

UNIVERSIDAD CENTRAL “MARTA ABREU” DE LAS VILLAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO

DEPARTAMENTO DE TURISMO

CARRERA DE LICENCIATURA EN TURISMO



Trabajo de Diploma

***ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA EL HOTEL CLUB
AMIGO ANCÓN DEL DESTINO TRINIDAD EN EL PERIODO
(2015-2016).***

Integrante: Ray Antonio Mestre Mesa

Tutor: Dra. C. Dinorah Sánchez Morales

Santa Clara

2014

Agradecimientos



A toda mi familia, en especial a mi mamá, a mi papá, mi tío Nelson y mi tía Georgina por ofrecerme su apoyo incondicional durante toda mi vida.

A mi novia por su cariño y dedicación.

A mi tutora por su excelente trabajo y esfuerzo.

A todos los trabajadores del Hotel Club Amigo Ancón en especial a Addys por dedicarme su valioso tiempo.

A mis amigos, por su eterna incondicionalidad.

A mis compañeros de aula, por estar ahí durante el transcurso de estos cinco años.

A todos mis profesores y maestros por brindarme sus valiosos conocimientos.

En fin a todos los que han puesto su granito de arena para que se cumplan mis metas y sueños.

A todos, gracias

Resumen



RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla una investigación con el objetivo de elaborar la estrategia de comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad. La determinación de los aspectos que hacen indispensable la estrategia resulta de un diagnóstico previo de la comunicación corporativa del Hotel, que a partir de la utilización de métodos y técnicas para recopilación de la información como: el análisis de documentos, la aplicación de cuestionarios y entrevistas y la observación; evidenció la no existencia de una gestión global de los procesos comunicativos y la ausencia de un enfoque integrado para diseñar los mensajes que se transmiten a los diferentes públicos. Como resultado fundamental se dota al Hotel de un instrumento de gestión estratégico para el perfeccionamiento de su actividad comunicativa con todos los públicos externos e internos; de manera que se logre un posicionamiento frente a los mismos a partir del mejoramiento de su imagen corporativa.

ABSTRACT

Throughout this paperwork it has been developed a research, with the objective of developing the communication strategy of Club Amigo Ancon Hotel. The determination of these aspects that make indispensable the strategy of a previous diagnosis of corporate communication of the hotel from the use of methods and techniques for gathering information such as document analysis, surveys, interviews and observation, showed the absence of an overall management of communication processes and the absence of an integrated approach to design messages that are transmitted into different audiences. As a fundamental result, the hotel has been provided with a strategic management tool for improving their business communication with all internal and external audiences, so as to secure a position in front of them from improving their corporate image.

Índice



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN..... ¡Error! Marcador no definido.

CAPÍTULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA COMUNICACIÓN, SUS ORÍGENES Y DEFINICIONES.

1.1	Introducción.....	8
1.2	Comunicación .Origen y definición.....	10
1.2.1	Proceso de Comunicación	10
1.2.2	Organizaciones y comunicación	13
1.3	Comunicación Organizacional.....	14
1.3.1	Ámbito de la comunicación. Comunicación interna y externa.....	15
1.4	Comunicación corporativa en el turismo.....	17
1.5	Relación Identidad, imagen, comunicación corporativa.....	17
1.6	La gestión de la comunicación empresarial en el sector turístico.....	18
1.6.1	La necesidad de una comunicación integral como factor de posicionamiento en el mercado turístico.....	19
1.6.2	La estrategia de comunicación para entidades turísticas de alojamiento.....	20
1.7	Análisis de procedimientos para la elaboración de estrategias de comunicación.....	21

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EN EL HOTEL CLUB AMIGO ANCÓN.

2.1	Introducción	25
2.2	Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación del Hotel Club Amigo Ancón.....	25
2.3	Aplicación del procedimiento para el diagnóstico en el Hotel Club Amigo Ancón.....	27
2.4	Conclusiones del segundo capítulo.....	37

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DEL HOTEL CLUB AMIGO ANCÓN.

3.1	Introducción	39
3.2	Aplicación de un procedimiento de comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón.....	39
3.4	Conclusiones del tercer capítulo	54

CONCLUSIONES..... 55

RECOMENDACIONES 56

BIBLIOGRAFÍA..... 57

ANEXOS

Introducción



INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo el turismo se ha convertido en uno de los renglones económicos que más favorece el desarrollo de los países y las regiones que lo integran. El progreso se sustenta por el impacto que genera el consumo del turista en el destino ya sea en hotelería, restauración o transportación; así como, por la construcción y funcionamiento de la infraestructura turística generadora de ingresos, empleos y catalizadora de múltiples sectores de la vida social (Bigné y Col, 2000 citado en Díaz, 2010).

Hoy día el mundo se somete a una gran batalla para poder subsistir de la crisis económica más severa de la historia. En la actualidad, las empresas turísticas protagonizan una importante reconversión tecnológica, favorecida por los acontecimientos acaecidos en los últimos años, los avances en las nuevas tecnologías de la información y comunicación, los cambios socioeconómicos y el proceso de globalización de la actividad turística condicionantes de la transformación en la industria del turismo.

La industria turística en las últimas décadas, ha contribuido en forma significativa al desarrollo económico, social y cultural de un gran número de países y se ha convertido en un negocio altamente lucrativo para la mayoría de las entidades turísticas involucradas en la prestación de servicios.

La actividad turística en Cuba se ha enfrentado a un proceso continuo de cambios sociales, políticos y económicos a nivel mundial, y ha ido adquiriendo una importante connotación en la economía nacional con el incremento del número de visitantes (Marrero, 2010).

En la actualidad, vivimos en un mundo hipercomunicado. La penetración de los teléfonos móviles supera el 100 % en países como España; el número de horas que dedicamos a estar en internet y comunicarnos supera ya al dedicado a la televisión; las nuevas tecnologías y los nuevos avances se vuelcan en gran parte en una mejora de las comunicaciones y en crear redes sociales donde la comunicación juega un papel fundamental. En definitiva, ya no estamos en una sociedad de la información, estamos en la sociedad de la comunicación. En un entorno de sobrecapacidad, de excedente de posibilidades y opciones, nada tan importante como la comunicación para hacer oír nuestro mensaje y hacerlo comprender. La conversación es cada vez más popular que el

monólogo, y además esa conversación salta las fronteras de sectores, países y perfiles de clientes habitualmente segmentados por criterios sociodemográficos.

La comunicación en el turismo permite: resaltar una imagen positiva del país o de un territorio; dar a conocer los productos y servicios turísticos que se desean comercializar; y, además, ofrecer una información más completa y detallada a los clientes reales y potenciales, a la red de intermediarios y a los encargados de la toma de decisiones. Una premisa básica en la Política de Comunicación Integral sobre Cuba es que los mensajes que se transmitan deberán defender los principios de identidad nacional, respetar el concepto de género y transmitir los preceptos que nos identifican como destino de paz, salud y seguridad (Perelló, 2009).

Aproximadamente a partir del año 2000, el estudio del funcionamiento de las instituciones cubanas de manera general ha constituido el foco de atención, en aras de mejorar la rentabilidad y eficacia de las mismas. Insertar la comunicación en el desarrollo económico, político, social y cultural del país es algo imprescindible, por lo que en el 2007 se consolida esta concepción con la inclusión del Sistema de Comunicación Empresarial (SCE) en las bases de la nueva empresa estatal socialista, que establece como requisito la institución de los Manuales de Identidad Corporativa y de Gestión de Comunicación.

Las nuevas modificaciones incluyeron la comunicación “por su valor estratégico” y como una “herramienta de gestión”, “a fin de lograr un intercambio de ideas para un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión”

Asignar a la comunicación la importancia que tiene con acciones concretas como la realización de estrategias diseñadas con un enfoque sinérgico disminuirá la improvisación y la descoordinación, lo cual permitirá ganar tiempo y economizar esfuerzos y recursos (Pérez, 2001 citado en Piñeiro 2013)

Por tanto, el diseño de estrategias de comunicación como herramienta de gestión es considerado un elemento fundamental, teniendo en cuenta el aporte significativo que constituye en correspondencia con los valores y principios que conforman la cultura organizacional y lo orientado en el Decreto - Ley 252 /2007 y el Decreto 281/2007, para la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano.

Además resulta muy útil si se desea lograr la eficiencia y eficacia de la entidad según lo

planteado en el lineamiento número 261 de la política económica y social del Partido y la Revolución para el turismo que al igual que el lineamiento 258 abogan por el perfeccionamiento de las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la comunicación y las informaciones, así como perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial ,para lograr una posición competitiva al orientar la comunicación efectiva a sus diferentes públicos.

Dada la importancia de la comunicación en el sector turístico se hace necesario que los hoteles cuenten con una Estrategia de Comunicación que les permita brindar lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización .Por tanto hoteles como El Hotel Ancón del destino Trinidad necesitan de las facilidades que les brindad esta estrategia .

La Villa de la Santísima Trinidad fue fundada en 1514 por el adelantado Diego Velásquez, enclavada definitivamente en las márgenes del río Guaurabo y en las laderas de las alturas del Macizo de Guamuhaya, es una de las ciudades más hermosas y mejor conservadas del área del Caribe. Declarada por la UNESCO, el 8 de diciembre del 1988, junto al valle de los Ingenios, Patrimonio Cultural de la Humanidad. Rica en cultura y tradiciones, ofrece al visitante sus museos, plazas y plazuelas, mostrando lo mejor de su espléndida imagen de conjunto que la convierte en una verdadera joya de la cultura iberoamericana.

La Hotel Ancón cuenta con la modalidad todo incluido y brinda los servicios adecuados para un Hotel categoría tres estrellas:

Parqueo: Amplio para autos y ómnibus. Recepción: Le ofrece al cliente sus servicios las 24 horas del día; entre los que se incluye: pago con tarjeta de crédito, información y servicio de matutino. Alojamiento: Posee 279 habitaciones .De ellas 108 habitaciones comunicantes, especiales 35, habitaciones dobles 236 y 8 suites entre otros.

La presente investigación está centrada en lograr un perfeccionamiento de la gestión de la comunicación en el Hotel Ancón del destino Trinidad mediante el diseño de una estrategia de comunicación.

Situación problemática

En el Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad el proceso de comunicación no es planificado, es espontáneo y la proliferación de acciones de comunicación es aislada, y no

existe una suficiente coordinación del trabajo entre las áreas de la empresa. También se podría utilizar de forma más provechosa los medios de comunicación existentes.

Problema de la Investigación

La inexistencia de una estrategia de comunicación que permita perfeccionar la actividad comunicativa en la Empresa Hotel Ancón del destino trinidad.

Objeto de investigación

La comunicación promocional en el Hotel Ancón del destino Trinidad en el período (2015-2016)

Hipótesis de investigación

Con la confección de una Estrategia de comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad en el período (2015-2016) se podrá fortalecer el perfeccionamiento de la actividad comunicativa en dicha instalación hotelera.

Definición de variables

Desde un punto de vista metodológico se definen las siguientes variables:

Variable causa – Independiente: Estrategia de Comunicación. La aplicación del procedimiento que permita diseñar la estrategia de comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad

Variable efecto – Dependiente: La comunicación promocional en el hotel. El perfeccionamiento de la actividad comunicativa de dicha instalación a partir de la proyección de los mensajes comunicativos hacia todos los públicos de forma planificada, coherente y positiva, acorde a la imagen ideal que se desea alcanzar.

Campo de acción de la investigación

La realización de Estrategia de Comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad.

Objetivo general

Elaborar la Estrategia de Comunicación para el Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad que contribuya al perfeccionamiento de la actividad comunicativa en la entidad.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el marco referencial de la investigación a partir de una amplia revisión bibliográfica y sobre la base de las tendencias actuales.

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad, como base para la elaboración de la Estrategia de Comunicación.
- Diseñar la Estrategia de Comunicación en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad a partir de la aplicación de un procedimiento científicamente fundamentado

Diseño metodológico de la Investigación

Tipo de investigación

En cuanto a su finalidad la presente investigación se puede clasificar en *investigación aplicada*, pues persigue como objetivo perfeccionar la comunicación en Hotel Club Amigo Ancón del destino Trinidad lo cual constituye un problema práctico de la realidad.

Según el objetivo gnoseológico es una *investigación descriptiva* pues se realiza un diagnóstico para reflejar el comportamiento de las variables que se investigan y de esta forma se caracterizan para darle solución. Según el contexto del proceso investigativo es *natural*, pues se aplica en un entorno real donde habitualmente ocurre el fenómeno.

Según el control de las variables se clasifica en *pre-experimental*: ya que se controla la variable independiente y su incidencia causal sobre la variable dependiente; pero no controlan suficientemente las fuentes de invalidación internas al no establecer grupos de control para comparar sus resultados. Según la orientación temporal del proceso estamos en presencia de una *investigación transversal*, debido a que estudia un fenómeno del presente.

Métodos de Investigación a utilizar:

En su realización el proyecto abordará una serie de métodos teóricos que permitirán hacer más fácil la investigación:

Análisis - Síntesis: para la revisión de estudios precedentes, documentos existentes y toda la bibliografía que aborda los temas que son objeto de estudio.

Histórico - Lógico: se utiliza para analizar cronológicamente la bibliografía y los documentos consultados durante la investigación para indagar, conocer y estudiar el problema de investigación y a partir de los fundamentos teóricos existentes desarrollar los elementos que nos proporcionarán el resultado científico.

Sistémico – Estructurado: servirá para hacer un diagnóstico del comportamiento de las variables que se trabajan y esta información nos permitirá la elaboración de la estrategia de comunicación como objetivo de la investigación.

Inductivo-Deductivo: utilizado en la concepción y aplicación de las técnicas investigativas, en lo relacionado a su funcionalidad con vistas a la obtención de resultados significativos y reales.

Las técnicas y métodos del Nivel Empírico que se utilizan son:

- Investigación bibliográfica y documental: permite analizar fuentes documentales importantes en soportes diversos, relacionadas con el objeto de estudio.
- Encuestas a los públicos internos y externos de la empresa objeto de estudio:
- Entrevistas: se aplican de tipo semiestructurada y no estructurada con el objetivo de analizar el comportamiento de la comunicación empresarial.

Con esta investigación se contribuye a implementar el lineamiento 257 y 258 del capítulo IX “Políticas del Turismo” del VI Congreso del PCC (2011), los cuales plantean que es necesario elevar la calidad de los servicios y que es necesario perfeccionar la comercialización a través de tecnologías más avanzadas. Además la 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).

La investigación se estructura en tres capítulos.

El **Capítulo I. Investigación Bibliográfica** sistematiza en síntesis, las reflexiones o consideraciones de expertos en la disciplina, con el propósito de establecer un cuerpo teórico que respalde y oriente la investigación, asumiendo consideraciones críticas respecto al tema.

Luego **el Capítulo II. Referentes Metodológicos** permite materializar la aplicación de los constructos expresados a nivel teórico, de acuerdo a una lógica coherente que sirve de guía para enfrentar el proceso investigativo. En el mismo se define el diseño metodológico empleado, se describe el paradigma que se asume, una breve descripción de la institución objeto de estudio, la muestra y los instrumentos utilizados, así como los procedimientos seguidos par su análisis.

Por último, **el capítulo III. Diseño de la Estrategia de Comunicación** donde se presentan, analizan y declaran los resultados obtenidos.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones de la investigación, al igual que los anexos. La norma utilizada en la redacción, referenciación y bibliografía es la norma de Harvard (2011).

Capítulo I



CAPITULO 1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE LA COMUNICACIÓN, SUS ORÍGENES Y DEFINICIONES.

1.1 Introducción

La investigación bibliográfica permite un acercamiento necesario hacia las teorías, antecedentes, conceptos y fundamentos sobre el complejo tema de la gestión de la comunicación global en las empresas, específicamente las pertenecientes al sector turístico.

En este Capítulo se propone exponer un marco teórico referencial actualizado y fundamentado en las teorías más reconocidas sobre la comunicación organizacional.

Se requiere entonces de un análisis riguroso de las obras de prestigiosos autores sobre el tema; los resultados se refieren a los conceptos de comunicación como punto de partida para comprender su relación con la empresa, los tipos de comunicación, su rol en la formación de la identidad e imagen corporativas, así su significación como factor de posicionamiento en el mercado turístico.

Finalmente, se examinan disímiles metodologías para la elaboración de una estrategia de comunicación organizacional y se selecciona argumentadamente el procedimiento que más se ajusta a los propósitos de la investigación así se muestra en el hilo conductor que aparece a continuación.

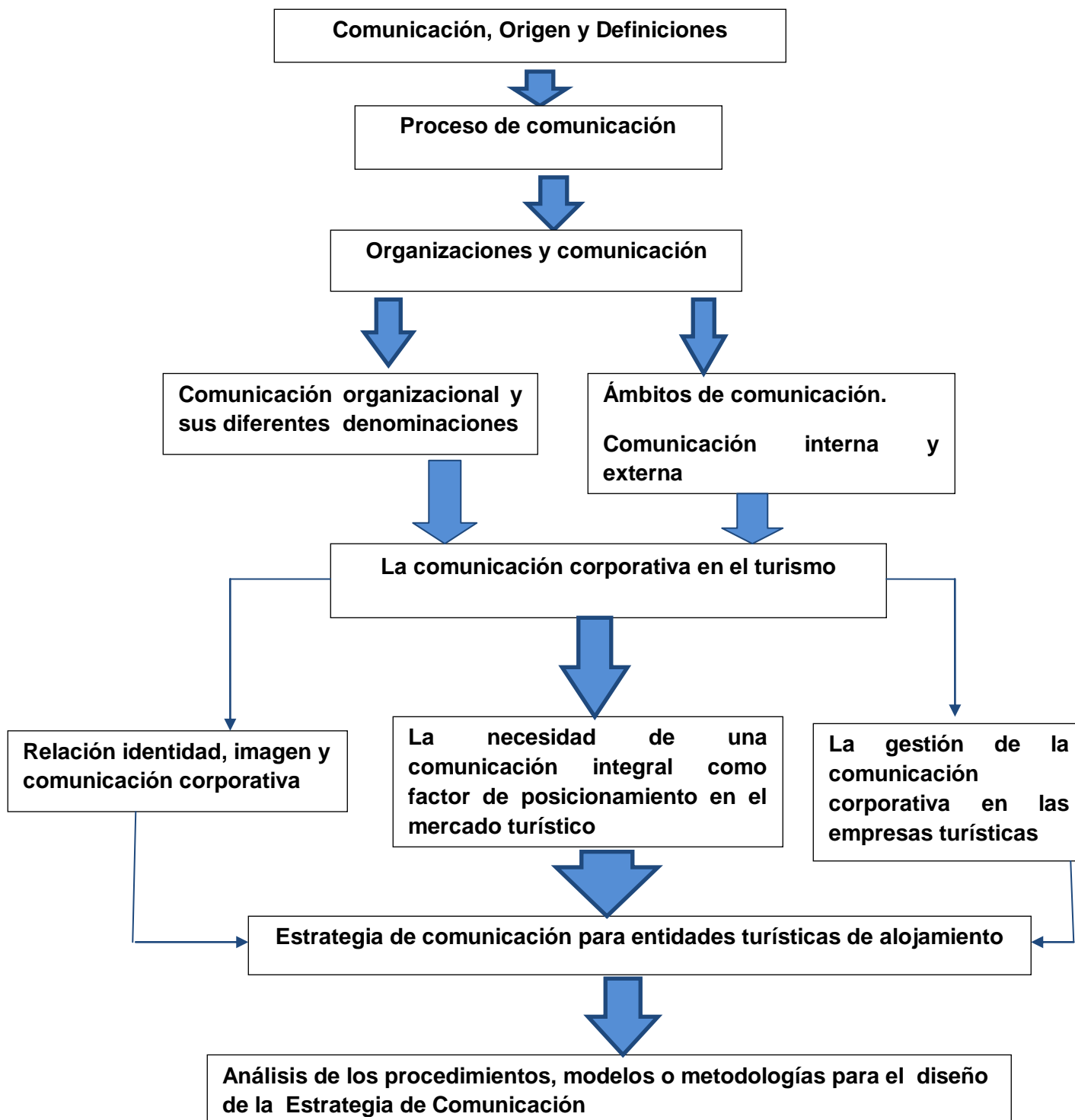


Figura 1. Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia del autor.

1.2 Comunicación: origen y definición

La práctica comunicativa es tan antigua como el ser humano en sí mismo. A medida que el hombre fue evolucionando, se fue haciendo más dependiente de la necesidad de comunicarse. La palabra comunicación se deriva de la raíz latina communis que significa poner en común algo con otro, expresa un algo compartido. De communis se derivan los términos de comunicación y comunidad. Etimológicamente, esto supone un estrecho vínculo entre comunicarse y estar en comunidad (Asín, 2008, citado en Romero 2013).

La comunicación ha sido una herramienta esencial desde los tiempos en que se vivía en comunidad. Los hombres desde entonces no solo compartían alimentos, viviendas y aventuras, sino también, y en particular, códigos para intercambiar información, mantener el orden y establecer relaciones.

Para entender el origen del término y su significado José Luis Perelló Cabrera define a la comunicación como el " proceso social de significación e intercambio de mensajes por el que los hombres se identifican, se influyen y se orientan a un fin social determinado. Perelló (2009)

1.2.1 Proceso de comunicación

Entre la amplia gama de autores que han definido el proceso comunicativo se encuentra Virginia Satir, quien lo define como:

Un proceso verbal y no verbal de solicitar algo del receptor y, también, como proceso de dar y recibir información. Es un proceso que consta de emisión de información de un contenido (comunicado) por medio de un comunicador y de la reacción, es decir, respuesta del comunicando a lo comunicado según su manera de percibir el contenido. (Satir ,1986)

La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, Información y mensajes. En los últimos 150 años, y en especial en las dos últimas décadas, la reducción de los tiempos de transmisión de la Información a distancia y de acceso a la información ha supuesto uno de los retos esenciales de nuestra sociedad. Hernández, (2008)

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

A lo largo de la historia, los medios de comunicación han ido avanzando en paralelo con la creciente capacidad de los pueblos para configurar su mundo físico y con su creciente grado de interdependencia. La revolución de las telecomunicaciones y de la transmisión de datos ha empujado al mundo hacia el concepto de “aldea global”. Los efectos de estos nuevos medios de comunicación sobre la sociedad han sido muy estudiados. Hay quienes sostienen que los medios de comunicación tienden a reforzar los puntos de vista personales más que a modificarlos, y otros creen que, según quién los controle, pueden modificar decisivamente la opinión política de la audiencia.

En cualquier caso, ha quedado demostrado que los medios de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio de la audiencia.

En torno a este tema se destacan autores como Harold Lasswell, Walter Lippman entre muchos más. Un modelo que describe un proceso básico es el modelo de Shannon, eficiente y sencillo para las empresas.

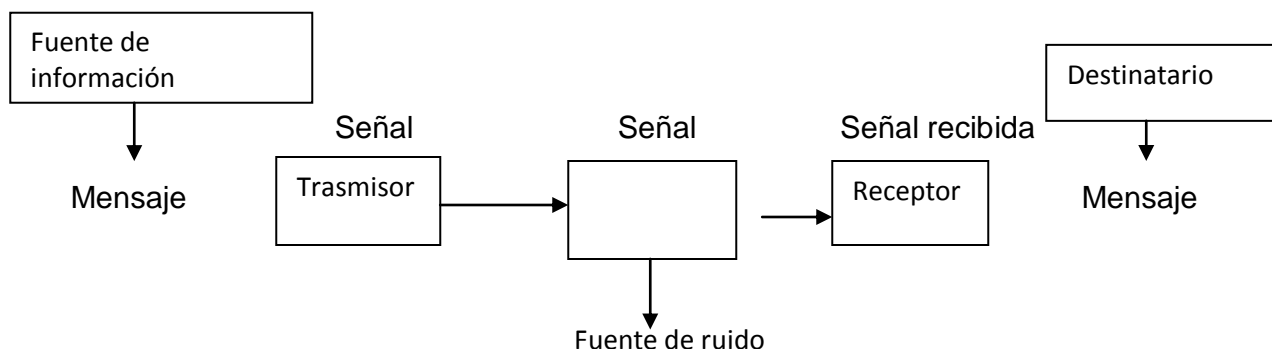


Figura 2. Modelo Shannon-Wiener

Para un correcto acercamiento del estudio teórico de la comunicación organizacional es necesario hacer mención de aquellos elementos que intervienen en el proceso de comunicación. **Los elementos imprescindibles** en cualquier acto de comunicación son:

Emisor. Persona que desea transmitir el mensaje a otro, y se denomina emisor del código. El emisor emite el mensaje teniendo en primer lugar una fuente, y en segundo lugar, ordenarla para que pueda ser transmitido. Codificar implica la selección de unos signos o símbolos específicos. En el caso de las entidades podría tratarse del administrador, secretaria o personal que labora en la entidad quien sea que tenga

necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, o sucesos que ocurran en la instalación.

Código. Conjunto de signos y de reglas que combinados se utilizan para construir el mensaje. Sistema de significación que reúne entidades ausentes y presentes. El acto perceptivo no son condiciones necesarias para la regulación de la significación; basta con que el código establezca una correspondencia válida para cualquier destinatario posible, aun cuando no exista ni pueda existir destinatario alguno.

Mensaje. Informaciones que el emisor envía al receptor. Pueden ser unilaterales o bilaterales, dependiendo de si el mensaje llega o no de forma inmediata al receptor y de si se da o no comunicación recíproca.

Canal. Vía por la que circula el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mismo. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor. Es el que escucha el mensaje. Este percibe lo que el emisor envía, y lo descodifica. La percepción indica el uso de todos los sentidos para conocer los mensajes verbales o no verbales.

Respuesta: Es el mensaje que el receptor devuelve al emisor. También se denomina feedback o retroalimentación. Esta puede ser positiva o negativa. Las comunicaciones reciben constantemente una retroalimentación interna.

Desde este horizonte se puede apreciar con más claridad cómo la *comunicación*, vista como *la transformación de un sistema en otro*, pone de manifiesto la complejidad del proceso comunicativo al situar, en primer plano, la relación entre codificación y descodificación desde la perspectiva de la intervención simbólico-interpretativa realizada sobre los mensajes a través de los códigos, tanto por parte del emisor como del receptor (Wolf, 2000, citado en Romero 2013)

Por tanto la complejidad del proceso comunicativo, destaca la necesidad de contar en la organización con un equipo humano especializado en esta área o, en su defecto, con una empresa exterior especializada en comunicación, pero principalmente pone de manifiesto la importancia del mensaje a transmitir, el cual tiene que llegar al consumidor sin desvirtuar la realidad de la empresa, y sin alterar la imagen que se desea que el mercado tenga de la misma. (Gallego, 2002; citado de Puertas 2010)

1.2.2 Organizaciones y comunicación.

Ningún grupo social puede existir sin la comunicación. Ella está presente en todas las actividades humanas de naturaleza cooperativa, de ahí que en las organizaciones, donde la división del trabajo requerida para el logro de sus objetivos, demanda los esfuerzos coordinados de una gran cantidad de personas, la relevancia de la comunicación sea evidente. Más aún, puede decirse que la comunicación hace posible la integración, el funcionamiento y la existencia misma de las organizaciones. (Hernández, 2011, p.1)

Es prácticamente imposible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones, o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización. (Martínez de Velazco, 1997citado en puertas 2010)

Una organización debe ser comprendida como un agente dinámico en constante interacción consigo misma y con el ambiente que la rodea. Está formada por subsistemas y por sus numerosos trabajadores que la integran.

Las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a las comunicaciones y la información, ya que ellas han comprendido que éstas contribuyen en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir "dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas procurando la integración de esfuerzos y el fortalecimiento de la institución (María Isabel Carreño citado en Romero 2013).

Por tanto para que los procesos de la organización funcionen correctamente, las personas que la integran deben tener una cohesión que les permita alcanzar los objetivos propuestos y mantener la firmeza y el bienestar en la entidad. De ahí la importancia de la comunicación como componente indispensable para conseguir dicho propósito.

1.3 Comunicación Organizacional

En los últimos años el desarrollo de las organizaciones se ha estimulado, se impulsan múltiples investigaciones para un mejor funcionamiento de las mismas. Todo ello apunta a entender los procesos organizacionales y su relación con la sociedad, mediante el estudio de la comunicación como instrumento necesario, así como el papel de sus públicos. (Díaz, 2011)

Surge en los inicios de la década de 1950 y se conforma como tal en 1970, con la aparición de la obra "Communication Within Organizations" (Comunicación dentro de las organizaciones), del autor norteamericano Charles Redding, a quien se considera el "padre" de la comunicación organizacional.

Su objeto de estudio, es abordado además por la sociología, psicología social, relaciones públicas, administración, informática, antropología, el desarrollo organizacional y la etnología.

Esta es entendida de manera diversa por distintos autores, para algunos es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (Kreps, 1995 citado en Puertas 2010). Otros la entienden, como 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. (Fernández, 1997 citado en Puertas 2010)

La **comunicación organizacional** consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. (Wikipedia, 2014)

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en

órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores.

Es un instrumento de cambio y juega un papel importante en la supervivencia y desarrollo de las organizaciones, así como en la creación y fortalecimiento de sus valores culturales. Facilita la interrelación de la empresa con su entorno y la interacción entre los diferentes miembros del público interno. De hecho, hay autores que la consideran “el conjunto de actividades cuyo propósito es facilitar las interacciones entre la organización y sus miembros, entre la organización y su medio, y entre sus integrantes”. (Sánchez, 1996 citado en Díaz 2011)

En el sector del turismo la comunicación organizacional posee una importancia significativa a causa de la intangibilidad de los servicios, la diversidad de productos y clientes con disímiles necesidades que esperan ser satisfechas, por lo tanto la eficaz comunicación se convierte en un factor de éxito. Por esto principalmente es que se afirma que la comunicación debe ser planificada y gestionada.

La comunicación influye en la imagen de la empresa y cobra vital importancia en los procesos comunicativos internos, garantizando un buen clima para la productividad, la coherencia en los mensajes e información que circula dentro de una organización, esto se traduce en compromiso y consecución de los objetivos organizacionales.

1.3.1 Ámbito de la comunicación. Comunicación interna y externa

Las funciones de la comunicación dentro de la organización responden directamente a la utilidad que este sistema aporta a la entidad. A través de ella, los públicos que intercambian con las organizaciones, reúnen información pertinente y conocen los cambios que se están produciendo dentro de la misma.

La *comunicación interna* es la piedra angular de la comunicación organizacional, ya que su correcto funcionamiento permite coordinar las actividades para lograr los objetivos y las metas de la organización; permitiendo estabilidad y crecimiento. Está constituida por los procesos comunicativos que se dan en el interior de las organizaciones. Su estudio centra interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales los miembros de una organización se cohesionan.

La comunicación interna permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación; profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad; romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar individualmente a los empleados; hacer públicos los logros conseguidos por la empresa; permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización; así como, promover una comunicación a todas las escalas. Saló, (2000)

Por tal razón las distintas empresas necesitan de forma urgente prestar más atención a como se está llevando la comunicación interna, para pasar de un estado improvisado a artesanal para llegar a ser una comunicación profesional, que sea gestionada y dirigida por personas capacitadas que puedan transmitir la visión de la organización y las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos en los equipos de trabajo y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de tensión y malos entendidos que impide el progreso y eficiencia de la institución(Merlano, 2012 citado en Romero 2013).

Mientras que la comunicación interna es una mirada estratégica al interior de la empresa, la comunicación externa es la proyección hacia el exterior es la palabra que le permitirá acercarse al entorno, en el que no solo se encuentran sus cliente y proveedores sino también la competencia, etc. Esto significa la posibilidad de adquirir insumos necesarios para su funcionamiento.

Para definir conceptualmente la **comunicación externa** el autor comparte el concepto dado por Trelles cuando la refiere como *aquella que la organización establece con los públicos externos, es decir, se trata de la interrelación de los elementos constituyentes del entorno interno con los que existen en el entorno externo, de manera particular, o de manera general, como la representación de un todo. (Trelles ,2002)*

La *comunicación externa* como herramienta estratégica de gestión facilita la interrelación de todos los componentes de la organización y de ésta con su entorno, favoreciendo en la construcción e intercambio de símbolos, y por tanto, la gestión favorable de la imagen corporativa; esta es establecida en un sistema abierto y en constante cambio. La importancia de este tipo de comunicación radica en el hecho de que “a través de ella, la

empresa entra en contacto con su medio ambiente para lograr la coordinación de los objetivos empresariales con los de su público externo”. (Trelles, 2006)

Para el sector turístico la comunicación externa cobra un significado especial debido a la importancia que adquiere la imagen, ya que los productos turísticos tienen sus propias características ya que son servicios que solo pueden conocerse en el momento de la producción y consumo, es por eso que son bienes de experiencia, productos incito, intangibles, que no se transportan ni almacenan. Tal vez sea esta la más difundida de las ventajas de la comunicación externa, pues colabora en la formación de la imagen de la empresa.

1.4 Comunicación corporativa en el turismo

El término corporativo, proviene de los Estados Unidos, se refiere a los grandes grupos y a la comunicación dirigida a los medios financieros. Lo que significa integrar todas las formas de comunicación: relaciones públicas, identidad e imagen corporativa, publicidad.

La comunicación corporativa comprende todas las comunicaciones que de una manera consciente genera una empresa para alcanzar los objetivos propuestos, y mediante la cual pretende, a partir de la armonización de sus mensajes y su posterior emisión tanto hacia su interior como a su exterior, potenciar su identidad corporativa para lograr una imagen positiva que le garantice relaciones duraderas con todos los públicos objetivos de los que depende.

En el turismo se ha venido incorporando esta concepción de forma paulatina, pues en los servicios turísticos ocurren constantemente diferentes procesos, que serían imposibles concebirlos sin la comunicación; todos los departamentos de una entidad turística se comunican entre sí para lograr metas y objetivos comunes (Gallego, 2002 citado en Pérez 2013).

1.5 Relación Identidad, imagen, comunicación corporativa

La identidad corporativa ha sido abordada por varios investigadores coincidiendo en que es la combinación de distintos atributos que definen a una empresa/institución y que ésta asume como propios. Dichos atributos estructuran la actuación social de la entidad en busca de marcar diferencias que permitan su reconocimiento por parte de los públicos. Estos rasgos perfilan y definen a la organización dentro del contexto en el que va a existir

y desarrollarse, son además, una parte esencial de la estrategia de comunicación. (Chávez, 1994; Villafañe, 1997 citado en puertas 2010)

También puede definirse como "...el conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de cualquier organización y que pueden potenciarse a través de los aspectos que configuran esta identidad corporativa". (Benavides y Col 2001)

Se conoce la imagen como: "...el conjunto de percepciones, creencias, impresiones, ideas y formas de entender que se tienen sobre distintos objetos, personas, acontecimientos o lugares. Una imagen es una versión simplificada de lo que una persona asume como realidad". Centro de Educación a distancia para el Desarrollo Económico y Tecnológico (2005 citada en Bernal2009)

La imagen y la identidad se relacionan como fenómenos con los procesos de comunicación interna y externa, debido a que la comunicación corporativa actúa como intermediario entre la realidad corporativa y la imagen corporativa, pues forma parte de la identidad corporativa global, involucrándose al mismo tiempo con las percepciones y por lo tanto muy próxima a la imagen corporativa.

Una de las cuestiones que más ha preocupado a los investigadores es conocer qué relación se establece entre los dos principales elementos del marketing y la comunicación corporativa: identidad e imagen corporativas.

La relación tradicional que se ha dado entre ambos se basa en el modelo comunicativo clásico emisor receptor, en donde la imagen es dependiente de la identidad (Christensen y Askegaard, 2001 citado en Piñero 2013).

No obstante, esta relación de dependencia de la imagen respecto a la identidad corporativa ha sido puesta en duda por varios autores (Abratt, 1989; Dutton y Dukerich, 1991; Stuart, 1999), que consideran que entre ambos elementos existe una relación de interdependencia, ya que la imagen corporativa también influye en lo que la organización es o pretende ser. (Piñero ,2013)

1.6 La gestión de la comunicación empresarial en el sector turístico

Se conoce como empresas turísticas aquellas concebidas y orientadas principalmente hacia el turismo, constituyendo una unidad económica-jurídica que tiene como objeto de su actividad la prestación de servicios de alojamiento, restauración o de mediación entre el turista y la oferta; o cualquier otra actividad relacionada con el turismo directamente y reglamentariamente clasificada como tal. (Arcarons ,1995)

A través de su función social, la prestación de servicios, la comunicación adquiere un valor significativo, precisamente por las características de sus productos y servicios. Por otra parte se precisa saber que la efectiva comunicación se logra si se gestiona de manera planificada, solo así, se convierte en una herramienta importante para el necesario engranaje interno de la organización y su relación estratégica con el entorno. (Hernández ,2005)

Por otra parte el tema de la gestión de la comunicación ha sido desarrollada por diversos autores: Annie Bartoli, Joan Costa, Norberto Chávez, Villafañe, Nuria Saló, Txema Ramírez, Irene Trelles, Hilda Saladridas entre muchos otros importantes estudiosos.

Pero se considera necesario tocar el dado por la Msc. Hilda Saladrigas cuando define la *gestión de la comunicación* como:

La actividad deliberada, consciente, con objetivos determinados, 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)

La comunicación adquiere un valor significativo en el sector turístico y precisamente por las características de sus productos y servicios, la competitividad del mercado y la diversidad de clientes; las empresas deben ser capaces de comunicarse eficazmente con sus públicos y con su entorno. (Cobra, 2000; Serra, 2002; Milio, 2004, Grande, 2005 citado en Puertas 2010).

La empresa turística necesita implementar una *gestión de la comunicación* consciente y *planificada*, cuyos objetivos estén encaminados a fortalecer la imagen corporativa como elemento globalizador y total de la realidad organizacional, llevando a la consolidación de la identidad corporativa, tanto para el mejoramiento del clima y cultura organizacional como para el eficaz *posicionamiento* de la empresa en la mente de sus públicos. (Hernández, 2005)

1.6.1 La necesidad de una comunicación integral como factor de posicionamiento en el mercado turístico

Prestigiosos académicos del mundo empresarial dotan a la comunicación del mayor poder frente al resto de variables del marketing y consideran que la comunicación integral será la única ventaja competitiva sostenible de marketing en las organizaciones a lo largo del siglo XXI (Shultz, 1993; Shultz, 1997; citado en Tirado, 2010).

La comunicación integral no es más que “un concepto según el cual una empresa integra y cuidadosamente coordina sus variados canales de comunicación para conseguir un mensaje claro, coherente y convincente sobre la empresa y sus productos.” (Kotler, 2006)

La Estrategia de Comunicación Integral es un proceso planificado que reconoce la significación estratégica de la fusión de las actividades comunicativas orientadas de manera coherente y sinérgica hacia los distintos públicos de la organización en el cual coexisten elementos medulares: la creación de una imagen sólida, un posicionamiento único y un valor diferencial frente a la competencia, mediante la difusión de mensajes claros y consistentes que enaltecen en toda su magnitud la identidad de la organización (Tirado, 2010).

Para el sector del turismo, el posicionamiento de una entidad 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 producto o servicio y hace que el cliente pondere una empresa por otra; pero para lograrlo, resulta imprescindible vigilar atentamente el comportamiento de la empresa con sus empleados, con sus clientes y con el resto de la sociedad. (Hernández del Campo et al., 1990; Frydman, 1996; Muñiz, 2001; Beaufond, 2006; De Borja, 2002 citado en puertas 2010)

1.6.2 La estrategia de comunicación para entidades turísticas de alojamiento

Etimológicamente la palabra estrategia proviene del griego stratos, que significa ejército, y del verbo ag, sinónimo de dirigir o conducir (Munuera y Rodríguez, 2002 citado en Piñero 2010).

En la actualidad la comunicación se concibe como un elemento estratégico y una herramienta imprescindible para el logro de un posicionamiento en el mercado. Ésta no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, sino que contribuye a definirla y la hace realizable y controlable, de modo que nunca debe estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, más bien todo lo contrario, la

comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial (Sacerio, E. y Martínez, C. C. 2006).

La Estrategia de Comunicación se define como el “método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de sus objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores (competidores, cooperadores), de sus audiencias (públicos objetivos) y/o de la naturaleza (cambios de las tendencias del entorno)”. (Pérez, 2001)

Es necesario destacar que la estrategia de comunicación debe respetar una serie de principios generales para una empresa según Eiglier y Langeard (1993) (Citado por Grande, 2005).

Estos son: la **existencia**: la estrategia debe ser escrita, difundida y aceptada por todas las personas que vayan a verse afectadas por ella; la **continuidad**: la estrategia no debe cambiarse, sino que está diseñada para durar. Este principio guarda una relación muy estrecha con la idea de posicionamiento.

La **diferenciación**: la comunicación debe hacerse de forma que la empresa y sus productos consigan diferenciarse de los competidores, es decir, debe ser un elemento que ayude a conseguir el posicionamiento.

La **claridad**: la transmisión de ideas debe hacerse de forma clara, sin equívocos y sencilla, para que todo el mundo pueda comprenderla.

El **realismo**: debe existir una correspondencia entre los objetivos que desean alcanzar las empresas y los medios con los que cuentan; la **declinación**: la estrategia de comunicación debe ser adaptable a los distintos tipos de comunicación que puedan desarrollarse y ser compatibles con ellos.

La **aceptabilidad interna**: los mensajes de las empresas deben ser aceptados por los propios empleados de la organización en sus distintos niveles, puesto que ellos mismos en muchos casos actúan como fuentes de comunicación. Los empleados deben estar informados de los objetivos de comunicación de la empresa, compartirlos y sentirse motivados para colaborar a ello.

1.7 Análisis de procedimientos para la elaboración de estrategias de comunicación

La realización de un balance de distintos procedimientos para la elaboración de estrategias de comunicación posibilita arribar a conclusiones significativas si se desea compararlos en vistas al alcance, efectividad, grado de complejidad, posibilidades de aplicación, etc. La investigación por ser sistemática genera procedimientos, presenta resultados y debe llegar a conclusiones, ya que la sola recopilación de datos o aún su tabulación no constituye una investigación. (Peiró, 2005 citado en Díaz 2010)

Para analizar los distintos procedimientos es necesario citar algunos de los estudiosos del tema.

El **IRCOM** (1994) propone diez pasos para la elaboración de un plan de comunicación, el cual puede ser aplicado en cualquier tipo de organización empresarial. Otro criterio es el de **Cardoso** (2002) que realiza una propuesta metodológica de seis etapas, que por sus características y fundamentación es aplicable a cualquier organización empresarial y ajustable a las condiciones de nuestro país. **Milio** (2004) formula un procedimiento que está diseñado fundamentalmente para destinos turísticos y hace énfasis en el análisis de la competencia.

La Dirección de Comunicación del Mintur (2004) plantea un procedimiento para elaborar el plan de comunicación en el turismo que es básicamente comercial. Mientras que **Capriotti (2005)** aborda un plan de comunicación desde el punto de vista de la imagen que se proyecta a sus diferentes públicos.

Además de las diferencias que existen entre las propuestas antes expuestas se encuentran elementos comunes ya que tienen en cuenta los principales objetivos de comunicación, los públicos objetivos, el mensaje a transmitir, las acciones de comunicación y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

Después de haber analizado las anteriores propuestas se ha decidido aplicar el procedimiento expuesto por (Sacerio y Martínez, 2008) del Centro de estudios Turísticos de la Universidad de las Villas ya que el mismo puede ser aplicado en la entidad objeto de estudio teniendo en cuenta las condiciones del contexto nacional actual, además de su flexibilidad y claridad.

1. Definición de los públicos: Comprende la identificación, conocimiento y comprensión de cada uno de los públicos hacia los cuales se desea realizar una actividad comunicativa.

Deberá identificarse y estructurarse dichos públicos, seleccionando los públicos claves y secundarios así como el perfil de los mismos.

2. Determinación de los objetivos de comunicación: Guían la actividad de planificación y se derivan de la misión, visión y objetivos corporativos más generales de la organización; facilitando la puesta en marcha, evaluación y análisis de resultados. Para su determinación se tendrán en cuenta tres condiciones esenciales: los recursos monetarios, humanos y el tiempo disponible; además han de ser concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas.

3. Fijación del presupuesto de comunicación: Se fijará el presupuesto de acuerdo a las necesidades comunicacionales y teniendo en cuenta las condiciones y la disponibilidad económica del mismo. Se determinará por la entidad turística para el año en cuestión por partidas relacionadas con la actividad de comunicación.

4. Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje: El mensaje corporativo debe estar formado por: el *concepto comunicativo* y el *estilo comunicativo*. El concepto comunicativo es la idea central que la empresa quiere transmitir a sus públicos, por lo que es necesario construir una gramática corporativa que permita convertir el concepto comunicativo en un mensaje breve, claro y conciso. El estilo comunicativo es la forma global de expresar el concepto comunicativo a cada destinatario.

5. Plan de medios y acciones de comunicación. El PMAC constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se definen el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, responsabilidades, público destinatario y objetivo a cumplir.

Las propuestas del plan abarcarán acciones y medios que podrán agruparse en cuatro tipos diferentes, aunque muy estrechamente interrelacionados: comportamiento corporativo, cultura corporativa, identidad visual y comunicación corporativa.

6. Presentación del plan: Constituye una etapa formal donde se muestra el plan a la alta gerencia y ésta evaluará si se adecua a sus necesidades y si realmente será un proyecto funcional para la empresa; para posteriormente presentarla a los trabajadores. Se especificarán las personas involucradas en la aprobación del plan de comunicación.

7. Ejecución del programa de comunicación: Se ponen en práctica las acciones y actividades de comunicación planificadas. Ello requiere de la distribución de los recursos disponibles del área de comunicación en las diferentes acciones y medios planificados y programados, así como de la organización y coordinación de estas acciones.

8. Control y evaluación de la estrategia. Por medio de la evaluación se puede establecer el grado de éxito alcanzado por el plan de comunicación puesto en práctica. Este proceso abarca dos dimensiones: el control administrativo, que se refiere a la ejecución o no de las acciones planificadas y su calidad y el control de la efectividad, el cual está en línea con los objetivos comunicativos propuestos.

1.8 Conclusiones del primer capítulo

1. La comunicación integral debe ser considerada como una de las prioridades en las empresas turísticas, por lo que resulta imprescindible crear y llevar a cabo todo un proceso de gestión de la comunicación para contar con una base sólida que oriente.
2. El fin fundamental de las comunicaciones integrales es transmitir una imagen coherente en todas las formas de expresión que utiliza la empresa para llegar a sus públicos.
3. La comunicación integral solo se logra, si es planificada y gestionada por la empresa a través de una estrategia de comunicación.
4. En toda estrategia de comunicación es de vital importancia la definición de los públicos, el contenido de los mensajes y los objetivos a los cuales van dirigidas las acciones de comunicación.

Capítulo III

A decorative flourish consisting of a horizontal line with intricate, repeating scrollwork and floral patterns, rendered in a dark red color.

CAPITULO 2: DIAGNÓSTICO DEL ESTADO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EN EL HOTEL CLUB AMIGO ANCÓN

2.1 Introducción

El diagnóstico de la comunicación empresarial es un procedimiento de investigación que se realiza para evaluar el desempeño de los sistemas de comunicación tanto al interior como al exterior de la empresa. Es por ello que este capítulo tiene como *objetivo* realizar un diagnóstico del estado actual de la comunicación en el Hotel Ancón, con el fin de caracterizar la gestión comunicativa que se desarrolla en dicha instalación, a partir de un procedimiento elaborado para el diagnóstico de esta variable. Para la aplicación del mismo se utilizaron técnicas y herramientas como la revisión documental, la observación directa y la aplicación de entrevistas y cuestionarios.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón

Como resultado del análisis de varios procedimientos para diagnosticar la comunicación empresarial, el autor considera aplicar el propuesto por Sacerio (2006), tomando en consideración diversos aspectos como la contemplación de un enfoque holístico e integral de los procesos comunicativos que se manifiestan en una empresa y la aplicación práctica que ya ha tenido en otras entidades turísticas demostrando resultados satisfactorios. El procedimiento consta de cuatro pasos los cuales se explican a continuación.

Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico

1.1 Para el desarrollo del diagnóstico es recomendable como premisa fundamental, crear un grupo que se dedique a esta actividad; el mismo deberá estar integrado por expertos, conocedores de la actividad de marketing, de la producción y/o los servicios turísticos y licenciados en turismo.

1.2 Es importante contar en este proceso con el apoyo y la activa participación de la dirección y los especialistas de mercadotecnia.

1.3 El equipo deberá capacitarse y/o actualizarse, como mínimo, en las técnicas para desarrollar trabajos grupales y técnicas para desarrollar diagnósticos.

Paso 2. Elaboración del cronograma

Es recomendable elaborar un cronograma para el desarrollo del diagnóstico, donde se refleje la fecha en que se realizará cada paso, de modo que permita la coordinación necesaria del tiempo del investigador para efectuar el diagnóstico.

Paso 3. Ejecución del diagnóstico

Principios básicos:

1. Los aspectos a diagnosticar no deben verse por separado, sino en interrelación e interacción.
2. Cada uno de los aspectos contemplados se describirán y analizarán con claridad y amplitud, expresando cuantitativa y cualitativamente las deficiencias e insuficiencias.
3. Se clasificarán los problemas detectados en internos o externos, especificando el nivel de dirección donde tienen solución y determinando si son problemas de carácter objetivo o subjetivo. La clasificación de los problemas en cuanto a su carácter interno o externo, tiene la finalidad de lograr despejar los provenientes del entorno y garantizar la profundidad del estudio.

3.1 Caracterización general del objeto de estudio

Esta caracterización permite familiarizar al equipo de diagnóstico con la entidad hotelera y de esta forma seleccionar las técnicas a emplear en correspondencia con los factores culturales presentes.

3.2 Directrices del área de mercadotecnia

Investigar los objetivos que persiguen las actividades de mercadotecnia y la política de comunicación a la que obedece, aun cuando no sean explícitos, pues sirven de referencia para evaluar la realidad de la actividad de comunicación en el área de marketing.

3.3 Funcionamiento óptimo

Determinar, de acuerdo con estas políticas y objetivos, las características generales y niveles de desempeño que idealmente debería poseer y alcanzar la actividad de comunicación corporativa.

3.4 Capacidad de respuesta

Significa investigar si existen recursos tanto humanos como materiales y circunstancias ambientales que permitan que efectivamente se alcance este desempeño. Esto da una medida acerca de la importancia que en dicha organización se le adjudica a la actividad de comunicación corporativa.

3.5 Funcionamiento real

Investigar las características y nivel de desempeño de la actividad de comunicación corporativa. Incluye:

- Investigación de la planificación de la comunicación: Es conveniente analizar si existe o no esta planificación y en qué consiste.
- Comunicación interna y externa: Se investigarán todas las actividades y acciones diseñadas propositivamente o no para encauzar la comunicación interna y externa y el nivel de público al que se dirigen. Se recomienda en la obtención de la información, el uso de los métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa.

Paso 4. Elaboración del informe de diagnóstico

Esta fase representa el último paso; materializa todo el resto del proceso de diagnóstico permitiendo que los resultados y conclusiones sean lo suficientemente claros y concretos como para posibilitar tomar acciones correctivas relacionadas con la actividad en cuestión.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico en el Hotel Club Amigo Ancón

Paso 1. Formación del grupo de diagnóstico

El grupo de diagnóstico quedó integrado por:

1. Ray Mestre Mesa, diplomante de la carrera Licenciatura en Turismo, que realiza su Trabajo de Diploma en la entidad.
2. Dra. C. Dinorah Sánchez Morales, quien ejerce la tutoría del autor de la investigación.
3. Lic. Héctor Rolando Zerquera Báez Director General del complejo hotelero
4. Msc. Jorge Luis Morejón Sánchez, Director General de la entidad
5. Msc. Addys Prieto González, Técnico de Relaciones Públicas de la entidad.
6. Msc. Daniel Garay Álvarez Director Comercial del complejo hotelero.

Paso 2. Elaboración del cronograma

Tabla 1

Pasos para el diagnóstico	Marzo(Semana)				Abril(Semana)			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1.Formación del grupo de diagnóstico	x							
2.Elaboración del cronograma	x							
3. Ejecución del diagnóstico								
3.1 Caracterización general del objeto de estudio		x						
3.2 Directrices del área de mercadotecnia			x					
3.3 Funcionamiento óptimo			x					
3.4 Capacidad de respuesta				x				
3.5 Funcionamiento real								
3.5.1 Investigación de la planificación de la comunicación					X			
3.5.2 Comunicación interna y externa				X	X	X		
4.Elaboración del informe de diagnóstico							X	X

Paso 3. Ejecución del diagnóstico

Paso 3.1 Caracterización general del objeto de estudio

Conformado por una amplia gama de recursos sustentados por su historia, su cultura material y espiritual, sus encantos naturales, su posición geográfica y su excelente vista al Mar Caribe, se encuentra enclavado el Hotel Club Amigo Ancón, con categoría 3 estrellas, está situado en la Península Ancón, con arenas de granos finos desprovistas de rocas y piedras, con 4 km de playa de aguas poco profundas y transparentes. A 15 km de la villa de Trinidad a 85 km de Sancti-Spíritus su cabecera provincial y a 95 km de Cienfuegos con el aeropuerto internacional más cercano.

La instalación brinda los siguientes servicios:

Parqueo: Amplio para autos y ómnibus.

Recepción: Le ofrece al cliente sus servicios las 24 horas del día; entre los que se incluye: pago con tarjeta de crédito, información y servicio de matutino.

Alojamiento: Posee 279 habitaciones .De ellas 108 habitaciones comunicantes, especiales 31, 2 de minusválidos, 2 para acompañantes de minusválidos, 236 dobles y 8 suites.

Todas las habitaciones son: construidas de hormigón, madera y marquetería de plástico y cristales, nuevo y autóctono mobiliario, todas climatizadas, con baños privados, algunas con balcón o terrazas con vista a la bahía y el Mar Caribe, agua caliente las 24 horas, servicio telefónico nacional e internacional, caja de seguridad TV por cable y dimensiones interiores de 3 estrellas.

Ofrece servicios de restaurantes;

- Bahía de Casilda: Servicio de mesa Buffet tanto en desayuno, almuerzo y comida.
- Cuba-Caleta: Ofrece comida internacional, servicio a la carta.

En temporada alta se abren 2 restaurantes a la carta más:

- Venecia: Ofrece comida italiana
- El Pescador: Ofrece comida de pescados y mariscos.

Bares:

- Snack Bar 24 horas con servicio de bebidas y alimentos ligeros.
- Bar Los Corsarios (lobby bar)
- Bar Escambray (especialidades de café)
- Bar Los Capeones (bar piscina)
- Bar Caribe Club (disco)

- Bar Bahía de Casilda (Servi bar)
- Bar de coctelería de cerveza

Recreación: piscina para adultos y niños, sala de recreación con billar, juegos de mesa, deportes náuticos como: catamarán, bicicletas acuáticas, kayak, surfing y 2 cachas de tenis.

Animación: Existe un extenso programa, incluyendo ejercicios aeróbicos en la playa, voleibol, lecciones de español, clases de baile, coctelería, bingo y un espectáculo de 9:30 PM a 10:45 PM. Esta descripción, unido a una concepción de la animación turística, sustentada en los espectáculos de la música y danza campesina, revistas de música popular cubana y grupos folklóricos de la ciudad, que integran en sentido peculiar el entorno del Hotel.

Servicios de salud: Con servicios de primeras urgencias las 24 horas y de médico a través de la Clínica Internacional en Trinidad también 24 horas.

Otros servicios de apoyo que no están incluidos: venta de artesanías, Internet, servicio de taxi, masajes, cava de vinos, ventas de opcionales como: tren turístico, recorrido de ciudad, paseos a caballo y actividades náuticas.

Paso 4. Directrices de la mercadotecnia

La comercialización tiene como objetivo: alcanzar mayores arribos de visitantes y de turistas días extranjeros y nacionales, atenuando las diferencias entre temporadas altas y bajas, con la introducción de productos turísticos de nuevo tipo que integren ofertas diversificadas.

En el Hotel Club Amigo Ancón, al igual que en los restantes hoteles pertenecientes al Grupo Hotelero Cubanacán todas las políticas y los lineamientos referentes a la comercialización son regidas por los especialistas comerciales del grupo, estos son responsables, entre otras tareas, de establecer directivas referentes a la promoción y publicidad del producto turístico; proveer de los medios publicitarios necesarios como folletería, papelería, brochures; confeccionar las encuestas que deben aplicarse a los clientes y controlar el resultado de las mismas. Por otra parte la encargada de la mercadotecnia en el Hotel responde entre otras funciones por la actividad de atención al cliente y la tramitación y solución de sus problemas, por dirigir la actividad de calidad de los servicios basados en las quejas y sugerencias de los clientes. Además hotel ha

diseñado un trabajo promocional a través de una Multimedia que abarca todos los servicios del mismo la cual se ha distribuido entre sus Tour operadores, y agentes de viajes.

Después de analizado este departamento mediante la revisión de documentos y entrevistas a trabajadores se pudo determinar que los principales problemas que afectan el buen funcionamiento de la mercadotecnia en el Hotel Club Amigo Ancón son los siguientes:

1. La comunicación en la entidad se realiza de manera espontánea debido a que no poseen un plan de comunicación, lo que trae consigo obstáculos que interrumpen las acciones comunicativas.
2. Debido a que los encargados del área de comercialización en el Grupo Cubanacán elaboran y aprueban el expediente comercial con las entidades anualmente, la empresa tiene escaso poder de negociación con turoperadores ni agencias de viaje en situaciones puntuales que se presentan.
3. Las entidades pertenecientes al complejo hotelero desarrollan las actividades comunicativas según sus necesidades, existe algunas vías de comunicación tales como la reunión comercial semanal y la comunicación telefónica y vía e mail, pero estas no siempre se aprovechan al máximo por lo que en ocasiones la comunicación es sin previa planificación.
4. No se aprovechan lo suficientemente los canales de comunicación que posee el Mintur y el Grupo Cubanacán (ferias, páginas y sitios web, redes sociales, entre otros) para realizar la publicidad del hotel.

Paso 5. Funcionamiento óptimo

La planificación de la actividad de comunicación en la Empresa Hotel Club Amigo Ancón la debe realizar el especialista en Relaciones Públicas, como lo establece el Manual de Relaciones Públicas del Grupo Cubanacán. En esta planificación se deben reflejar todas las manifestaciones comunicativas que la empresa desarrolla con sus públicos. El relacionista público es el encargado de establecer la estrategia de comunicación hacia los públicos externos e internos y los planes de relaciones públicas hacia los mismos. El plan de comunicación debe incluir todas las manifestaciones comunicativas que se desarrollan dentro de la empresa, es decir, la comunicación con el público interno y externo. El

relacionista público dentro de la entidad debe no solo elaborar el plan, sino también guiar la ejecución adecuada del mismo como parte de sus funciones de asesoramiento en materia de comunicación. El plan de comunicación debe partir primeramente de un estudio acerca del estado actual de la comunicación corporativa en la entidad; con dichos resultados se deben elaborar los objetivos de comunicación, en dependencia de lo que se pretende lograr con los públicos objetivos de la empresa. Para cumplir los objetivos debe destinarse un presupuesto para invertir en comunicación, de modo que puedan definirse los medios y actividades a desarrollar según la estrategia de mensajes elaborada. Con lo anterior puede definirse entonces el programa de comunicación y una vez ejecutado, controlar el mismo para conocer el grado de conformidad con los objetivos propuestos.

El plan de comunicación debe proyectar la identidad corporativa de la empresa y debe ser del conocimiento y dominio de directivos y trabajadores, ya que son éstos quienes ejecutan la actividad comunicativa hacia el interior y exterior de la entidad. El plan de comunicación debe constituir un medio para competir por el mercado, ya que de la comunicación que se realiza con clientes, distribuidores, proveedores, comunidad y trabajadores depende la calidad de los servicios, los suministros, la contratación con agencias de viajes, la satisfacción de los clientes, la confianza con el producto o servicio, en fin, la fidelización de todos los públicos de los que la empresa depende.

Paso 6. Capacidad de respuesta

El complejo hotelero cuenta con personal calificado desde el punto de vista técnico y profesional y con amplia experiencia por años laborados en el sector, lo que indica que existe un nivel de formación elevado tanto en el personal que dirige, como en aquel que tiene relaciones directas con el cliente (todos con más de ocho años en la instalación); de ahí que sea posible preparar en materia de comunicación a los recursos humanos y a su vez sensibilizar a cada trabajador sobre la importancia de transmitir una imagen positiva dentro y fuera de la empresa.

Los recursos materiales y financieros para invertir en comunicación existen y se prevén a lo cual ayuda el saldo de liquidez financiera de la entidad. No obstante, debido a la no existencia de un plan de comunicación, esta actividad no cuenta con un presupuesto que englobe todo lo concerniente a la comunicación interna y externa sino que se encuentra disperso dentro del presupuesto de otras actividades como: presupuesto comercial

(promoción de eventos y actividades, compra de souvenir, atención a personalidades), presupuesto de relaciones públicas (compensaciones y fidelización, promoción y publicidad del producto turístico), presupuesto de recursos humanos (atención al hombre) y presupuesto de servicios técnicos. Dentro del presupuesto no se contempla ninguna partida para las inversiones, pues éstas se planifican y solicitan al Grupo Cubanacán que es quien aprueba y asigna el capital financiero para ejecutar el plan de inversiones de sus hoteles.

Paso 7. Funcionamiento real de la actividad de comunicación corporativa.

Teniendo en cuenta la relevancia del diagnóstico se utilizaron métodos y técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa que brindaron información fiable: cuestionarios a directivos, trabajadores y clientes tanto nacionales como extranjeros (Anexos), observación participante estructurada, entrevista semiestructurada a los dirigentes, trabajadores, proveedores e intermediarios (Anexos), a través de lo cual se pudo constatar la necesidad real de elaborar la estrategia de comunicación empresarial. Se investigaron las características y el nivel de desempeño de la actividad de comunicación, planificación y concepciones que maneja la empresa.

La interpretación de los datos se realizó fundamentalmente desde una perspectiva cualitativa sin embargo no se proscribió el análisis cuantitativo, como método de integración, se empleó la triangulación de las fuentes de datos. A continuación se presenta el análisis de la información obtenida:

Con respecto a la existencia en la entidad de una **política de comunicación**, el 30% de los directivos refiere que la misma no existe, el 30% no tener conocimiento. El 40 % plantea que si existe una política de comunicación que se establece a través del Plan de Relaciones Públicas. La revisión documental efectuada reafirma que esta no existe en la empresa, lo que refleja una actuación basada en la suposición y no en el convencimiento.

El 54% de los directivos afirma que la actividad de comunicación en la empresa se ejecuta de manera espontánea, el 46% asegura que se ejecuta de manera planificada, argumentando para ello que se planifican los canales que se utilizan para desarrollar las comunicaciones dentro de la empresa (reuniones, consejos de dirección, despachos, circulares aperturas) y se utilizan mecanismos de retroalimentación; siendo ésta una percepción equívoca con respecto a la **planificación de la comunicación**.

Por tanto, no se puede hablar de un sistema que se apoya o fundamenta en los principios de la comunicación corporativa pues no existe política ni plan de comunicación, la planificación se realiza a través del plan mensual de trabajo, y la retroalimentación por medio de correo electrónico y el uso del teléfono.

Por tanto la comunicación funciona de manera **espontánea** tanto en la comunicación de dirección, la comunicación organizativa como en la comunicación de marketing.

El presupuesto que se utiliza para las acciones de comunicación está contemplado en una de las dos partidas existentes en el presupuesto de Relaciones Públicas, la misma se denomina "presupuesto para materiales de promoción" y se invierte en acciones de comunicación tanto con el público interno como externo; como es el caso del video promocional del Hotel, pullovers con calcomanías del 500 aniversario de la ciudad etc... Sin embargo, de las encuestas aplicadas a directivos un 70% refiere que existe, 30% que no tiene conocimiento. Esto se debe a que dicho presupuesto no se concibe de manera total para la actividad de comunicación global del Hotel, sino, que se encuentra disperso dentro del presupuesto de otras actividades que ejecuta el Departamento de Relaciones Públicas. De forma general existe un consenso en cuanto a la importancia de elaborar en la empresa un presupuesto para invertir en comunicación.

La **comunicación descendente** tiene carácter informativo y afectivo y está orientada fundamentalmente a transmitir orientaciones de trabajo y al reconocimiento del esfuerzo individual; 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.

Los **canales de comunicación** que con mayor frecuencia se utilizan tanto con subordinados como con otras áreas son: reuniones, matutinos y asambleas, entrevistas, murales, contratos, circulares, despachos. El teléfono, el correo electrónico se usan mayormente para comunicarse entre las áreas y los encuentros informales son usuales en todos los niveles. Los intercambios personales son predominantes ya que según las características del servicio se requiere en muchas ocasiones de una respuesta directa e inmediata entre jefe y subordinado.

La **retroalimentación interna** se dirige hacia el control de las tareas asignadas y la búsqueda de información referente al funcionamiento de las áreas, problemas existentes,

insatisfacciones, criterios de apoyo a la toma de decisiones. Este se efectúa a través de correos electrónicos, el uso del teléfono y de las reuniones.

Los **estilos de dirección** median entre lo autoritario y lo participativo de acuerdo a las exigencias del entorno, existiendo compromiso y motivación para cumplir con los objetivos empresariales. El proceso de comunicación de la entidad está en función de estimular el **trabajo en equipo** para la solución de tareas no estructuradas, pero es necesario resaltar insuficiencias en la sincronización del trabajo que son resultado de *la falta de coordinación entre áreas*, afectando esta el buen funcionamiento de procesos claves del hotel.

El 70% de los directivos expresan que sus mensajes con el **público externo** van dirigidos a comunicar una imagen positiva del hotel y a retroalimentarse del entorno, éstos reconocen como público externo solo a turistas e intermediarios; el 30% dirige sus comunicaciones con el público externo hacia cuestiones de trabajo, reconociendo solo como público externo a sus proveedores. Lo anterior demuestra que la comunicación externa se desarrolla por áreas funcionales involucradas directamente en la relación, de ahí que, a nivel de empresa no posee una visión real sobre quiénes forma parte del entorno empresarial en el que se encuentran.

Los **proveedores** refieren tener relaciones muy buenas con el hotel, y plantean que los principales mensajes que se intercambian se refieren a cómo mantener una relación estrecha, donde ambas partes se beneficien mediante la compra-venta de productos y la prestación de servicios; respetándose mutuamente el cumplimiento de las condiciones establecidas en la relación contractual existente

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. La frecuencia de los contactos depende del tipo de mercancía o servicio que requiere el hotel para cumplir con su misión. En el caso de los proveedores de alimentos, bebidas e insumos y aquellos que prestan servicios frecuentes en la instalación los contactos son semanales, en el caso de los proveedores de materiales de oficina, papelería y otros los contactos son mensuales, y con aquellos proveedores sustitutos son ocasionales cuando existe demanda por parte del hotel.

En el hotel se hace uso de los instrumentos de comunicación comercial para contactar con turistas y visitantes. La venta personal es realizada por el personal de la recepción, debido

a que tienen el primer contacto con el cliente y la información detallada sobre los servicios que se ofrecen en la instalación.

Las Relaciones Públicas se realizan fundamentalmente con clientes especiales (VIP), grupos de familiarización, personalidades, turoperadores y agentes de viajes, estas son ejercidas por la especialista que atiende el área desde su buro de atención al cliente donde se tramitan las quejas y recomendaciones para así darle seguimiento y solución. Aunque tenemos que decir que la atención al público interno ha mejorado a partir de la tesis realizada por la técnica en Relaciones Públicas que actualmente labora en el centro, amén de no tener el presupuesto adecuado para ello.

Respecto a la comunicación entre el hotel y **Turoperadores/Agencias de Viajes**, los principales mensajes intercambiados hacen referencia a cuestiones relacionadas con reservas de alojamiento, aspectos relacionados con la gestión de pagos, actualización del material de publicidad del hotel y colaboración en la atención a clientes especiales y grupos de familiarización. Las relaciones profesionales con sus intermediarios son buenas y se sustentan en la garantía del buen servicio que ofrece el hotel y en la imagen positiva que tienen de éste.

La promoción también se realiza mediante la prestación de los servicios complementarios al alojamiento, ofreciendo incentivos al cliente para la compra, ya que el precio de éstos puede ser controlado por la empresa. De esta forma, es necesario lograr el uso sistemático y perfeccionamiento de estos instrumentos para poder transmitir la información necesaria y actualizada a INFOTUR, agencias de viaje y clientes, ya que el 80% de los visitantes nacionales encuestados afirman haber conocido sobre los servicios del hotel a través de la recomendación de amigos y el 90% de los clientes extranjeros refieren que una agencia de viajes le recomendó el hotel.

Las agencias de viajes constituyen la vía fundamental de ingreso de clientes extranjeros al hotel debido a que el 90% de los clientes que se hospedan en el hotel llegan a través de una agencia receptiva, convirtiéndose así en el medio publicitario más efectivo que tiene el Hotel Ancón para alcanzar al cliente final; no obstante esta publicidad depende de la comunicación comercial que se hace del destino Trinidad, ciudad que se ha convertido en un gran atractivo turístico de obligada visita para todo turista que arriba a nuestro país. De igual manera se precisa continuar trabajando en lograr una identidad propia que convierta

al Hotel Ancón como modalidad de alojamiento turístico en un atractivo más del destino trinidad.

Después de diagnosticadas todas las variables que intervienen en la comunicación corporativa, se presentó el **informe de la investigación** a la dirección del hotel para su análisis y posterior toma de decisiones.

Una vez culminado el informe y entregado a la alta dirección, ésta decidió que se debía proceder a su análisis a través de la utilización de la tormenta de ideas como herramienta de trabajo en equipo y se elaboró una Matriz DAFO (ver anexo) donde además de otros elementos se exponen las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades relacionados con la comunicación en la entidad. Este análisis brindó como principal resultado el siguiente:

El Hotel ocupa el tercer cuadrante (Estrategia Mini-Mini), o sea, se desenvuelve en un entorno amenazador, sus utilidades las debe emplear en minimizar las debilidades y en disminuir la influencia de las amenazas para solidificar sus fortalezas y poder aprovechar de manera más efectiva las Oportunidades que se presenten. De esta forma se plantea que:

Mientras que en el Hotel la comercialización se realice de forma centralizada, no se cuente con una página web propia, única y exclusiva que lo promocióne, mientras la comunicación se realice de forma espontánea, no se elabore una Estrategia de Comunicación, siga el aumento de la competitividad en el polo, el aumento del por ciento de clientes que buscan información sobre los destinos a visitar a través de sitios de internet, aunque cuente con un colectivo de trabajadores de experiencia, alto nivel profesional, competentes y de alta moral revolucionaria, sea un hotel de gran reconocimiento por sus años de explotación, que cuenta con un alto índice de repitentes y posicionamiento en el mercado, no podrá aprovechar al máximo la conjugación de atractivos como: naturaleza, patrimonio y sol y playa, la presencia de una escuela Formatur en el territorio y el entorno de seguridad que le brinda nuestro país.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. En la entidad existe un consenso sobre la necesidad e importancia de la comunicación, pero a su vez, se desconoce la verdadera dimensión, alcance y beneficios de ésta sobre la base de una planificación integral.

2. No existe una gestión adecuada de la comunicación corporativa pues no se cuenta con una política, objetivos ni estrategias que respalden la actividad en la entidad.
3. En la comunicación interna es válido destacar el papel asumido por la dirección a favor de la participación del personal en las decisiones tomadas, se detectan algunas deficiencias en cuanto a la transmisión de mensajes, la coordinación y estructuración del trabajo entre las diferentes áreas.
4. La comunicación externa sólo se planifica en el ámbito comercial y de relaciones públicas, pues el resto (intermediarios y proveedores) se ejecutan de manera espontánea.

Capítulo III

A decorative flourish consisting of a horizontal line with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns extending downwards from the center.

3.1 Introducción

La estrategia de comunicación es un plan único, coherente e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos de la empresa. En este capítulo, en base a los resultados alcanzados en el diagnóstico efectuado sobre el estado actual de la comunicación corporativa en el Hotel Ancón se aplica un procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación con el objetivo de alcanzar el estado óptimo que se desea en este tipo de actividad. De este modo a partir de una secuencia de pasos lógicos o etapas para su realización esta estrategia de comunicación establece los públicos a los que estará dirigido, los objetivos a alcanzar, el presupuesto, el mensaje a transmitir, así como los medios y acciones para su consecución.

3.2 Aplicación de un procedimiento de comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón.

Después de haber analizado diversas propuestas se ha decidido aplicar el procedimiento expuesto por (Sacerio y Martínez, 2008) del Centro de estudios Turísticos de la Universidad de las Villas ya que el mismo puede ser aplicado en la entidad objeto de estudio teniendo en cuenta las condiciones del contexto nacional actual, además de su flexibilidad y claridad.

Con este procedimiento se pretende dotar a la instalación de un instrumento de gestión de los procesos comunicativos que, de manera global, contribuya con su implementación al mejoramiento de las relaciones del hotel Ancón 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 comunicativa de la instalación para lograr una imagen corporativa coherente.

Paso 1. Definición de los públicos

La comunicación se dirigirá fundamentalmente a dos tipos de públicos según el grado de implicación de éstos con los resultados esperados:

Públicos claves: directivos, empleados, Grupo Empresarial Cubanacán, proveedores, intermediarios, clientes y visitantes.

Públicos secundarios: comunidad local, medios masivos de comunicación, instituciones políticas y administrativas, instituciones educacionales e instituciones financieras.

Perfil de los públicos claves y secundarios:

Públicos claves.

- *Directivos:* desarrollan la planificación, guían la ejecución, ejercen el control e indican la mejora en todos los procesos que integran la empresa.
- *Empleados:* como recurso humano de la empresa son un tipo de público (público interno junto a los directivos) diferenciado y el más importante, pues desarrollan los procesos productivos y de servicio que se necesitan para cumplir con la misión y los objetivos empresariales; de éstos va a depender también la imagen que se proyecte al exterior (fundamentalmente de los de primera línea o los de contacto directo).
- *Grupo Empresarial Cubanacán:* es la empresa rectora de la actividad que desarrolla el complejo hotelero, traza las directivas y lineamientos que se deben cumplir, es el equivalente a los accionistas de una empresa, se les debe dar cuenta de la gestión y de otros pormenores internos.
- *Proveedores:* son las empresas que suministran al complejo hotelero de todos los insumos que requiere para prestar sus servicios, tienen alto poder de negociación debido a que prácticamente son monolíticos en el mercado.
- *Intermediarios:* son las agencias de viajes o turoperadores que se encargan de conformar los circuitos e incluir a los hoteles dentro de éstos, de ellos depende en su mayor parte la venta de las capacidades hoteleras y constituyen los portavoces de la empresa frente a los turistas que viajan a través de una agencia de viajes.
- *Clientes:* constituye uno de los públicos claves más importantes del complejo hotelero; generalmente se ven influidos por las opiniones de terceros (conocidos que hayan tenido una previa experiencia del producto), por la imagen que poseen de la empresa, y la efectividad que haya tenido sobre éstos la comunicación comercial a la que fuera sometida la entidad en cuestión; pues habitualmente reciben información a través de los infomediarios, agencias de viajes y a partir de la transmisión de experiencias de otros miembros de su grupo social. Pueden presentarse directamente a la instalación a realizar

la compra (se les aplica el precio de carpeta) o contratar los servicios a través de una agencia de viajes o turoperador. Aquí se incluyen tanto a los clientes extranjeros como a los nacionales (constituye el menor porcentaje respecto al total de clientes, pues los precios no son muy atractivos en el mercado nacional y en su mayor cuantía está conformado por los guías y choferes que acompañan a los clientes que viajan en grupo). Requieren de esfuerzos comunicativos por parte de la instalación para ser atraídos.

- *Visitantes*: son todos aquellos que consumen otros productos diferentes al alojamiento. No se han realizado estudios de mercado que permitan conocer las características de este grupo, por lo que no se conocen los segmentos que lo conforman. Este grupo es muy pequeño y ocasional pues el complejo hotelero ofrece pocos servicios aparte del alojamiento (servicio de Internet, bar y restaurante, este último incluido recientemente para este tipo de público). Se incluyen en esta categoría tanto a los visitantes locales como a los extranjeros. También requieren de esfuerzos comunicativos por parte de la entidad para ser atraídos.

Públicos Secundarios

- Comunidad local: está constituido por un sistema social general que influye en la empresa y establece una relación a través de la opinión pública. Estará conformada por la comunidad que reside en el área geográfica inmediata a la entidad. El interés radica en no descuidar la política de buenas relaciones con la localidad, sustentadas en una base de conocimientos y ayuda mutua; buscando modos de integrarse a la misma y respetando la cultura y tradiciones locales, así como la protección ambiental del entorno donde se ubica.
- 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.
- Instituciones políticas y administrativas: se interesan por la actividad que desarrolla el complejo hotelero como empresa estatal que debe cumplir con todas las disposiciones que son generales al resto de las empresas del país.
- Instituciones educacionales: instituciones que forman a los profesionales que demanda la instalación para las actividades administrativas y de los servicios.
- Instituciones financieras: constituyen intermediarios financieros, su interés es fundamentalmente económico.

Paso 2. Determinación de los objetivos de comunicación

1. Crear, desarrollar y difundir la notoriedad de la empresa en el 85% de los públicos tanto a nivel interno como externo.
2. Potenciar a través del 100% de sus mensajes comunicativos la diferenciación de la empresa con respecto a sus principales competidores.
3. Generar credibilidad y confianza en los mensajes comunicativos que se transmiten al 90% de los diferentes públicos, tanto claves como secundarios.
4. Garantizar antes de primer trimestre el mejoramiento del 100% de los canales de comunicación para facilitar la actividad administrativa y comercial.
5. Lograr un sistema de retroalimentación a nivel interno y externo que garantice al menos un 85% de los criterios en cuanto a la gestión comunicativa que realiza la empresa.
Estimular la preferencia por la empresa en el 90% de sus públicos claves.
6. Proyectar una imagen corporativa coherente y consistente sobre la base de la identidad de la empresa, mediante la transmisión de mensajes e información 100% veraces.

Paso 3. Fijación del presupuesto de comunicación

Por políticas ministeriales resulta imposible a los efectos de esta investigación fijar un presupuesto para invertir en comunicación en el Hotel Club Amigo Ancón por lo que es necesario acogerse a lo presupuestado por la empresa, aun cuando no posee dentro de su sistema presupuestario para el año 2014 un estimado para la variable comunicación empresarial sino que ésta se encuentra desglosada dentro de diferentes partidas del presupuesto.

Paso 4. Elaboración de la estrategia creativa o del mensaje

Concepto comunicativo:

- Hotel de estancia
- Marca Hoteles Cubanacán
- Auténtica arquitectura insertada en un ambiente natural
- Respeto a la cultura y tradiciones locales
- Profesionalidad de su personal
- Calidad de sus productos y servicios

- Satisfactorios resultados económicos-financieros
- Compromiso y pertenencia hacia la empresa
- Estilo y buen gusto
- Relativamente cerca de la ciudad de Trinidad
- Realce de la cubanía

De los aspectos identitarios resaltados en el concepto comunicativo se puede construir una gramática corporativa para asegurar la conversión de la identidad en mensajes comunicativos coherentes y planificados, resultando:

Somos un hotel de estancia, perteneciente a la Marca Club Amigo del Grupo Hotelero Cubanacán, ubicados relativamente cerca de la ciudad de Trinidad con una auténtica arquitectura insertada en un ambiente natural donde el respeto a la cultura y tradiciones locales y la calidad de nuestros productos y servicios son resultado de la preparación de nuestro personal y el compromiso y pertenencia hacia el Hotel, donde a través del estilo y el buen gusto se respira cubanía conjugada con comodidad y confort, lo que nos permite mostrar satisfactorios resultados económicos-financieros.

Estilo comunicativo según público destinatario:

Tabla 2

Públicos de destinatarios	Estilo comunicativo
Directivos	Es preciso explotar conscientemente todos los valores y atributos identitarios propios del Hotel Club Amigo Ancón , respetando la cultura y tradiciones locales, trabajando arduamente y exigiendo calidad, para convertirnos dentro de nuestra categoría hotelera, en el primer Hotel de la región central.

Empleados	El trabajo consciente y eficiente de todos, unido a nuestros rasgos propios como empresa comprometida con el cuidado ambiental y exponente de la cultura y tradiciones locales, tributará a mejores resultados colectivos e individuales y permitirá convertirnos en el mejor hotel de la región central.
Grupo Empresarial Cubanacán	Tenemos el compromiso de mantener y elevar cada vez más el prestigio de nuestra Marca y Grupo Empresarial; para ello estamos dispuestos a cumplir estrictamente sus políticas y disposiciones, así como esforzarnos para trabajar con creatividad y calidad, respetando la cultura y las tradiciones locales, así como el entorno alrededor del cual nos insertamos.
Proveedores	Aspiramos establecer verdaderas alianzas de negocio con nuestros proveedores para asegurar una relación beneficiosa que aporte a nuestros propósitos de realzar nuestra identidad y cubanía, respetar la cultura y tradiciones locales y brindar un servicio de calidad que nos identifique.
Intermediarios	Somos un hotel de estancia, tres estrellas, Marca Club Amigo del Grupo Hotelero Cubanacán, insertado en un ambiente natural y muy cercano a la

	<p>ciudad de Trinidad, poseemos una identidad exclusiva dentro de la oferta turística hotelera de la región central, unido a una trayectoria de buen servicio sustentado en la profesionalidad de nuestro personal.</p>
Clientes	<p><i>Un lugar en la región central de Cuba que no puede evitar visitar: Hotel Club Amigo Ancón.</i></p> <p>Instalación tres estrellas, Marca Club Amigo del Grupo Hotelero Cubanacán; en un ambiente natural lleno de cultura y cubanía imposible de olvidar .Ubicado cerca de la ciudad de Trinidad le brinda un servicio exclusivo de la mano de un personal altamente capacitado.</p>
Visitantes	<p>El Hotel Club Amigo Ancón combina de manera excepcional sus servicios turísticos de manera que, ya sea en familia, entre amigos o en pareja usted disfrute de un momento especial, para ello contamos con un equipo altamente profesional dispuesto a ofrecerle un producto de buen gusto y calidad en un entorno natural y original.</p>
Entorno social	<p>El Hotel Club Amigo Ancón, perteneciente a la Marca Club Amigo del Grupo Cubanacán, cerca de la ciudad de Trinidad, categoría</p>

	<p>tres estrellas, ofrece un servicio de calidad sustentado en la profesionalidad de su personal, la cubanía, el respeto a la cultura y las tradiciones locales.</p>
Medios masivos de comunicación	<p>Reconocemos, respetamos su papel social y precisamos de una difusión acorde con nuestros principios, valores e identidad corporativa, pues aspiramos convertirnos en una empresa líder en los servicios turísticos, reconocida por la calidad de sus productos y servicios, la profesionalidad de su personal y por sus destacados resultados económicos-financieros.</p>
Instituciones políticas y administrativas	<p>Somos un Hotel perteneciente al Grupo Empresarial Cubanacán, de la marca <i>Club Amigo</i>, contamos con un capital humano de excelente formación profesional y comprometida con el futuro de nuestra patria; trabajamos conscientemente con el único objetivo de aportar a los resultados económicos y financieros de la empresa, respetando siempre el entorno natural, social y cultural que nos rodea.</p>
Instituciones educativas	<p>Pertenecientes al Grupo Empresarial Cubanacán, de la marca <i>Club Amigo</i>, dentro del destino turístico Trinidad,</p>

	tratamos de satisfacer todas las necesidades de los clientes brindando un servicio de calidad y profesionalidad. Para ello demandamos profesionales del sector turístico dispuestos a comprometerse con nuestra empresa, a contribuir a nuestros resultados económicos financieros y a respetar nuestra identidad, entorno natural y cultural.
Instituciones financieras	Somos un Hotel perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán, categoría tres estrellas, de la marca <i>Club Amigo</i> que ofrece un servicio de calidad y profesionalidad, de la mano de un personal capacitado lo que ha favorecido a la obtención de sólidos resultados económicos- financieros.

Paso 5. Plan de medios y acciones de comunicación

5.1 Identificación de los medios de comunicación posibles

El complejo hotelero puede tener a su disposición disímiles medios de comunicación o herramientas para lograr el éxito de las acciones comunicativas pero el autor propone los siguientes.

Tabla 3

Medios/Herramientas	Ámbito de actuación
Asambleas	Interno
Entrevistas	Interno-

	Externo
Matutinos	Interno
Encuentros informales	Interno-Externo
Informes	Interno-Externo
Intranet	Interno
Internet	Externo
Reuniones	Interno-Externo
Capacitación	Interno
Eventos	Interno-Externo
Teléfono	Interno-Externo
Correo electrónico	Interno-Externo
CD promocional	Interno-Externo
Contratos	Externo
Base de Datos	Interno-Externo
Soportes informativos (sistema de guías, sistema de mapas, afiches, plegables y sueltos, catálogos, etc.)	Externo
Artículos y objetos promocionales (afiches, llaveros, almanaques, postales, pegatinas, etc.)	Externo
Buzón	Interno-externo
Puertas Abiertas	interno
Encuestas	Interno-externo

En la siguiente tabla se exponen las acciones a desarrollar por la entidad: Acciones, responsables, público destinatario y fecha de ejecución de las acciones a desarrollar.

Tabla 4

No.	Acción a realizar	Fecha o periodo de ejecución	Responsable	Público destinatario	Objetivos a cumplir
1	Instituir el Manual de Gestión de la Comunicación.	Inmediato	Director General	Público interno y externo	Informativo Identitario Formativo
2	Implementar el Manual de Identidad Corporativa	Inmediato	Especialista en Relaciones Públicas	Público interno y externo	Informativo Identitario Formativo
3	Evaluar el desempeño a partir del Manual de Procedimientos	mensual	Jefe de Recursos Humanos	Directivos y Trabajadores	Formativo Conductual
4	Solicitar cursos de superación en comunicación corporativa	Temporada baja	Jefe de Recursos Humanos	Directivos y Trabajadores	Formativo Conductual
5	Actualizar constantemente el sistema de señalización interno.	inmediato	Director General	Clientes	Identitario Orientación general
6	Establecer un	Primer	Buró Sindical	Directivos y	Informativo

	sitio para la historia.	trimestre		Trabajadores	Identitario
7	Celebrar asambleas sindicales	mensual	Buró Sindical	Directivos y Trabajadores	Retroalimentación Identitario
8	Reconocer a trabajadores destacados	Trimestral	Buró Sindical	Directivos y Trabajadores	Estimular y motivar el trabajo y el desempeño de los trabajadores
9	Planificar reuniones	Semanal	Director General	Directivos	informativo
10	Utilizar el Buzón de sugerencias	Primer trimestre	Relaciones Públicas	Directivos y Trabajadores	Retroalimentación
11	Realizar actividad de Puertas abiertas en la dirección	Quincenal	Director General	Directivos y Trabajadores	Retroalimentación
12	Realizar Encuestas de satisfacción al cliente	Mensual	Especialista en Relaciones Públicas	Directivos y Trabajadores	Retroalimentación
13	Realizar actividades promocionales en lugares de gran flujo turístico	trimestral	Técnico en Relaciones Públicas	Visitantes. Comunidad local	Promoción de atractivos Información de productos y servicios
14	Presentar el producto turístico en las	anual	Director de Comercial	AA.VV TT.OO INFOTUR	Promoción de atractivos Información de

	agencias de viaje que operan en el territorio y en INFOTUR				productos y servicios
15	Promover nuevas ofertas	Ocasiones Especiales	Técnico en Relaciones Públicas	Público externo	Promoción de atractivos Información de productos y servicios
16	Contactar con los medios masivos de comunicación	Ocasiones Especiales	Técnico en Relaciones Públicas	Medios masivos de comunicación	Mantener buenas relaciones profesionales con los medios masivos de comunicación
17	Celebrar eventos culturales	Ocasiones Especiales	Técnico de relaciones Públicas	Público interno, visitantes, e instituciones	Fortalecer las relaciones con los públicos y promover la cultura local
18	Realizar estudios de mercado	Anual	Director comercial	Visitantes	Contribuir a la captación de nuevos mercados y a la fidelización de los ya existentes.
19	Instituir una página web del complejo hotelero	inmediato	Director Comercial. Informático	Públicos externos	Promoción de los Principales atractivos Informar sobre los Productos y

					servicios.
20	Aumentar el número de visitas de grupos Fam	inmediato	Director Comercial	Públicos externos	Promoción de los Principales atractivos Informar sobre los Productos y servicios
21	Participar en todas las ferias y exposiciones de turismo posible	Ocasiones Especiales	Director Comercial	Públicos externos	Promoción de los Principales atractivos Informar sobre los Productos y servicios, Búsqueda de nuevos mercados
22	Rializar un estudio de los canales de comunicación utilizados y buscar nuevos.	inmediato	Director Comercial	Público interno y externo	Promoción de los Principales atractivos Informar sobre los Productos y servicios, Fortalecer la comunicación interna.
23	Colocar Piedra con los nombres de los repitentes, como parte de la jardinería exterior.	31/12/2014	Técnico de Relaciones Públicas	Público externo	Para fidelizar a los clientes que visitan el hotel.

Algunas acciones van dirigidas al Director Comercial, aunque el mismo no radica en la entidad, pero por la característica que tiene el hotel de formar parte de un Complejo Hotelero, la Dirección Comercial es mutua para los tres hoteles que integran el Complejo y esta radica en Brisas Trinidad del Mar y por tanto el Comercial rectorea la actividad en los tres.

Paso 6. Presentación del plan

El plan de comunicación se presenta a la dirección de la empresa para su revisión y aprobación; se somete a discusión en un consejo de dirección, luego se presenta a los trabajadores, a quienes se solicita su compromiso para ejecutar el plan y se les explica el por qué de su importancia dentro de la estrategia comunicativa como defensores y fieles expositores de la identidad de la empresa.

Paso 7. Ejecución del programa de comunicación

En este paso se materializan las acciones planificadas en el plan de comunicación. Para esto se deben cumplir los siguientes principios:

- Establecer el calendario de implementación táctica de cada acción con sus responsables pertinentes, así como la agenda de reuniones para verificar el progreso de la estrategia.
- Distribuir eficientemente los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles entre las distintas acciones y medios programados.
- Flexibilizar la toma de decisiones operativa.
- Sensibilizar a los trabajadores con los objetivos propuestos, cambiar el concepto de “las metas de la empresa”, por “las metas que nos hemos puesto”.
- Garantizar que toda la información relacionada con la implementación del plan fluya sin impedimentos entre todos los trabajadores de la empresa.
- Monitorear constantemente el entorno para anticiparse a los cambios que pudiesen ocurrir.

Paso 8. Control y evaluación de la estrategia.

El control y evaluación de la estrategia y sus resultados deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance. Se insiste en el carácter formal y permanente de esta etapa, pues de ella

depende en gran medida el éxito de la estrategia en la corrección de errores o contratiempos, en el momento indicado. Se produce mediante dos dimensiones:

a) Administrativo.

Corre a cargo de la encargada de relaciones públicas y adopta la forma de informes (verbales o escritos) que se presentan a la Dirección en relación con la ejecución del programa de comunicación, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fueran necesarios.

b) De efectividad.

Al finalizar la ejecución de la estrategia, deberá realizarse un análisis profundo de sus resultados, así como de los inconvenientes que se presentaron a lo largo de su puesta en práctica. El propósito de esta dimensión es determinar en qué medida se consumaron los objetivos de comunicación establecidos. Implica la necesidad de aplicar instrumentos como la observación, entrevistas y cuestionarios para clientes internos y externos, de manera sistemática, en combinación con diagnósticos parciales o totales al concluir el período de la estrategia, para ceder su lugar a una nueva.

3.3 Conclusiones del tercer Capítulo

1. La **estrategia de comunicación** permite la orientación directa y particularizada del discurso comunicativo a cada uno de los públicos de la empresa, asegurando la coherencia y comprensión de los mensajes y el posicionamiento de una imagen sólida en la mente de éstos.
2. Las acciones de comunicación y su ejecución hacen realizable la estrategia, pues no basta con un mensaje bien elaborado y planificado, sino que se precisa de acciones y medios que hagan llegar al mismo a su destinatario final.
3. Los **objetivos de comunicación** definen el ámbito de actuación de la comunicación empresarial y trazan las pautas a seguir para implantar el sistema de comunicación.
4. Es preciso una **evaluación rigurosa** de la estrategia de comunicación para garantizar el contacto con el público objetivo, lograr la interpretación correcta del mensaje y obtener la respuesta buscada, asegurando de este modo la mejora continua del sistema de comunicación empresarial.

Conclusiones



CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación se agencian las siguientes conclusiones:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió enriquecer el conocimiento de aspectos teóricos tales como “Proceso de comunicación, Comunicación corporativa en el Turismo, estrategia y el análisis de los procedimientos para el diseño de una Estrategia de Comunicación ” lo cual sirvió como base para la elaboración de la fundamentación teórica de la presente investigación, así como la elección de los procedimientos científicamente documentados para el diagnóstico y el diseño de la Estrategia de Comunicación.
2. Según herramientas (Matriz DAFO) utilizadas en el diagnóstico se concluye que el Hotel se desenvuelve en un entorno amenazador, sus utilidades las debe emplear en minimizar las debilidades y en disminuir la influencia de las amenazas para solidificar sus fortalezas y poder aprovechar de manera más efectiva las Oportunidades que se presenten.
3. La estrategia de comunicación conforma la base de una herramienta que posibilita al especialista comercial, formular y establecer una orientación estratégica en la venta y comercialización del producto hotelero, en virtud de atraer y mantener a los clientes más rentables y lograr su satisfacción.

Recomendaciones

A decorative flourish consisting of a central horizontal line with intricate, symmetrical scrollwork and floral patterns extending upwards and downwards from it.

RECOMENDACIONES

1. Transmitir los resultados de la investigación a los trabajadores para hacerlos partícipes de la necesidad de llevar a la práctica la estrategia de comunicación.
2. Propiciar un ambiente de trabajo adecuado que anime a los miembros de la empresa a cooperar con la instauración de la estrategia de comunicación
3. Incorporar la estrategia como *instrumento de trabajo* capaz de facilitar la gestión de los recursos humanos y las relaciones con el entorno empresarial
4. Actualizar la Estrategia de Comunicación una vez concluido su período de implementación.
5. Facilitar la divulgación de este material en la esfera investigativa del sector como material de estudio complementario para estudiantes, profesores y profesionales interesados en el tema y contribuir con ello al desarrollo teórico y práctico de la gestión de la comunicación en empresas turísticas.

Bibliografía

A decorative flourish consisting of a horizontal line with intricate, repeating scrollwork and floral patterns extending from the base of the word 'Bibliografía'.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, M., & Saladrigas, H. (2002). Notas en torno a la comunicación en los nuevos escenarios. *Espacio: revista de la ACCS*, 7, 37-39.
2. Álvarez, A. (2007). *La imagen corporativa*. La Habana: Pablo de la
3. Arcarons, R., (1995). *Administración, Gestión y Comercialización en la pequeña empresa hostelera*. Editorial Síntesis S.A. España.
4. Barcelona.
5. Benavides, J. y col. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e*
6. Bernal, L, (2009) *Estrategia de comunicación para el año 2009 del hotel "Los Caneyes"*. Tesis de Licenciatura. Cuba.
7. Capriotti, P., (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Editorial Ariel. Barcelona.
8. Cardoso, H. (2002). *El problema de la identidad corporativa en las auditorías de comunicación*. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba.
9. Clara. Cuba.
10. Díaz, D, (2010) *estrategia de comunicación 2010- 2011 de la sucursal transtur Villa Clara*. Tesis de Licenciatura .Cuba.
11. Díaz, Y. (2011) *Estrategia de Comunicación Promocional para la Cadena de Tiendas Caracol, Sucursal Comercial Villa Clara*. Tesis de Licenciatura. Cuba.
12. Fajardo, R, (2009) *La importancia de la Comunicación Corporativa en las organizaciones*. [en línea] [Consultado: 2 febrero 2014] disponible en: <http://fbusiness.wordpress.com/2009/01/25/la-importancia-de-la-comunicación>
13. Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios*. Editorial ESIC. Madrid.
14. Hernández, M, (2008) *Proceso de comunicación y sus elementos*. [En línea] [Consultado: 2 febrero 2014] disponible en: <http://sorgalim-delaluz.blogspot.com/2008/11/proceso-de-comunicacion>
15. Hernández, N., (2005) *Las narraciones de Dante desde la gestión de la comunicación en organismos cubanos*. Tesis de licenciatura. La Habana, Departamento de Comunicación Social, Universidad de La Habana. Cuba.
16. Hernández, V. (2011). *Sistema de Comunicación Interna en la Empresa Torrefactora de Café de Villa Clara*. Tesis de maestría. Cuba.
17. *Institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

18. IRCOM (1994). *Guía práctica de la comunicación*. Ediciones Gestión 2000.
19. Kotler, P. (2006) *Dirección de marketing. (Vol.III)*. La Habana: Félix Varela.
20. Marrero, M., (2010) *Conferencia dictada durante el III Encuentro de los estudiantes de la carrera de Licenciatura en turismo*, Universidad de Holguín. Cuba.
21. Milio, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*. Thomson. Madrid.
22. Perelló José, L., (2009) *Comunicación promocional en el Turismo*. Universidad de la Habana. Facultad de Turismo.
23. Pérez, A. (2013) *Estrategia de Comunicación para 2014- 2016 de la empresa Hotel los Caneyes* .Tesis de Licenciatura. Cuba.
24. Pérez, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Editorial Ariel. Barcelona.
25. Piñero, Y, (2013) *Estrategia de Comunicación 2013-2015 para el hotel Memories Paraíso Azul*. Tesis de Licenciatura. Cuba.
26. Piñero, Y. (2013) *Estrategia de comunicación 2013-2015 para el Hotel Memories Paraíso Azul*. Tesis de Licenciatura. Cuba.
27. Puerta, Y., (2010) *Estrategia de comunicación 2010-2011 del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus “Del Rijo Plaza”*. Tesis de licenciatura. Cuba.
28. Puertas, Y, (2010) *Estrategia de comunicación 2010 – 2011 del Complejo Hotelero Cubanacán Sancti Spíritus “Del Rijo-Plaza”*. Tesis de Licenciatura. Cuba.
29. Romero, Y (2013) *Estrategia de comunicación para el Área Turística La Sabina en las Lomas de Banao Sancti Spíritus*. Tesis de Licenciatura. Cuba...
30. Romero, Y, (2013) *Estrategia de Comunicación Para el área turística la Sabina en la loma de Banao Santi Espíritus*. Tesis de Licenciatura. Cuba.
31. Sacerio, E. y Martínez, C. (2006). *Procedimiento para diagnosticar la comunicación corporativa en entidades hoteleras*. Informe de investigación. Santa Clara
32. Sacerio, E. y Martínez, C. C. (2008). *Procedimiento para diseñar la estrategia de comunicación en entidades hoteleras*. Informe de investigación. Santa Clara Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas. Cuba.
33. Saladrigas H., (2002). *Imagen y Gestión de Comunicación en las organizaciones agrícolas del Complejo Agroindustrial “Héctor Molina”*. Tesis de maestría. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana. Cuba.

34. Saló, N. (2000). *La comunicación interna, instrumento fundamental de la función Directiva*. [En línea] [Consultado: 2 febrero 2014] disponible en: www.barcelonamanagementreview.com.
35. Serra, A., (2002). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide. Madrid.
36. Tirado, E., (2010) *Estrategia de Comunicación (2010-2011) Infotur Villa Clara*
37. Tirado, E. (2010) *Estrategia de comunicación 2010-2011 Infotur Villa Clara*. Tesis de licenciatura. Cuba.
38. Trelles, I. (2002) *Bases Teórico- Metodológicas para una propuesta de Modelo de Gestión de Comunicación en Organizaciones*. Tesis de Doctorado. La Habana, Facultad de Comunicación Social. Universidad de la Habana. Cuba.
39. Trelles, I. (2006), *Comunicación Organizacional, Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela. Cuba.
40. Wikipedia (2014) *comunicación organizacional*. . [En línea] [Consultado: 2 febrero 2014] disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicación_organizacional.

Anexos

Anexo 1.1 Definiciones de estrategia según varios autores

1962 Chandler

La estrategia es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, la adopción de políticas y cursos de acción correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

1976 Ansoff

La estrategia de negocios es la amplia colección de reglas y guías de decisión que definen el alcance de un negocio y la dirección del crecimiento.

1979 Abell y Hammond

El proceso continuo de establecimiento de objetivos a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa y de las estrategias para su consecución.

4 1981 Stoner

La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así su misión

5 1984 Glueck

La estrategia es un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean logrados.

6 1984 Menguzzato y Renau

En las estrategias están explícitos los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, afín de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio-económico.

7 1985 Mintzberg

La estrategia es un patrón en una corriente de decisiones o acciones.

8 1986 Vázquez

El camino escogido para alcanzar un objetivo determinado con vista a los recursos con que cuenta la organización, tal como se define por un conjunto de metas y directrices principales, recibe el nombre de estrategia.

9 1987 Gárciga

La estrategia es el conjunto de acciones generales para el logro de objetivos amplios. De hecho, la estrategia implica la determinación de objetivos globales y la definición de políticas principales en cuanto a la utilización y orientación futura de los recursos; también está asociada a la orientación que da una organización a sus actividades fundamentales.

10 1987 Besseyre

La estrategia se percibe ante todo como un proceso de dirección de la empresa, orientador de la evolución de la empresa durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación.

11 1990 Porter

La estrategia es la fórmula de base ancha para la forma en que el negocio va a competir, cuáles deben ser sus metas y que políticas se necesitan para llevar a cabo esas metas. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva es relacionar la compañía a su medio.

12 1991 Gárciga

Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y cómo la empresa con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él, en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.

13 1991 Quinn

La estrategia es el patrón que integra las metas políticas y secuencias de acción importantes dentro de un todo coherente.

14 1998 Arellano

La estrategia es una serie de acciones, programadas y planificadas, que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos

15 2001 Tigani

Estrategia es el arte de dirigir, para alcanzar un objetivo.

2001 Muñiz

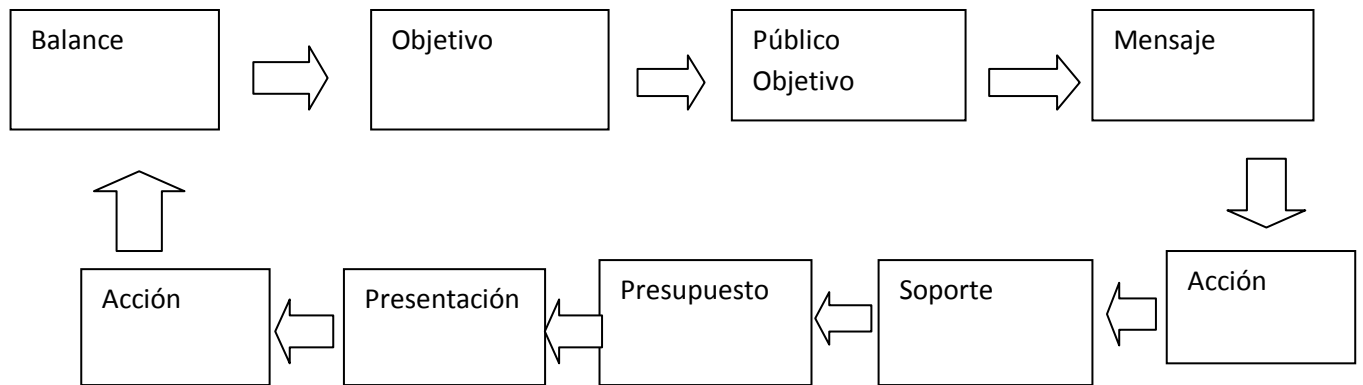
Estrategia es la selección, definición y aceptación de un curso de acción futuro que permita, a partir de los objetivos previamente establecidos, optimizar el uso de los recursos en el proceso de logro de los mismos

17 2005 Portal y col.

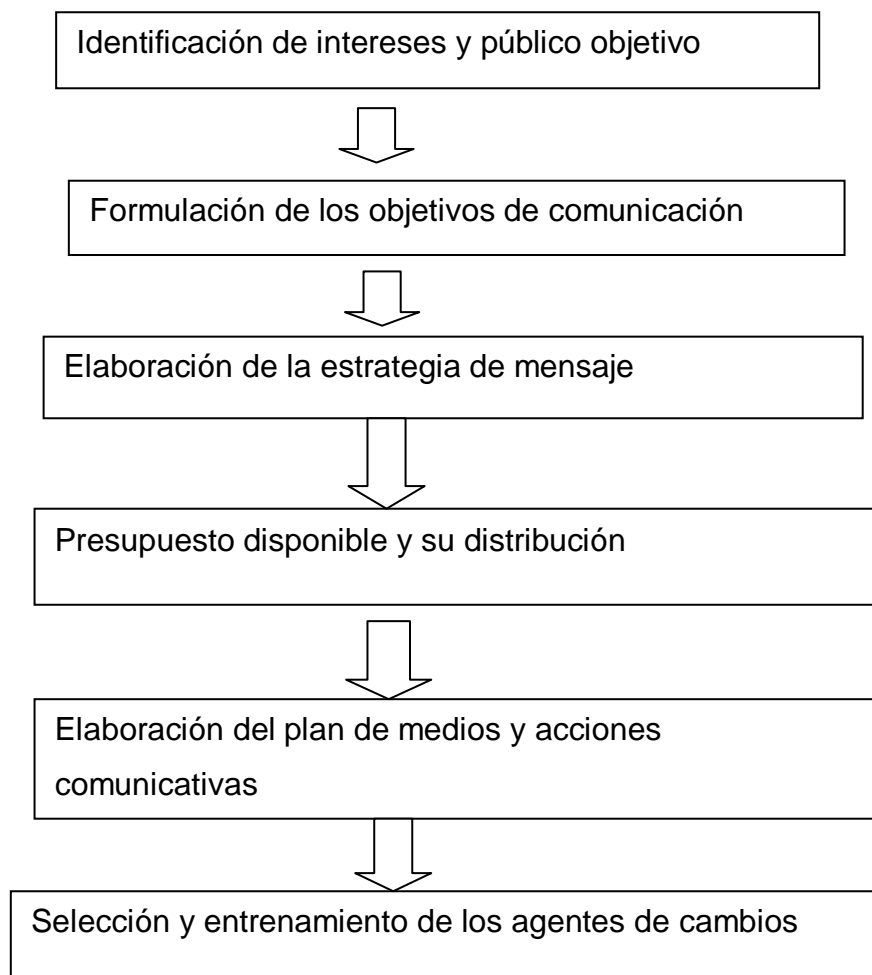
Se trata de planear acciones racionalmente interrelacionadas en busca de un objetivo a corto, mediano o largo plazo, que contribuya a alcanzar los propósitos de la organización.

Anexo 2 Procedimientos para un plan de comunicación según algunos estudiosos del tema.

Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según el IRCOM



Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según Cardoso.





Ejecución, control y evaluación del plan de comunicación

Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según Isabel Milio.

1. Conocer el producto/destino a promover y sus públicos



2. Realizar una investigación sobre su imagen comparada con la de los competidores (se suele realizar un DAFO)



3. Definir los objetivos comunicacionales: ¿Por qué?



4. Definir los públicos objetivos ¿A quién?

Pasos a seguir:

1. Elaboración de mensajes: Qué
 - Principal contenido, tono y estilo.
2. Selección de medios: Cómo
 - Elaborar listado de objetivos y públicos para saber lo que queremos conseguir en relación con cada uno de nuestros públicos.
 - Redactar briefings para cada una de las acciones previstas.
 - Planificación temporal.
 - Estimación de presupuesto.

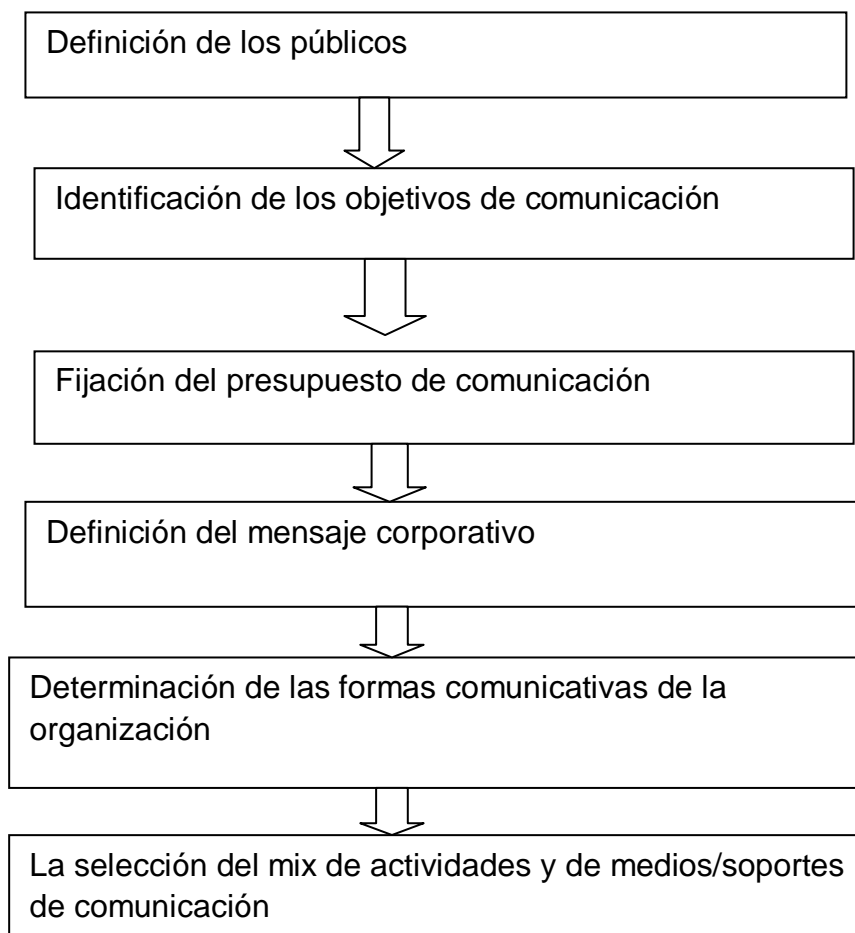
Procedimiento para elaborar el plan de comunicación integral según la Dirección de Comunicación del Mintur.

1. Objetivo de Comunicación.
2. Públicos Objetivos.
3. Elaboración del plan de acciones. Se propone la siguiente tabla:

Acción	Objetivo	Público	Tiempo de Realización	Responsable	Presupuesto desglosado

4. Propuesta de métodos para el seguimiento y evaluación de las acciones propuestas.

Procedimiento para elaborar el plan de comunicación global según Paul Capriotti





La ejecución del programa de comunicación



La evaluación del programa de comunicación

Anexo 3 Cuestionario para directivos

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando por el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas sobre el estado actual de la comunicación empresarial en el hotel Ancón, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario. Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los directivos en la materialización de las estrategias comunicativas de una empresa. Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público. Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

Nivel de escolaridad: _____

Cargo que ocupa: _____

Años que ha laborado en el sector turístico: _____

Años que ha laborado como directivo en su instalación: _____

1. ¿Qué entiende usted por comunicación empresarial?

2. ¿Usted como directivo con quién requiere comunicarse para desempeñar sus funciones?

(Marque con una X la opción u opciones que se corresponda con su criterio):

- a) ____ Subordinados
- b) ____ Otras áreas del hotel
- c) ____ Públicos externos

2.1 Pudiera referir hacia qué aspectos enfoca sus mensajes con cada uno de estos públicos en específico.

a) Con los subordinados:

-
-
-

b) Con otras áreas del hotel:

-
-
-

- 82 -

c) Con Públicos externos:

-
-
-

2.2 ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplea para comunicarse con su público interno y externo? (Por favor marque con una X las que utiliza con su público interno y con dos XX las que utiliza con su público externo).

___ Reuniones

___ Asambleas

___ Entrevistas

___ Matutinos

___ Rumores

___ Murales

___ Cartas

___ Contratos

___ Circulares

___ Teléfono

___ Correo electrónico

___ Intranet

___ Encuentros informales

___ Buzones quejas y sugerencias

___ Boletín

___ Celulares

___ Beepers

___ Otros. ¿Cuáles?

2.3 En caso de que usted requiera comunicarse con públicos externos como parte de sus funciones laborales, pudiera mencionar quiénes son éstos.

2.4 ¿Aplica algún mecanismo para obtener retroalimentación de las comunicaciones efectuadas por usted?

- a) ____ Si
- b) ____ No

2.4.1 En caso positivo, ¿En qué consisten dichos mecanismos?

3. Conoce usted si existe en su empresa una política de comunicación.

- a) ____ Si existe
- b) ____ No existe
- c) ____ No tengo conocimiento

- 83 -

4. La comunicación tanto hacia el interior de la empresa como hacia el exterior se ejecuta de manera:

- a) ____ Planificada
- b) ____ Espontánea

4.1 En caso de que sea planificada en que consiste esta planificación.

5. ¿Se elabora en la empresa un presupuesto para invertir en comunicación?

- a) ____ Si
- b) ____ No

5.1 Considera usted importante su realización. ¿Por qué?

6. En su opinión, ¿Qué funciones cumple la comunicación en una empresa?

7. Se considera la comunicación empresarial un elemento estratégico dentro de la empresa

a) Si

b) No

7.1 Según sea su respuesta, ¿por qué?

8. ¿Cómo se desarrolla la comunicación interna en la empresa? (Marque con una X las opciones

que se correspondan con su criterio):

Los mensajes son emitidos por la Dirección hacia los directores de áreas y éstos transmiten los mensajes hacia los empleados.

Los trabajadores se sienten comprometidos con la dirección.

Existen factores que impiden el desarrollo fortuito de una buena comunicación.

Existe una estrecha comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

A los trabajadores no se les motiva en su puesto de trabajo.

A través de la comunicación con los trabajadores se logra alcanzar el objetivo deseado.

La comunicación consiste solo en instrucciones de trabajo.

Los trabajadores pertenecientes a un área de trabajo conocen los fallos y logros del resto de los departamentos de la empresa.

La comunicación se considera un factor de primer orden en el desarrollo organizacional.

Las soluciones de los problemas existentes parten de la Dirección y no se toma en consideración el criterio de los trabajadores.

___ En los mensajes emitidos en todos los niveles, se refuerza la identidad corporativa de la empresa, es decir, lo que realmente la empresa es (historia, cultura, valores, modos de hacer, costumbres, mitos).

___ La dirección se nutre de la información que emiten los empleados a sus superiores y éstos últimos a la Dirección.

___ Las informaciones nuevas que afectan a la empresa y sus trabajadores se conocen primero a través del rumor antes de que sean comunicadas por los directivos de la empresa.

___ Los trabajadores conocen las principales misiones, valores y objetivos trazados por la empresa.

___ La dirección conoce los criterios, opiniones y propuestas de sus trabajadores.

___ La comunicación se considera un elemento clave para establecer buenas relaciones con los diferentes públicos objetivos.

___ Se hace partícipe a los trabajadores de los problemas y deficiencias internas que enfrenta la empresa y se motiva a los mismos a colaborar en su solución.

8.1 ¿Desea referir algo más en relación a la comunicación interna en su empresa?

9. ¿Podría usted mencionar qué estilo de dirección se desarrolla en la empresa?

a) ___ Autocrático (La dirección asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones)

b) ___ Liberal (La dirección delega en sus subordinados las decisiones que se deben tomar)

c) ___ Participativo (La dirección toma la decisión final, pero antes utiliza la consulta y analiza los criterios dados por sus subordinados)

9.1 ¿Está usted de acuerdo con el mismo?

a) ___ Si

b) ___ No

10. ¿Qué opinión tiene usted del hotel Ancón como entidad turística?

10.1 ¿Transmite usted ese criterio en sus comunicaciones con el público interno y externo?

a) ____ Si

b) ____ No

10.2 Pudiera usted mencionar tres consecuencias del comportamiento anterior.

Ventajas de comunicar una imagen positiva

-
-
-

Desventajas de comunicar una imagen negativa

-
-
-

11. ¿Existe en la entidad un Manual de Identidad Corporativa que guíe como debe proyectarse hacia los públicos externos?

a) ____ Si existe

b) ____ No existe

c) ____ No tengo conocimiento

11.1 Se actúa acorde a dicho Manual

a) ____ Si

b) ____ No

12. ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de comunicación

(Marque con una X):

a. ____ Sí.

b. ____ No (Pase a la pregunta 13).

12.1 Si su respuesta es positiva, ¿podiera mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que se despliegan al respecto?:

-
-
-

13. ¿Cómo valoraría el estado general en el que se encuentran actualmente las comunicaciones en su instalación? (Marque con una X la opción que se corresponda con su criterio):

- a. _____ Deplorable
- b. _____ Regular
- c. _____ Aceptable
- d. _____ Óptimo

13.1 ¿En qué aspectos se basa para afirmar lo anterior?:

Anexo 4 Cuestionario para trabajadores de front line

Estimado(a) compañero(a):

Como parte de una investigación que se está desarrollando por el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central Marta Abreu de las Villas sobre el estado actual de la comunicación empresarial en el hotel Ancón, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario.

Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo papel que desempeñan los trabajadores en la materialización de las estrategias comunicativas de una empresa. Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

Nivel de escolaridad: _____

Cargo que ocupa: _____

Años que ha laborado en el sector turístico: _____

Años que ha laborado en su instalación: _____

1. ¿En su opinión cómo se desarrolla la comunicación dentro del hotel? (*Marque con una X las opciones que se correspondan con su criterio*):

____ Todas las informaciones que recibe son transmitidas por su superior.

____ La relación que existe entre usted y su superior lo compromete a trabajar con esfuerzo.

____ Existen factores que le impiden el desarrollo de una buena comunicación con su superior.

____ Se comunica regularmente con otras áreas de la empresa.

____ Se siente motivado en su puesto de trabajo.

____ Usted conoce los objetivos de la empresa y lo que debe hacer para cumplirlos.

____ La comunicación dentro del hotel consiste solo en instrucciones de trabajo.

____ Usted conoce los fallos y logros del resto de los departamentos de la empresa.

____ Recibe capacitación sobre la importancia de la comunicación dentro de la empresa.

____ Su superior le pide opinión sobre las posibles soluciones a problemas existentes en su área de trabajo.

____ Usted conoce sobre la historia de la empresa, los valores que deben desarrollarse, como debe comportarse, las tradiciones como colectivo laborales, etc.

____ Existen mecanismos establecidos para comunicarse con su superior.

___ Las informaciones nuevas que afectan a la empresa y a usted como trabajador las conoce primero a través del rumor antes de que le sean comunicadas por su superior.

___ Usted conoce las principales misiones, valores y objetivos trazados por la empresa.

___ La dirección conoce sus criterios, opiniones y propuestas.

___ Usted conoce los principales problemas y deficiencias internas que enfrenta la empresa y se siente motivado a colaborar en su solución.

2. En su opinión, ¿Cómo dirigen sus superiores?

a) ___ Sus superiores son los que toman las decisiones sobre lo que debe realizarse.

b) ___ Sus superiores permiten que sean los trabajadores los que tomen la decisión sobre lo que debe realizarse.

c) ___ Sus superiores toman la decisión final, pero antes consultan a los trabajadores y analizan sus criterios.

2.1 ¿Está usted de acuerdo con esa forma de dirección?

a) ___ Si

b) ___ No

3. ¿Qué canales, vías, soportes o estrategias emplean sus superiores para comunicarse con usted? (Marque con una X la opción u opciones que se correspondan con su criterio)

___ Reuniones

___ Asambleas

___ Entrevistas

___ Matutinos

___ Rumores

___ Murales

___ Cartas

___ Contratos

___ Circulares

___ Teléfono

___ Correo electrónico

___ Intranet

___ Encuentros informales

___ Buzones quejas y sugerencias

___ Otros. ¿Cuáles?

4. ¿Qué opinión tiene usted del hotel Ancón como entidad turística?

4.1 ¿Transmite usted ese criterio en sus comunicaciones con los clientes?

- a) ____ Si
- b) ____ No

5. ¿Tiene posibilidades de superación/capacitación en su entidad en materia de comunicación?

(Marque con una X):

- a) ____ Sí.
- b) ____ No

5.1 Si su respuesta es positiva, ¿podría mencionar los cursos/seminarios u otras opciones que usted ha recibido?:

6. ¿Está establecido en la entidad cómo debe ser su comportamiento con los clientes para lograr la satisfacción de éstos con el producto ofertado y que repitan la visita?

- a) ____ Si
- b) ____ No
- c) ____ No lo sé

6.1 Si su respuesta es positiva, ¿qué aspectos incluyen dicho comportamiento?

- a) ____ Vestuario
- b) ____ Expresiones a utilizar en sus conversaciones con los clientes
- c) ____ Gestos

7. ¿Qué acciones desde el punto de vista personal usted realiza para que el cliente se sienta satisfecho y repita su visita?

8. Por favor, termine la idea:

Las comunicaciones entre los trabajadores del hotel son

Las comunicaciones entre usted y su superior se basan en

Las comunicaciones que se establecen con los clientes
permiten

Anexo 5 Cuestionario para clientes extranjeros

Estimado(a) cliente:

Como parte de una investigación que se está desarrollando sobre el estado actual de la comunicación de marketing en el hotel Ancón, necesitamos de su gentil colaboración al contestar el presente cuestionario. Demás está decirle lo importante que resultan sus criterios para el estudio, dado el activo

papel que desempeñan los clientes en la elaboración de las estrategias comunicativas de una empresa. Sus criterios sólo serán empleados en aras de acercarnos lo más posible a la realidad actual de este fenómeno, por lo que no poseen carácter público.

Agradecemos de antemano su sincera colaboración.

1. ¿Cómo ha organizado usted su viaje para visitar Cuba?

- A través de un turoperador
- A través de una agencia de viajes
- On line
- Por su propia cuenta

2. ¿Cómo ha conocido el hotel Ancón? (Marque con una X la opción que corresponda)

- Guías turísticas
- Revistas especializadas
- Agencia de Viaje
- Internet
- Opiniones de amigos y familiares
- Otros. Especifique cuál:

3. Por favor, requerimos de su ayuda para evaluar los servicios prestados por el hotel. Marque con una X de acuerdo con su grado de satisfacción:

(A) Alto (M) Medio (B) Bajo

Recepción

A M B

Cortesía

Información

Servicio rápido

Restaurante

A M B

Cortesía

Servicio rápido

Bares

A M B

Cortesía

Información

Servicio rápido

Recreación y entretenimiento **A** **M** **B**

Actividades diurnas

Actividades nocturnas

Evaluación general de la calidad

Anexo 6 Guía de entrevista para especialista comercial/especialista en relaciones públicas

1. ¿Qué son, para usted, las Relaciones Públicas/actividad comercial?
2. ¿A qué área/departamento usted se subordina directamente?
3. ¿Qué funciones desarrolla usted como relacionista público/especialista comercial en su entidad?:
4. ¿Participa en los consejos de dirección de su entidad?
5. ¿Sostiene contactos con los especialistas de comunicación/Relaciones Públicas de los niveles superiores?
6. ¿Hacia qué públicos dirige usted cotidianamente la actividad de comunicación como Relacionista público /especialista comercial en su entidad?
7. ¿Qué actividades realiza usted con cada uno de estos públicos?
8. ¿Cuenta usted con presupuesto para realizar actividades de Relaciones Públicas y de comunicación en su entidad?
9. ¿En qué esferas se invierte este presupuesto en su entidad?
10. ¿En su entidad se trabaja acorde a un plan de comunicación?
11. ¿Asesora usted a la dirección y a los empleados en cuestiones de comunicación relaciones públicas y atención al cliente?
12. ¿Tiene posibilidades de superación en materia de comunicación?
13. ¿Cómo valoraría el estado general en el que se encuentra la comunicación corporativa en su entidad?

Anexo 7 Principales proveedores del Hotel Club Amigo Ancón.

- Tecno azúcar
- Habana Club.SA
- CubaRon.SA
- Cimex de Villa Clara, Cienfuegos, Santi Espíritus
- Cupet de Cienfuegos para el gas –de Santi Espíritus para el diesel
- ITH
- ENA para los huevos
- Frutas Selectas de Santi Espíritus
- CCS para frutas y vegetales
- Coracán para las bebidas
- Suchel
- EGAME proveen al hotel de carneros y conejos
- Cárnicos de Santi Espíritus
- Lácteos

Anexo 8 Matriz DAFO para el Hotel Club Amigo Ancón

Fortalezas

- Contar con un colectivo de trabajadores con experiencia, alto nivel profesional, competentes y de alta moral revolucionaria.
- Ser un hotel de gran reconocimiento por sus años de explotación, por lo que cuenta con un alto índice de repitentes y tiene y posicionamiento en el mercado.
- Es el hotel de mayor capacidad habitacional del polo.
- Calidad y atractivo del recurso medio ambiental con que se dispone.
- Cuenta con una discoteca, de gran capacidad, única en los hoteles de la Península.
- Proximidad a la playa.
- Existencia de un video promocional sobre el hotel que se trasmite a través del canal del complejo

Debilidades

- Comercialización del hotel centralizada a nivel de Casa Matriz.
- Las habitaciones están en su mayoría deterioradas y las dimensiones no se corresponden con los estándares de turismo a nivel internacional.
- Deterioro de la piscina.
- Problemas de agua caliente en las habitaciones.
- La no existencia de una página web única y exclusiva que promocióne el hotel
- La existencia de poca folletería promocional del hotel.
- Poca preparación de los trabajadores en cuestiones relacionadas con el Marketing, comunicación, promoción.
- La comunicación en el Hotel se realiza de forma espontanea
- No contar con una Estrategia de Comunicación

Oportunidades

- Estar enclavado en un polo turístico de gran reconocimiento y prestigio en proceso de desarrollo con acceso por mar y tierra.
- Conjugación de atractivos como: naturaleza, patrimonio y sol y playa que permiten satisfacer la creciente demanda de productos que combinen estas modalidades
- Presencia de una escuela Formatur en el territorio.
- Cercanía a la ciudad de Trinidad y al Valle de los Ingenios, ambos Patrimonio Cultural de la Humanidad.
- Ambiente de seguridad en el país.

Amenazas

- No disponer de aeropuerto internacional en el polo.
- Creciente aumento de la competitividad en el polo.
- Poca diversidad de proveedores en el polo.
- Antigüedad de competidores en el polo.
- Crecimiento de la notoriedad de destinos turísticos en el territorio nacional y centro América
- Aumento del por ciento de clientes que buscan información sobre los destinos a visitar a través de sitios de internet
- Poca oferta de cursos, postgrados y otras formas de capacitación ofertadas por Formatur, las Universidades, en temas relacionados con marketing, comunicación y promoción.

Fortalezas	1	2	3	4	5	6	7	
Ponderación	5	5	3	4	3	4	4	
debilidades	1	2	3	4	5	6	7	8
ponderación	5	4	3	3	5	4	5	4

Sustituyendo en la ecuación 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad [1]$$

Fortalezas $Fr (F) = (5.2) + (4.3) + (3.2) = 28$

Debilidades $Fr (D) = (5.3) + (4.3) + (3.2) = 33$

Resultante por eje $Fr (F) - Fr (D) = 28 - 33 = -5$

Resultante por eje y= -5

Oportunidades	1	2	3	4	5		
Ponderación	4	5	4	3	3		
Amenazas	1	2	3	4	5	6	7
Ponderación	4	5	4	3	3	5	5

Sustituyendo en la ecuación 1:

$$Fr = \sum_{i=1}^5 Gi \cdot C_f \quad [1]$$

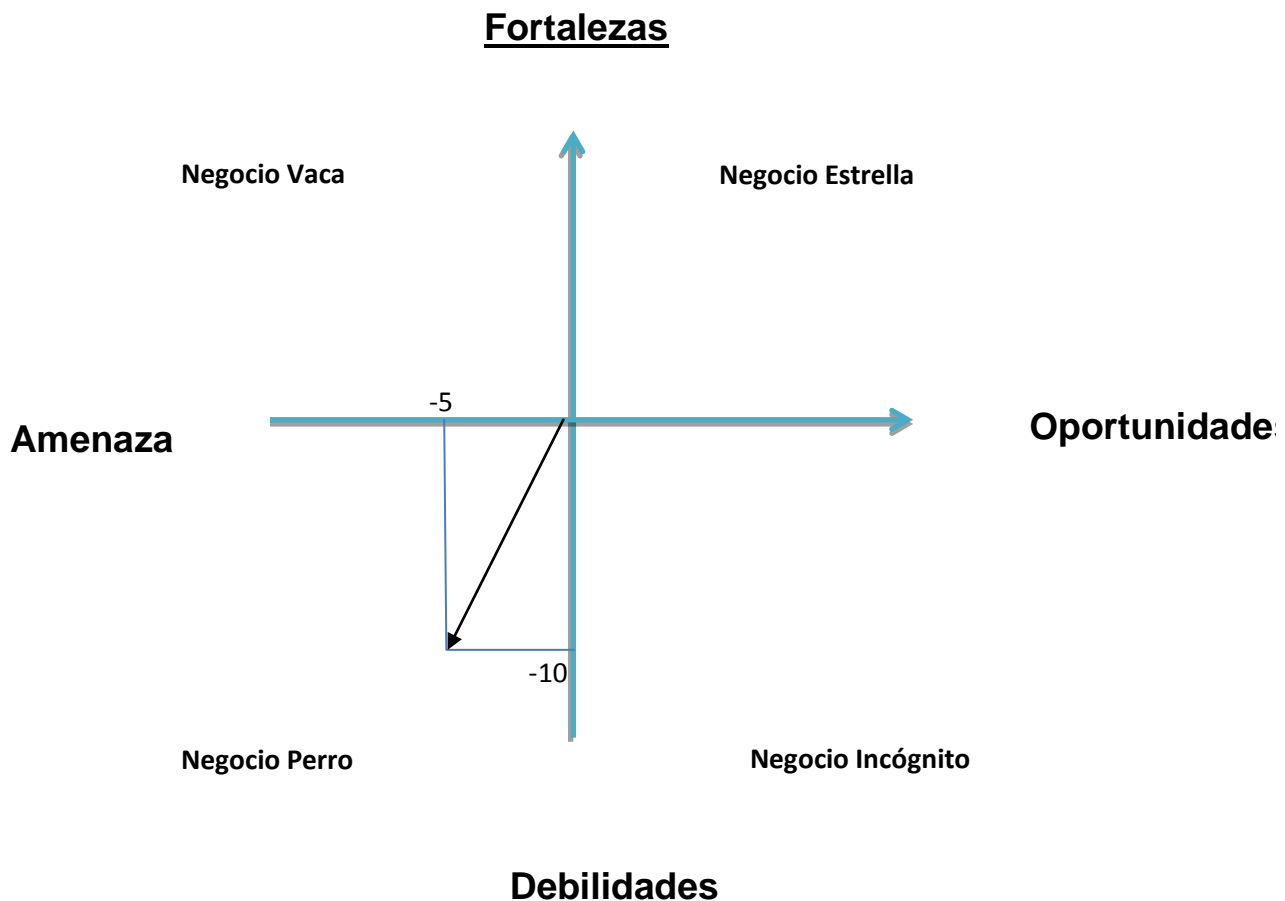
Oportunidades $Fr(O) = (5.1) + (4.2) + (3.2) = 19$

Amenazas $Fr(A) = (5.3) + (4.2) + (3.2) = 29$

Resultante por eje x $Fr(O) - Fr(A) = 19 - 29 = -10$

Resultante por eje x= -10

Una vez obtenido la resultante por cada uno de los ejes, se realiza la ubicación de los valores para obtener finalmente en qué cuadrante se puede ubicar el Hotel Club Amigo Ancón como lo muestra la figura de la presente investigación.



Luego del análisis de los resultados de la matriz DAFO, se obtiene que el Hotel ocupa el cuadrante de Negocio perro (Estrategia Mini-Mini), o sea, se desenvuelve en un entorno amenazador, sus utilidades las debe emplear en minimizar las debilidades y en disminuir la influencia de las amenazas para solidificar sus fortalezas y poder aprovechar de manera más efectiva las Oportunidades que se presenten. De esta forma se plantea:

Mientras que en el Hotel la comercialización se realice de forma centralizada, no se cuente con una página web propia, única y exclusiva que lo promocioe, mientras la comunicación se realice de forma espontánea, no se elabore una Estrategia de Comunicación, siga el aumento de la competitividad en el polo, el aumento del por ciento de clientes que buscan información sobre los destinos a visitar a través de

sitios de internet, aunque cuente con un colectivo de trabajadores de experiencia, alto nivel profesional, competentes y de alta moral revolucionaria, sea un hotel de gran reconocimiento por sus años de explotación, que cuenta con un alto índice de repitentes y posicionamiento en el mercado, no podrá aprovechar la conjugación de atractivos como: naturaleza, patrimonio y sol y playa, la presencia de una escuela Formatur en el territorio y el entorno de seguridad que le brinda nuestro país.