



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE  
2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO  
(HOTELTUR 2019)**

**Plan Estratégico para el periodo 2020-2030 de la Sucursal extrahotelera  
Palmares Trinidad**

*Strategic Plan for the period 2020-2030 of the Palmares Trinidad extra-  
hotel branch*

**Miguel Alejandro Fonseca Gómez<sup>1</sup>, Héctor Rolando Zerquera Báez<sup>2</sup>, Efrén Ruiz  
Prieto<sup>3</sup>, Mislady Zerquera Concepción<sup>4</sup>, Yordanys de León Rodríguez<sup>5</sup>**

**Resumen**

Las circunstancias en que se desarrolla y a las que aspira crecer el mercado turístico en nuestro país, requieren de una dirección estratégica y prospectiva, la cual debe servir a toda organización como parte fundamental de visión de futuro organizacional. Una empresa sin prospectiva es una organización disfuncional y quebrada que no sobreviviría en un mundo de alta competitividad y constantes cambios. La consolidación de una dirección estratégica constituye una prioridad para la Sucursal extra hotelera Palmares en Trinidad, la que desde

---

<sup>1</sup> Lic. Centro de Capacitación del Mintur, Sancti Spíritus, Cuba. [miguel@eht.tdad.tur.cu](mailto:miguel@eht.tdad.tur.cu)

<sup>2</sup> Lic. Sucursal Palmares Trinidad, Cuba. [dir.sucursal@trin.palmares.cu](mailto:dir.sucursal@trin.palmares.cu)

<sup>3</sup> MSc. Centro de Capacitación del Mintur, Sancti Spíritus, Cuba. [efren@eht.tdad.tur.cu](mailto:efren@eht.tdad.tur.cu)

<sup>4</sup> MSc. Centro de Capacitación del Mintur, Sancti Spíritus, Cuba. [mislady@eht.tdad.tur.cu](mailto:mislady@eht.tdad.tur.cu)

<sup>5</sup> MSc. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. [yordanyslr@uclv.edu.cu](mailto:yordanyslr@uclv.edu.cu)



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



2014, ha ido creciendo en cuanto a la diversificación, resultados económicos, creación y reanimación de nuevos productos, es una empresa que hoy siente la competencia de nuevos y diversos sectores que incursionan en el territorio. El presente trabajo está dirigido a crear un Plan Estratégico, como herramienta fundamental para alcanzar un nivel satisfactorio de las operaciones que garantice mejorar la posición competitiva con una aceptable eficiencia económica, para proyectarse hacia el futuro y emprender oportunamente acciones consecuentes y eficaces que propicien un nivel de satisfacción y de calidad superior en los servicios que brindamos a nuestros clientes.

**Palabras Clave:** Rentabilidad; Comercialización; Desarrollo; Planificación estratégica.

***Abstract***

*The circumstances in which it develops and to which the tourism market aspires to grow in our country, require a strategic and prospective direction, which should serve all organizations as a fundamental part of the organizational future vision. A company without prospective is a dysfunctional and broken organization that would not survive in a world of high competitiveness and constant changes. The consolidation of a strategic direction is a priority for the Palmares extra-hotel branch in Trinidad, which since 2014, has grown in terms of diversification, economic results, creation and resuscitation of new products, is a company that today feels the competition of new and diverse sectors that venture into the territory. The present work is aimed at creating a Strategic Plan, as a fundamental tool to achieve a satisfactory level of operations that guarantees improving the competitive position with an acceptable economic efficiency, to project itself into the future and to take timely appropriate and effective actions that propitiate a level of satisfaction and superior quality in the services we provide to our clients.*

**Keywords:** *Rentability; Development; Trading; Strategic planning*



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



**Eje Temático II. Turismo y Gestión**

En la rápida evolución del mundo contemporáneo se han establecido nuevas relaciones, incluso con grupos que ni siquiera existían, y los gerentes han tenido que desarrollar un nuevo marco de referencias para sus decisiones. En la actualidad muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos. Es necesario entender los muchos cambios que el mundo exterior impone a las organizaciones y su influencia sobre la actividad de dirección, la que se ha venido transformando por fuerzas y presiones ajenas a las organizaciones. La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir, enfrentarlos y de forma constante provocarlos para contribuir a la cultura de este; alcanzando la competitividad y la calidad deseada. La administración para garantizar la supervivencia de la organización debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo. La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir, enfrentarlos y de forma constante provocarlos para contribuir a la cultura de este; alcanzando la competitividad y la calidad deseada.

El trabajo se enmarca en la realización de un Plan Estratégico para la Sucursal Palmares Sancti Spíritus, como vía para alcanzar un nivel satisfactorio de las operaciones que garantice mejorar la posición competitiva con una aceptable eficiencia económica, para proyectarse hacia el futuro y emprender oportunamente acciones consecuentes y eficaces que propicien un nivel de satisfacción y de calidad superior en los servicios que brindamos a nuestros clientes.



II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



La Sucursal Palmares Santi Spíritus está diseñada para satisfacer las necesidades de restauración y recreación del mercado extranjero en el destino. Por otra parte todo un conjunto de instalaciones y servicios tienen como principal segmento de mercado el cliente nacional. La posición de los directivos y especialistas de la Sucursal es enfocarse a garantizar los servicios extrahoteleros de restauración y recreación para el turismo internacional.

La mayoría de sus ingresos provienen de las instalaciones de gastronomía ligera donde el principal cliente es el nacional. En otros servicios el cliente nacional también tiene un peso significativo en los ingresos de la Sucursal: restaurantes y centros nocturnos fundamentalmente. La mayoría de los cuales se encuentran ubicados en la ciudad de Trinidad, Patrimonio de la Humanidad y la ciudad de Santi Spíritus, ambas villas celebraron recientemente sus 505 años de fundadas confiriéndole al producto ventajas competitivas sustanciales.

La misma tiene como objeto social prestar, promover y comercializar los servicios de gastronomía, recreación y otros servicios opcionales propios de la actividad.

A pesar de la Sucursal tiene resultados y de la integración de los servicios que brinda, existen problemas que están incidiendo negativamente en los niveles de gestión de la misma, dado por la deficiente influencia en la gestión comercial a nivel internacional que no garantiza una estabilidad lineal de las operaciones durante el año, insuficiente información de las tecnologías y poco abastecimiento de recursos materiales a éstas, que garantice una continuidad en todos los servicios necesarios para brindar un excelente servicio a los clientes. Todo ello constituye la *situación problémica* identificada que fundamentó este trabajo.

Por ello, se plantea como *problema científico* desarrollar investigaciones y estudios que precisen los factores, elementos y variables necesarios para que la Sucursal Palmares Sancti Spíritus logre un mejor desempeño en el área comercial.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



En conformidad con los aspectos señalados, el *objetivo general* del trabajo consiste en diseñar el Plan Estratégico para la Sucursal Palmares Sancti Spíritus que contribuya a elevar los niveles de la gestión comercial.

Como *objetivos específicos* se plantean:

1. Diagnosticar la situación actual de la Sucursal Palmares Sancti Spíritus en cuanto a la comercialización y estado de los indicadores financieros.
2. Identificar las debilidades que afectan a la comercialización general de la Sucursal Palmares Sancti Spíritus.
3. Proponer el Plan Estratégico para la Sucursal Palmares Sancti Spíritus que contribuya a elevar los niveles de la gestión comercial.

### **1. Análisis de la situación actual de la Sucursal Palmares Sancti Spíritus**

#### Caracterización de la entidad objeto de diagnóstico

La Sucursal Extrahotelera Palmares Sancti Spíritus está compuesta por cuatro complejos y treinta y ocho unidades (Ver Anexo 1) Se hace evidente la necesidad de un sistema que permita conocer el aporte de cada segmento de mercado, producto (marca), línea de negocios y/o actividad de la cartera de productos y servicios al total de los ingresos de la Sucursal Palmares SS. Esto es fundamental en el trabajo estratégico comercial, para la toma de las principales decisiones comerciales: distribuir los recursos de la empresa entre los diferentes productos que forman la cartera de servicios, para la maximización de los beneficios de la Sucursal y el cumplimiento de los objetivos comerciales.

En función de los objetivos estratégicos de la Sucursal Palmares decidirá qué productos potenciar, cuales mantener y rediseñar de la cartera de servicios de la Sucursal.

Considerando que sus objetivos comerciales y estratégicos sean:

- Crecimiento de los ingresos
- Aumento de la cuota de mercado.
- Diferenciación y distinción de la competencia.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Posicionamiento en el mercado.
- Otros.

Existe coincidencia entre los especialistas y directivos en cuanto a las metas comerciales fundamentales de la Sucursal para el futuro a medio y largo plazos, éstas son:

- Alcanzar el liderazgo en los servicios de gastronomía y recreación en el destino.
- Diferenciarse y distinguirse de la competencia por la calidad de sus productos y servicios.
- Convertir y consolidar la calidad como ventaja competitiva.
- Posicionarse en el mercado como la mejor opción dentro del territorio en los servicios de gastronomía y recreación.

En la actualidad la Sucursal se encuentra enfocada hacia el aumento de los ingresos y la disminución de los costos, se hace necesario e imprescindible para alcanzar el éxito y permanencia en el mercado cambiar y enfocarse al mercado, al cliente, tener un enfoque de Marketing, partir de las necesidades y deseos de los clientes al desarrollar toda la gestión de la Sucursal. Desde esta perspectiva elevar la calidad de todos los productos y servicios.

Esto provoca una cultura de trabajo que hace que se diluya el pensamiento estratégico, se piense y priorice el trabajo en el corto plazo, se trabaja de forma muy operativa, recurriendo en múltiples ocasiones a acciones rápidas y en ocasiones desesperadas, apoyadas más por la experiencia y la improvisación de los directivos, que van en sentido contrario al objetivo estratégico declarado, lográndose una imagen en el mercado contraria a la que se desea poseer:

- Deterioro constructivo de instalaciones.
- Baja calidad del servicio por malas condiciones para brindarlo.
- Inestabilidad con la garantía de los insumos previstos en el diseño del producto/servicio (Vajillas, servilletas, desechables, etc.)
- Malas condiciones de infraestructura y equipamiento de las instalaciones.
- Mala imagen de las unidades.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Baja motivación de sus trabajadores.
- Baja especialización y tematización de los restaurantes.

Actualmente la estrategia de la Sucursal no es lo suficientemente fuerte, no hay estudios estratégicos, hay carencia de una visión futurista del colectivo que debe tomar decisiones enfocadas a un objetivo central, para de allí derivar tareas de Desarrollo y Negocios, de Comercial, de Inversiones, de Calidad y del resto de la gestión. Se trabaja principalmente por intuición, por experiencia, sin una herramienta concreta orientadora del trabajo, relegando a planos inferiores la función de pensamiento estratégico.

Los administradores de las unidades asumen tantas responsabilidades y funciones que con mucha frecuencia no tienen tiempo para atender el trabajo de dirección, ni para la planificación estratégica.

Se evidencia demasiada centralización por parte del MINTUR y demás organismos superiores, lo cual deja pocas alternativas y espacio para la toma de decisiones comerciales y estratégicas en general. Existe poca autonomía y autoridad de los dirigentes de la Sucursal y de las unidades para poder tomar decisiones.

La distinción, la diferenciación, el establecer la diferencia en la calidad percibida como ventaja competitiva defendible de la Sucursal, implica todo un conjunto de estrategias y acciones que obligatoriamente aumentarán los costos y gastos de la empresa, al tener que:

- Recurrir a materias primas, insumos o productos de mayor calidad que las que utilizan sus competidores.
- Contar con una tecnología (equipamiento tecnológico) de mayor calidad que la de sus competidores.
- El tener instalaciones con mejores condiciones que las de sus competidores.
- El tener recursos humanos mejor preparados y motivados que los de sus competidores.
- El contar con un posicionamiento mejor que el de sus competidores.
- El tener productos y servicios que no tengan sus competidores.
- El tener un sistema logístico más eficiente que el de sus competidores.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Todo esto es necesario que se asuma por todos los directivos y especialistas que participan en la toma de decisiones.

Difícilmente la Sucursal podrá diferenciarse y distinguirse; mucho menos ser líder, por la calidad de sus productos o servicios si no se invierte en el desarrollo de la calidad, sino se cambian modos de operar y de actuar que actualmente forman parte de la cultura organizacional.

Es necesario considerar cual es el verdadero alcance comercial de la Sucursal en las condiciones actuales, y soñar en grande pero con los pies en la tierra.

Palmares Sancti Spíritus es una Sucursal multioferta y multilocalizada, es necesario tener una idea clara y compartida de cuál es la meta fundamental para que todas las acciones conlleven al alcance de la misma.

La pregunta más adecuada luego de valorar lo anteriormente expuesto sería: ¿Cuál es el mayor alcance estratégico y comercial de la Sucursal Palmares Sancti Spíritus en las condiciones actuales?; ¿sería posible un trabajo con orientación estratégica en las condiciones actuales?

Una vez establecida esta meta y alcance real, debe procederse a diseñar la estrategia para alcanzarla, establecer los principales mercados y segmentos a los que debería dirigirse la Sucursal en los venideros diez años, debe conocer cuáles de todos los productos y servicios actuales o en proyecto son los que contribuyen en mayor medida al alcance de esa meta.

No todas las actividades tendrán la misma influencia, ni el mismo peso o importancia dentro de la cartera de productos/servicios para el alcance de la meta y objetivos estratégicos. Deben dirigirse los recursos a aquellas actividades que lleven más rápido y con menos riesgo a alcanzar los objetivos estratégicos.

Existen un grupo de interrogantes que es necesario responder antes de acometer cualquier Plan de Desarrollo o Estrategia Comercial para la Sucursal:



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- ¿Cuáles son las actividades o negocios de mayor potencial de ingreso?
- ¿Cuáles son las actividades de menor riesgo comercial y tecnológico?
- ¿Cuáles son las actividades que presentan mercados más atractivos?
- ¿Cuáles son las actividades o negocios que tienen una recuperación de la inversión más rápida?
- ¿Cuáles tienen mayor importancia desde el punto de vista estratégico y económico? ,
- ¿Cuánto representa en ingresos, en posicionamiento, en imagen?
- ¿Cuánto le costará cada actividad o negocio?

Por otra parte se hace necesario el dejar clara la diferencia entre dos términos que se utilizan indistintamente pero que tienen significados diferentes. No se debe confundir el Crecimiento Empresarial con el Desarrollo Empresarial.

## **2 -Principales elementos del Entorno que inciden sobre la Sucursal.**

La Misión de la Sucursal Palmares Sancti Spíritus es: Ofrecer diversidad de servicios adaptados a las exigencias del cliente moderno, basado en una oferta gastronómica y recreativa con eficiencia y calidad, vinculando el conocimiento histórico-cultural con un trato amigable.

Y su Visión: Ser el producto preferido y distintivo del centro del país consolidando la imagen y vinculando los servicios gastronómicos y recreativos que prestamos, a la historia, cultura y recursos naturales, trabajando con elevado nivel profesional y excelencia.

### **Análisis Interno**

#### **Fortalezas**

1. Ser la Sucursal extrahotelera más grande de la provincia de Sancti Spíritus en determinados productos y servicios.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



2. Poseer productos exclusivos y emblemáticos de la gastronomía cubana y la recreación con un gran reconocimiento y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.
3. Poseer marcas posicionadas y reconocidas en el mercado.
4. El estilo de dirección participativo de la Sucursal. (Existencia de los órganos colegiados de dirección, el comité Comercial, de calidad, de control interno, colegio de compras, comité de contratación).
5. La calidad de los cuadros y dirección de la Sucursal (el sentido de pertenencia que poseen los mismos).

### **Debilidades**

1. Enfoque centrado en los ingresos y costos que limita la calidad de las ofertas y servicios.
2. Deficiente planeación y enfoque estratégico.
3. Mala calidad de determinados productos y servicios
4. Falta de motivación y profesionalidad del personal
5. Existencia de una Cultura reactiva y no proactiva hacia los problemas
6. Trabajo con demasiado enfoque a la operatividad.

### **Análisis Externo**

#### **Oportunidades**

1. Existencia de grandes oportunidades de crecimiento en la línea de negocios de Recreación.
2. Apertura a la contratación con el sector No estatal. (El trabajador por cuenta propia y los productores agrícolas)
3. El desarrollo turístico de la Ciudad de Trinidad hasta el 2030 consolidándose en la preferencia de los clientes como un destino histórico y cultural, de playa y de naturaleza.
4. Tendencia al crecimiento de los arribos turísticos al país (Apertura del mercado Norte Americano).

#### **Amenazas**



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



1. Alto poder negociador y dependencia de los proveedores (algunos son monopolios en su actividad).
2. Inestabilidad de los proveedores y dificultades con los abastecimientos de productos.
3. Aumento de la amenaza de los competidores (en cantidad y calidad de los mismos como es el caso del Sector no estatal con más de 90 Paladares en la Ciudad de Trinidad y más de 900 Hostales).
4. Exceso de regulaciones que limitan la gestión de la Sucursal
5. Política de altos precios de los suministradores

### **3. Reflexión Estratégica.**

¿Cómo utilizar cada una de las variables de la mezcla comercial para alcanzar el posicionamiento deseado por la Sucursal?

Sí el posicionamiento deseado es el de ser líder en los servicios de restauración y recreación extrahoteleros, implicará:

- Distinguirse y diferenciarse por la calidad de sus productos y servicios.
- Lograr la preferencia de todos los clientes que forman parte de los diferentes segmentos de mercado a los que se dirige la Sucursal.

Todo esto implica una combinación específica de las variables estratégicas de la mezcla comercial.

### **Variable producto**

- Los productos y servicios de la Sucursal tendrán que ser únicos, no los puede tener ningún competidor, o en otro caso tendrán que ser de calidad superior a los productos y servicios de los competidores. Esto implicaría invertir en tecnología, equipamiento, materias primas, RRHH, para hacer el diseño de la experiencia gastronómica y recreativa superior al de toda la competencia.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Los productos y servicios de la Sucursal tendrán que adaptarse, satisfacer necesidades, deseos y expectativas, a los clientes, mejor que los de la competencia. Esto implicaría una profunda investigación de mercados y segmentación de los mismos, un constante seguimiento y monitoreo de los cambios, en sus necesidades, motivaciones y comportamiento de compra.
- Las marcas de la Sucursal, deben estar bien diseñadas, estandarizadas, posicionadas, reconocidas, en la mente de todos los clientes. Esto implicaría una correcta selección de los criterios que identifican cada marca, a que necesidades específicas pretende satisfacer. Definir cuáles son los atributos que las identifican y que los va a diferenciar del resto. Mantener la estabilidad en los criterios marcarios definidos.

**Variable Comunicación Comercial.**

- El posicionamiento de la Sucursal sería clave en el objetivo de convertirse en líder. El lugar ocupado en la mente de los clientes tendrá que ser el primero.
- La comunicación comercial de la Sucursal tendrá que ser más efectiva que la de sus competidores. Esto implicaría un trabajo muy estrecho entre la investigación de mercados, el desarrollo de productos, la estrategia marcaria y la comunicación comercial.
- Deberán adecuarse las estrategias, actividades, áreas de acción de la mezcla comunicacional en función de obtener el objetivo deseado en cada producto, aprovechando todas las oportunidades de comunicación para llegar a los mercados.
- La comunicación deberá resaltar los atributos distintivos de cada marca y lograr la identificación rápida por parte de los clientes.
- Deberá velar porque la imagen percibida y establecida en la mente de los clientes coincida con la imagen deseada por la Sucursal.

**Variable Distribución Comercial**

- Los canales de distribución comercial deben ser más efectivos que los de la competencia.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Debe existir una estrecha relación entre los miembros de cada canal de distribución seleccionado por la Sucursal, en el caso del turismo organizado (AAVV TTOO).
- La distribución geográfica de las instalaciones tendrá que ajustarse a cada línea de negocios y al objetivo estratégico perseguido con cada una: extensiva para la gastronomía ligera, selectiva y exclusiva para los restaurantes, centros nocturnos y recreación.
- Los horarios de trabajo de cada instalación deberán adaptarse a los mercados a que se dirijan, la categoría, las condiciones específicas en función de brindarle al mercado la mayor oportunidad de acceder a las mismas.

### **Variable Precio**

- Los precios se adaptarán a cada experiencia a diseñar, no podrán ser bajos y no podrán determinarse únicamente tomando el criterio del costo de elaboración de una unidad de servicio.
- Debe priorizarse el criterio del beneficio percibido por el mercado al momento de establecer los precios a los productos de la Sucursal. Si se quiere ser percibido y reconocido como de calidad superior, recordar que el precio es un referente de la calidad.
- Recordar que se pretende sensibilizar al mercado con la calidad de nuestros productos y no con nuestros bajos precios.
- Los precios no pueden estar por debajo de los de la competencia. Deberán ser diferenciados en función de las relaciones con los diferentes mercados y las características de cada unidad.

### **3.1 Factores claves para el éxito de la Sucursal Palmares**

Los factores claves para el éxito:

- Lograr establecer un enfoque y cultura organizacional hacia el cliente.
- Correcta y efectiva estrategia y políticas de marca para todos sus productos y servicios.
- Motivación y sentido de pertenencia del recurso Humano.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- Diferenciación de sus productos y servicios de la competencia.
- Solución de los problemas de calidad, estado técnico de las instalaciones.
- Efectividad y estabilidad en logística y abastecimientos.

### **3.2 Posibles escenarios de la Sucursal Palmares 2020-2030**

Elaborados sobre la base de considerar los siguientes factores:

- Crecimiento previsto en el período de los arribos turísticos al país.
- Crecimiento previsto en el período de la economía cubana.
- Desarrollo de las empresas que constituyen competencia de la Sucursal.
- Comportamiento de factores geográficos, naturales y climáticos.
- Crecimiento de la capacidad adquisitiva de los principales clientes.
- Crecimiento de la autonomía de la Sucursal en su gestión estratégica.
- Comportamiento del bloqueo económico de los EEUU al país.
- Otros factores que se consideren influyen en el planteamiento de los escenarios.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



### 4.3 PLAN DE ACCIÓN

#### Objetivos de Desarrollo

Lograr cambiar el enfoque actual de trabajo de la Sucursal hacia un enfoque de trabajo centrado en el cliente, enfoque de Marketing.

<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Revisar las funciones de cada uno de los Especialistas que forman la Sucursal y establecer claramente la integración de estos y las relaciones de subordinación entre ellos, basados en el cliente	1 de Agosto del 2019	Directores y Especialistas de la Sucursal.	Director de la Sucursal
Minimizar y/o eliminar las acciones rápidas y desesperadas que se acometen para cumplir el plan de ingresos	1 de Julio del 2019	Administradores y Jefe de Turno de las Unidades	Director de Operaciones
Elevar la satisfacción del cliente teniendo en cuenta los resultados del sistema de retroalimentación establecidos	1 de Noviembre del 2019	Especialista: Calidad	Director de Operaciones
Sistematizar el trabajo de los comité de calidad	1 de Junio de 2019	Especialista: Calidad	Director de Operaciones
Realizar estudio de mercado	1 de Diciembre de	Especialista:	Director de la



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



	2019	Comercial	Sucursal
Capacitación del personal	1 de Junio de 2019	Especialista: Comercial	Director de la Sucursal

### Objetivos de Mercado

Crecimiento de un 3 % por año en el mercado del turismo organizado (turismo por paquetes, de AAVV) que viene de la atención a las opcionales, los circuitos, eventos, incentivos y grupos puntuales, entre otros.

<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Eliminar y/o minimizar los problemas de calidad en la infraestructura y el equipamiento de las instalaciones que brindan servicio a los grupos del turismo organizado.	1 Noviembre del 20119	Esp Inversiones, Especialista Comercial, Recreación y Calidad.	Director Operación
Reducir los problemas de aprovisionamiento de las unidades que brindan servicio al turismo organizado.	1 Noviembre del 2019	Esp Compras Administradores y	Director Operación



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



		Jefes de Turno	
Lograr un posicionamiento del producto en las AAVVs y TTOOs que actúan como nuestros clientes intermediarios del turismo organizado.	1 Noviembre de 2019	Especialista Comercial	Director Operación
Hacer ofertas especiales y atractivas para los diferentes mercados	1 Noviembre de 2019	Especialista Comercial	Director Operación
Realizar visitas con presentaciones de productos en los diferentes polos turísticos	Octubre/ Mayo/ 2020	Especialista Comercial	Director de la Sucursal
Participar en las Ferias del Turismo	Mayo de 2020	Especialista Comercial	Director de la Sucursal

Crecimiento de un 10% en el mercado del turismo libre.

<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Eliminar los problemas de calidad en la infraestructura y el equipamiento de las instalaciones que brindan servicio a los clientes libres.	1 Marzo de 2020	Especialista de Calidad, Inversiones y S.	Director Operación.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



		Técnicos. Administradores y Jefes de Turno	
Reducir los problemas de aprovisionamiento de las unidades.	1 Noviembre del 2019	Especialista de Compras. Administradores y Jefes de Turno	Director Operación
Lograr un posicionamiento de las marcas de la Sucursal Palmares en nuestros clientes.	1 Marzo del 2020	Especialista Comercial, Administradores y Jefes de Turno	Director de Operación

**Objetivo hacia la competencia**

Lograr la diferenciación de la Sucursal del resto de las Empresas Competidoras.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Estudio de los principales competidores y de sus fortalezas con respecto a la Sucursal.	1 Noviembre del 2019	Especialista Comercial Calidad Recreación Precio	Director de Operación
Determinación de las principales ventajas competitivas de la Sucursal.	1 Noviembre del 2019	Especialista Comercial Calidad Recreación Precio	Director de General
Identificación de los elementos diferenciadores de la Sucursal con respecto a los competidores.	1 Noviembre del 2019	Especialista Comercial Calidad Recreación Precio	Director de Operación



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



### Objetivos de Producto

Definir la estrategia a seguir con cada producto/servicio para el alcance de cada objetivo estratégico y comercial.

<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Jerarquizar por orden de prioridad los productos más importantes para la Sucursal para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (liderazgo, diferenciación, económicos, ingresos).	1 de Febrero 2019	Director Operación	Director de la Sucursal
Definir la estrategia de especialización y/o tematización para los restaurantes de alto nivel de gastronomía de la Sucursal	1 de Noviembre 2019	Director Operación	Director de la Sucursal
Definir la estrategia de estandarización, por marcas, para las unidades de gastronomía ligera.	1 de Noviembre 2019	Director Operación	Director de la Sucursal
Determinar la jerarquía para la asignación de recursos a los diferentes productos servicios de la Sucursal de acuerdo con su importancia para los objetivos estratégicos y comerciales.	1 de Noviembre 2019	Director Operación	Director de la Sucursal

Lograr la diferenciación de la Sucursal con respecto a la competencia, por la calidad de sus productos y servicios.



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Elevar la calidad de la infraestructura y del equipamiento de las instalaciones de la Sucursal.	1 Marzo del 2019	Especialista de Calidad, Inversiones y S. Tecnicos. Administradores y Jefes de Turno	Director Operación.
Determinar la posibilidad real de lograr estabilidad de los suministros antes del lanzamiento de productos especializados, para luego no tener que modificarlos con su consiguiente pérdida de diferenciación y posicionamiento en el mercado.	1 Febrero del 2019	Especialista de Calidad, Compras Administradores y Jefes de Turno	Director Operación.
Crear productos de recreación para el mercado nacional.	1 Agosto del 2019	Especialista Recreación	Director Operación
Rediseñar productos que se encuentren en fase de decadencia por ofertas más atractivas	31 de Diciembre de 2019	Director Operación	Director de la Sucursal

Creación de una línea de productos exclusivos de la Sucursal



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Lograr la especialización y la tematización de los restaurantes de la Sucursal	1 Enero del 2020	Director Operación	Director de la Sucursal
Conveniar con entidades Universidades y escuelas de Formatur para el diseño y creación de productos exclusivos de la Sucursal Palmares	1 Enero del 2020	Director RRHH y Especialista Comercial	Director Operación
Evaluar la propuesta de diseño de productos y servicios exclusivos de la Sucursal.	1 Marzo del 2020	Especialista Comercial	Director General

**Objetivos para el Producto Gastronomía.**

Renovación de la cartera de productos y servicios de Gastronomía.

<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Lograr categorizar todos los restaurantes de la Sucursal. Definir la categoría que se desea obtenga cada restaurante (,4,3,2,1 tenedores).	31 diciembre del 2019	Especialistas de Calidad y Comercial	Director Operación



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Actualización de los productos de Gastronomía con las tendencias actuales de la Restauración.	31 diciembre del 2019	Especialistas de Calidad Comercial	de y	Director Operación
Diseño y creación de un circuito de turistas, donde se recojan las tradiciones culinarias típicas e identificativas de la localidad.	1 de Noviembre del 2019	Especialista Comercial.		Director Operación

**Objetivos para el Producto Recreación**

Diseñar un plan de desarrollo, estrategia, para la actividad de Recreación.

<b>Acción</b>	<b>Fecha de Cump</b>	<b>Responsable</b>	<b>Control</b>
Estimar el máximo potencial de crecimiento de la actividad considerando sus dos principales mercados.	1 de Noviembre 2019	Especialista de Recreación	Director Operación
Determinar en qué actividades recreativas se piensa crecer. Cuáles son las que representan mayor importancia, estratégica y económica, para la Sucursal.	1 de Noviembre 2019	Especialista de Recreación	Director Operación
Diseñar ofertas para mercados del turismo especializado, tales como	1 de Diciembre del	Especialistas de	Director



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



actividades deportivas, turismo de aventura, de naturaleza.	2019	Recreación	Operación
---	------	------------	-----------



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



## **CONCLUSIONES**

1. En la Sucursal Palmares Sancti Spíritus en cuanto a la comercialización y estado de los indicadores financieros; aun cuando se han realizado mejoras a varias de sus unidades; persiste el deterioro y la falta de imagen en otras; unido a los graves problemas de abastecimiento; lo cual afecta significativamente ante la competencia; además se trabaja de manera muy operativa dejando a un lado en ocasiones el enfoque estratégico, en temas medulares como: la calidad del servicio; de ahí que se hace imprescindible trazar un plan de marketing estratégico que contribuya a elevar los niveles de la gestión comercial.
2. A partir del estudio realizado fue posible determinar las debilidades y amenazas que afectan a la comercialización general de la Sucursal Palmares Sancti Spíritus; entre las que se destacan la falta de planeación estratégica; la calidad de los servicios; la desmotivación del personal; los graves problemas de abastecimiento; amenaza de los competidores a partir de las nuevas formas de gestión no estatal y la centralización en los organismos superiores.
3. Teniendo en cuenta las estrategias de crecimiento y desarrollo se propone un plan de acciones para cada uno de los objetivos comerciales, de manera que se contribuya a elevar los niveles de la gestión comercial.



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



## **RECOMENDACIONES**

1. Aplicar el plan de acciones propuesto en la Sucursal Palmares Sancti Spíritus; de modo que constituya una herramienta de trabajo para su Consejo de Dirección; lo que contribuirá a elevación de los niveles de la gestión comercial.
2. Presentar el presente trabajo de investigación en el Fórum de Ciencia y Técnica.
3. Realizar estudios similares en el resto de las Sucursales de Palmares del país.



II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



## BIBLIOGRAFIA

1. Alet J. "Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables". Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona. 1996.
2. Altés Machín, C. "Marketing y Turismo. Introducción al Marketing de Empresas y Destinos Turísticos", Editorial Síntesis S.A, pp 141-150. 1993.
3. Caballero del Busto, A. J. y Pons García R.C, Marketing y la investigación de mercado en el sector turístico para lograr un posicionamiento estratégico de productos turísticos. En <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/posicionamiento-estrategico-con-la-investigacion-de-mercados.htm>. 2015.
4. Cohen, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao. 1989.
5. Conde Pérez, E. "El posicionamiento y la diferenciación. Herramientas claves de la competitividad en hoteles". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 53, Septiembre-Octubre, España. pp.28-35. 2002.
6. Cruz, I. Fundamentos de Marketing. En [www.liderazgoymercadeo.com](http://www.liderazgoymercadeo.com). 2007.
7. Cubagov. En <http://www.cubagob.cu>. 2014
8. Dotres Romero, Y. "El desarrollo del turismo en el contexto de un mundo globalizado". En <http://www.monografias.com/trabajos15/desarrollo-turismo/>. 2015
9. Francés, A. The competitiveness of european industry. Routledge. New York. 1994.
10. Galea, M. Marketing estratégico. En <http://www.monografias.com/trabajos12/marketing-estrategico.shtml>. 2015
11. Hernández Ruiz, A. y Barreiro Pousa, L. A. Marketing en Cuba: un estudio necesario. En <http://www.monografias.com/trabajos29/marketingcuba/marketing-cuba3.shtml>. 2015
12. Holtje, H. F. Mercadotecnia. Editorial Mc Graw Hill, México. 1998.
13. Kotler, P., Bowen, J.y Makens, J. "Mercadotecnia para Turismo y Hotelería". Prentice Hall, Nueva Jersey. 1995.



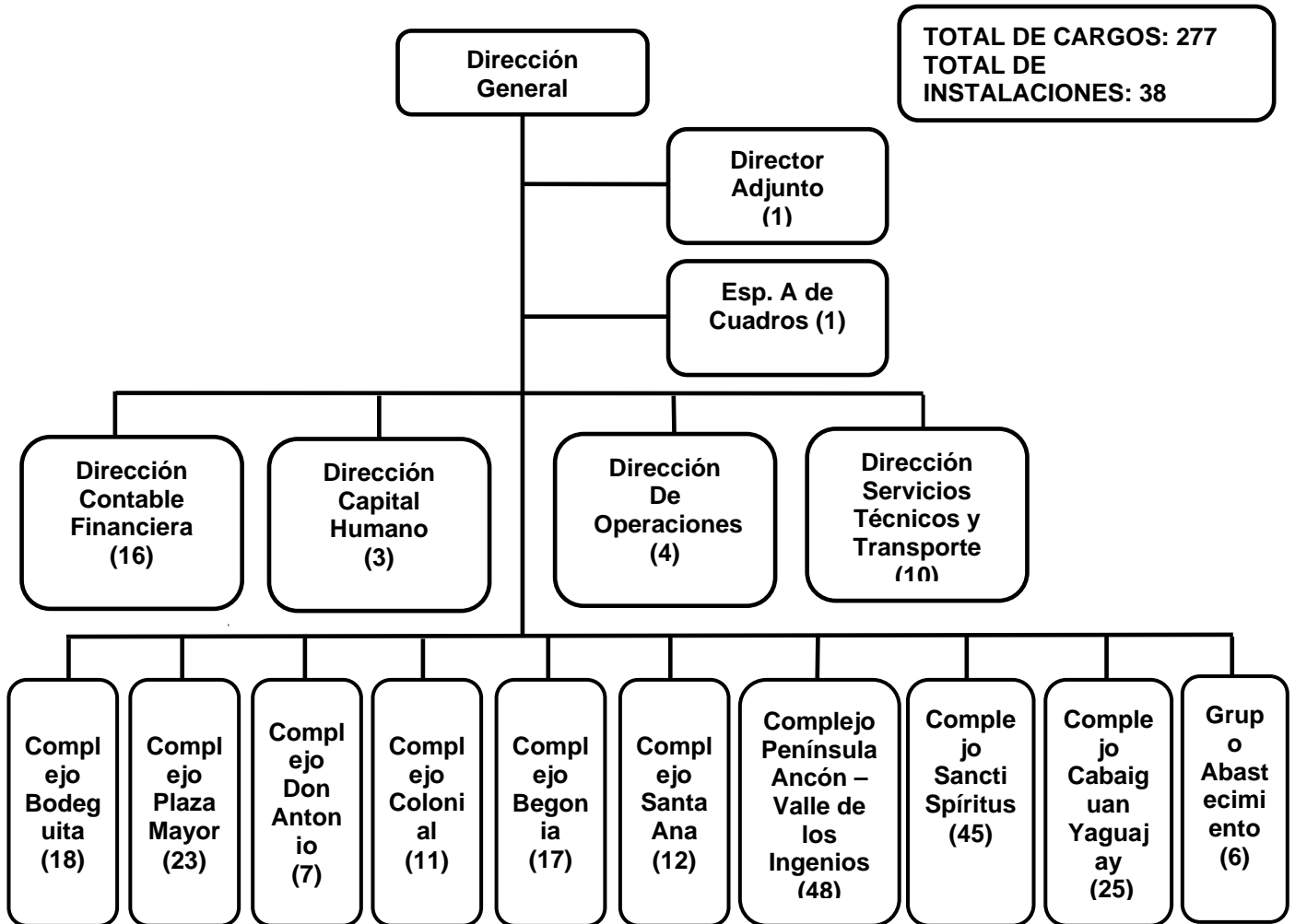
**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



14. Kotler, P. "Estrategia de Marketing para los Últimos años 80 y más allá". Escuela de Alta Dirección y Administración. (EADA). España. 1988.
15. Lambin, J. J. Marketing Estratégico. McGraw-Hill Interamericana de Madrid. 1991.
16. Levitt, T. "Marketing Myopia", Harvard Business Review, Julio-Agosto 1960.
17. Makens, J.C. El Plan de Marketing. Editorial Hispano Europea, Barcelona. 1990.
18. Martín Dávila, M. Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones. Madrid, Editorial Tormes. 1988.
19. Martínez González, Y. Plan de Marketing. En <http://www.monografias.com/trabajos39/plan-marketing/plan-marketing5.shtml>. 2015
20. Mestres Soler, J. "Técnicas de gestión y dirección hotelera". Edición Gestión 2000. España. 397 p. pp 197-198, 218-219. 1995.
21. Morera, J. O. El plan de marketing. En <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing2.shtml>. 2015.
22. Muñoz Oñate, F. "Marketing Turístico". Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1994.
23. O.M.T. "International Tourism: a Global Perspective". Madrid, Spain. 2001.
24. Ortega, E. "El lenguaje, fundamentos económicos del marketing". 243 p. 2005.
25. Porter, M. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. Diana, México. 1985.
26. Sains de Vicuña Ancin, J. M. "El Plan de Marketing en la práctica". Editorial ESCIC, Madrid. 1995.
27. Santesmases, M. "Marketing, Conceptos y Estrategias". Ediciones Pirámide, S.A, España. pp 783. 1999.
28. Stapleton, J. Como Preparar un Plan de Marketing. Editorial Deusto, Bilbao. 1992.
29. Velázquez, J. "Marketing". Madrid. España. pp57-68. 2001.
30. Zarate Tinoco, E. G. Marketing. En <http://www.monografias.com/trabajos12/marketing/marketing2.shtml>. 2015



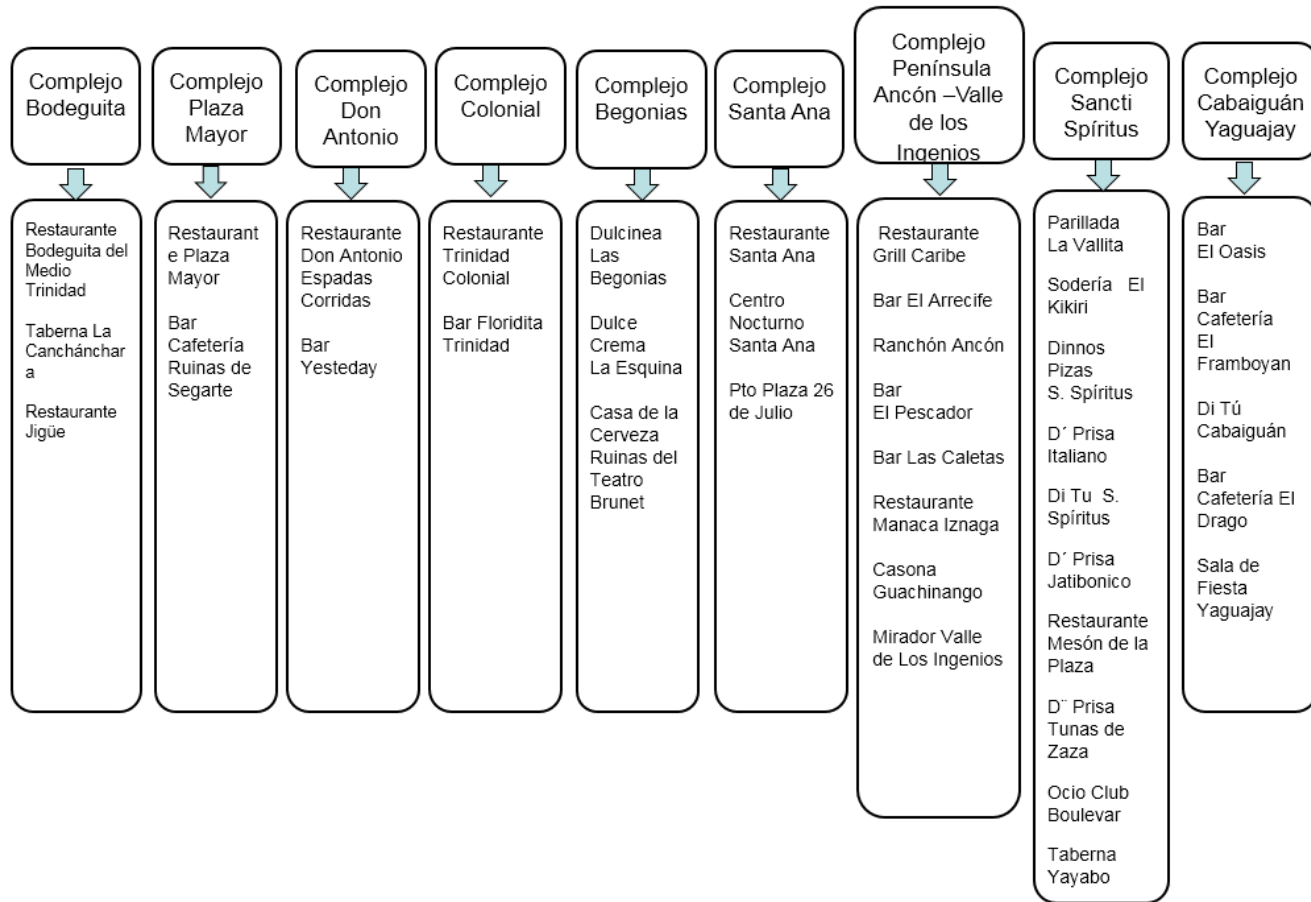
**ANEXO 1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA. EMPRESA EXTRAHOTELERA  
PALMARES. SUCURSAL SANCTI SPIRITUS**



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA INSTALACIONES**



**II Convención Científica Internacional 2019  
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



**ANEXO 2. PLANTILLA DE CARGOS Y REGISTRO DE TRABAJADORES**

Denominación	No. Plantilla	C	T	A	S	O	Total Cargos
Oficina Central	<b>53</b>	5	35	0	7	6	<b>53</b>
Complejo Casco Histórico	<b>91</b>	3	3	0	70	15	<b>91</b>
Complejo Gastronomía Ligera	<b>51</b>	1	3	0	45	2	<b>51</b>



**II Convención Científica Internacional 2019**  
**CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL**  
**DESARROLLO SOSTENIBLE**  
**Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



Complejo Santi Spíritus	<b>57</b>	1	5	0	48	3	<b>57</b>
Complejo Cabaiguán- Yaguajay	<b>25</b>	1	0	0	22	2	<b>25</b>