho es a éste público al que se orienta el Marketing, cuando en teoría ellas deben estar dirigidas también al público interno. Es por ello que como afirma Prieto (2012) “(...) no es saludable afirmar categóricamente la subordinación exclusiva de las RR.PP a fines de marketing y ventas”.

Pero como se hizo mención anteriormente, también existe otro modo de relacionar estas dos disciplinas el cual queda muy bien explicado por González (2009) quien plantea que la Comunicación Institucional y la Relaciones Públicas son dos disciplinas cuya interrelación resulta medular para lograr el éxito de la vida interna y las proyecciones externas de una institución: “Las funciones de comunicación y relaciones públicas recorren caminos coincidentes en más de un punto vital de las relaciones entre personas o grupos sociales. La comunicación no puede faltar en

cualquier programa de relaciones públicas, cuya misión es la de integrar a la organización en su contexto social y económico”. (Bonilla, 1994)

Las RR.PP se han ganado un espacio significativo dentro del escenario empresarial pues se consideran una técnica fundamental para integrar los intereses de una organización con los de sus públicos.

Varios han sido los autores que han abordado las Relaciones Públicas como disciplina a fin de conceptualizarla, por ejemplo Muriel y Rota (1980) las definen como el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuados por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos, y para proyectar ante ellos una imagen favorable.

También en el Diccionario de las Ciencias Sociales se coincide con lo antes conceptualizado al definir las como el “conjunto de métodos y procedimientos mediante los cuales se busca transmitir a la opinión pública una imagen positiva de la entidad o personas para las cuales se realiza esta labor” (Dragnic, 2003, citado en González, 2009)

Según el criterio de la autora los conceptos anteriores aunque son bastante acertados están incompletos al faltarles su alusión al tratamiento de los públicos internos como parte del radio de acción de las RR.PP, error que queda subsanado en el concepto encontrado en Wikipedia (2010) que las describe como un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo en las mismas en acciones presentes y futuras.

A su vez Coutin y Sánchez (2010) no dejan de hacer alusión al público interno aunque su referencia a ellos es de forma general al manifestar que:

“(…) las Relaciones Públicas son el conjunto de acciones tendentes a conseguir la difusión a través de los distintos medios de comunicación, de buena propaganda, es decir, de informaciones favorables para la empresa o destinos y sus productos o servicios de forma gratuita. Conjunto de acciones tendentes a mantener buenas relaciones o tratar de influir sobre las decisiones de determinado público o colectivo”.

Es importante destacar también un aspecto muy bien señalado por González (2009) el cual plantea que el desarrollo de las RR.PP se apoya en corrientes teóricas de las

ciencias sociales y su análisis se sustenta en la realidad social, económica y política de la región donde se realice el estudio. La importancia de dicho señalamiento radica en su pertinencia para la práctica de esta profesión en nuestros tiempos puesto que todo lo que se quiera hacer en aras de mejorar las relaciones de una entidad con su entorno tiene que estar por demás de acuerdo al dicho contexto, de lo contrario lo que se haga será contraproducente.

Siendo así, uno de los conceptos más completos encontrados en la bibliografía revisada porque incluye la investigación y el contexto al que tributan como elementos fundamentales de las RR.PP, es el siguiente “Las Relaciones Públicas son (...) una mediación comunicacional entre la entidad y sus públicos, apoyada en la investigación y para lo que dispone de una gama de acciones que se estructuran en planes y programas, con el objetivo de integrar los intereses de ambos para un mejor servicio a la sociedad” (Piedra, 2005).

1.7 El enfoque de gestión de las RR.PP de forma integrada, un nuevo enfoque en la empresa turística.

En la actualidad se está dejando de lado el paradigma de las comunicaciones integradas de marketing, que sitúa a las relaciones públicas como una herramienta más del marketing. De hecho, la investigación científica en Relaciones Públicas se enfoca cada vez más en la Gestión vincular propiamente dicha.

Se está pasando a tener una visión holística de las relaciones públicas, es decir, se ligan con la comunicación institucional y se las sitúa como función directiva. Se está tendiendo a situar todas las comunicaciones de la organización en manos del Director de Comunicaciones para lograr una política comunicacional más coherente e integrada que persiga los mismos fines que la institución.

También ha cambiado la forma en la que las instituciones se dirigen y comunican con sus públicos. Las Relaciones Públicas se valen hoy en día de herramientas de comunicación impensadas años atrás. La proliferación de las redes sociales y los blogs corporativos indican que el diálogo gana un nuevo espacio; el ciberespacio. En un marco de competitividad sostenida, las organizaciones de hoy necesitan estar siempre disponibles para sus audiencias, la participación de más y más voces exhorta a los relacionistas públicos a apelar a la creatividad y pericia informática para desarrollar estrategias vigentes y relevantes.

Ríos (2010) hace un análisis imposible de obviar sobre la gestión de las RR.PP en su Trabajo de Diploma, en el que hace alusión a que en la actualidad, no hay un concepto legitimado y compartido de Gestión de las Relaciones Públicas, lo que, según los expertos, se conforma y entiende a raíz del concepto de Gestión de Comunicación.

Magda Rivero retoma el concepto que ofreció la Dra. Hilda Saladrigas en su Tesis de Maestría y lo adaptó a las Relaciones Públicas sustituyendo Gestión de Comunicación por Gestión de Relaciones Públicas:

“La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados es lo que podría denominarse “Gestión de Comunicación”, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, o al menos, resultado de una rica experiencia, se planifiquen y ejecuten acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, se controle sistemáticamente su ejecución y se midan sus resultados”. (Saladrigas, 2002; citado en García, 2008)

Es decir, lo que no le puede faltar a la Gestión de las RR.PP es un implementador especializado en la disciplina, que tenga bases sólidas en la teoría, para que se planifiquen adecuadamente las acciones comunicativas dirigidas a los públicos de la entidad de manera tal que se “ busque la integración en los procesos comunicativos de las organizaciones a partir de su coordinación y la eliminación o disminución al máximo posible de la aleatoriedad, la improvisación y la espontaneidad en la realización de actividades comunicativas” y se vele por la adecuada aplicación de lo planificado (según lo planteado por el profesor Jorge Santana, citado en Ríos, 2010).

Por tanto, teniendo en cuenta los referentes aportados por los autores Saladrigas, Ríos y Santana se puede arribar a la conclusión de que la Gestión Integrada de las Relaciones Públicas no es más que aquel tipo de gestión empresarial, realizada desde la función directiva de la entidad, que se encarga de que la actividad de las Relaciones Públicas se realicen eficientemente y respondiendo a una planificación previa a fin de lograr una política comunicacional más coherente e integrada que persiga los mismos fines que la institución.

Aunque se ha arribado a conclusiones con respecto a la gestión integrada de las Relaciones Públicas se asume por la siguiente investigación el concepto dado por

Prieto (2012) que está específicamente aplicado al sector turístico el cual plantea que se refiere al proceso de gestión de la comunicación de forma equilibrada, coherente y sinérgica, que tiene como centro la mediación comunicacional con todos los tipos de público que ha identificado la instalación, lo que permite la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad de los mismos hacia la organización.

1.7.1 Procedimiento para la gestión de las Relaciones Públicas.

En la bibliografía analizada aparecen varios procedimientos, algunos dirigidos a la planificación de las Relaciones Públicas y otros a la planificación estratégica de las mismas, sin embargo ninguno de ellos está dirigido a la Gestión Integrada de las mismas, coincidiéndose así con lo planteado por la MSc. Addys Prieto quien manifiesta en su Tesis de Maestría que no existen en la bibliografía procedimientos dirigidos directamente a la gestión integrada de las RR.PP en el Turismo específicamente, sino en otros campos como los Recursos Humanos y Calidad, es por eso que la presente investigación asume directamente el procedimiento propuesto por la especialista antes mencionada que aunque originalmente iba dirigido a la empresa Brisas Trinidad del Mar es aplicable según afirmaciones de la misma autora a cualquier tipo de entidad turística, dicho procedimiento consta de las siguientes etapas, y se pueden observar representadas en la figura 1.

1. Conciliación con la dirección de la entidad
2. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad
3. Investigación sobre la base del diagnóstico
4. Diseño de la estrategia general de Relaciones Públicas
5. Planificación a corto plazo
6. Ejecución de lo planificado
7. Evaluación

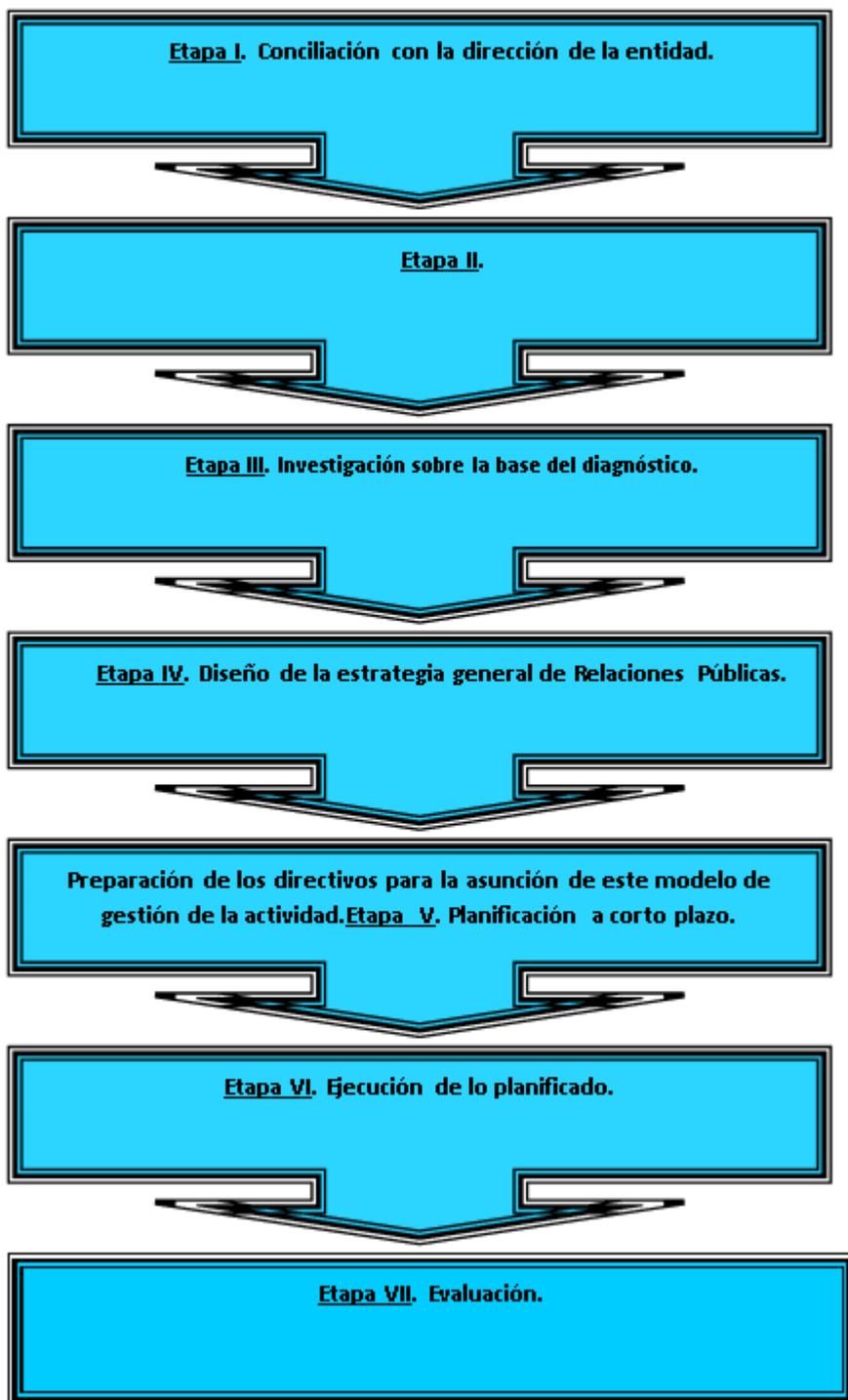
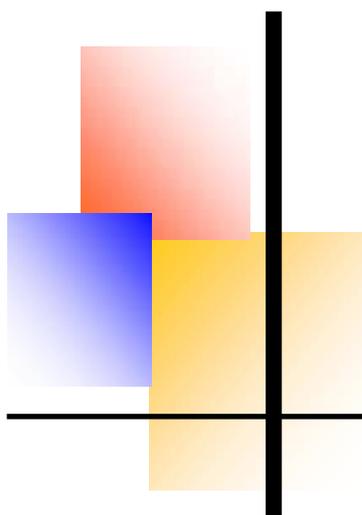


Figura 1: Procedimiento para la gestión integrada de las Relaciones Públicas.

Fuente: Prieto (2012)

1.8 Conclusiones del primer capítulo

1. La comunicación es fundamental en cualquier campo de la vida humana del que se trate y cobra especial significado en el de las organizaciones.
2. La actividad turística, y dentro de ella específicamente la hotelera, es de imposible realización si no hay comunicación, dada la intangibilidad del producto turístico y la incertidumbre, que provea abundante información es imposible darle confianza a los consumidores en sus decisiones de compra cuando de productos turísticos se trate.
3. La comunicación integral es imprescindible para el sector del Turismo porque contribuye al envío de mensajes consistentes, tanto al público interno como al externo, y ello redundará en obtener la confianza de los clientes y a que, por tanto, se conviertan en asiduos del producto.
4. Las Relaciones Públicas, cuando son ejercidas debidamente, contribuyen a la obtención de la simpatía y el respeto de los diferentes públicos de la entidad.
5. El enfoque de Gestión Integrada de las Relaciones Públicas es un enfoque revolucionario que contribuye al establecimiento de una comunicación equilibrada, coherente y sinérgica con los públicos de las organizaciones.
6. El único procedimiento encontrado en la bibliografía analizada dirigido a la gestión Integrada de las Relaciones Públicas en entidades turísticas es el propuesto por la MSc. Addys Prieto en su Tesis de Maestría, siendo así, por tanto, es el asumido por la investigación en curso.



Capítulo 2

CAPITULO 2 DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL HORIZONTES LOS CANEYES

2.1 Introducción

El diagnóstico de las Relaciones Públicas no es más que un tipo de diagnóstico organizacional y es por eso que para su correcta comprensión conceptual no se puede dejar de definir este último, según Arias (s/f) disponible en(<http://www.rppnet.com.ar/>), diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma.

Es así como llegamos a la conclusión de que el diagnóstico de las Relaciones Públicas es aquel tipo de diagnóstico organizacional que se centra en esta área de una empresa, a fin de definir a través del empleo de diversas herramientas el estado del desarrollo de dicha actividad, de modo que sirva de base para la creación de planes, estrategias, campañas, etc.; con el fin de mejorar su funcionamiento, y he ahí precisamente su utilidad práctica ya que un buen diagnóstico de RR.PP emitido tras el análisis de la situación comunicativa de la organización facilita plantear un programa u otro en dependencia de la situación actual de la empresa (<http://www.rppnet.com.ar/>).

La presente etapa de la investigación se propone diagnosticar el papel que desempeña actualmente la gestión de las Relaciones Públicas, así como el estado actual del desarrollo de esta actividad en el Hotel Horizontes Los Caneyes. Ello será posible a través del empleo de un procedimiento creado precisamente para la realización de diagnósticos del estado actual de las Relaciones Públicas en entidades turísticas.

La investigadora asumió métodos y técnicas de la metodología cualitativa como la entrevista en profundidad (Anexo 1), la observación participante, el cuestionario o encuesta tanto a trabajadores (Anexo 2) como a cuadros y especialistas (Anexo 3) y el análisis de documentos; las cuales estuvieron orientadas principalmente al estudio y la obtención de la información necesaria para la consecución de las diferentes etapas del procedimiento.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en entidades hoteleras

La bibliografía analizada ha dejado ver muy poco al respecto de los procedimientos para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en entidades turísticas específicamente. Aún así se han encontrado algunos procedimientos aplicados con estos fines en otros tipos de instituciones e incluso en países de forma general, por ejemplo en Nicaragua en septiembre del 2012 según informaciones publicadas en (<http://www.slideshare.net>), se realizó un Panel Foro titulado “Una Mirada a las Relaciones Públicas en Nicaragua: Superando el Paradigma”, el cual entre otras cosas persiguió el fin de realizar un Diagnóstico de Relaciones Públicas para saber el estado que tenía el desarrollo de esta disciplina en el país siendo los elementos que incluyeron el procedimiento aplicado para ello los que se exponen a continuación:

- ¿De quien depende el director de relaciones en el organigrama de la organización?
- ¿Cuáles son las principales tareas del encargado de relaciones públicas en la gestión de comunicación de la organización?
- ¿Tiene el responsable de relaciones públicas participación en el comité de dirección de la organización?
- ¿Cuáles son las cinco principales características que ha de poseer el director de relaciones públicas?
- ¿Cuál es el grado académico del director de relaciones públicas en su organización?
- ¿Cuál es el nivel de dominio del director de relaciones públicas en las nuevas tecnologías de la información y comunicación dentro de su organización?
- ¿Existe dentro de su organización una estrategia de comunicación en línea con la estrategia organizativa?
- ¿Quiénes participan en la definición y desarrollo de la estrategia de comunicación en su organización?
- ¿Cuenta su organización con un plan de comunicación de crisis?

- ¿Se invierte en la formación del personal de relaciones públicas en su organización?

Este constituye un procedimiento sencillo en el cual se obvian elementos indispensables a tener en cuenta en un diagnóstico de este tipo que faciliten tener un cuadro más amplio de lo que es la situación real de las RR.PP en el país en cuestión, como son: la investigación, la definición de los públicos y el trabajo con ellos, tanto el interno como el externo, la influencia en la motivación de los trabajadores, comunicación interna y externa, la competencia, etc.

Por su parte, en (www.slideshare.net) se publicó una serie de Pasos para la realización de Diagnósticos de Publicidad y Relaciones Públicas los cuales se exponen a continuación:

- Análisis del contexto
- Análisis de tendencias que afectan al mercado, al competidor, al comportamiento del consumidor, a la organización, al producto y a la marca. Se han de detectar los problemas que han de ser resueltos así como las oportunidades que se pueden generar o maximizar.
- Análisis del mercado, descripción de su amplitud y desarrollo, cuotas de mercado e imagen de las principales marcas existentes, descripción de los canales de distribución, análisis de la publicidad de la competencia.
- Análisis de la imagen y personalidad del producto, de su posicionamiento en el mercado- la manera en que es percibido por sus consumidores.
- Características del producto y ventaja competitiva: se enumeran las características sobresalientes del tipo de producto y luego se comparan con la manifestación de las mismas en la competencia. Luego se analiza qué tan importante es cada característica para el público objetivo y después evaluar qué tan bueno es el rendimiento del producto respecto a esa característica. La ventaja competitiva no es más que una característica fuerte que es importante para el público, que al mismo tiempo es débil en la competencia.
- Público objetivo, definido tanto en términos cuantitativos (edad, sexo, nivel sociocultural, etc.), como en términos cualitativos (actitud con respecto al producto, gustos y preferencias que manifiestan en la vida cotidiana, hábitos de consumo,

frecuencia de adquisición, grado de satisfacción que muestran con los productos de la competencia, etc.). Ello para obtener una caracterización pormenorizada (que no una simple enumeración) de aquellos aspectos de nuestro público que podremos aprovechar para comunicar eficazmente.

- Proceso de decisión de consumo, hábitos que caracterizan el proceso de consumo.
- Motivaciones y frenos del público objetivo con respecto a este producto.

Este procedimiento aunque más completo que el expuesto anteriormente también obvia, entre otras cosas, un aspecto sustancial en la evaluación del desempeño de la actividad de Relaciones públicas y más aún a tener en cuenta en su implementación en el sector turístico: la investigación como punto de partida en la implementación de las RR.PP.

Después de un profundo análisis de procedimientos y métodos para diagnosticar el estado actual de las RR.PP en una empresa, se decidió adoptar el procedimiento de diagnóstico diseñado por Addys Prieto (2012) en su tesis de maestría, el cual está basado en el modelo de evaluación de las RR.PP elaborado por Gorgas y Piedra (2005) adaptado al contexto de actuación de la entidad turística que es específicamente el caso que nos ocupa, y que contempla según la perspectiva declarada un enfoque holístico y sistémico de las RR.PP que tiene lugar en una empresa.

A continuación se presenta dicho procedimiento, que consta de una serie de preguntas que valorarán el estado de las RR.PP en la empresa objeto de estudio.

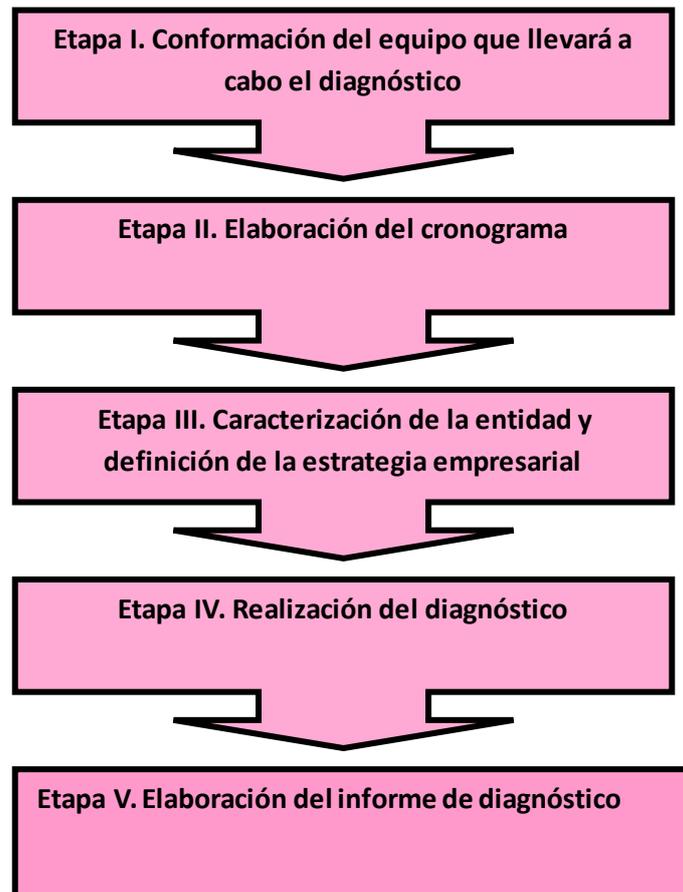


Figura 2: Procedimiento de Diagnóstico de las Relaciones Públicas.

Fuente: Prieto

Etapa I. Conformación del equipo que llevará a cabo el diagnóstico: Para el desarrollo del diagnóstico es importante crear un equipo de personas que se dedique a esta actividad, que estará integrado por el relacionista público y funcionarios de la dirección conocedores de la temática. Es imprescindible contar con el apoyo y la activa participación de la alta dirección. La preparación en las técnicas para desarrollar el diagnóstico es esencial para el éxito de esta etapa.

Etapa II. Elaboración del cronograma: En esta etapa se define el cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleja la fecha en que se realizará cada etapa, de modo que permita la coordinación necesaria de los implicados en el mismo.

Etapa III. Caracterización de la entidad y definición de la estrategia empresarial: Esta etapa permite la claridad y ubicación del equipo de diagnóstico en la entidad objeto de estudio, así como los elementos esenciales de la estrategia empresarial que tiene que ser la antesala de cualquier intento de gestión en las RRPP.

Etapa IV. Realización del diagnóstico: Es importante tener presente un enfoque sistémico a la hora de analizar el comportamiento de los indicadores definidos, los cuales se exponen a continuación.

1. Conocimiento de los públicos: ¿Conoce detalladamente usted todos los públicos de la organización a los que dirigirá sus esfuerzos las RR PP? ¿Cómo mantiene un flujo comunicativo hacia, o desde ellos?, ¿O sólo hacia ellos?
2. Relación con la alta dirección: ¿Está la alta dirección de la institución consciente de la importancia de las RR PP para el buen desempeño de la misma? ¿Qué función desempeña el RR PP con la dirección y qué lugar ocupa en el organigrama de la institución? ¿Asesorar e informar a la dirección sobre los estados de opinión, clima interno, decisiones estratégicas, etc. es una función de las RR PP en su entidad?
3. Presupuesto de RR PP: ¿Tienen las RR PP de su entidad un presupuesto razonable asignado? ¿Tiene el relacionista poder de decisión sobre este presupuesto, o tienen que esperar que los superiores aprueben los gastos que él como un profesional considera necesarios?
4. Trabajo con el público interno: ¿Se preocupan las RR PP de su entidad por mantener un fuerte sentimiento de pertenencia del público interno? ¿Se mantiene informados a los trabajadores de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma? ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo con el público interno aparte de las convencionales? ¿Se realizan o han realizado estudios de satisfacción laboral y clima interno? ¿Son incentivados los trabajadores para la participación creativa en la solución de problemas o nuevas propuestas de desarrollo? ¿Qué canales de comunicación existen con el público interno? ¿Son efectivos? ¿Se buscan medios creativos que atraigan la atención de todos?
5. Responsabilidad social: ¿Qué hace su organización para hacer coincidir sus intereses con el interés social? ¿Cómo lo manifiesta? ¿Hay algún programa o plan de RR PP para el trabajo con la comunidad? En caso afirmativo, ¿cómo se implementan, por qué canales de comunicación, con qué nivel de prioridad?

6. La investigación como punto de partida: ¿Es la investigación sistemática uno de los puntos claves del trabajo de los RR PP? De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿los resultados de la investigación son tomados en cuenta para la planificación de los programas de RR PP? De ser negativa, ¿cuál es la base para la elaboración de planes, si es que los hay: órdenes superiores o situaciones concretas?
7. Sobre imagen e identidad corporativa: En su entidad, ¿es una función del RR PP preocuparse por el cuidado y mantenimiento de la identidad e imagen corporativas y preparar todos los materiales que se requiere para esta función?
8. Trabajo con la opinión pública: ¿Se toma en cuenta el trabajo con la opinión pública en su organización? ¿y a los líderes de opinión? ¿Tienen establecidos programas o planes de RR PP con ellos?
9. Relaciones con los medios: ¿Mantiene su organización una relación sistemática y planificada con los medios, o solo cuando es necesario recurrir a ellos? ¿Qué tipo de política mantiene su empresa con los mismos: de total transparencia, o de silencio absoluto? ¿Se informa periódicamente a la alta dirección de las tendencias informativas de la prensa? ¿Se realiza con frecuencia un monitoreo de prensa para analizar los enfoques que los periodistas publican sobre nuestra organización? ¿Tiene el relacionista público información corporativa preparada siempre para entregar a la prensa, como fotografías, catálogos, etc.? ¿Posee el relacionista público algún método o instrumento de medición de los resultados de las comunicaciones en los medios de prensa?
10. Manejo en momentos de crisis: ¿Posee su entidad un Manual de Crisis? En caso negativo ¿Al menos están incluidas las situaciones de crisis o contingencias en su plan anual de RR PP? ¿En el plan hay alguna cobertura a situaciones "absolutamente imprevistas"?
11. Sobre el protocolo: ¿En su organización se realizan actividades de protocolo como cenas, atención a personalidades, etc.?
12. Lugar de las RR PP: ¿Las RR PP en su empresa, trabajan de conjunto con los departamentos de marketing y publicidad y otras disciplinas afines?

13. Relaciones con las organizaciones políticas y de masas: ¿Qué papel juegan las RR PP en la relación de la institución con las organizaciones políticas y de masas? ¿O estas relaciones sólo se establecen a partir de los representantes de ellos en los centros?

14. Comunicación externa: ¿Se preocupan los RR PP de su empresa de hacer un análisis de la competencia en cuanto a los temas relacionados con la comunicación? ¿Los relacionistas públicos en su entidad reciben, tramitan y dan respuestas a las quejas recibidas sin importar de qué público provengan o estas son atendidas por otro departamento? ¿Mantienen los relacionistas públicos informados a los públicos externos, entiéndase clientes, proveedores, distribuidores, etc., de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma y se retroalimenta además, mediante la investigación de la satisfacción y opinión que tienen los mismos de su organización?

Etapas V. Elaboración del informe de diagnóstico: En esta etapa se integran los resultados del diagnóstico realizándose una valoración de la gestión integrada de esta actividad en la empresa.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en el hotel Horizontes Los Caneyes

Etapas I. Conformación del equipo que llevará a cabo el diagnóstico

El diagnóstico es un proceso que facilita el conocimiento y comprensión del estado actual del objeto de investigación, su realización requiere de la intervención de un conjunto de especialistas en el tema del que se quiera ahondar, es por eso que en el desarrollo de esta etapa se conformó el equipo para el diagnóstico de las Relaciones Públicas en el Hotel Los Caneyes el cual quedó compuesto por los integrantes del departamento de Relaciones Públicas de la entidad, a saber: el Director Comercial, las especialistas de reserva y calidad, las dos relacionistas públicas, así como el tutor y la autora de la presente investigación.

Però para que esto fuese posible se hizo necesario exponer tanto a los integrantes antes mencionados como a la alta dirección del hotel la necesidad de la aplicación de dicha investigación en la entidad teniendo en cuenta las nuevas tendencias en el campo de las Relaciones Públicas referidas a su tratamiento de forma integrada en

cualquier tipo de entidad y cobrando mayor relevancia en su aplicación en entidades turísticas. Además se le informó acerca del aporte que se le realizará a la entidad con su aplicación.

Con todo lo antes mencionado quedó claro tanto para la alta dirección como al departamento objeto de estudio, que además se caracteriza por la profesionalidad de sus miembros, la necesidad y los beneficios de la realización de la presente investigación.

Etapa II. Elaboración del cronograma.

Seguidamente se dio paso a la elaboración del cronograma para la aplicación del diagnóstico que no es más que una planificación de los días y las actividades que se desarrollarían en cada uno de ellos consecutivamente para dar cumplimiento con las etapas para la elaboración del mismo.

El cronograma que quedó conformado se muestra en el Anexo 4.

Etapa III. Caracterización de la entidad y definición de la estrategia empresarial.

El hotel Horizontes Los Caneyes, perteneciente actualmente a la empresa del mismo nombre que además integra a los hoteles Cubanacán América, Horizontes La Granjita y los Encanto Mascotte y Barcelona, se encuentra ubicado en la ciudad de Santa Clara, presta servicios turísticos operando con la Cadena Hoteles Horizontes, teniendo como principal cliente a la Agencia de Viajes Cubanacán con el segmento de turismo de recorrido fundamentalmente. Posee una categorización de tres estrellas según las características establecidas por la Norma Cubana 127 (NC127).

De forma general recibe clientes de la tercera edad que se encuentran de tránsito por la región. Cuenta con una infraestructura de 96 habitaciones climatizadas, dos suites y una Junior Suite, 32 cabañas y 10 caneyes de seis habitaciones o más; todas con baños privados, teléfonos, televisión satelital. Cuenta además con servicios médicos las 24 horas, tiendas, facilidades para minusválidos, alquiler de caja de seguridad, servicio de fax, cambio de moneda y facilidades para reservaciones de cumpleaños, reuniones, banquetes y otros eventos.

En cuanto al turismo internacional, los principales clientes que arriban al Hotel provienen de: Alemania, Holanda, Francia, Italia, Bélgica y Cuba a través de los receptivos nacionales: Cubatur, Agencia de viajes Cubanacán, Gaviotatour, Havanatur, Cubamar, Ecotur, Paradiso y Sol y Son. El crecimiento de los mercados del hotel durante el año 2013 con respecto al 2012 se puede ver en el Anexo 5.

El hotel ofrece variadas ofertas recreativas en diferentes espacios como la piscina, la Sala de Fiestas “Songa Cuba” y el caney “El Cacique”.

La instalación cuenta con especializados servicios de restauración: excelentes cartas de platos nacionales e internacionales, asistencia personalizada, almuerzos en tránsito y servicio buffet en el restaurante “Los Taínos”.

En correspondencia con los servicios que se brindan, la estructura departamental del Hotel está compuesta de la manera siguiente: Dirección, con su equipo de apoyo, Dirección de Economía y Finanzas, Dirección de Recursos Humanos, Departamento de Gestión Comercial, Departamento de Servicios Técnicos, Recepción, Ama de llaves, Cocina, Servicios gastronómicos, Abastecimiento.

La entidad cuenta con un plantilla de 116 trabajadores cuya composición en cuanto a categorías laborales se muestra en la tabla 2, que aparece a continuación.

Categoría laboral	Enero
Obreros	27
Técnicos	26
Administración	0
Servicios	51
Dirigentes	12
Total	116

Tabla 2. Composición de la plantilla de trabajadores del Hotel horizontes Los Caneyes (ver anexo 6).

Fuente: Registro promedio de Trabajadores Hotel horizontes Los Caneyes, 2014.

Los principales elementos de la estrategia empresarial de la empresa, a decir Misión Visión y Objetivos de trabajo estratégico, se muestran en los Anexos 7 y 8, mientras

que los valores compartidos de la Empresa hotel Los Caneyes se muestran en el Anexo 9.

El hotel Horizontes Los Caneyes no se gestiona estratégicamente sino que por el contrario dicha gestión se basa en la operatividad y en la empiria, tomando como base los conocimientos de los trabajadores de más experiencia de las diferentes áreas.

Etapa IV. Realización del diagnóstico

Para la conformación del diagnóstico se recurrió a métodos tanto de nivel teórico como empírico y técnicas de la metodología cualitativa como la observación participante, que permitieron estar dentro del proceso y ser parte del mismo, apreciando de cerca las potencialidades y posibilidades de mejoramiento del fenómeno en su forma real. Además se apeló al uso de las entrevistas no estructuradas, para las cuales se tomó como muestra intencional a los 12 miembros del Consejo de Dirección, con el objetivo de valorar la situación existente así como recibir propuestas de ideas e iniciativas. Al relacionista público, por su parte, se le realizó una entrevista a mayor profundidad (Anexo 1), en la que se incluían todas las preguntas que sugiere la autora del procedimiento de diagnóstico utilizado.

Se recurrió también al análisis y revisión de documentos teniendo como objetivo valorar elementos con relación a las RR.PP y su papel para el cumplimiento del objeto social del centro. Se realizó un análisis exhaustivo de documentos que avalan el trabajo de forma integral entre los que se encuentran: Manual de RR.PP del Grupo Cubanacán, estrategia general de la organización con sus objetivos estratégicos, Sistema de Comunicación Empresarial del Grupo Cubanacán, Manual de procedimientos del Grupo Cubanacán, Plan de fidelización, actas del consejo de dirección y consejo, actas de reuniones del sindicato, PCC y UJC, entre otros.

Se empleó para la aplicación de las encuestas el muestreo no probabilístico intencional. La encuesta se aplicó con el fin de obtener información acerca de la situación existente en el hotel con respecto a las relaciones públicas, dichas encuestas que fueron aplicadas a una población de 91 trabajadores que en correspondencia al resultado del cálculo del tamaño de muestra para un población conocida, la cual es de 116 trabajadores (total), según informó la dirección de Recursos Humanos del hotel Horizontes Los Caneyes, resultó en esta cifra a fin de

que la información que se obtenga provenga de una población que sea representativa respecto al total. Es importante destacar además que las encuestas aplicadas fueron diferenciadas para cuadros y especialistas y para el resto de los trabajadores del hotel (Anexos 2 y 3), ya que fueron tomadas de investigaciones anteriores que perseguían objetivos similares a los de la presente, específicamente Prieto (2012) y García (2012).

1. Conocimiento de los públicos:

La aplicación de la herramienta análisis documental permitió conocer que en el departamento de RR.PP no se cuenta con una Estrategia o Plan de RR.PP, donde aparezcan explícitamente los públicos a los que va dirigido el accionar del personal del área y se planifiquen acciones según las necesidades de ellos. No obstante la entrevista a los especialistas de esta área permitió identificar algunos de los mismos:

- Clientes extranjeros: a los cuales van dirigidas las ofertas en su totalidad de la instalación, siendo, en reiteración, los principales mercados Alemania, Holanda, Francia, Italia, Bélgica.

- Clientes nacionales: a los cuales se dirigen no solo la oferta convencional de alojamiento de la entidad, además de esto se realizan ofertas especiales en fechas específicas como Día de los Enamorados, de las Madres, 31 de diciembre y otras.

Independientemente del tipo de cliente que se trate el departamento de RR.PP se encarga de organizar directamente eventos dirigidos a ellos como actividades para generar lealtad de los mismos hacia la entidad entre las que se encuentran cumpleaños, lunas de miel, aniversarios de bodas, se encarga además del tratamiento de los clientes VIP, repitentes, etc.

Aquí es importante destacar que estos públicos son los más importantes para el departamento y son, por tanto, su razón de ser.

Otro de los públicos de esta entidad hotelera son los siguientes:

- Proveedores: los proveedores tanto de productos, clientes, como de servicios constituyen un público de gran interés para la instalación, dentro de los principales encontramos: Habana Club, Nestle, Las Torres, Ciego Montero, Bravo. así como la innumerable lista de Turoperadores que traen clientes hacia la entidad.

Otro de los públicos de la entidad, los cuales no fueron identificados por el personal del área de RR.PP en las entrevistas aplicadas a los mismos aunque es lógico que si trabajan con ellos en su operativa acostumbrada, son la prensa y la comunidad.

Los flujos de comunicación con los clientes extranjeros y nacionales de la instalación se producen de forma bidireccional ya que no solo la entidad los informa sobre los servicios, características de la misma y atiende sus peticiones, sino que mediante la aplicación de tres herramientas fundamentales a saber encuestas, entrevistas, libro de clientes, se procede al procesamiento de la información obtenida como resultado de su aplicación para así resolver cualquier problema que tenga la instalación que se encuentre ocasionando inconformidades con los clientes, y en esta labor son precisamente las RR.PP las protagonistas en la entidad.

En cuanto al nivel de comunicación con el resto de los clientes externos, es decir proveedores de clientes e insumos, no se puede decir lo mismo de los mecanismos comunicativos los cuales no están tan bien definidos como es el caso de los anteriores. Ahora bien, lo que si no se puede dejar de mencionar es la atención esmerada que reciben los representantes de cualquiera de los proveedores que visiten la entidad.

El análisis documental permitió constatar que existe una herramienta como parte del procedimiento de Compras dirigida a la evaluación de Proveedores sobre el nivel de conformidad de los mismos con las transacciones y el trato recibido en la entidad, la cual no se utiliza con tanta frecuencia por cuestiones de tiempo. Ello constituye un elemento negativo porque de ser aplicada correctamente sería un forma muy efectiva para que la entidad reciba una información confiable de parte del proveedor acerca del nivel de satisfacción que tiene el mismo con los contratos establecidos con el hotel, así como de conocer sus valoraciones sobre qué elementos de las relaciones entre ambos deban mejorar.

2. Relación con la alta dirección:

Nuevamente el análisis documental facilitó constatar que según el Manual de Explotación del año en curso las relaciones de subordinación del personal del departamento de Relaciones Públicas son las siguientes:

De acuerdo a la estructura del Hotel el Especialista en Relaciones públicas está subordinado al Jefe comercial. Posee también una doble subordinación:

- Administrativamente del Hotel.
- Metodológicamente al Grupo de comunicación del Grupo Cubanacán.

La observación participante, por su parte, permitió notar que en la práctica las relaciones entre la dirección y el departamento de RR.PP son muy buenas, y han mejorando más aún durante el año en curso, en el que la dirección se está apoyando aún más en el trabajo del personal de esta área para la toma de decisiones en vistas del reconocimiento por parte de la misma de que es una de las áreas que más cerca está de los públicos externos y esencialmente de los clientes de la entidad. Esto último se puede apreciar de forma muy clara en el incremento en el nivel de exigencia de la dirección a los relacionistas públicos en cuanto al número de clientes encuestados que mientras en períodos anteriores era de un 10% ahora es del 29%.

El flujo de dicha comunicación entre la alta dirección y las RR.PP, es tanto ascendente como descendente ya que aunque se reciben orientaciones directas de la alta dirección en el departamento, a su vez, el mismo emite valoraciones críticas a la dirección sobre situaciones relacionadas con el público externo. Además existen varios espacios en los que se realiza una efectiva comunicación con el resto de los departamentos como lo son las reuniones de apertura, sindicato, consejillos y otros.

3. Presupuesto de RR PP:

Las entrevistas tanto a miembros del departamento de RR.PP como del Consejo de Dirección permitieron conocer que el presupuesto del que disponen las RR.PP del hotel es asignado por la Empresa Hotel Los Caneyes, y que el mismo es compartido con el departamento de Animación.

Este presupuesto, en reiteración, es asignado a la empresa de forma centralizada y se encuentra dividido entre los cinco hoteles que forman parte de la misma, además hay que mencionar que su utilización hasta la actualidad sólo se reduce a la atención a clientes VIP y que repiten, dejando a un lado las acciones con el público interno, al cual van destinados los fondos del Sindicato.

El presupuesto destinado para los departamentos de RR.PP y Animación durante el 2013 fue de 70 C.U.C mensual.

Dichas entrevistas arrojaron además que el relacionista público de la entidad no tiene autonomía total sobre la utilización del presupuesto, sino que es directamente el Director Comercial quien se encarga de estas labores; aunque el relacionista público

tomando como base su Programa de Fidelización (anexo 10), si puede al menos tener cierto grado de influencia sobre el uso del mismo para estas labores.

4. Trabajo con el público interno:

La implementación de las entrevistas a los especialistas del área permitió conocer que en el hotel aunque el centro de la atención del departamento de las RR.PP son los consumidores del producto propiamente dichos, se puede decir que si existe un tratamiento de las necesidades del público interno aunque la calidad de dicho tratamiento no sea la misma que con los primeros. Una muestra evidente de ello es que aunque, como resultado de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la entidad, se pudo notar la unanimidad del 100 % de los encuestados al responder que la relacionista pública de la entidad realiza acciones comunicativas hacia ellos; sólo un 30 % de ellos, la consideran como un ente fundamental en el trabajo con la satisfacción laboral, mientras que el restante 70 % opina que estas labores son correspondientes al Sindicato y a Recursos Humanos, demostrándose así el desconocimiento de las verdaderas funciones de un relacionista público entre los trabajadores encuestados (Ver Anexo 11).

Las entrevistas a los directivos y especialistas del área permitieron notar además que existe un predominio de la comunicación formal, sin embargo, es necesario perfeccionar la efectividad en la transmisión de los mensajes formales para evitar la creación de expectativas falsas e incertidumbre entre los trabajadores.

La comunicación descendente tiene carácter informativo y está orientada fundamentalmente a transmitir orientaciones de trabajo; la comunicación ascendente en ocasiones se ve restringida debido al escepticismo existente en cuanto a la solución de los problemas planteados, y la comunicación horizontal se orienta a resolver problemas comunes entre áreas de trabajo.

En el caso de las quejas recibidas, siempre que sean de los consumidores de servicios se tramitan adecuadamente. Sin embargo, aunque una de las funciones del relacionista público, según el Manual de explotación de las RR.PP, es precisamente la evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno, las quejas del público interno hacia el mismo son prácticamente nulas. Los trabajadores la mayoría de las veces se dirigen al dirigente sindical y por ende este es el encargado de tramitarlas y responderlas.

Se pudo notar a través de la observación participante que un elemento muy positivo al respecto es que los relacionistas públicos colaboran activamente con los departamentos de Recursos Humanos y con el sindicato en la planificación de actividades destinadas a los trabajadores de la entidad como cumpleaños, así como se gestiona siempre que sea posible la atención a trabajadores enfermos.

A pesar del buen tratamiento que le da el departamento al público interno, las encuestas aplicadas a los trabajadores de la entidad arrojaron ciertos inconvenientes referentes a este tema, por ejemplo, del 100 % de trabajadores encuestados, sólo un 4,2 % afirma enterarse a través de las RR.PP de las noticias que tengan que ver con la entidad o de informaciones importantes, el resto afirma en los comentarios recopilados que suele informarse con otros trabajadores (Anexo 11).

Los canales de comunicación que con mayor frecuencia se utilizan, tanto con subordinados como con otras áreas son: reuniones, matutinos, asambleas y los murales informativos de las diferentes organizaciones políticas y de masas que en la mayoría de los casos están desactualizados. El teléfono y el correo electrónico se usan mayormente para comunicarse entre las áreas, y los encuentros informales son usuales en todos los niveles. Estos canales no siempre son efectivos, ya que no le brindan a este público la posibilidad del intercambio. La retroalimentación interna se dirige, sólo, hacia el control de las tareas asignadas y hacia la búsqueda de información referente al funcionamiento de las áreas, problemas existentes e insatisfacciones, debiéndose perfeccionar estas acciones en términos comunicativos para mejorar la prestación del servicio y la atención al cliente.

De forma general y como resultado de la información recopilada a través de los diferentes instrumentos de la metodología, se puede decir que las RR.PP en la el hotel no se orientan en el sentido de influir en la motivación laboral, considerando que el reconocimiento del esfuerzo individual, los logros y la responsabilidad, constituyen un elemento fundamental en la gestión del capital humano.

5. Responsabilidad social:

La organización se rige por las políticas establecidas por el estado cubano y por el órgano rector del turismo que es el MINTUR para hacer coincidir sus intereses con el interés social y lo manifiesta cumpliendo y haciendo cumplir todas estas políticas a cabalidad.

Otro de los elementos importante que arrojaron las entrevistas realizadas a la especialista en RR.PP en cuanto a la responsabilidad social, es que es de destacar que el hotel se encuentra enclavado en una zona de gran endemismo de especies y es por eso que en la actualidad existe una serie de proyectos comunitarios dirigidos a la preservación de las mismas. Teniendo en cuenta lo antes mencionado aunque no existe en la entidad un plan de RR.PP para el trabajo con la comunidad , específicamente el departamento de RR.PP, ha aprovechado estas características del entorno y específicamente la relacionista pública, a nombre de la entidad, se encuentra adscrita a un proyecto comunitario llamado Cuabal, ubicado en una zona aledaña al hotel consistente en la rehabilitación de la misma en vista de la presencia de una especie vegetal en peligro de extinción en ella. Con lo que la entidad ha manifestado a través del departamento de RR.PP su disposición a colaborar con dicho proyecto ya sea en la participación en eventos referentes al mismo como en la prestación de recursos humanos y materiales para su implementación.

Además el hotel, al igual que el resto de las entidades de la empresa, colabora con la realización del plan de utilización de la propina, de la cual se destina un porcentaje mensual hacia salud pública hasta completar 1 000 CUC en el año.

6. La investigación como punto de partida:

Las entrevistas a los trabajadores del departamento objeto de estudio, permitieron notar que se considera investigación sistemática únicamente a una tabulación mensual que se hace de las encuestas de satisfacción del cliente y de los libros del cliente con el objetivo de conocer cuáles son las principales debilidades de la empresa y sobre esta base dirigir las acciones en la mejora del servicio que se ofrece en el hotel.

Es importante destacar que aunque es la única actividad de investigación que en este sentido se desarrolla, se hace a profundidad indagándose en las causas reales de cada uno de los problemas en la entidad para darle solución, lo cual es por demás un elemento muy seguido de cerca por la dirección demostrándose la importancia que reviste la solución de estos problemas para el correcto desempeño de los servicios.

Fuera de lo antes citado en el ejercicio de las RR.PP de la entidad no se realiza ninguna investigación con el fin de mejorar el desempeño ni del departamento ni de la

entidad, lo cual es imprescindible para el continuo mejoramiento de la actividad de RR.PP.

7. Sobre imagen e identidad corporativa

La revisión de documentos permitió notar que actualmente no existe un Manual de Identidad Corporativa de la Marca Horizontes que guíe la proyección hacia los públicos externos, sin embargo, existe el Manual de Identidad Visual de la marca Horizontes que contempla todo lo referido a los identificadores visuales que deben poseer los hoteles de la marca comercial Horizontes (símbolo y logotipo, papelería institucional, uniformes, soportes electrónicos, señalética (Anexo12). En cuanto al logotipo del Grupo, el mismo se encuentra en toda la papelería institucional, señalizaciones, publicidad y promoción.

En este momento se trabaja en el fortalecimiento de esta marca desarrollando actividades de corte ecológico y fomentando las producciones más limpias, por ejemplo los calentadores de agua de las habitaciones son solares.

La actualización del material promocional y la información de los sitios es mayormente responsabilidad de la Dirección de la Marca Comercial Horizontes y del Grupo Cubanacán.

A pesar de los intentos que se hacen por fortalecer la imagen e identidad corporativa de la instalación, la observación participante permitió constatar que aún faltan por definir e integrar aspectos propios de la identidad como el comportamiento, la cultura y la comunicación organizacional, fundamentalmente a los trabajadores de servicio, por el papel que desempeñan como comunicadores de la imagen frente a los clientes contribuyendo a la diferenciación del hotel con la competencia y a una mayor rentabilidad del mismo.

Aún así se han hecho muy buenos intentos de mejorar esta situación pues al destacar que la marca comercial Horizontes tiene sus particularidades desde el punto de vista de la imagen que van más allá del logo y las cuales se aprecian muy bien en la entidad objeto de estudio, ya que se trata de resaltar la belleza y armonía de la arquitectura empleada para las edificaciones con la naturaleza y con el entorno que la rodea. Además en la entidad hay un conjunto de aves en cautiverio distribuidas por diferentes áreas de la misma que en complemento al resto de aves silvestres que predominan en esta área dan una belleza y un toque relajante exquisito a la entidad.

Referente a este aspecto las Relaciones Públicas del Hotel Los Caneyes se han encargado de capacitar, al menos de forma informal, a los trabajadores en la entidad en cuanto a las especies tanto animales como vegetales que se encuentran en el entorno de la entidad para así reforzar los valores identitarios de la entidad, a fin de convertirlo en un elemento propio de la cultura de la organización y para informar a los clientes los cuales además muestran siempre un interés profundo en estos temas.

8. Trabajo con la opinión pública:

El trabajo con la opinión pública y líderes de opinión, aunque no es planificada se realiza en cualquier momento del año aunque se estila más su realización en períodos de baja turística para la entidad. La revisión documental arrojó la no existencia de programas establecidos o planes de RR.PP para el trabajo con la misma. Aunque hay que destacar que, en varias ocasiones, los relacionistas públicos identifican estos líderes de opinión y le ofrecen un tratamiento especial, con el objetivo de influir sobre ellos y lograr formar la imagen deseada.

También se puede considerar dentro de este indicador el trabajo con la prensa, que está controlado mayormente por la dirección del Grupo Cubanacán. Este tema se encuentra más explicado en el indicador siguiente.

9. Relaciones con los medios:

Las encuestas realizadas permitieron conocer que entidad tiene un vínculo bastante estrecho con los medios de difusión masiva, específicamente con la radio, la prensa y la televisión algunos de ellos locales, otros nacionales y, aunque en menor medida, con otros internacionales. Se reciben con bastante frecuencia en el año, y con la coordinación previa con el Grupo Hotelero y con los órganos del Estado correspondientes, a periodistas de la CNN, ABC; sobre todo en las temporadas de menor ocupación de la entidad, periodistas y representantes de la televisión y la radio.

Además las Relaciones Públicas de la entidad, con el previo apoyo de la Dirección y del Director Comercial, tiene estrechos vínculos con el canal local de la provincia denominado CUBANACAN, de conjunto con el cual se realiza promociones para fechas especiales con el fin de atraer más clientes hacia la entidad durante estas fechas.

Las relaciones con los medios no son sistemáticas, ni planificadas, solamente se contactan para dar cobertura informativa a los principales eventos y hechos de

relevancia que se desarrollen en la empresa o cuando hay alguna noticia referente a la entidad que se considera de interés para los mismos. La política que se mantiene con los mismos es conservadora no de total transparencia, ni de silencio absoluto. Se divulga lo que le interesa a la empresa que se conozca. Además no existe ningún Plan de medios donde se planifique la atención y las actividades a desarrollar con los mismos.

Respecto a esto los relacionistas públicos de la entidad tienen la responsabilidad de recopilar en el Libro de la Historia de la entidad todos los artículos periodísticos con noticias importantes referentes a la misma, así como sus logros, condecoraciones y demás aspectos asociados al devenir de la actividad del hotel en el territorio y el país. El relacionista público de la entidad no cuenta con ningún registro de informaciones referentes a los medios de prensa como contactos, datos organizacionales, breve caracterización del medio; ni almacenan los artículos, noticias, reportajes y otros materiales publicados sobre el sector turístico, el grupo Cubanacán y la empresa en particular, con la finalidad de obtener una retroalimentación.

No se informa a la alta dirección las tendencias informativas de la prensa porque de hecho la información que se le da a la prensa es escasa y previa consulta con la administración y se colegia muy bien con los periodistas los enfoques que se publican de la organización.

10. Manejo en momentos de crisis:

Existe un gran número de situaciones imprevistas que se pueden dar en las entidades turísticas, y que de hecho se han producido en la entidad objeto de estudio que no es una excepción en cuanto a esto, como accidentes, muertes, incendios, catástrofes naturales, complicaciones repentinas en cuanto a la salud de un paciente que requieran de operaciones, largos períodos de hospitalización, etc. A pesar de ello, el manejo de situaciones de crisis o de emergencia, como se le nombra en la entidad, es un aspecto que no se encuentra muy definido en la práctica de las RR. PP en la misma, pues aunque es un aspecto incluido en el Manual de Operaciones del departamento, el cual es incluso elaborado por el Grupo Hotelero al que pertenece la entidad, la misma no dispone de un Plan de Relaciones Públicas en situaciones de emergencia.

Es decir, el mencionado manual estipula que los encargados de las Relaciones Públicas de la entidad tienen que: “*Aportar los criterios necesarios para que se incorporen en los Planes contra catástrofes del Hotel las acciones de RR.PP ante situaciones de crisis o emergencias (...)*”.

Aunque las situaciones de emergencia reciben un tratamiento en el hotel por el departamento de RR.PP, la mayoría de las ocasiones, no existe una guía o documento en el que se exponga explícitamente que hay que hacer en una o al menos las más frecuentes situaciones de este tipo que se manifiesten en la entidad. Por tanto, se puede afirmar que no existe un tratamiento propiamente dicho de estas situaciones en el departamento, aunque es este en la práctica el que las enfrenta.

11. Sobre el protocolo:

La observación participante permitió ver que la instalación cuenta con poca y se puede decir casi ninguna infraestructura para la celebración de eventos y el desarrollo de actividades de protocolo. No obstante se realizan esfuerzos por parte de la entidad al emplear el restaurante, la discoteca y un local, aunque bastante pequeño, para la realización de reuniones, los cuales son empleados para funciones de protocolo como cenas, atención a personalidades, celebración de bodas, cumpleaños, etc.

A pesar de la escasez en la realización de actividades protocolares existe según el Plan de Atenciones Especiales un programa de atención para clientes VIP, lo que constituye una acción protocolar.

12. Lugar de las Relaciones Públicas

La revisión documental permitió notar que las Relaciones Públicas se encuentran directamente subordinadas a la dirección comercial del Grupo Hotelero y de la entidad, lo cual resulta erróneo según la teoría en la cual se plantea que es un departamento ideado para servir de herramienta directa a la alta dirección de las empresas razón por la cual debe subordinarse directamente a la misma. Aunque no se puede dejar de reiterar la importancia que la nueva dirección de la entidad le ha otorgado a este departamento, lo cual ha quedado demostrado, según criterios de los trabajadores del departamento, en el constante auxilio de la misma en las RR.PP de la instalación.

Además es importante destacar que el ciento por ciento de los integrantes de la administración de la empresa, según resultados de las encuestas aplicadas (Anexo

13), manifiesta que el departamento es de mucha importancia para el buen desenvolvimiento de la entidad, porque facilita el conocimiento por parte de la misma de la opinión de los clientes sobre el producto, sin embargo el hecho de que sea la única importancia que le confieran a la operativa del departamento indica que se desconoce que tiene muchas funciones de tanta importancia como la que ellos reconocen.

13. Relaciones con las organizaciones políticas y de masas

Existen vínculos estrechos entre la operativa del departamento y la labor de los dirigentes del PCC en la entidad así como de los sindicatos.

El departamento colabora directamente en la elaboración del Mural de efemérides de la entidad así como en el diseño de diplomas de reconocimientos, además de la participación activa del personal de esta área en la planificación de reuniones actividades, etc.

14. Comunicación externa:

En el caso de la comunicación externa, la cual se entiende como todas aquellas acciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de ampliar, mantener o perfeccionar sus relaciones con estos y así contribuir a la creación de una imagen corporativa positiva de la organización; se puede afirmar que, en comparación con la comunicación interna, esta se realiza con mayor frecuencia, aunque existen deficiencias en este sentido.

Las entrevistas aplicadas permitieron conocer que los relacionistas públicos del hotel tienen un papel protagónico en la realización del análisis de la competencia, pues tienen pleno conocimiento de los mismos y de las ventajas y desventajas que desde el punto comunicativo tiene la entidad con respecto a la misma, aunque se puede decir que el modo de obtención de esta información es de índole informal pues no cuentan con medios comunicativos para estos fines y más aún teniendo en cuenta que en la actualidad la competencia se ha ampliado al sector no estatal.

En el caso de las quejas recibidas, siempre que sean de los clientes a los que se les presta servicios se tramitan adecuadamente. En cuanto a la información con el público externo, existen pocas facilidades para ello, falta de conexión con Internet lo que hace muy difícil la conexión con los sitios y estos casi no se pueden monitorear. La mayor retroalimentación existente sobre las opiniones de los clientes externos es a

través del sistema interno de encuestas para monitorear las opiniones de los clientes externos de manera regular y en caso de crisis conocer el origen de la misma.

En el hotel se utilizan los instrumentos de comunicación promocional para contactar con turistas y visitantes y la venta personal la ejercen los trabajadores del área de recepción y directivos de la entidad, ya que son los primeros en contactar con el cliente. Se realiza la publicidad mediante folletos que se colocan en la recepción del hotel y la promoción se realiza, fundamentalmente, con los servicios complementarios al alojamiento, ya que el precio de éstos puede ser controlado por el hotel y ofrecer incentivos al cliente para la compra. Sin embargo son muy mal utilizados otros canales de comunicación que posee el MINTUR y el Grupo Cubanacán (revistas especializadas, páginas Web, entre otros) para realizar la publicidad del hotel, ya que este mayormente se da a conocer por recomendación y por AA.VV.

El hotel tiene con sus proveedores amplias relaciones de colaboración que le permiten, a ambas partes, el desarrollo satisfactorio de sus actividades. El instrumento formal y legal que rige las comunicaciones entre ambas partes es el contrato de trabajo. Los contactos profesionales se desarrollan a través del teléfono, correo electrónico, reuniones, entrevistas de trabajo, así como encuentros informales debido al tiempo y la calidad de la relación con muchos de estos proveedores. La frecuencia de los contactos depende del tipo de mercancía o servicio que requiere el hotel para cumplir con su misión.

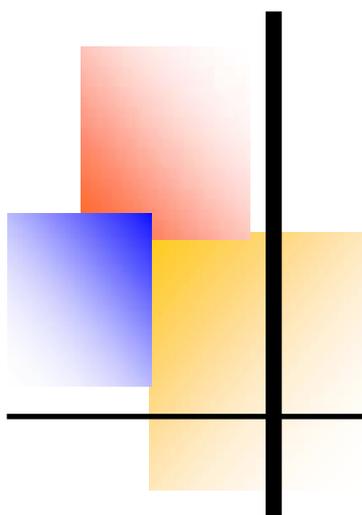
La gestión de la comunicación en la entidad se centra en garantizar que los proveedores contratados suministren los productos que se necesitan para cumplir con los estándares que su nueva categoría requiere. Constantemente se realizan negociaciones para convenir las cantidades y calidad que se necesitan (debido a la insatisfacción por parte de la entidad con respecto a la entrega de los pedidos, evidenciado en su mayoría, por el incumplimiento en las entregas solicitadas).

En relación con la comunicación entre el hotel y turoperadores y agencias de viajes, los principales mensajes que se intercambian son relacionados con reservas de alojamiento, almuerzos en tránsito, gestión de pagos, actualización del material de publicidad del hotel y colaboración en la atención a clientes especiales y grupos FAM. Las relaciones profesionales con sus intermediarios se sustentan en la garantía del buen servicio que ofrece el hotel y en la imagen positiva que tienen de éste. Los

canales más utilizados son el correo electrónico, el teléfono, visitas a las agencias de viaje y a través de la coordinación de reuniones de trabajo, además del intercambio personal con los guías.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo:

1. Los procedimientos para el diagnóstico del estado actual de las Relaciones Públicas en entidades turísticas son elementos muy pobremente tratados en la bibliografía analizada.
2. El procedimiento elaborado por la MSc Addys Prieto en el 2012 es especialmente aplicable en el caso de la investigación en curso porque fue diseñado para ser aplicado en entidades turísticas y porque abarca una gran cantidad de elementos indispensables para llevarse una idea real del estado que presentan las Relaciones Públicas en la entidad objeto de estudio.
3. Se determinó que, de acuerdo al resultado de las encuestas, que el papel de las Relaciones Públicas dentro de la instalación es fundamental pues como herramienta de la comunicación ayuda a la interacción entre la entidad y sus públicos así como con su entorno.
4. Aunque el Hotel Horizontes Los Caneyes no presenta graves problemas en la práctica de las Relaciones Públicas el diagnóstico realizado en el anterior capítulo reveló algunos elementos a mejorar, como el escaso tratamiento del público interno, los cuales recibirán un tratamiento adecuado en el siguiente capítulo concerniente a la elaboración de una Estrategia de Gestión Integrada de las Relaciones Públicas.



Capítulo 3

CAPITULO 3 ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS EN EL HOTEL HORIZONTES LOS CANEYES

3.1 Introducción

El desarrollo que ha tenido las RR PP en los últimos años, ha dado lugar a diversos estudios teórico prácticos que buscan explicar su funcionamiento en las organizaciones (Prieto, 2012).

En el sector turístico esta disciplina se hace cada día más necesaria para la subsistencia y desempeño de las empresas. El estudio de las diversas formas de proceder, guías, metodologías para su adecuada gestión se ha convertido en algo de suma importancia para su evolución (Prieto, 2012).

Es indiscutible que uno de los elementos fundamentales de la gestión estratégica empresarial es la planificación y precisamente la creación de estrategias una de sus formas de materializarse a cabalidad.

La estrategia para la gestión de las RR.PP no es más que una de las partes sustanciales de la planificación de esta actividad en la cual se busca superar, al menos desde una óptica teórico científica, las principales dificultades detectadas en diagnósticos previos, y se reafirman los aspectos fuertes en el desarrollo de las RR.PP a fin de que continúen siendo aplicados efectivamente y convertidos en elementos que formen parte de la identidad de la empresa. Dicha estrategia para la gestión de las RR.PP es elaborada a partir de métodos que permitirán una gestión de la comunicación de forma equilibrada, coherente y sinérgica, que tenga como centro la mediación comunicacional con todos los tipos de público identificados por la instalación y que permita la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad en los mismos hacia la organización.

Tal como plantea Sánchez (2003), la estrategia de RR.PP busca relacionar las actitudes, opiniones, ideas y reacciones, detectadas en un previo análisis del desenvolvimiento de dicha actividad, con la política y los programas de la organización. De este modo se determina el curso de los intereses mutuos. Es como si el investigador dijera a la entidad a la cual propone la estrategia: *La situación está así, y esto es lo que ofrecemos en el ámbito de las Relaciones públicas para diferenciarnos y para potenciar nuestra presencia* (Sánchez 2003).

En el presente tercer capítulo, tomando como base los resultados alcanzados en el diagnóstico efectuado sobre el estado actual de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes, se traza como objetivo el de diseñar una Estrategia de Gestión de las Relaciones Públicas para dicha entidad. Con estos fines se aplica un procedimiento para el diseño de dicha estrategia de RR.PP y así alcanzar el estado óptimo que se desea en este tipo de actividad, apoyar desde el punto de vista de la comunicación las estrategias comerciales de la entidad turística en cuestión y a su vez, convertirse en un instrumento de gestión de la imagen empresarial, que contribuya a un mejor posicionamiento del hotel a partir de la transmisión de mensajes planificados y veraces hacia todos sus públicos, basados en su identidad corporativa.

3.2 Procedimiento para la elaboración de una estrategia de gestión integrada de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes

La presencia de procedimientos para la gestión de forma integrada de las Relaciones Públicas en la bibliografía, como ya se explicó en el primer capítulo de la presente investigación es casi nula, ya que esta es una temática de reciente estudio y mucho más aún en el sector turístico hotelero.

Como resultado del análisis realizado se considera aplicar el procedimiento para la gestión integrada de las RR.PP diseñado por Prieto (2012), ya que el mismo cuenta con una etapa para el diseño de la estrategia y responde a los objetivos de esta investigación.

A continuación se presentan las etapas del procedimiento para la Gestión Integrada de las RR.PP en la empresa objeto de estudio:

I. Conciliación con la dirección de la entidad

En esta etapa es necesario involucrar a la alta dirección de la empresa con el trabajo que se va a realizar. Además se necesita que los directivos de primer orden reconozcan los problemas detectados en el diagnóstico, previo análisis con los mismos. Es necesario además, que los mismos sientan la necesidad inmediata de buscar una solución al problema, que sería la aplicación del procedimiento para la gestión de manera integrada de las RR.PP.

Es fundamental que los directivos de primer orden estén dispuestos además, a colaborar con el desarrollo del procedimiento y que por ende faciliten la ejecución del

mismo. Para ello esta etapa es fundamental a la hora de esclarecer cualquier duda que exista sobre lo que involucra esta forma de gestión, qué implica la comunicación de forma equilibrada, coherente y sinérgica, qué significa la mediación comunicacional con todos los tipos de público que ha identificado la instalación y además lo que permite la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad en los mismos hacia la organización.

II. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad

Una vez comprometida la alta dirección de la empresa, el próximo paso sería extender este nivel de preocupación al resto de los directivos de la misma.

Se organizarían conversatorios con el Consejo de Dirección del hotel para dar a conocer los resultados del diagnóstico, se explicaría el trabajo que se piensa realizar, así como se recalcaría la importancia vital que tiene esta actividad para el éxito de la instalación.

III. Investigación sobre la base del diagnóstico

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico efectuado se definirían los principales problemas derivados del mismo en el hotel objeto de estudio. La aplicación de esto es de vital importancia para lograr el éxito esperado. Posteriormente y teniendo en cuenta los problemas detectados se valorarán las oportunidades reales con las que cuenta la empresa para la solución de los mismos.

IV. Diseño de la estrategia general de relaciones públicas

Para esta etapa es necesario hacer una planeación organizada consciente y continua de las RR PP del hotel Horizontes Los Caneyes a largo plazo. Esto se hará con el objetivo de seleccionar las mejores alternativas y los medios disponibles para lograr objetos o metas específicas, o sea proyectar un futuro deseado plasmando los medios efectivos para lograrlo. Idear y crear para avanzar en un logro determinado; estructurar, investigar, indagar para conocer acabadamente la situación de las mismas y ubicarnos respecto a la empresa y sus políticas en lo que se hace a su filosofía y cultura organizacional, que es como compenetrar en su estilo de vida y de conducta.

Se definirían los objetivos estratégicos de las RR PP en correspondencia con los intereses de la entidad. Dicho en otras palabras se elaborará una orientación de

intervención o un enfoque de acción para la problemática a resolver y para la realización del proyecto de gestión integrada de las RR PP en la empresa.

Se definirá además el papel de las RR PP en la entidad y se dejará bien claro que las RR PP contribuyen a trazar, mantener o rectificar la política general de la empresa, en sus relaciones de carácter interno y externo, de acuerdo a las vibraciones que laten en el ambiente económico, político, social y cívico. Todo ello con vistas a: sostener e incrementar el prestigio en los públicos de la empresa, situarse en actitud de previsión y defensa, y aún en posición ofensiva, según el caso lo requiere, contra cualquier intento de agresión o menoscabo de los intereses materiales y morales de la entidad en cuestión.

De igual forma se puntualizaría que las finalidades a perseguir mediante las actividades propias de las RR PP, se refieren a: obtener el más constante y leal apoyo de los obreros y empleados de la empresa; mantener y estimular la confianza con los proveedores y socios en la empresa; convertir al cliente en un verdadero amigo, que desea nuestra prosperidad porque sabemos ofrecerle en forma atractiva buenos productos y mejores servicios; mantener las más cordiales relaciones con los organismos oficiales dentro de un clima de recíproco respeto y consideraciones; propiciar y cooperar en todo intento serio y responsable de mejoramiento para la comunidad a través de instituciones cívicas, tanto en el aspecto material como en el orden moral; defender a toda costa una actitud ética en las relaciones de nuestra empresa con las demás entidades industriales, mercantiles o agrícolas, por último, alcanzar una posición privilegiada de admiración, apoyo y simpatía en la opinión pública del país, a la cual debemos convencer, con acciones verdaderas y útiles y no con prácticas demagógicas, que nuestra empresa es un factor de progreso y estabilidad para la Nación y para el pueblo.

Las fases para la planificación estratégica de las RR.PP son:

Fase 1: Análisis de la situación:

En esta etapa se recopilan hechos y datos sobre la empresa u organización que atañen sus RR PP: cuáles son sus productos, ventas, resultados, recursos humanos, clientes, categoría y lugar en el sector, proveedores, antecedentes históricos, posibilidades futuras. Su historia, su presente, su futuro, dónde se encuentra y hacia

dónde se dirige. Todo esto con un enfoque integrador y una mirada de sistema hacia todas las áreas del hotel.

Fase 2: Definición del problema o problemas y/o oportunidades: Para este paso se utiliza la Matriz DAFO o se determinan las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del hotel y se realiza el impacto de las mismas para determinar en qué cuadrante se encuentra y la estrategia a seguir.

Fase 3: Objetivos estratégicos: Se define el o los objetivos generales a los cuales estará dirigida la planificación, teniendo en cuenta los problemas detectados que tienen mayor incidencia.

Fase 4: Definición de los Públicos: Se definen los públicos con los que trabajarán las RR.PP y a los cuales estarán dirigidas las tácticas y estrategias que se elijan en pasos posteriores. La definición de los públicos es de suma importancia ya que las estrategias y tácticas que se elaboren deben ser equitativas, o sea, a la hora de dar tratamiento a los mismos, debe prevalecer un equilibrio o armonía en la comunicación hacia los mismos de manera que se gestionen de forma integrada ambos públicos. Las estrategias estarán en función de los objetivos.

Fase 5: Establecimiento de las Estrategias: los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. En esta etapa se define el o los objetivos generales a los cuales estará dirigida la planificación, teniendo en cuenta los problemas detectados en la fase de diagnóstico y que afectan de forma general la organización. Las estrategias deben tener en cuenta: los recursos, la Misión y Visión de la instalación, el acceso a los públicos y los objetivos.

Fase 6: Establecimiento de las Tácticas: Son las acciones a largo plazo que se realizarán con los diferentes públicos para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos trazados. Estas acciones incidirán en el logro de la simpatía con los dos tipos de público de manera equilibrada y teniendo en cuenta, los objetivos del hotel.

Fase 7: Calendario-plazos temporales: Como la palabra lo indica es la fecha en que se debe cumplir la acción planificada o sea el tope para su ejecución. Los tres aspectos medulares del calendario son los siguientes:

1. Decisión de cuándo debe realizarse
2. Determinación de la secuencia de actividades

3. Compilación de la lista de actividades/tareas que deben llevarse a cabo para obtener los resultados deseados (el cumplimiento de los objetivos proyectados).

Fase 8: Presupuesto: Es el financiamiento que se empleará en la ejecución de las tácticas.

Fase 9: Evaluación: (ver criterio en la descripción de la fase del procedimiento)

V. Planificación a corto plazo

Esta etapa se propone la elaboración de un plan a corto plazo de las RR.PP, que a diferencia de la planificación estratégica, es una planificación donde se definirán los objetivos de trabajo inmediatos, así como los públicos con los cuales se trabajará, se definirán además, las tácticas y las herramientas que se utilizarán para la realización de las mismas.

VI. Ejecución de lo planificado.

Es el acto de llevar a efecto lo planeado en las etapas anteriores y teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico para ello es muy importante cumplir con el postulado principal del procedimiento para la gestión de las RR.PP en el hotel objeto de estudio y es lograr la integración armónica de todos los públicos que se definan tanto en la planificación estratégica como en la planificación a corto plazo. Es importante además dar solución en las mismas a los problemas detectados en la etapa del diagnóstico sin dejar de seguir los postulados anteriormente expresados y motivo principal de esta investigación.

VII. Evaluación.

El control y evaluación del procedimiento tiene que ser una actividad permanente integrando para ello herramientas de medición sistemática y otras de largo alcance.

Esta etapa es de gran importancia para valorar si el procedimiento realmente contribuye a la gestión integrada de las RR.PP, o sea, si en el mismo existe una gestión de la comunicación de forma equilibrada, coherente y sinérgica y tiene como centro la mediación comunicacional con todos los tipos de público que ha identificado la instalación, lo que permitiría la creación de una imagen de simpatía, comprensión o solidaridad en los mismos hacia la organización.

Aunque el procedimiento comprende estas siete etapas, en la presente investigación, para dar cumplimiento al objetivo general de la misma y por cuestiones de ajustes al cronograma de trabajo, solamente se aplicará hasta la etapa número cuatro donde

quedará establecida la estrategia de gestión integrada de las RR.PP para el Hotel Horizontes Los Caneyes.

3.3 Aplicación del procedimiento para el diseño de la estrategia para la gestión integrada de las Relaciones Públicas en el hotel Horizontes Los Caneyes.

Con la aplicación de este procedimiento se pretende dotar a la instalación de un instrumento de gestión de las RR.PP (Estrategia de RR.PP) no existente hasta el momento que, de manera global, contribuya con su implementación al mejoramiento de las relaciones de la empresa con todos sus públicos (internos y externos); además que proporcione la formación de valores organizacionales, la identificación de sus miembros con las metas y objetivos empresariales y que modele una conducta impregnada en los valores y la cultura de la empresa. Su principal contribución estará encaminada hacia el perfeccionamiento de la actividad de las RR.PP de la instalación, para lograr una imagen corporativa coherente y acorde con la identidad de la empresa, que la distinga frente a sus diversos públicos.

I. Conciliación con la dirección de la entidad

Para dar cumplimiento a lo establecido por la autora de este procedimiento con lo referente a esta etapa fue necesario el establecimiento de una comunicación fluida y efectiva con la alta dirección y con los trabajadores de todos los departamentos del hotel, especialmente con los de RR.PP. Como precisamente el enfoque de la comunicación al que se inclina esta investigación es el Latinoamericano, la forma en la que se trató de establecer dichos flujos comunicativos giró alrededor no sólo de la retroalimentación con los trabajadores en vista de que son realmente ellos los que tienen un conocimiento pleno de lo que realmente resulta un problema para el buen desempeño de las RR.PP en la entidad, aunque no siempre le den el tratamiento que requiera; sino que además se analizó lo antes mencionado siempre teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra el hotel, la responsabilidad que se tiene hacia el mismo y la necesidad de un mayor impacto en la comunidad.

Dicha comunicación canalizada de forma directa, persona a persona, como indirecta a través del teléfono y del correo electrónico giró en torno a persuadir a los directivos y demás miembros de los diferentes departamentos de la necesidad de reconocer los

problemas detectados en el diagnóstico y de buscar una solución inmediata, que sería en este caso el diseño de una estrategia de RR.PP a partir de la aplicación del procedimiento para la gestión integrada de las RR.PP.

Un elemento que quedó muy esclarecido durante el desarrollo de esta etapa de la investigación es que si no se le muestra a los integrantes de la entidad el valor práctico que tiene la investigación y lo que es más, si el propio investigador no está convencido de ello, resulta imposible hacer tangibles los beneficios que traería a la organización la implementación de esta forma de gestión en materia de RR.PP; y es por eso que se aclararon todas las dudas existentes en este sentido. De esta forma se logró la aprobación de la alta dirección y un comprometimiento por su parte en la aplicación del procedimiento.

II. Preparación de los directivos para la asunción de este modelo de gestión de la actividad.

Una vez comprometida la alta dirección del hotel Horizontes Los Caneyes se realizaron conversatorios, teniendo en cuenta las características del hotel, en los cuales se analizó todo lo referente al procedimiento, su importancia, los problemas existentes y su implementación. Esto contribuyó a que todo el personal directivo lograra sensibilizarse con el procedimiento y con la situación real que existe en el departamento de RR.PP.

III. Investigación sobre la base del diagnóstico.

Atendiendo a los resultados obtenidos en el Diagnóstico de Relaciones Públicas realizado en el Capítulo 2 se pueden definir como los principales problemas que afectan hoy el desempeño de dicho departamento del hotel los siguientes:

1. Falta de autonomía del relacionista público en el manejo del presupuesto destinado a la realización de sus funciones.
2. Desconocimiento por parte del personal del hotel de la verdadera dimensión que tiene el relacionista público en la entidad, entendiendo a dicho profesional únicamente como un especialista de atención al cliente.
3. No existe planificación de la actividad de RR.PP ni se cuenta con planes o campañas que logren integrar las acciones de dicha disciplina.

4. Escaso tratamiento de las quejas y necesidades del público interno.
5. Carencia de estudios e investigaciones sistemáticas que contribuyan al perfeccionamiento de la actividad y al mayor dominio de información, para que sirva de punto de partida a todas las acciones que proyecte el departamento.
6. No existen acciones comunicativas planificadas que rebasen el marco contractual hacia los intermediarios, proveedores, comunidad local e instituciones, los cuales forman parte importante de su entorno.
7. La empresa no cuenta con una estrategia de RR.PP que rija la actividad de las mismas, estableciendo sus objetivos, funciones y acciones.
8. Desactualización e inadaptabilidad de los documentos del área a las necesidades reales del departamento y la entidad.
9. No existe una estrategia de comunicación que establezca las pautas comunicativas de la entidad.
10. Inexistencia de un Manual de Identidad Corporativa de la Marca Horizontes que rija los elementos necesarios a destacar dentro de sus mensajes comunicativos que permitan su diferenciación de la competencia frente a sus públicos de interés.
11. En el Plan de Marketing del hotel solamente se establecen acciones de comunicación para los consumidores del producto en sí.
12. La comunicación con el público interno no está encaminada a aumentar el sentido de pertenencia de este para con el hotel ni a su vinculación en la toma de decisiones, además de que se desconocen sus niveles de satisfacción laboral y no se favorecen las relaciones interdepartamentales ni con el resto de las instalaciones que conforman la empresa.
13. La comunicación externa no se gestiona de manera eficaz, ya que no se trabaja con la fidelización del resto de los públicos externos (exceptuando los clientes) y no se establece una comunicación enfocada a dar a conocer los logros de la empresa o a retroalimentarse de la opinión que tienen estos públicos de la instalación.
14. Las acciones de RR.PP se desarrollan de manera aislada sin un enfoque sinérgico, lo que provoca que no causen el efecto deseado sobre los diferentes públicos

De manera general se puede decir que las RR.PP de la instalación son meramente operativas y no comprenden los elementos básicos de una buena planificación: ser estratégica, sistemática e integral.

IV. Diseño de la estrategia general de RR.PP

Fase 1: Análisis de la situación

El Hotel horizontes Los Caneyes, con más de 28 años de explotación, es un hotel pequeño de categoría tres estrellas que forma parte del complejo hotelero Empresa Hotel Los Caneyes del Grupo Cubanacán; recientemente ha asistido a un cambio de marca comercial de Cubanacán a Horizontes, lo que hace que tenga paulatinamente que elevar sus índices de calidad tal como la marca lo requiere.

El principal producto del hotel es el alojamiento, ofertado tanto en los planes MAP como CP, contando con una infraestructura de 96 habitaciones climatizadas; oferta además servicios de restauración en su restaurante Los Taínos y el Snack Bar Piscina Cuba, así como animación en la piscina y sala de fiesta Songa Club.

Se prestan servicios médicos de enfermería las 24 h del día y de renta de autos a solicitud, así como de venta de souvenir en la tienda para estos fines ubicada en el hotel la cual está abierta de de 10:00AM a 8:00PM.

Los principales segmentos de mercado de la entidad según Aros (2010) y que según confirmaciones de especialistas de la entidad mantienen un comportamiento similar son los turistas de circuito, los turistas directos, el segmento integrado por los clientes que consumen el almuerzo en tránsito, los turistas nacionales motivados por un ocio relacionado con la piscina y la sala de fiestas, los turistas que arriban por agencia y el segmento compuesto por trabajadores de las firmas.

El hotel utiliza como principales canales de distribución los receptivos cubanos. Con Viajes Cubanacán se realizan las operaciones de gran volumen, mientras que con los receptivos Cubatur, Gaviotatur y Havanatur se realizan las operaciones de mediano volumen.

Teniendo en cuenta el análisis realizado por Aro (2010) sobre la competencia la misma se reduce a todos los hoteles que se destinan al turismo de tránsito en la región central del país. A partir de los resultados de dicha investigación los competidores de hotel son los siguientes:

Competidores superiores:

- Hotel Jagua Cienfuegos
- Hotel Las Cuevas Trinidad

Competidores inferiores:

- Villa Los Laureles Sancti Spíritus
- Villa Rancho Hatuey Sancti Spíritus
- Hotel HorizontesLa Granjita Santa Clara
- Hotel Santa Clara Libre Santa Clara
- Hostales de Santa Clara
- Hotel Cubanacán América

Fase 2: Definición del problema o problemas y/o oportunidades

Para desarrollar esta fase se utilizó la Matriz DAFO, que como sus sílabas lo indica estudia las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización y su entorno, sirve para tomar decisiones acerca del rumbo a seguir en el futuro; ofrece una visión del entorno de la empresa y los aspectos a tener en cuenta para desarrollarse en él y es considerada una técnica que surge en el ámbito de la dirección de empresas como herramienta de análisis para la planificación estratégica.

DEBILIDADES

1. Escasa señalización del hotel tanto interna como externa.
2. Falta de infraestructura adecuada para el desarrollo de eventos y reuniones de trabajo.
3. Falta de planificación en la actividad de Relaciones Públicas.
4. Bajo nivel de competitividad, como resultado de la incorporación a la Empresa Hotel Los Caneyes de un conjunto de entidades que constituían sus principales competidores y estandarización de sus servicios a este nivel.
5. Escaso tratamiento de forma planificada y coherente por parte de las Relaciones Públicas de la entidad de públicos como el interno, intermediarios, proveedores, comunidad local e instituciones, los cuales forman parte importante de su entorno.
6. Evidente existencia de problemas subjetivos en el personal como resultados de los cambios de marca (resistencia al cambio).
7. Poco dominio del idioma francés por parte del personal de contacto del hotel.

8. Falta de autonomía del relacionista público en el manejo del presupuesto destinado a la realización de sus funciones.
9. Escaso manejo de la investigación por parte del departamento de Relaciones Públicas como punto de partida a todas las acciones que se proyecten a los públicos de interés de la entidad.
10. El hotel Horizontes Los Caneyes no cuenta con una estrategia de Relaciones Públicas que rijan la actividad de las mismas, estableciendo sus objetivos, funciones y acciones.
11. Desactualización e inadaptabilidad de los documentos del área de Relaciones Públicas a las necesidades reales de la entidad.
12. No existe una estrategia de comunicación que establezca las pautas comunicativas de la entidad.
13. Inexistencia de un Manual de Identidad Corporativa que rijan los elementos necesarios a destacar dentro de sus mensajes comunicativos que permitan su diferenciación de la competencia frente a sus públicos de interés.
14. En el Plan de Marketing del hotel solamente se establecen acciones de comunicación para los consumidores del producto en sí.
15. Las acciones de Relaciones Públicas se desarrollan de manera aislada sin un enfoque sinérgico, lo que provoca que no causen el efecto deseado sobre los diferentes públicos.
16. La comunicación institucional está caracterizada por la transmisión de órdenes e instrucciones de trabajo desde las estructuras superiores hacia las inferiores y no por el diálogo y el consenso mutuo entre las diferentes partes implicadas.

FORTALEZAS

1. Empresa en Perfeccionamiento Empresarial desde el 2002.
2. Amplio reconocimiento en la provincia por sus niveles de desempeño como entidad hotelera y centro recreativo
3. Crecimiento paulatino en el año en curso del mercado nacional que visita la entidad.
4. Poca variación del número de trabajadores (Estabilidad del personal).
5. Reconocida calidad de los servicios gastronómicos.
6. Calidad de la animación e incremento en la organización de las actividades recreativas.

7. Sistema de Calidad en fase de aplicación.
8. Tipicidad y singularidad de las construcciones en un entorno natural atractivo.
9. Posición de preferencia frente a los hoteles de tránsito de la región central.
10. Disponibilidad de recursos humanos calificados con experiencia y otros en proceso de superación.
11. Oferta sostenible, sana y segura.
12. Calidad del medio natural que lo rodea.

OPORTUNIDADES

1. Correspondencia del tipo de segmento de mercado turístico que visita el municipio de Santa Clara, de tránsito en su mayoría, con los principales atributos que posee el hotel.
2. Creación de productos más económicos de pasadías, alojamientos de fin de semana, actividades nocturnas, etc desde las Agencias de Viajes que favorecen el flujo de una demanda al hotel.
3. Crecimiento de las operaciones aeroportuarias en Santa Clara lo que favorece el flujo de turistas en la provincia.
4. Puesta a disposición del MINTUR de los lineamientos de la política económica y social del país que se enfocan a varias áreas de resultados claves que son también importantes para el desarrollo del turismo en el país.
5. La plataforma de servicios de alojamiento no estatales aún es escasa e insuficiente en la ciudad de Santa Clara lo que favorece la solicitud de alojamientos en el hotel por parte de las Agencias e Viaje.
6. Cercanía al Conjunto Escultórico Ernesto Che Guevara.
7. Ubicación geográfica privilegiada.
8. Crecimiento paulatino en el país del turismo nacional.
9. Cercanía del hotel a varias áreas que forman parte de proyectos comunitarios de protección a especies vegetales.
10. Cercanía del hotel a una sede universitaria y de otros centros educacionales de la educación media superior, teniendo en cuenta que los universitarios y los estudiantes de este tipo de enseñanza media son grandes consumidores de productos recreativos como el que ofrece la entidad.

11. Creciente interés del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de Las Villas en fortalecer los vínculos con la entidad a fin de incrementar la realización de investigaciones y de colaborar en la capacitación y superación de los trabajadores de la misma.

AMENAZAS

1. Fuerte competencia en cuanto a calidad de los servicios y precios que ofrecen las entidades hoteleras (hostales) y de restauración del sector no estatal en el municipio de Santa Clara.
2. Disminución paulatina de los mercados europeos a partir de la crisis económica que enfrenta este continente, que son grandes consumidores del turismo de circuito y ciudad, los que hasta el momento han sido el principal mercado del hotel.
3. Alza de precios de los combustibles y los alimentos en el mercado nacional e internacional.
4. Bloqueo económico impuesto por los EE.UU al país.

Después de realizar un análisis de la Matriz DAFO (ver anexo 14), utilizando el método de impactos cruzados, se pudo concluir que la mayor cantidad de impactos se ubica en el cuadrante que expresa que en estos momentos las principales debilidades que tiene la instalación le están impidiendo aprovechar al máximo sus oportunidades, o por el contrario que el poco aprovechamiento de estas oportunidades hace que se vean más acentuadas sus debilidades.

Por esta razón se hace indispensable superar debilidades como la falta de planificación en la actividad de Relaciones Públicas que está resultando en un escaso tratamiento de forma planificada y coherente por parte de las Relaciones Públicas de la entidad de públicos como el interno, intermediarios, proveedores, comunidad local e instituciones, los cuales forman parte importante de su entorno.

Sin embargo se considera que en estos momentos es de vital importancia la concepción de una buena estrategia de comunicación y RR.PP así como programas, campañas y planes de RR.PP que permitan aprovechar al máximo oportunidades tales como el crecimiento de las operaciones aeroportuarias en Santa Clara lo que favorece el flujo de turistas en la provincia en función de poder vender más el hotel ya sea como alojamiento (overnight) o para los almuerzos en tránsito, de modo que dicho crecimiento de la operación aeroportuaria pueda ser empleado en beneficio de

la ocupación de la instalación y asistencia en caso de vuelos demorados y la posibilidad de alojamiento para clientes nacionales directos; de manera tal que se minimicen debilidades tan importantes como el bajo nivel de competitividad, como resultado de la incorporación a la Empresa Hotel Los Caneyes de un conjunto de entidades que constituían sus principales competidores y estandarización de sus servicios a este nivel.

Fase 3: Objetivos estratégicos

1. Proveer al hotel Horizontes Los Caneyes de una herramienta estratégica que rija el ejercicio de las RR.PP y a su vez contribuya al logro de la gestión de las mismas.
2. Convertir la investigación en el punto de partida del accionar de las Relaciones Públicas en el hotel Horizontes Los Caneyes.
3. Contribuir al perfeccionamiento del trabajo del relacionista público en el hotel Horizontes Los Caneyes.
4. Contribuir a través del proceso de planificación de las RR.PP a la elevación del nivel de motivación del personal y al logro de un mayor sentido de compromiso del mismo hacia el hotel y la empresa.
5. Potenciar la comunicación con los públicos objetivos de la empresa, en aras de ganar un 100 % de credibilidad y confianza por parte de ellos.
6. Contribuir a la proyección de una imagen corporativa coherente y consistente sobre la base de la identidad de la empresa, mediante la transmisión de mensajes e información 100% veraces, para el logro de altos niveles de reconocimiento y satisfacción tanto de sus públicos internos como externos.
7. Fortalecer el vínculo entre la empresa y los organismos y entidades que forman parte del entorno externo, a través del mejoramiento de la comunicación entre el hotel y los mismos.
8. Contribuir a crear mecanismos de control, evaluación y retroalimentación en el proceso de gestión de las RR.PP que permitan establecer y conocer el estado actual de la planificación de esta actividad en el hotel Horizontes Los Caneyes.
9. Contribuir a que el resto de las entidades que conforman la Empresa vean en la forma de implementación de la estrategia de gestión propuesta al hotel un ejemplo para el mejoramiento de su ejercicio de RR.PP.

10. Lograr una ruptura de la visión parcializada que tienen los trabajadores del hotel Horizontes Los Caneyes de que el departamento de RR.PP solo existe para canalizar los estados de opinión de los consumidores del producto turístico a los directivos de la entidad.

Fase 4: Definición de los Públicos

Los principales públicos del hotel Horizontes Los Caneyes son todos aquellos grupos de personas con los que ya sea de forma directa o indirecta tiene que relacionarse, ya sea porque dependa de ellos para su existencia o no, ya que pueden incidir en la opinión pública. Estos grupos humanos según la bibliografía consultada en el primer capítulo pueden dividirse en público interno y externo. A continuación se exponen a detalle los públicos de interés del departamento de RR.PP que a la vez lo son de la entidad de forma general.

Público interno

- Directivos (tanto del hotel como de la empresa)
- Resto de los trabajadores del hotel (Técnicos. Obreros, Servicio)
- Grupo Empresarial Cubanacán

Público externo

- Proveedores
- Intermediarios
- Consumidores del producto turístico hotelero, gastronómico y recreativo que ofrece la entidad
- Entorno social
- Medios masivos de comunicación:
- Instituciones políticas y administrativas
- Instituciones educativas
- Instituciones financieras
- Instituciones sociales

Perfil de los públicos:

- Directivos: planifican, guían y ejercen el control en todos los procesos que integran la empresa en cada una de sus entidades.

- **Trabajadores:** es el recurso humano que desarrolla los procesos productivos y de servicio que se necesitan para cumplir con la misión y los objetivos empresariales (116 trabajadores).
- **Grupo Empresarial Cubanacán:** empresa rectora de la actividad que desarrollan, traza las directivas y lineamientos que se deben cumplir, es el equivalente a los accionistas de una empresa, se les informa de la gestión en la entidad.
- **Proveedores:** empresas que suministran al hotel todos los insumos que requiere para prestar sus servicios, tienen alto poder de negociación debido a que prácticamente son monolíticos en el mercado.
- **Intermediarios:** agencias de viajes o turoperadores que se encargan de conformar los circuitos e incluir al hotel dentro de estos, de ellos depende en su mayor parte la venta de las capacidades hoteleras y constituyen los portavoces del hotel frente a los turistas en tránsito.
- **Consumidores del producto turístico hotelero y recreativo que ofrece la entidad:** segmento de turistas de circuito, turistas directos, clientes que consumen el almuerzo en tránsito, turistas nacionales motivados las ofertas de ocio y recreación, los turistas que arriban por agencia y el segmento compuesto por trabajadores de las firmas.
- **Entorno social:** coincide con la ciudad de Santa Clara, constituye el mayor por ciento de los visitantes del hotel, admite segmentación por grupos de edad, grupos de interés, grupos geográficos, entre otros.
- **Medios masivos de comunicación:** están constituidos por la radio, televisión y prensa escrita. Dentro de su razón social no se incluye la publicidad de empresas, solamente comunican sobre éstas noticias relevantes en el ámbito económico, político, social o ambiental, siendo en este caso medio local que más se relaciona con la entidad Tele Cubanacán.
- **Instituciones políticas y administrativas:** se interesan por la actividad que en la empresa se desarrolla como empresa estatal que debe cumplir con todas las disposiciones generales establecidas en el país. Siendo en el caso del hotel Los Caneyes los representantes del PCC y del Sindicato en la entidad.

- Instituciones educativas: instituciones que forman a los profesionales que demanda el hotel para las actividades administrativas y de los servicios, en este caso FORMATUR y UCLV.
- Instituciones financieras: constituyen intermediarios financieros, su interés es fundamentalmente económico.
- Instituciones sociales: instituciones subvencionadas por el estado cuya razón social es prestar servicios gratuitos a la población (hospitales y escuelas).

Fase 5: Establecimiento de las Estrategias

1. Lograr que el departamento de Relaciones Públicas del hotel Horizontes Los Caneyes esté altamente preparado para dar el tratamiento requerido a todos públicos de interés de la entidad.
2. Convertir a la investigación en el hotel Horizontes Los Caneyes y sobre todo en el departamento de Relaciones Públicas en el punto de partida para la toma de decisiones.
3. Crear un sistema de comunicación interna que mejore la transmisión de información y la retroalimentación entre las diferentes áreas del hotel de manera tal que se logre elevar la confianza, la satisfacción, el sentido de pertenencia y la eficiencia laboral en los empleados hacia la empresa y la marca Horizontes.
4. Optimizar la comunicación con los directivos de la empresa y potenciar el intercambio entre los trabajadores.
5. Garantizar una comunicación efectiva, veraz y que reafirme la imagen de marca Horizontes entre el hotel y sus públicos externos, a través de los mensajes transmitidos.
6. Establecer mecanismos de control y evaluación periódica del impacto de los mensajes comunicativos del hotel con sus diferentes públicos.

Fase 6: Establecimiento de las Tácticas

A continuación se han establecido una serie de tácticas por estrategias a fin de viabilizar el logro de las mismas:

Estrategia 1:

1. Solicitar a la UCLV colaboración académica a fin de que se elabore la Estrategia de Comunicación del hotel Horizontes Los Caneyes para que guíe de

forma general todos los procesos comunicativos y se soliciten cursos de superación en RR.PP y comunicación.

2. Rediseñar el Manual de RR.PP a fin de agregarle los elementos que le faciliten adaptar el ejercicio de las RR.PP a las características actuales de la entidad.
3. Crear un Manual de Identidad Corporativa para la marca Horizontes.
4. Concebir un Plan de RR.PP para el buen funcionamiento de la actividad y un Plan para situaciones de crisis o emergencias.
5. Diseñar e implementar campañas de RR.PP, con sus respectivos sistemas de control y evaluación establecidos de antemano, que contribuyan al mejoramiento del clima laboral haciendo énfasis en la motivación y el nivel de compromiso de los trabajadores con la entidad.
6. Potenciar el desarrollo de investigaciones por parte del relacionista público de acuerdo a las necesidades del departamento, a fin de que se potencie la eficiencia de la actividad y permita elevar el nivel de preparación del personal del área y la capacitación del resto de los trabajadores en aspectos básicos de las RR.PP en la medida en que les sea de utilidad para mayores logros en sus respectivas labores.

Estrategia 2:

1. Organizar talleres en los que se inviten a estudiantes, profesores y otras personalidades del Centro de Estudio Turísticos y la UCLV, donde se expongan y debatan investigaciones que se estén haciendo en la entidad ya sea de RR.PP u otras disciplinas que tengan que ver con el ámbito turístico y contribuyan al perfeccionamiento del accionar de las RR.PP.
2. Elevar los niveles de exigencia de la dirección con los gestores turísticos fundamentalmente en cuanto al nivel de preparación teórica y el dominio de información actualizada en cuanto al mundo turístico y de las RR.PP.
3. Organizar por áreas, en los horarios menos operativos, conversatorios sobre actualidad turística o debate concernientes a noticias que atañen a la entidad.

Estrategia 3:

1. Realizar reuniones mensuales con los empleados para dar a conocer los acontecimientos más importantes, discusión de problemas y logros alcanzados
2. Crear, y mantener actualizado mensualmente, un Mural Informativo con información sobre misión, visión, objetivos anuales, reconocimientos, resultados y

noticias relevantes; que sea llamativo y organizado, el cual debe ser colocado estratégicamente para que cada miembro de la organización pueda acceder a la información.

3. Realizar una publicación mensual (Boletín Informativo) donde los empleados puedan encontrar información relacionada con asuntos de la entidad y temas turísticos actuales.

4. Establecer un sistema de retroalimentación con los trabajadores (Buzón de quejas y sugerencias), que permita conocer sus opiniones e inconformidades.

5. Celebrar Asambleas sindicales con más periodicidad.

6. Establecer la política de “puertas abiertas en la dirección”, para que los empleados tengan la oportunidad de plantear sus inquietudes y criterios directamente a sus superiores, y obtener respuestas a los mismos.

7. Realizar visitas periódicas a todos los departamentos de la organización para conocer inquietudes, necesidades, preocupaciones y aspiraciones de los empleados.

8. Utilización sistemática del chat para el uso de mensajes que resalten la imagen del hotel.

9. Comunicar los objetivos y resultados de la entidad de manera sistemática al 100 % de los trabajadores.

10. Crear una base de datos con toda la información de los trabajadores (cumpleaños, gustos, preferencias, currículum, etc.)

11. Exaltar en reuniones, asambleas y murales a los trabajadores más destacados de un período de tiempo determinado, cartas y subvenir, en la medida de las posibilidades de la empresa y del hotel, a modo de reconocimiento.

12. Realizar actividades de esparcimiento, en fechas importantes (Día del Turismo, aniversarios de la instalación, etc.).

13. Comunicar a través del mural los mejores trabajadores y los cumpleaños del mes, apoyándose también en las asambleas sindicales

14. Confección de plegables con contenidos que fortalezcan el trabajo con los valores para repartirlos por áreas.

15. Aplicar encuestas para explorar la satisfacción del cliente interno.

16. Diseñar y aplicar campañas de RR.PP dirigidas a elevar los valores deseados en los trabajadores de la entidad.

Estrategia 4

1. Mantener a los directivos de la empresa informados constantemente sobre los logros que se han obtenido en la instalación en materia de RR.PP y de comunicación.
2. Aprovechar al máximo las reuniones, levantando actas, analizando la información recopilada, aplicando encuestas; en las que confluyan tanto trabajadores de las áreas como la dirección para canalizar la comunicación entre todas las áreas.

Estrategia 5

1. Mantenerse informado e informar a los turistas de las principales actividades culturales que se realizan en el territorio.
2. Realizar cenas y actividades con clientes repitentes, como parte del programa de Fidelización.
3. Continuar realizando encuestas de satisfacción a los clientes sobre la atención recibida en las instalaciones y la calidad del servicio.
4. Actualizar periódicamente la ficha del cardex, con el objetivo de emplearla siempre que los clientes visiten las instalaciones para asegurar un trato personalizado.
5. Enviar postales y felicitaciones por fechas significativas, cumpleaños y aniversarios a los clientes más importantes para la empresa, y en caso de que se encuentren en el hotel cumplir con lo que plantea los Planes de Fidelización.
6. Organizar y diseñar programas de atención a grupos de familiarización a partir de los intereses comerciales del destino de forma integral.
7. Mantener una comunicación constante, a través del correo electrónico, con las AA.VV y TT.OO sobre aperturas y mejoras de productos, así como problemas que puedan surgir en las instalaciones y que su desconocimiento pudiera afectar la satisfacción de los clientes que visiten las mismas.
8. Crear y actualizar permanentemente el mailing de TT.OO y AA.VV (Contactos, datos organizacionales y de los directivos, breve caracterización del TT.OO y/o AA.VV).
9. Continuar atendiendo de forma especial a grupos de prensa, así como periodistas y fotógrafos extranjeros que nos visiten para trabajos puntuales de promoción.

10. Crear y actualizar permanentemente el mailing de Prensa (Contactos, datos organizacionales y de los directivos, breve caracterización del medio).
11. Mantener informada a la alta dirección sobre toda la información que se publique en los medios, relacionada con la empresa, el destino, el Grupo y el sector turístico en general.
12. Diseñar campañas de RR.PP dirigidas a la conservación del patrimonio natural de la instalación.

Estrategia 6

1. Enviar al Sistema de Información de Destino las opiniones más relevantes de los trabajadores del hotel sobre la publicidad que se hace de la misma, en la que se estampen recomendaciones, se envíe información actualizada sobre la entidad a fin de que la información que llegue al cliente sea lo más veraz posible.
2. Incluir en las encuestas a trabajadores ítems dirigidos a conocer sus criterios sobre la gestión comunicativa que realiza el hotel.
3. Incluir dentro de las encuestas que se les aplican a los clientes ítems que permitan conocer el canal de comunicación por el que supo de la existencia de la instalación.
4. Utilizando como muestra piloto los trabajadores del hotel aplicar encuestas que permitan determinar al menos de forma parcial el impacto que tendrán de los mensajes comunicativos que se lanzan por primera vez a los clientes.
5. Elaborar, aplicar y registrar encuestas para medir los resultados acerca de la gestión de comunicación hacia el resto de los públicos externos.
6. Realizar auditorías de publicidad y de imagen mediante el auxilio y la colaboración de otras entidades que tengan que ver con el sector y con la prensa.

Fase 7: Calendario-plazos temporales

Ver calendario de plazos temporales en el Anexo 15.

Fuente: Elaboración propia.

Fase 8: Presupuesto

Teniendo en cuenta que el Plan de Acciones de Mejoras propuesto al departamento de RR.PP del hotel Horizontes Los Caneyes en la presente investigación no requiere de grandes esfuerzos económicos, pues su puesta en marcha exitosa depende

mayormente de la capacidad de gestión del relacionista público en colaboración con la dirección, así como que los fondos destinados al Sindicato son puestos a disposición para las actividades que se coordinen que vayan dirigidas al público interno y que el presupuesto con el que cuenta el departamento es suficiente para las actividades de fidelización que se realizan en la entidad; se propone emplear el mismo presupuesto del que dispone el departamento objeto de estudio para la implementación de las acciones propuestas.

Fase 9: Evaluación

La evaluación de la estrategia de RR.PP tiene una importancia relevante, ya que con ésta se va comprobando si los objetivos se cumplen y en qué medida, además de que permite ir haciendo los ajustes necesarios. Los datos recogidos por la evaluación sirven de base para la investigación de futuros procesos a poner en marcha. Por tanto se propone que para la evaluación de la presente estrategia se tengan en cuenta todos los pasos que conlleva el proceso de evaluación:

1. Medición de los resultados obtenidos y efectos producidos.
2. Comparación de lo obtenido con respecto a las metas planteadas.
3. Análisis y medición de ajustes y/o desvíos.
4. Determinación de causas.
5. Planeación de medidas correctivas y ajustes.
6. Puesta en marcha de las acciones de ajuste.

Para esto se deben utilizar como instrumentos fundamentales:

- Observación personal: Esta se debe desarrollar a todos los niveles dentro de la organización y servirá para evaluar el proceso durante todo su desarrollo, chequeando si se cumplen cada una de las acciones propuestas.
- Encuesta antes y después: Se desarrollarán en el plazo de un año encuestas a los públicos tanto externos como internos para conocer en qué medida han sido eficientes los mensajes comunicativos emitidos por la entidad, para conocer su satisfacción y hasta qué punto se sienten identificados y comprometidos con la instalación; de manera tal que se puedan realizar ajustes en los mismos o enfatizar en el trabajo con aquellos públicos que todavía no se encuentren totalmente fidelizados con el hotel.

- **Diseminación:** En esta forma de evaluación, se mide básicamente la producción de materiales informativos y el efecto que han causado en los mismos, por tanto se contabilizarán las apariciones en los medios; se cuantificará el número de folletos que se han distribuido de manera interna, así como el número de lectores que han tenido los mismos y se determinará cuán positiva ha sido la cobertura en los medios.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo:

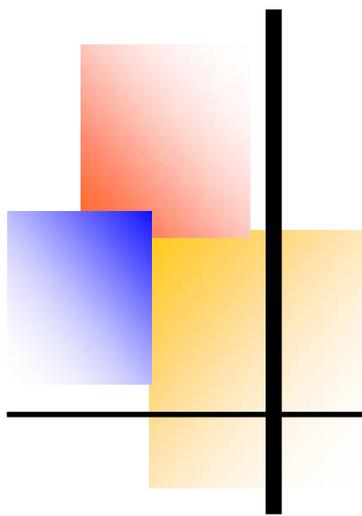
1. La elaboración de estrategia de gestión de las RR.PP en el hotel Horizontes Los Caneyes fue posible gracias a la aplicación parcializada, según los objetivos de la presente investigación, del procedimiento para la Gestión Integrada de las Relaciones Públicas en entidades turísticas elaborado por la MSc. Addys Prieto(2012).
2. La estrategia de gestión de las Relaciones Públicas permitió planificar acciones dirigidas a todos los públicos de interés del hotel Horizontes Los Caneyes, tanto hacia los que eran tenidos en cuenta por este departamento como otros que aunque formaban parte del accionar del de las Relacione Públicas de hotel Horizontes Los Caneyes no eran considerados de tanta importancia por el mismo.
3. La etapa de evaluación del procedimiento resulta de gran importancia, ya que permite buscar el impacto real de la elaboración y aplicación de la Estrategia de Gestión Integrada de las Relaciones Públicas en el hotel Horizontes Los Caneyes asegurando de este modo la mejora continua del ejercicio de esta actividad y del sistema de comunicación empresarial.
4. La aplicación esmerada y precisa de las acciones de mejora propuestas en Estrategia de Gestión de las Relaciones Públicas para el Hotel Horizontes Los Caneyes, contribuirá al logro de una gestión más coherente, planificada, organizada y controlada de las Relaciones Públicas en esta entidad y por tanto a un logro de mejores y más efectivos vínculos de la entidad con sus públicos.



Conclusiones

CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica sobre la comunicación y las RR.PP sirvió como punto de partida para la presente investigación y demostró además la carencia de bibliografía disponible en cuanto a procedimientos, metodologías y estrategias específicas para la gestión de las RR.PP en el turismo y específicamente en la hotelería.
2. La utilización del procedimiento para el diagnóstico de las RR.PP representó una guía efectiva en la detección de los principales problemas que existen en el desarrollo efectivo de esta actividad en la instalación, siendo uno de los fundamentales el escaso tratamiento de los públicos, fundamentalmente el interno.
3. La creación de la Estrategia de Gestión de las RR.PP para el Hotel Horizontes Los Caneyes contribuirá al desarrollo de una comunicación mucho más coherente, planificada, organizada y controlada basada en los intereses con cada público y contribuirá a fortalecer el trabajo y las funciones del relacionista público en función de la gestión de las relaciones públicas.



Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Poner en práctica la Estrategia de Gestión Integrada de las Relaciones Públicas propuesta en esta investigación en el Hotel Horizontes Los Caneyes y cumplimiento a su última etapa, la evaluación de los resultados obtenidos.
2. Potenciar en futuras investigaciones el desarrollo de las etapas cinco, seis y siete del procedimiento utilizado para la Gestión Integrada de las RR.PP en el Hotel Horizontes Los Caneyes.
3. Extender estudios similares hacia el resto de los hoteles de la Empresa Hotel Los Caneyes, con el objetivo de lograr en un futuro próximo una estrategia de RR.PP a nivel empresarial.
4. Utilizar los resultados de esta investigación como material de estudio de la asignatura de RR.PP de la carrera de Licenciatura en turismo.



Bibliografía

BIBLIOGRAFIA

1. Alonso, M. y Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en comunicación social*.
2. Bonilla, C. (1994). *La comunicación: función básica de las relaciones públicas*. México D.C: Editorial Trillas.
3. C. Brown Company Publishers. *Comunicación organizacional*. Editorial Pablo de la Torriente Brau. La Habana, Cuba.
4. Carpio M., (2013) *Estrategia para la Gestión Integrada de las Relaciones Públicas en la Empresa Brisas Trinidad del Mar*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
5. China B., (2013) *Estrategia para la Gestión Integrada de las Relaciones Públicas en el Hotel horizontes La Granjita*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
6. Comunicación Turística, [En línea], <http://www.monografias.com/trabajos90/promocion-y-comunicacion-turistica/promocion-y-comunicacion-turistica.shtml>[Accesado 8 de febrero de 2014].
7. Costa J., *Comunicación Corporativa y Revolución de los Servicios*. Edicitorial Ciencias sociales. La Habana, Cuba.
8. Dragnic, O. (Ed.) (2003) *Diccionario de Comunicación Social*. Venezuela: Pánapo
9. EHTH (2013) "Tendencias del sector hotelero para el 2014" en *Turismo al Día*. [En línea] Volumen 14, número 22, p 2, La Habana, disponible en www.ehth.co.cu [Accesado el 8 de febrero de 2014].
10. *El turismo internacional, un motor de la recuperación económica* (2013) [En línea], disponible en <http://media.unwto.org/es/press-release/2013-12-12/el-turismo-internacional-un-motor-de-la-recuperacion-economica>[Accesado 8 de febrero de 2014].
11. Fernández C., (1991) *La Comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas, S.A. México.
12. Gallegos J.F., (2002) *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Editorial Thomson. Magallanes, España.

13. González E., (2009) *Diseño de la Estrategia de Relaciones Públicas para la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales en Villa Clara*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
Guía didáctica. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
14. Muriel M. y Rota G., (1980) *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Humanas*. Editora Andina. Quito, Ecuador.
15. *Noticias Economía*, [En línea], disponible en <http://www.cubadebate.cu> [Accesado 8 de febrero de 2014].
16. Perelló J. (2009) *Comunicación Promocional en el Turismo*. La Habana, Cuba.
17. Piedra, M. (2005). Relaciones Públicas: Definición, principales conceptos y acciones. En M. Piedra , H. Saladigas Medina, N. Gámez, M. Rivero, R. Galán, V. Martinto & E. Cárdenas (Eds), *Manual de Relaciones Públicas*. La Habana. PP. 30-82
18. Prieto, A., (2012) *La Gestión Integrada de las Relaciones públicas en la Empresa Brisas Trinidad del Mar*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
19. Ríos, B., (2010) *Diseño de un Plan estratégico de Relaciones Públicas para el Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus*. Trabajo de Diploma. Santa Clara, Universidad Central Marta Abreu de las Villas.
20. Serlín J., (1997) *Comunicación en las Organizaciones*. Edición Preliminar. La Habana, Cuba.
21. Serra A., (2002) *Marketing Turístico*. Editorial Pirámide. Madrid, España.
22. Trelles I., (2001) *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. Editorial Félix Varela La Habana, Cuba.
23. Dirección Comercial Empresa Hotel Los Caneyes (s/f) *Manual de Procedimientos de Relaciones Públicas*. Empresa Hotel Los Caneyes.
24. Pre diagnóstico de las Relaciones Públicas en Nicaragua disponible en: <http://www.slideshare.net/martinurcuyo1/pre-diagnostico->, accesado: 4 de marzo del 2104.

25. Diagnóstico de Relaciones Públicas y Publicidad, disponible en: http://www.ecured.cu/index.php/Diagnóstico_Organizacional#Diagn.C3.B3sticos_de_Publicidad_y_Relaciones_P.C3.BA, accesado el: 4 de marzo del 2014.
26. Prieto, A., (2012) *La Gestión Integrada de las Relaciones públicas en la Empresa Brisas Trinidad del Mar*. Tesis de Maestría. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
27. Miranda, L., (2011) *Diagnóstico de la Gestión de Relaciones Públicas en el Hotel XX*. Trabajo de Diploma. Trinidad.
28. Dirección Comercial Empresa Hotel Los Caneyes (s/f) *Manual de Procedimientos de Relaciones Públicas*. Empresa Hotel Los Caneyes.
29. Pre diagnóstico de las Relaciones Públicas en Nicaragua disponible en: <http://www.slideshare.net/martinurcuyo1/pre-diagnostico->, accesado: 4 de marzo del 2104.
30. Diagnóstico de Relaciones Públicas y Publicidad. [En línea]. Disponible en: http://http://www.slideshare.net/index.php/Diagnóstico_Organizacional#Diagn.C3.B3sticos_d_e_Publicidad_y_Relaciones_P.C3.BA, accesado el: 4 de marzo del 2014.
31. Ensayo sobre la importancia de la etapa de diagnóstico en el proceso de planeación estratégica. [En línea]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/diagnostico%20organizacional.htm>. Consultado el 4 de marzo del 2104.
32. 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 de Maestría. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
33. Griffin E., (1997) *A first look at communication theory*. Tercera edición, New York, Editorial McGraw-Hill.
34. Heandrix, A., (1998) *Public Relation Cases*. Estados Unidos, Editorial Wadsworth.
35. Lindenmann, W., (1995) "Measuring Public Relations Effectiveness: For The Dole Food Company and the Society for Nutrition Education" [En línea]. New York, disponible en http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2001_Dole_SNE.pdf [Accesado el 15 de enero de 2014]
36. Littlejohn, S., (2002) *Theories of human communication*. Séptima edición, Belmont, Editorial Wadsworth.

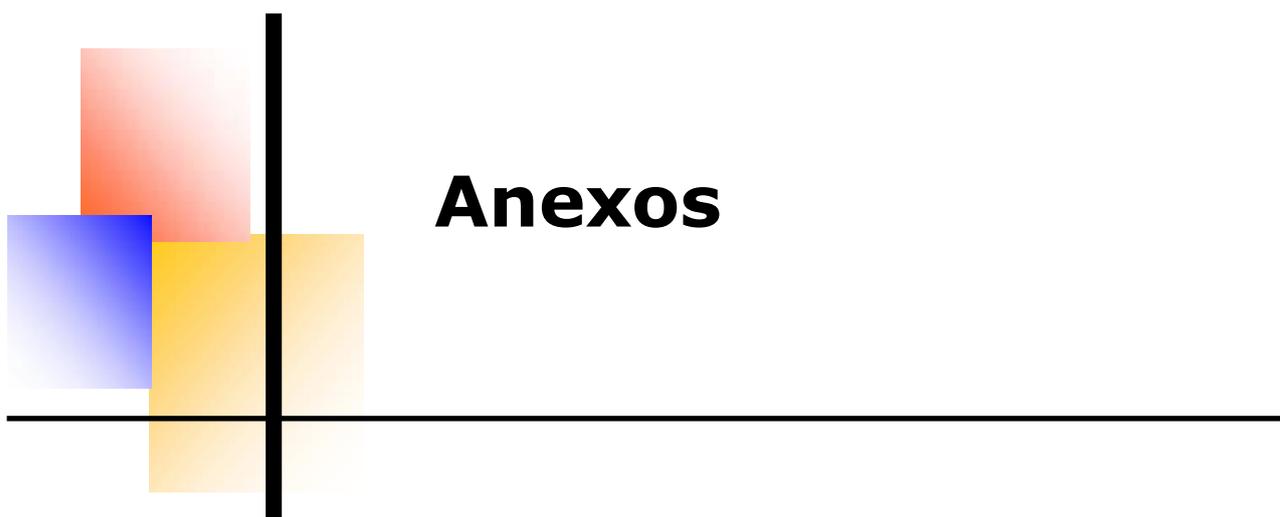
37. Llanes, D., (2009) *Estrategia de Comunicación 2009 en la U.E.B. Gaviota Tours Centro*. Tesis de Licenciatura. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
38. LLuvides, D., (2010) *Diagnóstico de Comunicación Interna: Agencia MCV Servicios S.A. de Villa Clara*. Tesis de Licenciatura. Santa Clara, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
39. Martín, M., (2002) *Teoría de la Comunicación. Epistemología y Análisis de la referencia*. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
40. Martínez, Y., (2009) *Hablemos de comunicación: Una aproximación a las dimensiones esenciales de la comunicación institucional*. La Habana Ediciones Logos.
41. Mirandilla, K., (2010) "Public relations in a crisis decision-making kaleidoscope" en *The Australian Journal of Emergency Management*. Vol. 25, número 1. Enero 2010, pp. 30-34.
42. OMT, (2011) "¿Por qué el turismo? El turismo, un fenómeno económico y social" [En línea] Madrid, disponible en www.unwto.org [Accesado el 6 de marzo de 2014].
43. Rivero, M., (2008) *RR.PP. Definiciones, origen y desarrollo*. La Habana, Facultad de Comunicación Social de la universidad de La Habana.
44. Santiesteban M., (2009) "La Identidad no es solo el logotipo: todo comunica" en *Eumed.net*. [En línea] disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2009b/533/indice.htm> [Accesado el 25 de diciembre del 2013]
45. Scott, M. et al., (2001) *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
46. Seitel, F.P., (2002) "Teoría y práctica de las Relaciones Públicas" en *dialnet.uniroja.es* [En línea]. Madrid, disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=5MOPg6RNqNwC&printsec=frontcover&dq=relaciones+publicas> [Accesado el 21 de diciembre de 2013]
47. Shimp, T.A. y A. Terrence, (2003) "Advertising, promotion & supplemental aspects of integrated marketing communications" en *scientificcommons.org* [En línea] disponible en: http://books.google.com.cu/books?id=w_LmTK66vioC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+institucional [Accesado el 25 de diciembre del 2013]
48. Simon R. y J.M. Palacios, (1986) "Relaciones públicas: teoría y práctica" en *scientificcommons.org* [En línea] disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=5MOPg6RNqNwC&printsec=frontcover&dq=relaciones+publicas> [Accesado el 21 de diciembre de 2013]

49. Stacks, D., (2002) *“Best Practices in PR Research”* en School of Communication, University of Miami [En línea]. Florida, disponible en: http://www.instituteforpr.org/research_single/best_practices_in_pr_research [Accesado el 15 de enero de 2014]
50. UNWTO, (2013) *“International Tourism expected to see robust growth in 2013”* en UNWTO World Tourism Barometer [En línea] Volume 11, January 2013, Madrid, disponible en www.unwto.org [Accesado el 6 de marzo de 2014].
51. Van Riel, C., (1997) *Comunicación empresarial*. Madrid, Editorial Prentice Hall.
52. VI Congreso del PCC, (2011) *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. La Habana.
53. Villafañe, J., (1997) *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Editorial Pirámide.
54. Viñals, R., (2008) *Propuesta de Auditoría de la Gestión de Relaciones públicas en Cuba, a partir de la aplicación de las Normas ISO*. Tesis de Licenciatura. La Habana, Universidad de La Habana.
55. Wilcox, G.T. et al., (2006) *“Publics Relations: Strategies and Tactics”* en scientificcommons.org [En línea] disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=5MOPg6RNqNwC&printsec=frontcover&dq=relaciones+publicas> [Accesado el 21 de diciembre de 2013]
56. Wolf, M., (2002) *La investigación en la comunicación de masas*. La Habana, Editorial Pablo de la Torriente.
57. Xifra J., (2005) *“Planificación estratégica de las Relaciones públicas”* en scientificcommons.org [En línea] disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=5MOPg6RNqNwC&printsec=frontcover&dq=relaciones+publicas> [Accesado el 21 de diciembre de 2013]
58. Xifra, J., (2003) *“Teorías y estructuras de las Relaciones Públicas”* en dialnet.uniroja.es [En línea]. Madrid, disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=5MOPg6RNqNwC&printsec=frontcover&dq=relaciones+publicas> [Accesado el 21 de diciembre de 2013]
59. Barquero, J. y R. Senac, (2002) *Relaciones Públicas. Evolución histórica y cronológica de la ciencia de las Relaciones Públicas y la comunicación en Hispanoamérica*. Segunda

Edición, Consejo Superior Europeo de Doctores Honoris Causa. España, Edición de CSEDOHC.

60. Barquero, J.D.; Senac, R. y M. Barquero, (2010) *Dirección estratégica de Relaciones Públicas*. Barcelona, Editorial PROFIT. [En línea]. Disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=5MOPg6RNqNwC&printsec=frontcover&dq=relaciones+publicas&hl=es419&sa=X&ei=rBajUPWEMlfh0gHm0oGoDA&ved=0CD8Q6AEwBzgK#v=onepage&q&f=false> [Accesado el día 6 de enero del 2014]

61. Beaufond, R., (2006) "Marketing Turístico: un enfoque digital estratégico integrado". [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com> [Accesado el día 6 de enero del 2014]



Anexos

ANEXOS. Anexo 1: Entrevista aplicada a especialistas del área de Relaciones Públicas del Hotel Horizontes los Caneyes

1. ¿Cuáles son los principales públicos a los que las Relaciones Públicas de la organización dirige sus esfuerzos. ¿Cómo se establece comunicación con cada uno de ellos?
2. ¿Está la alta dirección de la institución consciente de la importancia de las RR PP para el buen desempeño de la misma? ¿Qué función desempeña el RR PP con la dirección y qué lugar ocupa en el organigrama de la institución? ¿Cuáles son las funciones reales que desempeñan de los relacionistas públicos en la organización?
3. ¿Constituye una de las funciones de los relacionistas públicos de la entidad el tratamiento con los públicos internos? ¿En qué medida contribuye el departamento al incremento de la motivación de los trabajadores de la entidad? ¿Se mantiene informados a los trabajadores de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma? ¿Qué tipo de acciones se llevan a cabo con el público interno aparte de las convencionales? ¿Se realizan o han realizado estudios de satisfacción laboral y clima interno? ¿Son incentivados los trabajadores para la participación creativa en la solución de problemas o nuevas propuestas de desarrollo? ¿Qué canales de comunicación existen con el público interno? ¿Son efectivos? ¿Se buscan medios creativos que atraigan la atención de todos?
4. ¿Tiene el departamento de RR PP de su entidad un presupuesto razonable asignado? ¿Cuánto nivel de influencia tiene el relacionista público en el manejo del mismo?
5. ¿Qué actividades se realizan en la entidad con el fin de contribuir al contexto social en el que se enmarca? ¿Hay algún programa o plan de RR PP para el trabajo con la comunidad o al menos participa la misma en algún proyecto comunitario? En caso afirmativo, ¿cómo se implementan, por qué canales de comunicación, con qué nivel de prioridad?
6. ¿Se realizan investigaciones por parte del departamento para mejorar no solo la operativa de la entidad de forma general sino para la mejorar el desempeño de la Relaciones Públicas en sí?

7. ¿Es una función del RR PP preocuparse por el cuidado y mantenimiento de la identidad e imagen corporativas y preparar todos los materiales que se requiere para esta función?
8. ¿Se toma en cuenta el trabajo con la opinión pública en su organización? ¿y a los líderes de opinión? ¿Tienen establecidos programas o planes de RR PP con ellos?
9. ¿Mantiene su organización una relación sistemática y planificada con los medios, o solo cuando es necesario recurrir a ellos? ¿Qué tipo de política mantiene su empresa con los mismos: de total transparencia, o de silencio absoluto? ¿Se informa periódicamente a la alta dirección de las tendencias informativas de la prensa? ¿Se realiza con frecuencia un monitoreo de prensa para analizar los enfoques que los periodistas publican sobre nuestra organización? ¿Tiene el relacionista público información corporativa preparada siempre para entregar a la prensa, como fotografías, catálogos, etc.? ¿Posee el relacionista público algún método o instrumento de medición de los resultados de las comunicaciones en los medios de prensa?
10. ¿Posee su entidad un Manual de Crisis? En caso negativo ¿Al menos están incluidas las situaciones de crisis o contingencias en su plan anual de RR PP? ¿En el plan hay alguna cobertura a situaciones "absolutamente imprevistas"?
11. ¿En su organización se realizan actividades de protocolo como cenas, atención a personalidades, etc.?
12. ¿Qué papel juegan las RR PP en la relación de la institución con las organizaciones políticas y de masas?
13. ¿Se preocupan los RR PP de su empresa de hacer un análisis de la competencia en cuanto a los temas relacionados con la comunicación? ¿Mantienen los relacionistas públicos informados a los públicos externos, entiéndase clientes, proveedores, distribuidores, etc., de cómo marcha el desarrollo de la empresa y los éxitos o fracasos de la misma y se retroalimenta además, mediante la investigación de la satisfacción y opinión que tienen los mismos de su organización?

Anexo 2: Modelo de encuesta para trabajadores.

La información que usted brinde en esta encuesta puede ser de gran utilidad en este trabajo investigativo, por lo que le rogamos a la hora de responder a las preguntas lo haga de la forma más sincera posible.

1. ¿Realiza el RR PP de su empresa acciones o políticas de comunicación con los trabajadores?

_____ si _____no

En caso afirmativo, mencionarlas:

2. ¿Juega el RR PP de su entidad algún papel en el nivel de satisfacción laboral, implicación o sentido de pertenencia de los trabajadores?

_____ si _____no

En caso afirmativo qué acciones realiza para ello:

3. ¿De qué forma se enteran sus empleados de las noticias concernientes a su empresa?

_____ A través de la administración

_____ A través de las organizaciones políticas y de masas

_____ A través de los murales informativos.

_____ A través de los RR PP de la entidad

_____ Otros

4. ¿De qué forma pudiera contribuir esta disciplina a una mayor participación e implicación de los trabajadores con su centro de trabajo? (Escriba la respuesta al dorso).

Muchas gracias por su colaboración.

Equipo de Investigación

Anexo 3: Modelo de encuesta para cuadros y especialistas.

La información que usted brinde en esta encuesta puede ser de gran utilidad en este trabajo investigativo, por lo que le rogamos a la hora de responder a las preguntas lo haga de la forma más sincera posible.

1. ¿Qué tiempo lleva el RR PP de su empresa ejerciendo?

_____ 1 año _____ 2 años _____ 3 años _____ más de 3 años

¿Cuenta el RR PP con un procedimiento para el ejercicio de las RR PP en su entidad?

_____ sí _____ no

Comentarios _____

3. ¿Qué instrumentos utiliza el RR PP de su entidad para el cumplimiento de sus funciones?

_____ Guía

_____ Manual d Procedimientos del Grupo.

_____ Procedimiento de Gestión de RR PP de la Empresa.

_____ Compendio de indicaciones.

_____ Otros

4. ¿Qué sugerencia podría usted expresar acerca del ejercicio de las RR PP y sus necesidades?

Muchas gracias por su colaboración.

Equipo de Investigación.

Fuente: Prieto (2012).

Anexo 4: Cronograma del diagnóstico de las Relaciones Públicas en el Hotel Horizontes Los Caneyes.

No.	Actividades	F/ Ejecución	Cumplimiento
1	Investigación bibliográfica sobre métodos y procedimientos para diagnosticar RR.PP en las entidades turísticas.	2-8/marzo	Sí
2	Primeros encuentros con los directivos y personal de Relaciones Públicas en la entidad objeto de estudio. Formación del grupo diagnóstico.	9-15/marzo	Sí
3	Aplicación de los métodos del nivel empírico y técnicas de recopilación de información: revisión y análisis de documentos, aplicación de encuestas y entrevistas a trabajadores, directivos y la observación participante.	16-22/marzo	Sí
4	Análisis de la información y elaboración del informe diagnóstico.	23-29/marzo	Sí

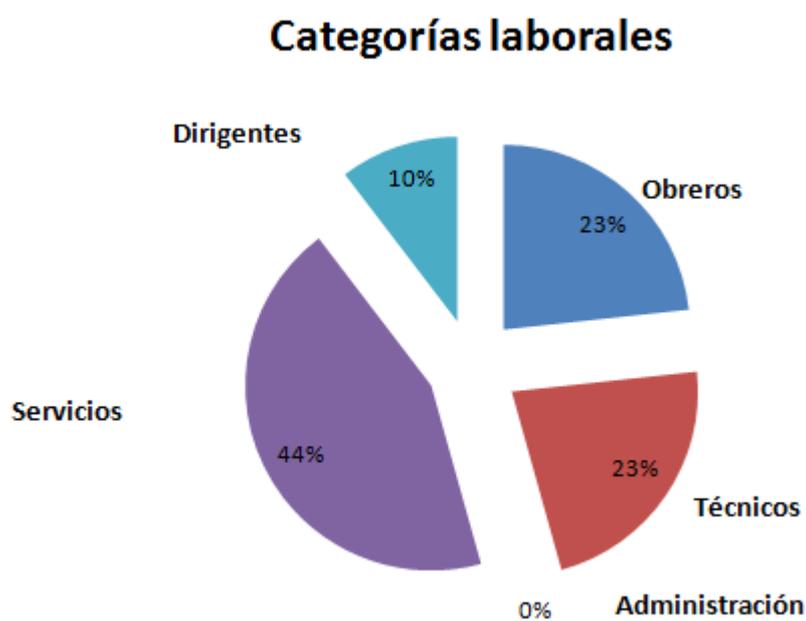
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Crecimiento de turistas días totales durante 2013.

País	Crecimiento 2013-2012(%)	% del total
Francia	115	18,97
Alemania	105	18,40
Cuba	123	9,99
Holanda	87	8,94
EUA	153	6,70
Italia	130	6,22
Inglaterra	87	5,27
Varios	152	4,29
Argentina	83	3,30
Suiza	130	2,87
Canadá	77	2,05
España	67	2,04
Venezuela	91	1,78
México	126	1,24
Bélgica	185	1,23
Austria	147	1,07
Uruguay	85	1,05

Dinamarca	117	0,86
Brasil	148	0,48
Colombia	138	0,44
Panamá	100	0,43
Suecia	178	0,41
Noruega	200	0,31
Finlandia	227	0,24
Chile	159	0,21
Puerto Rico	83	0,21
Perú	152	0,18
Rusia	102	0,17
Costa Rica	101	0,17
China	134	0,16
Portugal	136	0,16
Ecuador	182	0,07
Guatemala	50	0,03
Japón	10	0,03
Grecia	100	0,03
Honduras	150	0,00
Bahamas	2	0,00
Belice	7	0,00
Total	109	

Anexo 6: Número de trabajadores por categorías laborales de hotel Horizontes Los Caneyes, 2014.



Fuente: Elaboración propia a partir del Registro Promedio de trabajadores del hotel Horizontes Los Caneyes.

Anexo 7: Misión y Visión del Hotel Horizontes Los Caneyes.

Misión: somos la instalación hotelera del Grupo Cubanacán en el centro de Cuba con excelentes condiciones para garantizarles al turismo de recorrido un descanso en contacto directo con la naturaleza y la cultura en un paisaje típico cubano utilizando como principal filosofía la atención esmerada y la capacitación del público interno en los conceptos de calidad total de los servicios y del medio ambiente que proporcionen la sostenibilidad y la eficiencia económica.

Visión: somos la organización turística líder en la región central en la satisfacción del turismo de recorrido por ofrecer servicios de alojamiento, restauración y recreación en un ambiente natural de calidad y de integralidad cultural y ecológica, típica de una granja cubana, con un personal altamente motivado y profesional teniendo como base un programa de calidad consolidado en el principio de la sostenibilidad que garantice resultados económicos favorables por la preferencia del producto.

Además en el anexo 5 se muestran los principales valores compartidos de la Empresa Hotel Los Caneyes.

Anexo 8: Plan Estratégico para el año 2012, (aún se encuentra vigente).

A partir de la actualización del diagnóstico estratégico de la empresa, los Lineamientos de Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido; la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y las orientaciones emanadas del Ministerio de Turismo, el Grupo Cubanacán y la Delegación Territorial del MINTUR, se presentan los **objetivos de trabajo** según las áreas de resultados claves (ARC) de la empresa Hotel Los caneyes, a los cuales se sujeta el hotel objeto de estudio.

ARC I: Gestión Económica Financiera:

Incrementar la eficiencia económica a partir del cumplimiento de los indicadores presupuestados y del uso adecuado de los recursos disponibles, en cada una de las entidades que conforman esta empresa.

ARC II: Gestión Comercial y de la Calidad:

Incrementar el nivel de gestión de la promoción y comercialización de los productos y servicios que brindan las diferentes instalaciones hoteleras que conforman la empresa Hotel Los Caneyes para lograr resultados superiores al año anterior. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de calidad. Incrementar la cultura de investigación e innovación como vías para lograr el desarrollo de la empresa.

ARC III: Eficiencia Energética:

Garantizar el cumplimiento de las medidas establecidas por el país y el Ministerio de Turismo para el ahorro de los portadores energéticos (combustibles y electricidad), que

permitan reducir los consumos, garantizando no excederse en los indicadores planificados para el año 2013 en cada una de las instalaciones hoteleras que conforman la empresa Hotel Los Caneyes.

ARC IV: Perfeccionamiento Empresarial:

Rediseñar el Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa a tenor del reajuste del sistema empresarial en el Grupo CUBANACÁN SA como parte del reordenamiento en que se encuentra inmerso el Ministerio de Turismo.

ARC V: Gestión del Capital Humano:

Incrementar la eficiencia en la gestión del capital humano a partir de la utilización de la fuerza de trabajo y la preparación e idoneidad de los cuadros, reservas y trabajadores.

ARC VI: Gestión de Servicios Técnicos y Aseguramiento:

Garantizar la ejecución del presupuesto anual para cumplir con el plan de inversiones, reposiciones y reparaciones y lograr el mayor rendimiento de los recursos financieros aprobados. Garantizar la viabilidad de los procesos de compras y aseguramiento para cada una de las instalaciones de la empresa y lograr el mayor rendimiento de los recursos financieros aprobados.

ARC VII: Delito y Corrupción:

Incrementar el control y la exigencia como vías para avanzar en la tarea de la lucha contra las indisciplinas, el delito y la corrupción dando continuidad a la implementación de la Resolución 60/2011 de la contraloría general de la República.

ARC VIII: Informática:

Cumplir el programa de informatización del turismo según el cronograma correspondiente al presente año y garantizar el cumplimiento del plan de seguridad informática.

ARC IX: Defensa, Seguridad y Protección:

Incrementar la disciplina, el control y la exigencia como vía para avanzar en la tarea de la lucha contra el delito y la corrupción y la preservación de los bienes del pueblo. Perfeccionar los planes para tiempo de guerra y sus aseguramientos de acuerdo con lo establecido.

Anexo 9: Determinación de los Valores compartidos de la Empresa hotel Los Caneyes.

- Ética y moral revolucionaria
- Profesionalidad
- Capacidad al cambio
- Disciplina
- Compromiso con la organización
- Creatividad
- Perseverancia
- Motivación

1. Ética y moral revolucionaria: Es un modo de conducta que se corresponde con la modestia, la honestidad, solidaridad, confianza mutua, firmeza patriótica, ser leales a la Revolución y a Fidel, fomentando el Patriotismo, la ética, la lucha contra la corrupción y lo mal hecho. Es la dedicación y la entrega al trabajo, la preocupación constante por la superación técnica; es ser constante guardianes de los bienes y recurso, es velar por el cumplimiento de la legislación, es poseer porte y lenguaje impecable, mantener un trato correcto, amable y cortés con todos fuera y dentro del Hotel.

2. Profesionalidad: Ponemos todos nuestros conocimientos al servicio del cliente, para así obtener mayor satisfacción. Es poseer las habilidades gerenciales y personales en cuanto a la formulación de estrategia de desarrollo, organización, control y organización de recursos.

3. Capacidad al cambio: Están preparados en las mejores condiciones cada uno de los trabajadores y dirigentes del Hotel para enfrentar cambios tanto internos como externos. Se caracteriza por rectificar los señalamientos y errores de etapas pasadas.
4. Disciplina: Los trabajadores conocen los reglamentos e indicaciones del régimen laboral, lo cumplen y respetan, se cumple la jornada laboral, son puntuales.
5. Compromiso con la organización: significa desafío y responsabilidad, auto motivación e interés por el desarrollo individual en función de enriquecer el trabajo del Hotel.
6. Creatividad: Es tener imaginación, lógica, iniciativa, pensamiento positivo.
7. Perseverancia: Firmeza y constancia en mantener los propósitos del Hotel, tener iniciativas para ello.
8. Motivación: Es la acción y el efecto de explicar un motivo. Hacer algo al iniciar una explicación para interesar al que escucha.

Anexo 10: Programa de Fidelización de clientes de los hoteles de la Empresa Hotel Los Caneyes.

TIPOS DE CLIENTES Y MOTIVOS	ATENCIONES
Clientes VIP	Cesta con frutas, material promocional y botella de vino. Habitación con los aménities definidos en procedimiento específico para atenciones especiales.
TTOO y Rep. Agencias Extranjeras	Cesta con frutas, cóctel de bienvenida y/o café, entrega de material promocional y botella de vino, recibimiento por parte del Director, Director Comercial y/o relaciones públicas de la instalación.
Embajadores y diplomáticos de primer nivel.	Cóctel de bienvenida y/o café, material promocional, cesta con frutas, servicio de cobertura y botella de vino.
Grupo de Familiarización(FAM)	<p>Cóctel de bienvenida, entrega de material promocional.</p> <p>*Aplicación de lo establecido por Dirección de Promoción del Grupo para cada caso.</p>

	<p>(CONDICIONES GENERALES TARIFAS MINIMAS, Modelo de Descuento enunciando servicios)</p> <p>Los especialistas Comerciales y de Relaciones públicas deben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar recibimiento y recorrido por la instalación. • Presentación del producto hotelero. • Entrega de materiales impresos y audiovisuales. • Atención personalizada durante la estancia del Grupo. • Reunión de conclusiones. <p>La instalación hotelera, debe elaborar el informe resumen de la visita y enviarlo al Grupo de Comunicación de la Dirección Comercial del Grupo Cubanacán.</p>
Luna de miel y bodas	Cóctel o botella de vino a elección del cliente durante espectáculo y asignación de habitación superior de acuerdo a disponibilidad del Hotel.
Aniversario de bodas	Cóctel o botella de vino a elección del cliente durante espectáculo, material promocional.
Cumpleaños	Postal de felicitación en el Restaurante o Habitación, un cake o cóctel a elección del cliente durante espectáculo.
Cliente repitentes	<p>Procedimiento elaborado por Grupo Cubanacán para distintos repitentes según estancia</p> <p>Se aplicará a partir de la segunda visita:</p> <p>Segunda visita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coctel de bienvenida <p>Tercera visita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coctel de bienvenida • Clientes Postal o carta de bienvenida • Una botella de bebida alcohólica y cesta de frutas en la habitación. • Invitación a cena o almuerzo especial con

	<p>participación de directivos del hotel.</p> <p>Cuarta visita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coctel de bienvenida • Clientes Postal o carta de bienvenida • Una botella de bebida alcohólica y cesta de frutas en la habitación. • Invitación a cena o almuerzo especial con participación de directivos del hotel. • Free late check-out, según disponibilidad. <p>Quinta y sexta visita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mini recepción con la participación de los directivos del hotel. • Coctel de bienvenida • Postal o carta de bienvenida • Una botella de bebida alcohólica y cesta de frutas en la habitación. • Invitación a cena o almuerzo especial con participación de directivos del hotel. • Habitación superior, según disponibilidad con hasta un 50% de descuento sobre tarifa pública para la categoría de habitación. • Free late check-out, según disponibilidad. <p>Séptima, octava y novena visita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le entrega la condición de cliente de honor del hotel con una mimi recepción con la participación de directivos del hotel. • Mini recepción con la participación de los directivos del hotel. • Coctel de bienvenida • Postal o carta de bienvenida • Una botella de bebida alcohólica y cesta de frutas en la habitación. • Invitación a cena o almuerzo especial con participación de directivos del hotel. • Habitación superior, según disponibilidad con hasta un 50% de descuento sobre tarifa pública para la categoría de habitación. • Free late check-out, según disponibilidad. <p>Décima visita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se le entrega la condición de cliente distinguido del hotel con una mini recepción con la participación de directivos del hotel y se le invitará a la siembra de un árbol.
--	---

	<ul style="list-style-type: none">• Mini recepción con la participación de los directivos del hotel.• Coctel de bienvenida• Postal o carta de bienvenida• Una botella de bebida alcohólica y cesta de frutas en la habitación.• Invitación a cena o almuerzo especial con participación de directivos del hotel.• Habitación superior, según disponibilidad con hasta un 50% de descuento sobre tarifa pública para la categoría de habitación.• Free late check-out, según disponibilidad. <p>Una vez que el cliente en la décima visita haya logrado la condición de cliente distinguido el director de la instalación podrá solicitar el otorgamiento de una semana gratuita la cual será autorizada por el director de ventas del Grupo.</p> <p>a) : Se entenderá por clientes a agencias de viajes nacionales y extranjeras, empresas nacionales, mixtas y extranjeras.</p> <p>b) Receptivos: Agencias de Viajes Nacionales.</p>
--	---

Fuente: Plan Estratégico hasta el 2012 del hotel y Plan de marketing 2012.

Anexo 11: Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del Hotel Horizontes Los Caneyes.

	Items	
	1	2
Si (Gráfico 1)	80	24
No (Gráfico 2)	0	56
Total	80	80

Gráfico 1: Respuestas Item 1.

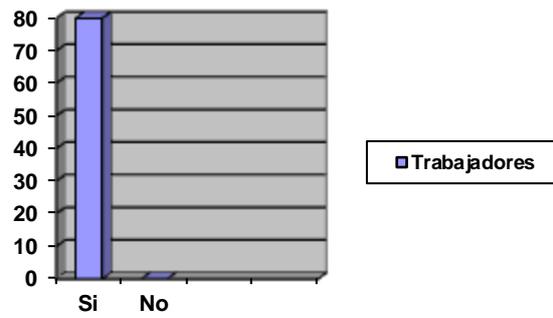
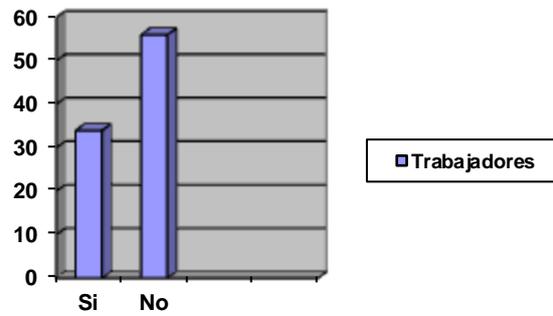
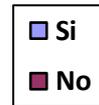
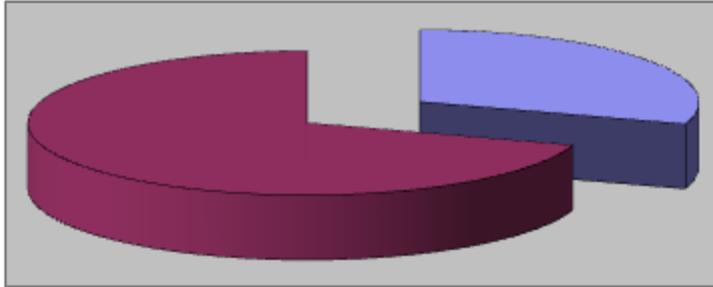


Gráfico 2: Respuestas Item 2.

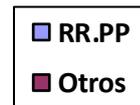
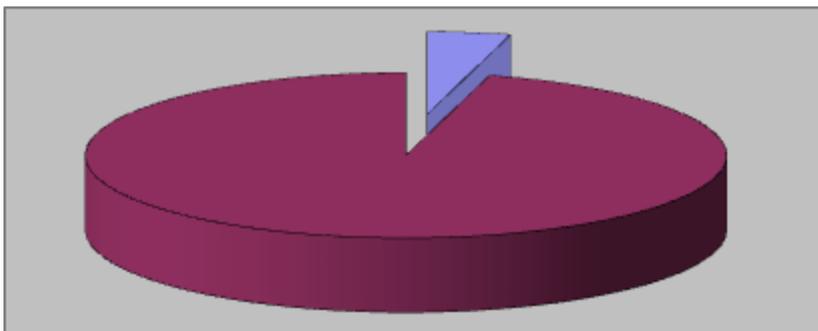


Item 3: Responden que a través de las RR.PP el 4,2 %, mientras que el 95,8 % manifiestan que a través de otros.

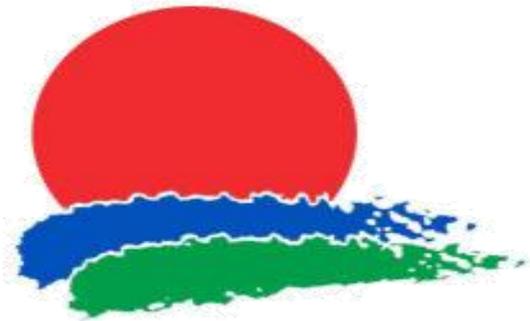
Item 2



Item 3



Anexo 12: Elementos de Identificación Visual de la Marca Horizontes.



Anexo 13: Resultados de la encuesta aplicada al personal administrativo del Hotel Horizontes Los Caneyes.

Items	Resumen de las respuestas
1	100%(más de 3 años)
2	100%(Manual de procedimientos del grupo)
3	<p><u>Sugerencias:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Debería tener mayor autonomía para la toma de decisiones en cuanto a la atención y satisfacción de los clientes. Poder manejar descentralizadamente el presupuesto correspondiente a su actividad. • Se debe seguir mejorando la ostión de esta actividad porque es de gran importancia para dar a conocer el producto y conocer las opiniones de los clientes. • Se debe revisar la documentación existente y adaptar a las necesidades del negocio.

Anexo 14: Análisis DAFO de Hotel Horizontes Los Caneyes (2014). Anexo 15:

		ANÁLISIS EXTERNO																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	IMPACTO		1	2	3	4	IMPACTO	TO	
		OPORTUNIDADES											IMPACTO		AMENAZAS				IMPACTO	TO	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	5	20		5	1	1	1	8		
		2	5	5	5	1	5	5	5	5	1	5	3	45		5	1	1	1	8	
		3	3	5	1	5	5	2	1	5	1	1	1	30		4	5	1	1	11	
		4	3	1	3	1	5	1	1	5	1	2	1	24		1	1	1	1	4	
		5	4	4	1	1	3	1	1	5	1	2	1	25		5	1	1	1	8	
		6	1	3	3	1	1	1	1	5	1	1	5	23		5	1	1	1	8	
		7	1	5	1	5	3	1	1	1	1	1	5	25		4	1	1	1	7	
		8	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	15		3	1	1	1	6	
		9	5	5	5	1	5	5	5	5	3	1	1	41		3	1	1	1	6	
		10	4	5	3	5	5	1	1	5	1	1	5	36		5	1	1	1	8	
		11	5	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	19		3	1	1	1	6	
		12	5	1	4	1	1	1	5	1	5	1	1	26		1	1	1	1	4	
	IMPACTO	38	37	29	28	37	21	23	40	26	18	30	329		44	16	12	12	84		
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11		3	1	1	1	6		
		2	3	1	5	5	5	5	5	4	5	5	5	48		5	5	1	1	12	
		3	5	5	5	5	4	1	4	5	5	5	5	49		5	5	5	1	16	
		4	5	5	5	1	5	5	5	5	1	1	1	39		5	5	5	1	16	
		5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	43		5	5	1	1	12	
		6	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	47		5	5	1	1	12	
		7	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	39		5	5	1	1	12	
		8	5	5	5	5	5	1	1	5	1	1	1	35		5	5	1	1	12	
		9	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	51		5	5	5	1	16	
		10	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	47		5	5	1	1	12	
		11	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	31		5	1	1	1	8	

12		5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	27	5	1	1	1	8
13		5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	27	5	1	1	1	8
14		4	3	2	3	2	1	2	3	5	3	5	33	5	1	1	1	8
15		5	5	5	5	5	1	2	1	3	1	3	36	5	5	1	1	7
16		1	3	4	5	3	3	1	2	3	3	2	30	1	1	1	1	4
	TOTAL IMPACTO	69	68	72	66	58	30	41	50	48	44	47	595	74	56	28	16	174
	TOTAL IMPACTO																	

Anexo 15: Calendario-plazos temporales

Acciones	Fecha o período de ejecución	Responsable	Público destinatario
1. Solicitar a la UCLV colaboración académica para elaborar la Estrategia de la entidad.	Inmediato	Dirección Relacionista Público	Externo e Interno
2. Rediseñar el Manual de RR.PP adaptándolo a las características propias de la entidad.	Mediano	Jefe de Calidad Relacionista Público	Externo e Interno
3. Crear un Manual de Identidad Corporativa	Mediano	Relacionista Público	Externo e Interno
4. Solicitar cursos de superación en RR.PP y comunicación a la UCLV.	Inmediato	Dirección Relacionista Público	Interno
5. Concebir un Plan de RR.PP y un Plan para situaciones de crisis o emergencias.	Mediano	Relacionista Público	Externo e Interno
6. Diseñar e implementar campañas de RR.PP	Mediano	Relacionista	Interno

dirigidas al público interno.	o	a Público	
7. Solicitar investigaciones a la Universidad de acuerdo a las necesidades del departamento de RR.PP	Largo	Dirección Relacionista a Público	Interno y Externo
8. Organizar talleres de RR.PP y Turismo.	Mediano	Dirección Relacionista a Público	Interno
9. Elevar los niveles de exigencia de la dirección sobre preparación teórica y el dominio de información actualizada en cuanto al mundo turístico y de las RR.PP	Inmediato	Dirección	Interno
10. Organizar conversatorios por áreas sobre actualidad turística o debate concernientes a noticias que atañen a la entidad.	Inmediato	Jefes de áreas	Interno
11. Realizar reuniones mensuales con los empleados .	Mediano	Dirección Relacionista a Público	Interno
12. Crear, y mantener actualizado mensualmente, un Mural Informativo.	Inmediato	Relacionista a Público	Interno
13. Realizar una publicación mensual (Boletín Informativo) en el que aparezcan asuntos de la entidad y temas turísticos actuales.	Largo	Relacionista a Público	Largo
14. Establecer un sistema de retroalimentación efectivo con los trabajadores y darle seguimiento a su aplicación.	Inmediato	Relacionista a Público	Interno
15. Celebrar Asambleas sindicales con más	Inmediato	Jefe de	Interno

periodicidad	to	sindicato Relacionista Público	
16. Establecer la política de “puertas abiertas en la dirección.	Inmediato	Dirección	Interno
17. Realizar visitas periódicas a todos los departamentos en busca de inquietudes y sugerencias para el mejoramiento de la entidad.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
18. Utilización sistemática del chat para el uso de mensajes que resalten la imagen del hotel.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
19. Comunicar los objetivos y resultados de la entidad de manera sistemática al 100 % de los trabajadores	Inmediato	Relacionista Público	Interno
20. Crear una base de datos con toda la información de los trabajadores (cumpleaños, gustos, preferencias, currículum, etc.)	Mediano	Relacionista Público Informático	Interno
21. Exaltar en reuniones, asambleas y murales a los trabajadores más destacados y entregar reconocimientos.	Inmediato	Relacionista Público Jefe de Recursos Humanos	Interno
22. Realizar actividades de esparcimiento, en fechas importantes con más frecuencia.	Mediano	Relacionista Público	Interno

23. Comunicar a través del mural los mejores trabajadores, apoyándose también en las asambleas sindicales	Inmediato	Relacionista Público	Interno
24. Confección de plegables como parte de campañas de RR.PP, con contenidos que fortalezcan los valores compartidos.	Mediano	Relacionista Público	Interno
25. Aplicar encuestas con periodicidad para explorar la satisfacción del cliente interno.	Inmediato	Relacionista Público Jefe de Recursos Humanos	Interno
26. Mantener a los directivos de la empresa informados.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
27. Aprovechar al máximo las reuniones, levantando actas, analizando la información recopilada, aplicando encuestas; en las que confluyan tanto trabajadores de las áreas como la dirección para canalizar la comunicación entre todas las áreas.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
28. Mantenerse informado e informar a los turistas de las principales actividades culturales que se realizan en el territorio.	Inmediato	Relacionista Público	Externo
29. Realizar cenas y actividades con clientes que repiten, como parte del programa de Fidelización.	Mediano	Relacionista Público Jefe de A+B	Externo

30. Realizar encuestas de satisfacción a los clientes sobre la atención recibida en las instalaciones y la calidad del servicio.	Inmediato	Relacionista Público	Externo
31. Actualizar periódicamente la ficha del cardex, con el objetivo de emplearla siempre que los clientes visiten las instalaciones para asegurar un trato personalizado.	Inmediato	Relacionista Público Especialista en reserva	Externo
32. Enviar postales y felicitaciones por fechas significativas como aniversarios a los clientes.	Inmediato	Relacionista Público	Externo
33. Organizar y diseñar programas de atención a grupos de familiarización a partir de los intereses comerciales del destino de forma integral.	Mediano	Relacionista Público	Externo
34. Mantener una comunicación constante, a través del correo electrónico, con las AA.VV y TT.OO.	Inmediato	Relacionista Público	Externo
35. Crear y actualizar permanentemente el mailing de TT.OO y AA.VV .	Inmediato	Relacionista Público	Externo
36. Atender de forma especial a grupos de prensa, así como periodistas y fotógrafos extranjeros que nos visiten para trabajos puntuales de promoción.	Inmediato	Relacionista Público	Externo
37. Crear y actualizar permanentemente el mailing de Prensa (Contactos, datos organizacionales y de los directivos, breve caracterización del medio).	Inmediato	Relacionista Público	Externo

38. Mantener informada a la alta dirección sobre toda la información que se publique en los medios, relacionada con la empresa, el destino, el Grupo y el sector turístico en general.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
39. Enviar al Sistema de Información de Destino las opiniones más relevantes de los trabajadores del hotel sobre la publicidad que se hace de la misma.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
40. Incluir en las encuestas a trabajadores ítems dirigidos a conocer sus criterios sobre la gestión comunicativa que realiza el hotel.	Inmediato	Relacionista Público	Interno
41. Incluir dentro de las encuestas que se les aplican a los clientes ítems que permitan conocer el canal de comunicación por el que supo de la existencia de la instalación.	Inmediato	Relacionista Público	Externo
42. Utilizando como muestra piloto los trabajadores del hotel aplicar encuestas que permitan determinar al menos de forma parcial el impacto que tendrán de los mensajes comunicativos que se lanzan por primera vez a los clientes.	Mediano	Relacionista Público	Interno y externo
43. Elaborar, aplicar y registrar encuestas para medir los resultados acerca de la gestión de comunicación hacia el resto de los públicos	Mediano	Relacionista Público	Interno y externo

externos.			
44. Realizar auditorias de publicidad y de imagen mediante el auxilio y la colaboración de otras entidades que tengan que ver con el sector y con la prensa.	Mediano y Largo	Relacionista Público	Externo