

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS**



MAESTRIA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DEL PLAN DE MARKETING EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES
DE TRÁNSITO DEL DESTINO VILLA CLARA**

(Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

Autora: Lic. Yanet Hernández Aro.

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.

Santa Clara

2010

**UNIVERSIDAD CENTRAL "MARTA ABREU" DE LAS VILLAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS TURISTICOS**



MAESTRIA EN GESTIÓN TURÍSTICA

**PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN
DEL PLAN DE MARKETING EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES
DE TRÁNSITO DEL DESTINO VILLA CLARA**

(Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística)

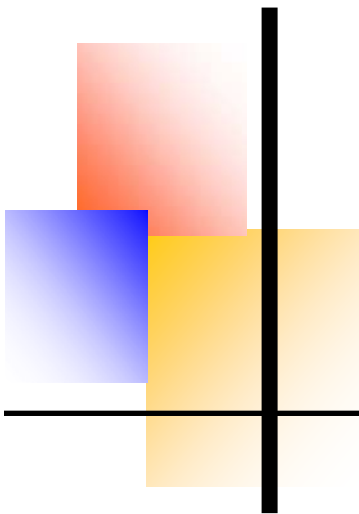
Autora: Lic. Yanet Hernández Aro.

Tutor: Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez.

Consultante: M. Sc. Esther Lidia Machado Chaviano.

Santa Clara

2010

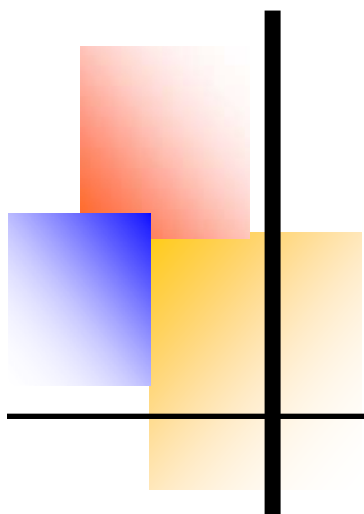


Agradecimientos

A todas y cada una de las personas que siempre estuvieron al tanto de mis necesidades y preocupaciones en esta etapa. En especial a:

- ✚ Mi madre, mi abuela y el Fide, por sus cuidados y amor.
- ✚ Mi hermano del alma y su hermosa familia.
- ✚ Mi padre por su constante preocupación.
- ✚ Mi novio por su comprensión, desvelos y cariño.
- ✚ Toda mi familia por el apoyo brindado.
- ✚ Mis tutores Dr. C. Carlos C. Martínez y M. Sc. Esther L. Machado por sus sabios consejos y toda su entrega.
- ✚ Mis diplomantes, Geidy, Marielys, Anny y Betty, las que contribuyeron con su trabajo y empeño al resultado de mi investigación.
- ✚ Dr. C. Roberto C. Pons García y M. Sc. Clara E. Morales Tejón por su ayuda y disposición.
- ✚ Ing. Alexander Quiroga Orizondo, a Mercedes y Yordanka, trabajadores del área comercial del Hotel “Los Caneyes” por su ayuda incondicional.
- ✚ A todos los trabajadores del hotel, que hicieron que este trabajo pudiera ser realizado.
- ✚ Mis amigos y todos mis compañeros de trabajo, los que me ofrecieron su apoyo en todo momento y animaron siempre a seguir adelante.

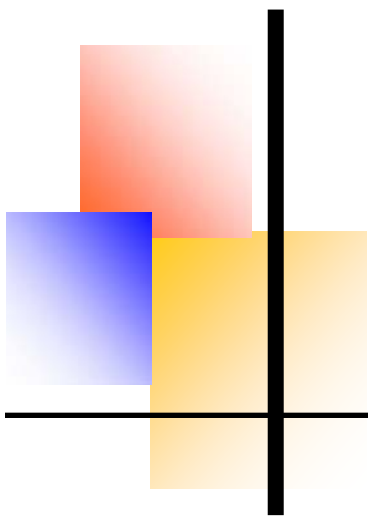
A todos gracias.



Dedicatoria

A Nuestro PADRE y a la memoria de mi abuelo

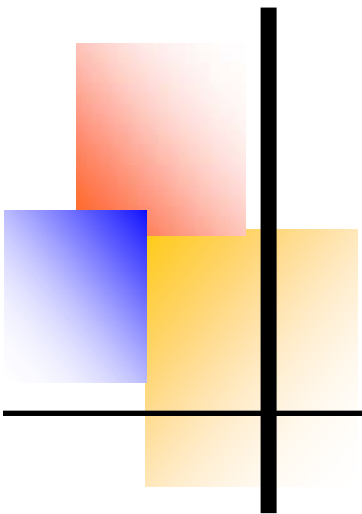
Juan Francisco Aro Fernández.



Resumen

RESUMEN

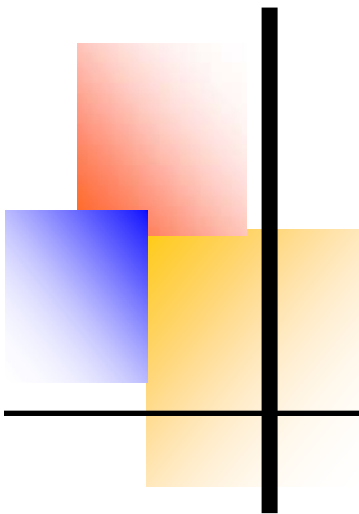
En un escenario cada vez más competitivo, los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías dejan cada vez menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello se está empezando a valorar los beneficios que supone el contar con un plan de marketing, sobre todo, para la comercialización de los pequeños y medianos hoteles, el cual propicia la coordinación de equipos, recursos y materiales en función de la satisfacción del cliente generando beneficios económicos, que se revierten socialmente. En la literatura consultada, se han encontrado diferentes procedimientos para su elaboración, referidos a empresas de manera general, a empresas turísticas y otros dirigidos a la empresa hotelera. No obstante se requiere de un procedimiento que se ajuste a la situación concreta de los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara. La evaluación de la situación actual de la gestión de marketing en estos hoteles arrojó como resultado, que en la mayoría de los casos no existe una planificación de marketing, prevaleciendo el empirismo y la operatividad. Por lo que la propuesta de esta investigación parte de la necesidad de desarrollar un nuevo procedimiento para la elaboración del plan de marketing en hoteles pequeños y medianos, de tránsito, del destino Villa Clara, en correspondencia con sus necesidades actuales y peculiaridades, de manera que permita elevar los niveles de efectividad en el proceso comercial que desarrollan.



Índice

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	10
1.1 Introduucción	10
1.2 Turismo. Bases conceptuales.....	10
1.3 Desarrollo y proyección de la actividad turística.....	11
1.4 La Hotelería en el Turismo	15
1.5 El marketing Turístico. Su aplicación en la hotelería	20
1.6 El Plan de Marketing en la hotelería: definiciones, características e importancia	25
1.7 Análisis de procedimientos para la elaboración del plan de marketing	28
1.8 Evaluación de la situación actual de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas del destino Villa Clara ..	30
1.9 Conclusiones del primer capítulo.....	34
CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE TRÁNSITO DEL DESTINO VILLA CLARA	36
2.1 Introduucción	36
2.2 Premisas para elaborar el plan de marketing de los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino	37
2.2.1 Factores principales que justifican la utilización del plan de marketing en la hotelería	37
2.2.2 Atributos que caracterizan el plan de marketing de un pequeño o mediano hotel del destino	39
2.3 Diseño del procedimiento para elaborar el plan de marketing en pequeños y medianos hoteles.....	40
2.4 Conclusiones del segundo capítulo	58
CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE LA APLICACIÓN INTEGRAL EN EL HOTEL “LOS CANEYES” Y EL JUICIO DE EXPERTOS	59
3.1 Introduucción	59

3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos.....	59
3.3 Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del Plan de Marketing del hotel “Los Caneyes”	65
3.4 Conclusiones del tercer capítulo.....	91
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS	102



Introducción

INTRODUCCIÓN

La humanidad se encuentra inmersa en una vorágine de transformaciones que se suceden con increíble rapidez y que forman parte de la cotidianidad del individuo de hoy. En un mundo altamente globalizado y marcado por una oferta excesiva, se percibe a simple vista la existencia de un elevado nivel competitivo entre las entidades turísticas que luchan por sobrevivir en el mercado actual. En este ámbito se impone un reto para los pequeños y medianos hoteles de hoy: mantener su producto en el mercado de forma sostenida.

Las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad constituyen un sector basado fundamentalmente en la prestación de servicios y por consiguiente necesita de una gran creatividad y empatía para cumplir las expectativas de sus clientes.

El enriquecimiento que ha experimentado la personalidad del turista y el cambio profundo de las aptitudes y comportamientos del consumidor, obligan a la realización de un esfuerzo por ampliar y diversificar la oferta turística en todas las direcciones.

El **sector hotelero** no escapa a las grandes transformaciones de la época. Los rasgos fundamentales que se vienen observando en la hotelería, apuntan a la creación de hoteles para super segmentos o nuevos nichos del mercado y no para el turismo masivo, los cambios en las formas de comercialización y el amplio desarrollo de las comunicaciones y el Internet que ha permitido hacer llegar al cliente un mayor volumen de información, esto unido a las alianzas de marketing para las ventas de hoteles diversos mediante Internet, el incremento de las exigencias de los clientes por la calidad de los servicios, la amplitud de los servicios prestados en los hoteles, la necesidad de implementar nuevas tecnologías continuamente, tanto en lo referente a los servicios como a la gestión (Martín, 2006).

Definitivamente ya no se trata de construir hoteles; el objetivo es diseñar espacios con “forma” donde se expresen las nuevas superficies para el descanso, el relax, el trabajo, la diversión, la gastronomía y el ocio en general (Gallego, 2002).

Estas condiciones exigen a la empresa hotelera un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. Se trata no solo de aceptar los cambios, sino de formar parte activa de ellos teniendo en cuenta que *“el cambio, y no la estabilidad, es la única constante”* (Kotler, 2003). La empresa turística del siglo XXI deberá integrar todas sus áreas de gestión de manera que se complementen en un sistema orientado hacia el logro de la satisfacción del cliente; asimismo habrá de enfocarse a su público objetivo a través de estrategias de comercialización, cuya aplicación permita conocer al cliente de manera que se le ofrezca, justamente, un producto que constituya la materialización de sus deseos y necesidades.

Por ello todas las decisiones relacionadas con las acciones de marketing de los hoteles deben estar estructuradas y planificadas y no deben dejarse al azar.

La empresa hotelera debe desarrollar una adecuada política de comunicación tratando de dotar a sus productos y servicios de un valor añadido, que lo posicione de manera ventajosa respecto a la competencia.

En este contexto el Destino Cuba se inserta en el mercado ofreciendo una amplia gama de atractivos turísticos, que atraen un buen número de turistas y que se han ido incrementando cada año. Para facilitar el disfrute de estos recursos, Cuba pone a disposición una oferta hotelera que ocupa hoy un lugar prominente en el país, de ahí la importancia de estudiar cómo gestionar de manera eficiente, este tipo de negocio, de modo que contribuya positivamente al desarrollo de la industria turística en el destino. Es fundamental que la gestión de este negocio esté soportada por una efectiva comercialización, con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

La provincia Villa Clara, ubicada en el centro del país, constituye un paso obligado para el visitante que decide recorrer la Isla, este destino integra un grupo de atracciones, de ciudad, de historia, de cultura, de naturaleza, de sol y de playa y se encuentra cercano a los principales polos del país. Cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado, entre los que destacan aquellos hoteles de

pequeño y mediano tamaño destinados al turismo de tránsito. Sin embargo estos hoteles como muchos otros, actualmente presentan algunos problemas comerciales y esto debido fundamentalmente a que sus gestores envueltos en la problemática diaria y la obtención de resultados a corto plazo, no establecen estrategias de marketing para el incremento de las utilidades en el largo plazo, lo cual exige la orientación del negocio hacia el mercado y no hacia la operación. Además, carecen de elementos metodológicos certeros para accionar de manera efectiva sobre la gestión del marketing; y las actividades que en este sentido se llevan a cabo se limitan muchas veces a establecer objetivos que responden a orientaciones superiores, sin correspondencia con la realidad concreta.

De ahí la necesidad de gestionar de manera efectiva, el proceso de comercialización de estos hoteles, sobre la base de la aplicación de instrumentos de planificación, adecuados a sus características, particularidades y al entorno en el que se inserta.

El instrumento que utilizan los responsables de la comercialización de las empresas para planificar sus acciones de manera periódica es el **Plan de Marketing**. Este documento debe ser práctico, realista y operativo; de manera que pueda llevarse a cabo con un presupuesto dado y en un período de tiempo determinado. El plan de marketing debe servir para establecer, en función de diferentes tipos de análisis, secuencias de actuaciones que la empresa deberá realizar dentro de un proceso ordenado que guarde la máxima coherencia.

La razón más importante que apoya la realización de planes de marketing es prever las acciones de la empresa frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas en todo momento, lo cual permite a la empresa optimizar sus recursos y ajustarse a sus propias limitaciones de acuerdo a las condicionantes del entorno.

Debe reconocerse que en la investigación bibliográfica realizada existen una serie de procedimientos para la elaboración de planes de marketing aplicables a empresas de manera general, sin embargo se demostró la evidente **insuficiencia de literatura** en lo referente a la existencia de procedimientos, adecuados a la tipología de estos hoteles, los que presentan características muy

peculiares debido a los servicios que prestan y a lo que se destinan.

Por todo lo expuesto, se puede concluir que existe la necesidad de desarrollar un instrumento metodológico, que posibilite el diseño de un procedimiento para la **elaboración e implementación de planes de marketing**, encaminados a la gestión efectiva del proceso comercial en los pequeños y medianos hoteles, destinados al turismo de tránsito del destino Villa Clara; con un enfoque que oriente a la transformación y mejora continua de sus resultados, en función de satisfacer las exigencias de los turistas y hacer frente a la competencia. Esto unido a que las diferentes herramientas consultadas no satisfacen plenamente los requerimientos del diseño en el contexto de la comercialización de dichas instalaciones, es lo que caracteriza la **situación problemática** que condiciona el desarrollo de la presente investigación.

De ahí que se defina el siguiente **problema científico**:

¿Mejoraría la efectividad en la comercialización de los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara, de existir un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing, adecuado a las características particulares de este tipo de hoteles?

El **campo de estudio** está conformado por el área comercial de los pequeños hoteles de tránsito, del destino Villa Clara y el **objeto de estudio** se define como la gestión de marketing para dichas instalaciones turísticas.

Se asume como **hipótesis de investigación** la siguiente:

Si se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara, se podrá disponer de una herramienta técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la efectividad en la gestión de marketing. En la investigación se asume como **variable independiente** el procedimiento para la elaboración del plan de marketing, mientras que como **variable dependiente** se determina la gestión de marketing, que es la que se operacionaliza.

La **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que el procedimiento desarrollado se caracteriza, tanto en su diseño como en su aplicación, por poseer cualidades que faciliten su implementación a partir de su consistencia y

flexibilidad, así como una eficiencia que permita extender la experiencia a otras instalaciones hoteleras de similares características.

Esta aplicación le permite:

- Disponer de un método científico para fijar objetivos comerciales concretos.
- Obtener un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación comercial del hotel.
- Asegurar la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, facilitando el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.
- Dar seguimiento y control a las actividades planificadas, evaluando los resultados en función de los objetivos marcados, a través de indicadores comerciales y su incidencia en el logro de una gestión efectiva.

Para el desarrollo de la investigación que sustenta la presente tesis, se define como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara que tribute a la elevación de la efectividad en la comercialización de este tipo de hoteles.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Fundamentar teórica y metodológicamente las particularidades de la gestión de marketing en la hotelería y la necesidad de contar con herramientas de planificación que faciliten la solución del problema científico de la investigación.
2. Diseñar un procedimiento que permita la elaboración del plan de marketing en correspondencia con la tipología de los hoteles objeto de estudio.
3. Validar el diseño del procedimiento propuesto a partir del método de expertos y su aplicación en el hotel "Los Caneyes".

Componen el grupo de **métodos teóricos** utilizados en el proceso investigativo los siguientes:

- **El análisis y la síntesis**, para caracterizar la situación actual que presenta la gestión de marketing de los pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara, el comportamiento de los principales indicadores

comerciales del hotel “Los Caneyes”, perteneciente al Grupo Cubanacán, su evolución y posibilidades de mejora en cada uno de los casos.

- **La inducción y la deducción**, para extraer regularidades y tendencias relacionadas con la gestión de marketing, partiendo de que la inducción es un razonamiento que va de lo particular a lo general y su valor radica en que el estudio lo hace en casos singulares; y la deducción va de postulados generales a otros menos generales. Su empleo permitió abordar el desempeño del marketing en la hotelería.

Del nivel **empírico**, sobresalen por su nivel de utilización durante el proceso investigativo métodos como:

- **La entrevista**, garantizando en ella la debida preparación para extraer en cada caso el mayor provecho para la investigación. Ello permitió la obtención de información de manera amplia y abierta entre el entrevistador y los entrevistados (directivos y especialistas) en cuanto a su percepción del funcionamiento del área comercial, sus elementos específicos, particularidades de los procesos que tienen lugar en el hotel y la incidencia que estos ejercen en la gestión de marketing de la instalación.
- **La observación**, por cuanto permite conocer y acercarse a la realidad, posibilitando la clara percepción del estado actual del marketing en el hotel de manera sistemática y eficiente, el comportamiento de los recursos humanos esencialmente de la fuerza de ventas en su desempeño, las regularidades e irregularidades del funcionamiento del área comercial y el nivel de implicación consciente del colectivo en el tema.
- **La búsqueda de información**, empleada durante todo el proceso investigativo, a partir de las consultas realizadas a documentos normativos que rigen la temática y en la consulta bibliográfica desarrollada a lo largo del proceso de fundamentación teórico-metodológica de la investigación y en la conformación de los resultados.

- **Matriz DAFO**, para determinar los factores internos y externos que caracterizan la situación general en la instalación turística (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades).
- **El juicio de expertos**, utilizado para la validación del procedimiento diseñado, a través de un instrumento que permite determinar el grado de coincidencia entre los expertos mediante el cálculo del Coeficiente de Concordancia de Kendall.

La aplicación sistémica de los métodos contribuyó al desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. En las investigaciones que fundamentan esta tesis de maestría, se ha contado con la colaboración de diversos organismos y entidades del sector de turismo; de esta forma, pueden señalarse las sistemáticas relaciones de cooperación mantenidas con dirigentes y especialistas del hotel “Los Caneyes”, especialmente del área comercial y profesores de las escuelas de hotelería y turismo de la región central.

Al valorar la utilidad del trabajo es importante destacar la **novedad científica** que aporta la tesis, la cual se sintetiza en el diseño y aplicación, por primera vez, de un procedimiento para la elaboración e implantación del plan de marketing de los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara, que tiene en cuenta las particularidades de la gestión de marketing en este tipo de hoteles, ajustando el resultado para que funcione como herramienta de planificación, permitiendo la efectividad en el proceso de comercialización.

La investigación bibliográfica realizada pone de manifiesto la carencia en la literatura y documentos estudiados, de procedimientos o metodologías, acorde a la gestión de marketing en este tipo de hoteles, los que presentan características peculiares debido a los servicios que prestan y por el tipo de turista que atienden. También **resulta novedosa** la actualización en las conceptualizaciones pertinentes empleadas y la posibilidad de aplicarlas en función del objetivo general de la investigación, el análisis comparativo de los procedimientos para el diseño de planes de marketing y el aporte de los elementos indispensables a tener en cuenta para su desarrollo, todo lo cual fundamenta el **valor teórico** de

la investigación realizada.

El **valor metodológico** se expresa en la posibilidad de integrar diferentes conceptos, fases, etapas y métodos en el diseño del procedimiento propuesto para la elaboración e implementación del plan de marketing, lo que contribuye al desarrollo metodológico de la comercialización, como herramienta para la gestión hotelera, validado mediante su aplicación en el hotel “Los Caneyes” del destino turístico de Villa Clara, que reúne todas las características del objeto de estudio.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto radica en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante su diseño, aplicación y validación, con lo cual se obtienen resultados satisfactorios, sirviendo las experiencias de esta investigación para su posterior generalización en otras entidades hoteleras de igual tipología.

Precisamente la importancia y actualidad de este tema, radica en que siendo el turismo una de las 5 categorías más importantes de las exportaciones para el 83% de los países (Rodríguez, 2006), se hace imprescindible en un escenario cada vez más competitivo contar con el plan de marketing como el instrumento de gestión que reduce el espacio para el error y la falta de previsión. (www.abcpymes.com/menú21.htm, en línea 2008).

Desde el punto de vista **docente**, los resultados de la investigación constituirán una referencia en la impartición de temas relacionados con la gestión de marketing y su aplicación en la hotelería, tanto en la formación de profesionales, como en la superación postgraduada.

Desde el punto de vista **social**, se obtienen beneficios por las oportunidades que brinda el proceso de aprendizaje personal y organizacional al crecimiento y desarrollo personal, promoción, mejoramiento de la comunicación con el cliente y con los demás trabajadores, influyendo sobre el clima organizacional, lo que tiene incidencia favorable en la satisfacción laboral.

Los resultados de esta investigación tributan al proyecto “Gestión integrada de entidades turísticas”, que dirige el Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, los que han sido mostrados en

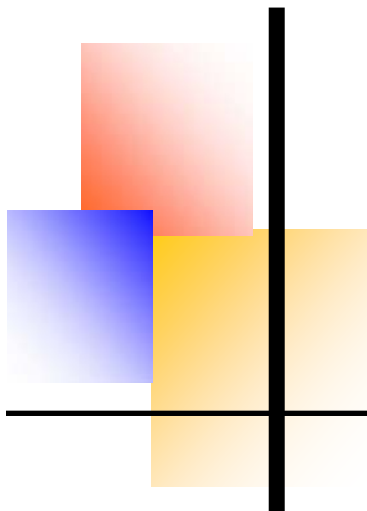
dos (2) investigaciones terminadas por la autora de la tesis, así como tres (3) Trabajos de Diploma, de la carrera Licenciatura en Turismo tutorados también por la autora, cuatro ponencias presentadas en eventos científicos de carácter internacional (2) y nacional (2) y la publicación de cuatro (4) artículos, tres como parte de las memorias de estos eventos y uno en la revista electrónica de investigación en Turismo y Desarrollo Local.

Finalmente, la tesis se presenta con una estructura cuya secuencia lógica se ajusta al orden siguiente: **resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía** y un grupo de **anexos** de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

En el **primer capítulo** se realiza la fundamentación teórica de la investigación mediante un análisis del desarrollo del turismo, la importancia de la actividad hotelera y la gestión de marketing en la hotelería, destacando sus particularidades; el plan de marketing, como herramienta de gestión del proceso comercial, su utilidad y la necesaria evaluación de la situación del marketing en este sector y en el contexto actual cubano.

En el **segundo capítulo** se aborda el diseño de un nuevo procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing para pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara; a partir del estudio y análisis crítico de diferentes procedimientos propuestos por diversos estudiosos del tema y su adecuación creativa a las particularidades de la modalidad turística y las instalaciones en cuestión.

El **tercer capítulo** muestra la validación del diseño del procedimiento propuesto desde el punto de vista práctico a través del método de expertos y su aplicación en el hotel “Los Caneyes” del destino turístico de Villa Clara.



Capítulo 1. Marco Teórico Referencial

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1 Introducción

Para poder estudiar el fenómeno turístico, especialmente el desarrollo de la hotelería, y todo lo relacionado con la actividad de marketing que en los hoteles se lleva a cabo, se hace necesario ante todo, el análisis teórico de varios elementos, de estudios anteriores realizados y de aportes hechos por diferentes autores en aras de ampliar el conocimiento de los interesados acerca del tema a desarrollar, todo lo cual propiciará el rigor científico de los procesos que se lleven a cabo durante el trabajo a partir del conocimiento del estado del arte y del estado de la práctica en esta materia.

El objetivo que persigue el marco teórico es fijar la investigación dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar los pasos de forma adecuada a los términos que se utilicen. Por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permiten obtener una visión completa del sistema teórico, sobre el conocimiento científico, que se tiene acerca del tema. Es importante evidenciar que cuanto más se conozca el tema, el proceso será más eficiente y rápido. Por tanto el objetivo del capítulo es conocer cómo se desarrolla la actividad hotelera, a la luz de los conceptos básicos de Turismo, su desarrollo y perspectivas futuras; profundizando en la aplicación del marketing en la hotelería y más concretamente en la elaboración del plan de marketing hotelero. (Anexo 1).

1.2 Turismo. Bases conceptuales

La hotelería forma parte de la actividad turística, para comprender cómo se desarrolla, es necesario partir de la definición de Turismo. Tratar de definir este concepto ha sido tarea de muchos años y ha involucrado a un elevado número de expertos.

La Organización Mundial del Turismo 2001, considera el Turismo como *"las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos"*.

Sin embargo existen otros criterios con respecto a esta actividad, también

importantes, que han sido abordados por los estudiosos del tema (Krapf y Hunziker, 1942¹; Fernández, 1989²; Figuerola, 1990; Rodríguez, 2000; Weaver y Oppermann, 2000; profesores de la Universidad de La Habana, 2005; Martín, 2006) y que señalan:

- El turismo surge como una necesidad de ocupar el tiempo libre, en la medida en que la sociedad se desarrolla y ofrece como posibilidad los medios necesarios de acercamiento de unas regiones con otras.
- Es una actividad multisectorial que hace surgir un conjunto de fenómenos y relaciones que van desde el lugar emisor, hasta el destino.
- Las actividades relacionadas fundamentalmente con el ocio permiten el crecimiento de un tipo especial de producción relacionado a la recreación, el descanso, el esparcimiento, etc.

Todos estos criterios serán tenidos en cuenta a lo largo de esta investigación.

1.3 Desarrollo y proyección de la actividad turística

El Turismo adquiere cada vez mayor importancia tanto en el contexto mundial, como para el destino Cuba, debido al crecimiento significativo que ha experimentado a nivel internacional. En 1950, según datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el flujo turístico fue de 25 millones de viajeros.

En su expansión, el turismo internacional ha sufrido importantes fluctuaciones de su tasa de crecimiento. Sin embargo, según afirma la OMT (2008), desde el inicio de la serie cronológica en 1950 sólo ha experimentado en todo el mundo tres años en los que haya habido una disminución significativa: 1982, 2001 y 2003. Por otra parte desde la década de los 50, el turismo no sólo se ha desarrollado, sino que también ha cambiado sustancialmente por destinos visitados. El turismo durante años se ha caracterizado por su concentración geográfica; concentración estacional (verano) y por su concentración según el motivo principal del viaje (ocio vinculado a las vacaciones de verano). (Anexo 2) Por países visitados, se ha producido una notable diversificación en la localización de los destinos turísticos, en la que los de Asia, África del Norte,

¹ Citado por Martín (2006). Principios, Organización y Práctica del Turismo.

África del Sur y América Latina y el Caribe han sido los destinos emergentes. (OMT, 2008).

Al cierre del año 2009, las llegadas de turistas internacionales llegaron a 880 millones; 40 millones menos que en el 2008, lo que representa un decrecimiento del 4%. Esto a causa de la disminución significativa de la demanda turística bajo la influencia de una economía mundial extremadamente inestable, marcada por la crisis económica financiera, el aumento de los precios de los productos básicos y del petróleo, bruscas fluctuaciones en los tipos de cambio, etc., minando la confianza tanto de los consumidores como de las empresas y llevando a la actual recesión económica mundial. (OMT, 2010).

En respuesta a esta atenuante la OMT (2009) centrará sus esfuerzos en tres iniciativas interrelacionadas:

- Mejorar los estudios de mercado y el intercambio de prácticas idóneas.
- Defender la inclusión prioritaria del turismo en las medidas generales de estimulación de la economía.
- Promover el turismo en la nueva “economía verde” como sector que puede generar un crecimiento racional, una infraestructura inteligente y puestos de trabajo en energías limpias.

Por otra parte en la evolución del turismo se observa la incorporación sucesiva de nuevos países, sectores sociales, estratos de edad y segmentos culturales y deportivos al disfrute del turismo. Se han hecho evidentes durante los últimos años, cambios significativos en la sociedad en general, que están condicionando el comportamiento del consumidor turístico. Desde una mayor fragmentación de la demanda, reducción de la duración de las vacaciones, mayor demanda de vacaciones flexibles, a la medida, el paso de las vacaciones activas a las vacaciones como experiencia, el progresivo envejecimiento de la población (con mejor salud e ingresos disponibles más altos que el pasado) y por consiguiente el aumento de turistas de la tercera edad, los precios como elemento clave en la toma de decisiones y el retraso en la formulación de reservas y compras de última hora, la creciente diversidad motivacional, el incremento de los viajes de

jóvenes, mujeres independientes y parejas jóvenes, hasta las tendencias hacia la creciente valoración del componente educativo y espiritual de cualquier viaje, consecuencia del aumento del nivel medio de educación, pasando por la creciente penetración de Internet y su uso para la información y la adquisición de productos turísticos, o la exigencia creciente de seguridad en los viajes a que han dado lugar los atentados terroristas y desastres naturales (Sánchez, et al. 2008).

Si se añade a esto el reto que implica hoy hacer frente a la crisis financiera actual, los destinos turísticos deben enfrentarse a una serie de transformaciones en las formas de producción y de consumo turístico que están condicionando su entorno competitivo y que requieren esfuerzos importantes por parte de todos los agentes implicados en la redefinición de sus estrategias de promoción y comercialización. (Junta de Andalucía/Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, 2005).

Respecto a las perspectivas para los próximos años se espera:

- Globalización y localización: las compañías y países pensarán globalmente, pero actuarán localmente.
- Polarización de los gustos y preferencias turísticas: pasando desde un extremo de confort absoluto al otro de aventuras y riesgos, incluyendo la educación in situ.
- El mundo turístico se contrae: la tecnología y la apertura de fronteras llevará al turismo a cada confín del mundo y hacia el espacio exterior.
- Mercado de compradores de servicios con elección masiva en línea, competencia intensa, subasta en línea.
- Marketing temático: el desarrollo del marketing y del producto será extremadamente dirigido y temático, de forma individual o como una combinación de las tres E's, Entretenimiento Excitación y Educación.

Es por ello que la actividad turística en el destino Cuba, donde se enmarca el objeto de estudio de esta investigación, debe actuar rápidamente en consecuencia, pero sobre todo adoptando nuevos modelos de gestión, en

términos de comercialización, en los que prime la planificación como eje central, la organización y coordinación de todos los factores determinantes en el éxito del mismo y el control permanente de las acciones definidas.

En este sentido es importante señalar que el turismo en Cuba ha experimentado un crecimiento en la llegada de turistas internacionales desde 1990 hasta la actualidad de más de 2 millones de visitantes, incrementándose también los niveles de ingresos, lo cual permite ubicarla en estos momentos entre los 25 principales destinos de las Américas. (Anexo 3).

El futuro del turismo en Cuba es prometedor: está situada geográficamente en una de las tres zonas de crecimiento turístico a nivel mundial, con inigualables recursos naturales, un clima excepcional, seguridad, estabilidad social y una tradicional hospitalidad; pero más importante aún, son las perspectivas que se prevén, sobre todo en términos de arribos de turistas, para el desarrollo turístico del país.

Para el 2010 se proyecta recibir de 3 a 4 millones de turistas aproximadamente, una cifra significativa si se compara con los arribos estimados para la región del Caribe y Las Américas, según como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Evolución y proyección del arribo de turistas (millones) por regiones. 2000-2010.

Año	Mundo	Américas	Caribe	Cuba
2000	661	147	18	1.8
2004	760	124	18	2.05
2005	795	160	20	2.3
2010	1006	190	30	3.0-4.5

Fuente: Power point elaborado por Dr. C. Héctor Matos Rodríguez. "Desarrollo del Turismo en Cuba". 2008

Cuba logra agrupar en su desarrollo turístico elementos importantes a la hora de la decisión del cliente en desarrollar su viaje, además de sus recursos naturales y culturales, se encuentra su historia y la seguridad que inspira el Destino, lograr vincular dentro de su programa la integración de varios de estos atractivos,

puede constituir el elemento que marque la diferencia con los productos que oferta la competitiva área Caribeña. (Quintana et al., 2005).

1.4 La Hotelería en el Turismo

El alojamiento, en sus disímiles variantes, constituye un elemento fundamental en el desarrollo de la actividad turística. Como ya se ha podido comprobar en el análisis de las definiciones sobre Turismo, para que exista turismo propiamente dicho tiene que ocurrir al menos una pernoctación en el destino visitado, de ahí su enorme importancia. Dentro del alojamiento se ha extendido en gran medida y diversidad la hotelería, por ser una variante que incluye una amplia gama de servicios complementarios que agregan valor al alojamiento puro. En este epígrafe se parte del estudio de sus orígenes para analizar las principales definiciones y clasificaciones que servirán de base a la investigación.

Posiblemente, los viajes y la hospitalidad comercial tienen su origen en las necesidades del comercio y del transporte en la antigüedad. Muchos ricos de la antigüedad competían entre sí ofreciendo libre hospitalidad a los extranjeros. En Grecia, entre el año 1000 y 500 a. de C. se contempló la apertura de alojamientos libres para los comerciantes, en los primeros tiempos del Imperio Romano se construían las *posadas* como una forma de alojamiento que se gestionaba a expensas del Estado y se destinaban a las necesidades de los funcionarios estatales y de los embajadores de los países extranjeros. (Norval, 2004). Luego se crearon a lo largo de las antiguas rutas comerciales los denominados *refugios*, amplias plazas de edificios que parecían fuertes desde lejos. (Sarkis, 1933).

Gracias a las mejoras de los medios de transporte y de comunicaciones y al aumento de los viajes, las viejas posadas, se transformaron en establecimientos nuevos, en los hoteles de los siglos XIX y XX. El primer hotel de moderna concepción fue el “Badische Hof”, construido en Daden, Alemania, a comienzos de siglo XIX (Norval, 2004).

En 1880 se inauguró el Ritz y su cadena de hoteles. Hacia la década de los cincuenta del siglo XIX, Francia ejerció una influencia clara en el desarrollo hotelero y desde la década de los ochenta, Estados Unidos, con sus hoteles

gigantes de 500 habitaciones y más, llegó a ejercer el liderazgo. (Glücksman, 1935). Mientras hoy un hotel europeo de 500 habitaciones se considera grande, el tamaño medio ha venido aumentando continuamente hasta conseguir que un hotel de 1.000 habitaciones o más, no resulte inusual. Sin embargo, en la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño hotel, buscando una relación más cálida y personal. La hotelería es hoy una de las industrias del billón de dólares y en muchos países europeos ocupa ya el primer puesto de la industria nacional como, por ejemplo, en Austria, Francia, Italia y Suiza (Norval, 1936; Muñoz, 2004; Fernández, 2006; London, 2007).

El panorama actual del sector hotelero, se ve caracterizado por aspectos esenciales, entre los cuales se pueden mencionar:

- Proceso de expansión (globalización) y concentración (fusiones, o adquisiciones y franquicias).
- Crecimiento sostenido de la oferta de alojamiento superior a las necesidades de la demanda, lo que intensifica la competitividad.
- Desarrollo de nuevas fórmulas de administración y comercialización para hacer frente a esta competencia.
- Desarrollo del diseño orientado a las nuevas exigencias de la demanda.
- Fortalecimiento de las marcas y creación de estructuras de paraguas.
- Marketing cada día más creativo y agresivo.
- Introducción de nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

En nuestro país la hotelería es, sin duda alguna, el tipo de alojamiento más extendido, que representa el 64% de los ingresos y posee una planta de 42 612 habitaciones (Matos, 2008) dedicadas al turismo internacional, donde predominan las orientadas hacia el turismo de sol y playa. El sector hotelero en Cuba, según las cifras, se ha convertido en un importante generador de divisas para el país, las proyecciones para años venideros son muy halagüeñas, pues se espera aumente su capacidad habitacional, sobre la base de las nuevas tendencias de la hotelería moderna.

Una vez conocido el origen de esta importante actividad, es necesario abordar las principales definiciones que han surgido entorno a la misma.

Producto del desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria de la hotelería varios autores y especialistas se han dado la tarea de construir una base epistemológica que permita la clasificación y categorización de estos establecimientos dedicados básicamente a los servicios de alojamiento turístico. (Rodríguez et al., 2000; Ayala, 2002; Gallego, 2002; Martín, 2003; Kotler et al., 2004; Muñoz, 2004; Acerenza, 2004).

Por otra parte documentos como la Ley 11/1997 de Turismo de Murcia y la NC-127 (2001) de alojamiento para Cuba han aportado definiciones sobre el concepto **hotel**. A partir del análisis de las mismas se determinaron los criterios en común que serán tenidos en cuenta en el estudio:

- Es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico.
- Se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas.
- Su oferta fundamental, es el alojamiento aunque puede prestar además una serie de servicios complementarios que tienen en cuenta aspectos como la categoría, situación y precio de los establecimientos.
- Pertenece a la empresa de servicios.

A partir de estos criterios se plantean un grupo de características bien singulares de los hoteles (Mestres, 1995; Gallego, 2002; Martín, 2005):

- Provoca un encuentro inmediato entre el productor y el consumidor.
- Contactos permanentes entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos niveles jerárquicos.
- Innovaciones rápidas y permanentes en relación a las necesidades y preferencias de los clientes.
- Influencia directa derivada de la situación económica, política, social y tecnológica.
- El control de la calidad definitivo se produce ex post.

- El factor localización adquiere más importancia, al ser más determinante que en otro tipo de negocios.
- Dentro del concepto hotel podemos distinguir tres tipos de negocios: de prestación de servicios (alojamiento y otros); de transformación (cocina y otros) y comercial (bares y otros).
- La venta de los servicios de los hoteles (microproductos), tienen unas características propias. Incluye validez limitada en el tiempo, rigidez en el espacio, para su venta es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas afecta directamente el volumen de la plantilla.

A partir de las definiciones y características de la hotelería antes estudiadas, es posible entonces comprender, los sistemas de clasificación desarrollados que se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo. Estos establecen las tipologías de los establecimientos y también clasifican por categorías.

La **tipología** de los establecimientos hoteleros se deriva de la consideración de los diversos segmentos de mercado y de la calidad, diversidad de los servicios a disposición del cliente y según la destinación prevaleciente del hotel. Por tanto pueden existir diferentes criterios para definir la tipología de los hoteles. (Catal, 1982; Rodríguez et al., 2000; Martín y Ayala, 2000; Research Department of the Caribbean, 2002; Martínez, 2008; Jiménez, 2009). Con el objetivo de facilitar el desarrollo de esta investigación se tienen en cuenta dos criterios fundamentales: *la destinación y localidad del hotel y la capacidad.*

Por la destinación y localidad turística:

- Hotel urbano o de ciudad
- Hotel de playa o resorts
- Hoteles balnearios
- Hotel de Naturaleza
- Hotel de tránsito

- Hotel de Salud
- Hoteles de montaña
- Hoteles-monumento
- Hotel Boutique
- Hoteles con Encanto

Por su capacidad:

1. Pequeños
2. Medianos
3. Grandes
4. Gigantes

Las características particularidades de estas tipologías están reflejadas en el Anexo 4.

Por otra parte se pueden encontrar diversos tipos de clasificación atendiendo a las diferentes categorías. (González, 2009).

Categorización

La categorización oficial de los hoteles y demás establecimientos similares tiene como objetivo determinar a través de distintos medios, sistemas y normas de apreciación: el confort general del establecimiento, medido por la superficie disponible, la calidad de las instalaciones y la decoración y mobiliario; la naturaleza del servicio prestado que valora los servicios básicos indispensables, la relación disponibilidad – variedad y la calidad de la oferta; y por último el nivel de precios frente a la calidad del producto, atendiendo a la normalización definida por cada país.

Formas principales de categorización:

- Letras (A, B, C, D...)
- Denominación (lujo, primera, segunda, clase económica)
- Números (1^a., 2da., 3ra...)
- Procedimiento mixto (letras y números)

- Símbolos (Estrellas, Diamantes (EUA), Soles (Argentina), Guarías u orquídeas (Costa Rica), Tunjos u objetos de oro en sepulturas indígenas (Colombia).

También se utiliza en los últimos tiempos la categorización hotelera por el nivel de servicio con una denominación diferente, que suena a nuestros tiempos y todo parece indicar que vende:

- Clase Mundial (World-class)
- Clase Media (mid range)
- Económicos (Economy/Limited)

La clasificación por el **Sistema de Estrellas** establecido oficialmente por la OMT es el más utilizado actualmente a nivel internacional y va, desde una a hasta cinco estrellas como calidad máxima. Se considera la clasificación más conocida y comúnmente utilizada en el ámbito hotelero. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan. (Álvarez, 2001; Muñoz, 2004; Matos, 2005). La Norma Cubana 127 del 2001 que rige el funcionamiento del sistema hotelero cubano, establece la clasificación por estrellas.

1.5 El marketing Turístico. Su aplicación en la hotelería

La aplicación de los conceptos y herramientas del marketing, han ido evolucionando a lo largo del tiempo, como consecuencia de los cambios que se van presentando en todas las esferas de la sociedad y esencialmente en la economía.

El marketing tiene su origen en el hecho de que las personas tienen necesidades y deseos que le crean un estado de incomodidad, que se resuelven con la adquisición de productos y servicios que les satisfacen; y emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, obteniendo un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio. (Bigné et al., 2000).

En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. (www.buscon.rae.es, en línea, 2008).

Resulta innumerable la cantidad de definiciones de marketing que ofrecen los diferentes autores del tema, se podrían mencionar algunas de las más importantes: Kotler et al., (2004), reconocido como la autoridad en Marketing y autor de las obras más importantes escritas en este campo, además la Asociación Americana de Marketing (AMA) (1985), Santesmases (1999); Bigné et al. (2000); Cerveró et al. (2002); Milio (2004); Cooper et al. (2007). (Anexo 5); por lo que resulta bien difícil adoptar una como válida y única. Lo importante resulta ser capaz de valorar que todas ellas presentan varios puntos en común:

- El marketing es un proceso social y administrativo, que tiene como fin último la satisfacción de deseos y necesidades de clientes, por tanto éste constituye el eje central alrededor del cual gira toda su actividad.
- Se produce a través del intercambio de bienes y servicios, que implican la concepción del producto, su precio, distribución y comunicación mediante el análisis, organización, planificación y el control.
- Adquiere un carácter integral el funcionamiento de toda la actividad de la empresa en función de los objetivos de crecimiento y rentabilidad, de forma que todas tributen a un destino común: el consumidor.

El sector de los servicios ha asumido estos principios muy recientemente, puesto que el marketing de productos tangibles ha ido evolucionando hasta llegar al marketing de productos intangibles o de servicios. La diferencia básica entre ambos es: la simultaneidad producción – consumo que sucede en los servicios. (Góngora, 1997)

El **marketing en las empresas de servicios** comparte elementos en común con las productoras de bienes, pero poseen rasgos que lo identifican (Grande, 2005):

- Los clientes consumen el servicio al mismo tiempo que se produce.
- La calidad del producto se genera en el momento de la prestación del servicio, y en ella suelen influir más los aspectos personales que los estándares técnicos. Cada servicio prestado constituye un acto irrepetible.
- Respecto al precio, el valor de intercambio interactúa con la calidad.

- En la distribución generalmente es necesario el contacto cara a cara con el proveedor.
- La fuerza de ventas de los servicios desarrolla funciones de marketing y debe poseer características especiales.
- La promoción de los servicios tiene lugar allí donde se generan.

Estos elementos coinciden con el **marketing turístico**, pero éste a su vez se distingue del marketing de servicios y del marketing de productos físicos o tangibles, pues está influenciado y determinado por las especiales características de la demanda y de la oferta. Ello incide, en particular, sobre las prácticas de promoción, distribución y políticas de precios en el sector, que son distintas a las de otros sectores (Serra, 2003).

A partir del análisis de las definiciones planteadas por Milio (2004); Serra (2003); Iglesias et al. (2007) y www.monografias.com/trabajos66/glosario-terminosturisticos2/.shtml?monosearch, en línea 2009 (Anexo 6), se puede definir el marketing turístico como el *conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado, y tratar de satisfacerlas a plenitud. Garantizar con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener una rentabilidad.* **Definición ésta que será asumida por la autora para la presente investigación.**

La comercialización en el turismo es, en general, más difícil que la de los bienes y productos físicos, principalmente debido a los problemas de su intangibilidad. Sin embargo, presenta la ventaja de la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, que permite un mejor conocimiento de las necesidades y deseos de este último. En consecuencia, la estrategia de marketing del turismo deberá superar las dificultades que supone la intangibilidad de los mismos y apoyarse en las ventajas de la relación personal y directa.

Profundizando en este sentido, los servicios turísticos presentan una serie de particularidades específicas (intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, caducidad, estacionalidad y fluctuaciones de la demanda, interdependencia,

elevados costos fijos en comparación con los variables) que pueden tener implicaciones para el marketing y para lo cual habrá que tomar una serie de medidas.

El marketing turístico además de identificar qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino y qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, trata de captar la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de los servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes. (Serra, 2003).

De igual forma la incorporación y aplicación del marketing en la actividad hotelera pretende crear, atraer, mantener y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneo.

El **marketing en la hotelería** puede definirse *como el proceso social y administrativo que requiere de la planeación para establecer los medios de comunicación y canales de distribución adecuados para llegar al público objetivo con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas.* (Lovelock, 1997; Lewis y Chambers, 2000; Reid y Bojanic, 2001; Kotler et al., 2004) citados por Lievano, (2007).

En adición a las particularidades que presenta el marketing de servicios turísticos, el **marketing hotelero** tiene sus propias **particularidades**:

- El carácter de oferta derivada del servicio hotelero en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo que muestre la actividad turística y de la evolución de los negocios en el lugar en el cual se ofrecen los servicios.
- Las decisiones de precio son mucho más dependientes de las condiciones del mercado que de los costos de producción del servicio, no solo por la variación estacional que pueda presentar la demanda, sino además por el

hecho de que la oferta de servicios puede cubrir varios segmentos de mercado con diferentes requerimientos.

- El riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing. (Acerenza, 2004)

Por otra parte la gestión de marketing en la hotelería debe ser analizada a partir del concepto de administración de mercadotecnia en el turismo; entendido éste como el análisis, planeación, implantación y control de programas destinados a conseguir los intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales (turistas y residentes) como de las organizaciones (turoperadores, agencias de viaje, hoteles, líneas aéreas, etcétera). En su mayor parte estriba en el cuidadoso diseño de la oferta de la organización en términos de las necesidades y deseos de su mercado meta y usando precios, comunicación y distribución efectivos para informar, motivar y dar servicio a ese mercado. (Kotler, 1995; Bigné, 2002).

Considerando lo expuesto anteriormente, puede concluirse que la **gestión de marketing hotelero** es el proceso de planificación, ejecución y control del conjunto producto/mercado, precios, comunicación y distribución con el fin de crear intercambios que satisfagan tanto las necesidades de alojamiento de los individuos como los objetivos del hotel (Hernández et al., 2008).

Las funciones inherentes al marketing de los servicios (Alfaro, 1998) y aplicables además al marketing en el servicio hotelero, son:

1. Funciones Instrumentales: Consistente en la búsqueda y análisis de las necesidades del consumidor, establecimiento de la política de producto, precio, distribución, comunicación, publicidad y acciones promocionales.
2. Funciones de Planificación: Fundamentada en la formulación de la estrategia de marketing, y en segundo lugar en el desarrollo del plan de marketing.

La **planificación del marketing** es posiblemente la actividad más importante en cualquier organización hotelera. La supervivencia a largo plazo de estas empresas que actúan en mercados altamente competitivos y cambiantes, tiene mucho que ver con la forma de evaluar su entorno, como marcar objetivos razonables, y como escoger estrategias lógicas. (Martín, 2005; Cooper et al.

2007; Iglesias et al., 2007; Ramírez y Morell, 2008).

De hecho el nexo que une el marketing hotelero con el mercado se puede explicar así: el primero recoge la información, tras ello realiza sus recomendaciones a la dirección del hotel y procede a desarrollar un proceso de planificación que se concreta en los planes de marketing, luego se evalúan los resultados y se reinicia el proceso. (Grande, 2005).

1.6 El Plan de Marketing en la hotelería: definiciones, características e importancia

En la actualidad, se está empezando a valorar los beneficios que supone el contar con un plan de marketing para la gestión hotelera. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando los hoteles se den cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing. (Muñiz, 2001).

El plan de marketing ha sido definido por autores como Alfaro (1998), Acerenza (2004), Grande (2005), Matos (2005), Iglesias et al. (2007), García (2008), Ferré et al. (2008), Morera (2009). A partir de estas definiciones se realizó un análisis (Anexo 7), en el cual se pudo determinar una serie de elementos que definen y caracterizan este instrumento:

- El plan de marketing es un documento operativo de gestión.
- Resume la planificación, organización, control y presupuestación de productos y servicios en un período de tiempo determinado.
- Define objetivos, estrategias y acciones a seguir para cada elemento del marketing mix deseando alcanzar un fin concreto.

El **plan de marketing es una herramienta** que sirve de base para los otros planes del hotel; asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

El Plan de Marketing es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos. (Caja de Herramientas de Gestión Empresarial www.infomipyme.com, en línea 2008).

Se dice que es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados (Muñiz, 2001).

El plan de marketing alcanza a la actividad económica del hotel en su totalidad y actúa sobre el resto de sus funciones (en la generación de productos y servicios, en el área de investigación y desarrollo, en el área de recursos humanos, en el de producción o servicios, en el aparato contable-económico-financiero y administrativo). En esto se manifiesta el pilar de marketing conocido como marketing integrado, donde la función de marketing en su interior, debe ser integralmente vista y además debe interrelacionarse con el resto de las funciones empresariales en busca de la excelencia, eficacia y competitividad de la organización.

Por otra parte el plan de marketing reduce la incertidumbre acerca de las tendencias futuras del mercado y acerca de cómo responder a éstas. Los resultados exitosos proceden de la anticipación a las tendencias más que de seguirlas meramente. Provee a la organización de una disciplina para evaluar las opciones para el futuro y genera sistemas con los cuales se controla y monitorea la toma de decisiones estratégicas (Sánchez et al., 2008).

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa en detalles la situación en la que se encuentra el hotel y su posicionamiento, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Sobre todo da a la

organización un claro sentido acerca del propósito que todos los empleados deben compartir.

Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se debe disponer (Muñiz, 2001).

Para Acerenza (2004), en lo que respecta al **plan de marketing en la hotelería**, se traduce en un *documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso, y los planes de acción correspondientes*. Definición ésta, con la cual coincide la autora.

En resumen puede decirse acerca de la importancia del plan de marketing que:

- Permite obtener un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la Dirección General. De este modo, se evitan las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos.
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- Se sustituye el “olfatímetro” por el análisis real de la situación.

1.7 Análisis de procedimientos para la elaboración del plan de marketing

Como se había señalado anteriormente para gestionar de manera efectiva la comercialización en la hotelería, es necesaria la aplicación de planes de marketing, que permitan la orientación adecuada al mercado y consecuentemente el establecimiento de estrategias para el logro de las metas y el éxito comercial. Por tal razón es preciso el análisis de diferentes procedimientos científicos para la elaboración e implementación de planes de marketing.

En la bibliografía analizada se han encontrado procedimientos propuestos por diferentes autores: Figuerola (1990), Alfaro (1992) y Kotler (2003) referido a la empresa de manera general; Muñiz (2001), Serra (2003), Kotler et al. (2004), Milio (2004), Cooper et al. (2005) e Iglesias et al. (2007) propuestas aplicables a empresas propiamente turísticas; Acerenza (2004), Sánchez et al. (2008) estos últimos dirigidos esencialmente a la empresa hotelera.

En este apartado se analizan y comparan tales procedimientos de manera que se determinen los elementos indispensables a tener en cuenta para desarrollar planes de marketing (Anexo 8).

El análisis arrojó que el resumen es incluido en dos de las propuestas y los elementos del plan general de la empresa, es considerado en 4 de los procedimientos con el objetivo de facilitar la comprensión del Plan a aquellos que deseen llevarse una imagen rápida de la proyección desde el punto de vista del marketing que desarrolla. El 72 % de los autores consideran que es necesario realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La selección de una estrategia a partir de este análisis es abordada por el 90% de los autores, aunque difieren en el nombre que le dan a la misma o el orden en que lo presentan como parte de la fase estratégica, la fijación de objetivos es un elemento que tiene en cuenta el 100% de las propuestas analizadas; por otra parte, la determinación de estrategias del mix de marketing es especificada por 8 autores de los 11 consultados; similar número de autores defienden la necesidad de abordar la mezcla de marketing en un plan de acción. Por último la presupuestación, el control, la implantación y el seguimiento son elementos que

plantean el 90% de los autores consultados.

De manera que, sin importar la terminología que usen, el 70% de los autores de estos procedimientos de plan de marketing, convienen en que este proceso comprende diversos pasos que son más o menos aceptados de manera universal. Casi todos coinciden básicamente en que un buen plan de marketing debe contener los siguientes puntos:

- Análisis de la situación tanto interna como externa, que concluye en un diagnóstico.
- Determinación de objetivos, estrategias y acciones del marketing mix.
- Confección del presupuesto necesario.
- Mecanismos de control.

No obstante, las aplicaciones exactamente repetidas o “puras” no existen o no son posibles. Cada organización es única y puede seleccionar su propio camino para construir su plan de marketing.

La eficacia de uno u otro procedimiento, requiere que se tenga en cuenta el tipo de organización, el sector al cual pertenece, sus características específicas y el contexto en el que se están desarrollando, tanto en lo referido a los aspectos exógenos como endógenos. Siendo vital la estrategia que se defina, para poder alinear la organización con ésta (Prieto, 2007).

Por esta razón se puede afirmar que existe la necesidad de elaborar un procedimiento que se adapte a la hotelería, en las condiciones de Cuba y en particular para los pequeños y medianos hoteles de Villa Clara, destinados al turismo de tránsito, lo cual constituye el objetivo de esta investigación.

Por último el análisis permitió constatar que tanto los procedimientos que se proponen para todo tipo de empresas como los que se orientan particularmente a la empresa turística, pueden ser aplicables con algunas adecuaciones a la empresa hotelera. El procedimiento propuesto por Acerenza (2004) específico para este tipo de empresas, de igual forma puede ser útil si se adapta a las condiciones actuales de los pequeños y medianos hoteles del destino. No obstante se requiere aunar todos estos criterios en un procedimiento que se

ajuste a la situación concreta de estos hoteles, a sus características particulares y que pueda responder a sus requerimientos, para lo cual también será necesario evaluar la situación actual de la gestión de marketing que desarrollan.

1.8 Evaluación de la situación actual de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas del destino Villa Clara

Para evaluar la situación actual de la gestión de marketing en estos hoteles es necesario partir del resultado que arrojó el estudio realizado por los autores Hernández et al. (2004), sobre el estado del marketing en Cuba.

Primero que la necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno han exigido a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.

Segundo se han observado desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

Sin embargo subsisten todavía un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en:

- Pobre orientación al mercado: El mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovecha como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado.
- Insuficiente uso de las técnicas de marketing.
- Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing.
- Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas.

Las principales causas que están presentes en la aparición de estos problemas se pueden identificar como:

- El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing.
- Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales.
- Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
- Excesiva centralización en la toma de decisiones.
- Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.

Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un “saber hacer” que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, entendido éste como un proceso estratégico pensado.

Se trata entonces de emplear el marketing para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de marketing con orientación social como lo precisan las condiciones del Socialismo.

Por eso destaca la necesidad de hacer mejor marketing en las condiciones cubanas, ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar recetas que recogen la experiencia de países desarrollados que no podrían resultar.

Esta necesidad manifiesta en la aplicación del marketing en Cuba como destino país; se hace evidente de igual forma en todas las empresas del sector hotelero.

En el caso de la provincia de **Villa Clara** el sector del alojamiento turístico en los últimos años ha mostrado un crecimiento, sobre todo dado por el desarrollo de la cayería noreste. Por lo que se enfrenta a un reto mayor, el de acoger a los miles de turistas que visitan el centro del país, como un destino de variadas opciones y

asistir al viajero que llega en busca del descanso y el esparcimiento. Esto ha llevado a que la gestión de marketing se convierta en un tema de obligado debate entre los gestores hoteleros, directivos del turismo en el territorio e investigadores de la región central, quienes se ocupan de coordinar esfuerzos para ofrecer un servicio de hospedaje que satisfaga al cliente.

Como parte de esta investigación, se plantea la necesidad de conocer la situación concreta del marketing en las entidades hoteleras objeto de estudio, para determinar en qué medida se conocen y aplican diferentes herramientas, métodos y procedimientos de gestión. En este sentido, se realiza un estudio de la cantidad de hoteles que existen actualmente en la provincia, teniendo en cuenta la categoría y clasificación (Anexo 9). A partir de este análisis se determinó el número de hoteles que responden a las características del objeto de estudio y al ser representativo el total se trabajó con el 100% de la población. Se coordinaron sesiones de trabajo con los directivos y especialistas del área comercial, aplicándose entrevistas libres, y diferentes técnicas grupales como la Tormenta de ideas, y otras técnicas individuales con el objetivo de conocer y valorar esencialmente el empleo del plan de marketing. Como resultados principales de esta parte de la investigación, se pudieron determinar las características de la gestión, así como los aspectos que ellos consideran positivos o negativos que facilitan o dificultan la toma de decisiones para el logro de los objetivos del marketing, y tomando en consideración, cuáles de los elementos que se consideran para elaborar el plan de marketing, son introducidos en la gestión de las mismas.

En primer lugar habría que señalar como puntos negativos:

- En el 90% de los casos no existe una planificación de marketing, no existe un plan de marketing anual que de cumplimiento a las estrategias y objetivos comerciales, definidos como parte de la planificación estratégica del hotel.
- En los casos en que se elabora un plan de marketing, éste presenta muchas limitaciones, pues no se establecen los mecanismos de control que garanticen que todos los esfuerzos del departamento y de la instalación estén orientados al logro de los objetivos definidos y permitan constantemente

analizar y corregir las desviaciones en relación con lo establecido en el plan. Además, su utilización para el desarrollo de las actividades comerciales de la entidad son prácticamente nulas.

- Por tanto hasta el momento las acciones que en este sentido se llevan a cabo son de forma empírica.
- La filosofía empresarial apoya la necesidad e importancia de planificar las acciones comerciales, pero hay desconocimiento sobre la forma de planificar y ejecutar lo concebido.
- Tampoco se llevan a cabo estudios de mercado, por lo que la segmentación es muy pobre. Se trabaja sobre la base de información proveniente de fuentes secundarias, sin considerar la información acumulada por el personal de servicio durante años de labor en la entidad y que pudiera contribuir a establecer patrones de comportamiento en la instalación por los distintos segmentos que la visitan.
- Se tiene muy poca información sobre la competencia, apenas se conoce al competidor más cercano, pero no se planifican, ni se orientan estrategias o acciones encaminadas a superarla.
- No se han determinado ni se conocen las ventajas competitivas, ni los atractivos de posicionamiento que constituyen para el hotel los pilares fundamentales que definen su posicionamiento en el mercado.
- El control en esta área solo se realiza a través del análisis de los indicadores comerciales.
- Las insatisfacciones de los clientes solo se conocen a partir de la aplicación de las encuestas y el libro de opinión del cliente; su solución se tramita de manera muy informal, por lo que algunas de las insatisfacciones son reiteradas.
- Con respecto a las acciones de comunicación, la mayor parte corre por el grupo hotelero y el hotel realiza algunas acciones de relaciones públicas y promociones dentro de frontera.

- Las decisiones relacionadas con el precio y los canales de distribución son tomadas centralmente por el comercial del grupo al que pertenecen, por política del país, por lo que el hotel tiene poco poder de acción sobre ellos.

Como aspectos positivos se señalan:

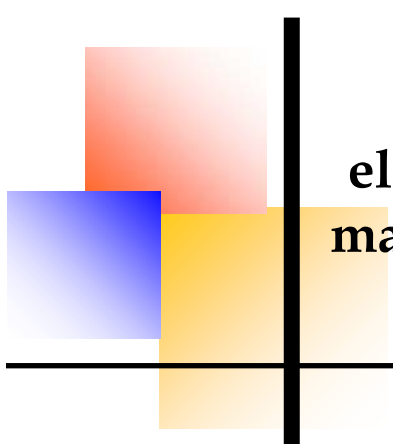
- El papel desempeñado por el área comercial, apoyado en la motivación y la calidad de la relación con el resto de las áreas, ya que existe un alto sentido de pertenencia y compromiso. Las actividades de capacitación se realizan con éxito, abordando temas de actualidad y pertinencia. En algunos casos hasta se ha logrado integrar en determinadas iniciativas al resto de las áreas, permitiendo así una mayor consolidación del trabajo en equipo.
- Se han desarrollado algunas iniciativas encaminadas a lograr un incremento en los niveles de satisfacción del cliente que visita el hotel y el aumento de los ingresos. Puede citarse las noches temáticas, desfile de modas, presentación de artistas nacionales y juegos de participación.

Por tanto puede concluirse que a pesar de los resultados positivos que se obtienen como parte de la gestión comercial que realiza el hotel, se hace necesario el desarrollo inmediato de un plan de marketing que oriente las acciones comerciales al logro de la satisfacción de los clientes, que lleve a cabo estudios de mercado y de la competencia, buscando el aprovechamiento de las ventajas competitivas y un adecuado posicionamiento.

1.9 Conclusiones del primer capítulo

1. El Turismo adquiere cada vez mayor importancia tanto en el contexto mundial, como en el destino Cuba, pero su creciente desarrollo con vistas al futuro depende en gran medida de cómo se enfrenten los retos para el siglo XXI que se circunscriben en 4 puntos: diversificación, integración, equilibrio de mercados y sostenibilidad.
2. Dentro del desarrollo turístico se ha extendido en gran medida y diversidad la hotelería por ser una variante que incluye una amplia gama de servicios complementarios que agregan valor al alojamiento puro.

3. Se ha empezado a valorar dentro de la **gestión de marketing hotelero** los beneficios de la aplicación del plan de marketing para la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing, el cual proporciona una visión clara del objetivo final e informa la situación y posicionamiento en el que se encuentra el hotel, fijando estrategias y acciones correspondientes para el logro de las metas trazadas.
4. En la bibliografía analizada se han encontrado procedimientos propuestos por diferentes autores, referido a la empresa de manera general, algunas propuestas a empresas propiamente turísticas y otros dirigidos esencialmente a la empresa hotelera. Todos ellos pueden ser aplicables, si se adaptan a las condiciones actuales de los pequeños y medianos hoteles del destino Villa Clara. No obstante se requiere aunar todos estos criterios en un procedimiento que se ajuste a la situación concreta de estos hoteles, a sus características particulares y que pueda responder a sus requerimientos.
5. La evaluación de la situación actual de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles del destino Villa Clara arrojó como resultado que en la mayoría de los casos **no existe una planificación de marketing**, y en el caso que se elabora un plan de marketing, éste presenta muchas limitaciones, de modo que las acciones que en este sentido se llevan a cabo son de forma empírica. No obstante se destaca el papel desempeñado por el área comercial, apoyado en la calidad de la relación con el resto de las áreas, y por un alto sentido de pertenencia y compromiso.
6. Sin embargo se hace necesario el desarrollo inmediato de un plan de marketing que oriente las acciones comerciales al logro de la satisfacción de los clientes, eleve los niveles de competitividad, buscando un posicionamiento ventajoso en el mercado.



**Capítulo 2. Procedimiento para la
elaboración e implementación del plan de
marketing en pequeños y medianos hoteles
de tránsito del destino Villa Clara**

CAPITULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN PEQUEÑOS Y MEDIANOS HOTELES DE TRÁNSITO DEL DESTINO VILLA CLARA

2.1 Introducción

Como se evidenció en el capítulo anterior, resultado del análisis bibliográfico, la elaboración de un plan de marketing se considera una tarea realmente compleja, que se debe desarrollar sobre la base de un proceder riguroso, pues con él se pretende definir y ejecutar las diferentes acciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado.

En el análisis de su importancia para el desarrollo de la hotelería, se pudo definir que este documento es el fruto de una planificación constante con respecto al producto y la venta del mismo atendiendo a las necesidades detectadas en el mercado. Para cualquier hotel, independientemente de su tipología o entorno en el que opere, se hace necesario trabajar en base a un plan de marketing, sobre todo teniendo en cuenta las condiciones actuales de competitividad en las que debe tratar de mantenerse para alcanzar la posición deseada en el mercado.

Como se pudo constatar en la evaluación de la situación actual de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles del destino Villa Clara, el 90% de los pequeños y medianos hoteles del destino no cuentan con una planificación de marketing y en los casos que se han desarrollado planes de marketing, éstos presentan muchas limitaciones por lo que los resultados tanto desde el punto de vista comercial como económicos no han sido los mejores.

Por lo que aún debe trabajarse para desarrollar una conciencia sobre la utilidad del plan de marketing como instrumento esencial en los hoteles del destino, que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto / servicio. Es necesario tener en cuenta que éste debe ser adecuado a la destinación y localidad del hotel y a su capacidad (clasificación abordada con anterioridad), en función de adaptar el proceder a las características y necesidades particulares del tipo de hotel.

Por tanto el propósito de este capítulo es presentar una propuesta de

procedimiento para la elaboración del plan de marketing de los pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara, que integre las tendencias actuales en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento, las necesidades de los hoteles en el territorio y las características de la gestión de marketing, teniendo en cuenta los aspectos positivos de los procedimientos estudiados y la erradicación de las deficiencias detectadas, de forma tal que responda a las particularidades del objeto de estudio.

2.2 Premisas para elaborar el plan de marketing de los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino

2.2.1 Factores principales que justifican la utilización del plan de marketing en la hotelería

La elaboración de un plan de marketing adecuado debe basarse en la comprensión de los factores principales que justifican la utilización del plan de marketing en los pequeños y medianos hoteles, lo cual garantiza un punto de partida acertado, éstos son:

- Permite disponer de un método científico para fijar objetivos y metas comerciales concretas, incluso para evaluar la fuerza de ventas.
- A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
- Obliga al análisis, la evaluación y la previsión; planificando por escrito de las acciones comerciales y evitando la improvisación, las lagunas y las diferentes interpretaciones que se pueden dar.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing, facilitando el avance progresivo hacia la consecución de los objetivos.
- Es una herramienta que sirve para los otros planes de acción, asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para enfrentar los problemas con cierta anticipación.

- Vincula a los diferentes equipos de trabajos incorporados a la consecución de los objetivos, integrando esfuerzos, por lo que contribuye a dar un sentido de pertenencia y compromiso a todas las partes implicadas en el plan.
- Permite obtener y administrar eficientemente los recursos para la realización del plan.
- Nos informa correctamente de nuestro posicionamiento y de la competencia.
- Es útil para el control de la gestión. Permite el seguimiento y control de las actividades planificadas, evaluando los resultados en función de los objetivos marcados.
- El plan se convierte en un seguro ante el posible riesgo por cuanto identifica las posibles desviaciones y toma medidas para enfrentar las problemáticas que de ella se derivan.
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, el hotel podrá contar con un análisis histórico y evaluación de sus resultados, lo cual garantiza que se siga una misma línea de actuación de un año para otro, adaptándola a las exigencias del mercado y haciendo frente permanente a la competencia.
- En estos casos, por lo general suple la carencia de planes estratégicos.
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que evitaremos desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.

Por otra parte es necesario señalar que no existe un procedimiento válido para todas las empresas como guía para la elaboración del plan de marketing, deben adaptarlo a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing y orientando sus esfuerzos en mayor o menor medida de acuerdo a lo que exija cada variable y en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a los recursos con que cuente, tanto humanos como materiales. De esa forma pueden hallarse tanto planes de marketing como empresas.

2.2.2 Atributos que caracterizan el plan de marketing de un pequeño o mediano hotel del destino

A la hora de elaborar el plan de marketing estos hoteles deberán tener en cuenta determinados atributos que lo caracterizan, de modo que en la presentación del documento final y durante su implementación se pongan de manifiesto:

- Debe ser un documento escrito de forma sistemática y estructurada.
- Debe responder a las preguntas: ¿dónde estamos, a dónde se quiere llegar, cómo llegar hasta ese punto y de qué forma se garantiza o se verifica que se ha logrado llegar al lugar deseado?
- Explica de forma clara los objetivos (qué se desea lograr), estrategias (camino para llegar) y acciones concretas para el logro de los objetivos.
- Los objetivos deben expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.
- Detalla cómo se desarrollarán todas las variables específicas de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) pero dirigidas a la comercialización de los puntos de venta internos del hotel enfocados en los mercados dentro de frontera.
- Define las funciones y responsabilidades de los miembros del hotel en las acciones que son precisas para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.
- Debe establecer procedimientos y mecanismos de control.
- Debe analizar y explicar las posibles desviaciones, planteando e implementando las medidas tanto correctivas como anticipadas para eliminar y minimizar el efecto de los riesgos.
- Debe realizarse para el corto plazo: un año.
- Debe ser sencillo y fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas; flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- El presupuesto económico debe ser real.
- Se debe elaborar para que en realidad sea implantado y sirva de guía a la gestión comercial, no con el fin de cumplir una función más del puesto de trabajo, no para ser archivado.

- El plan debe tener en consideración la cultura, estrategia global de la empresa, los recursos, los procesos que se desarrollan, el tipo de personal y sus características, habilidades, actitudes y conocimientos y el estilo de dirección.
- Debe ser ampliamente discutido con todas las áreas implicadas durante la fase de su elaboración, con el fin de que los miembros del hotel no se sientan excluidos del proyecto organizacional, asegurando una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En los pequeños y medianos hoteles el especialista del área comercial es quien elabora el plan, la dirección general es quien, a nivel individual o conforme con el consejo de dirección, estudia y aprueba la propuesta presentada.

Por lo general desde que se dispone de la información básica para su ejecución, hasta que queda aprobado por la alta dirección transcurren, de dos a tres meses, por lo que es aconsejable iniciar sus primeros trabajos en los meses de temporada baja y de esta forma comenzar a ejecutar las acciones propuestas antes de iniciar la temporada alta, de modo que se prepare el camino y se avance en alguna medida para esperar este período mejor preparados. Esto es una recomendación, cada hotel lo ajusta según la forma de trabajo que resulte más cómoda y efectiva.

2.3 Diseño del procedimiento para elaborar el plan de marketing en pequeños y medianos hoteles

Es vital comprender que la elaboración del plan de marketing requiere la ejecución de un proceso en el cual se tienen que cumplir una serie de etapas, de acuerdo con una determinada secuencia. (Acerenza, 2004).

La propuesta esencial de esta investigación radica en un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing que se adapta a la hotelería, en las condiciones de Cuba, orientado básicamente a los pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara. Por tanto trata de ajustarse a la realidad del país, sin aplicar recetas de países desarrollados, tomando lo positivo y útil de los procedimientos analizados en la revisión bibliográfica, lo que puede ser usado en beneficio del turista que nos visita, del hotel y del desarrollo del

contexto social en el que se inserta.

Tal procedimiento asume los puntos generales que debe contener todo plan de marketing: análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa, determinación de objetivos, estrategias y acciones del mix de marketing, la evaluación de la viabilidad de estas decisiones y la determinación de los mecanismos de control más certeros, todo lo cual se ajusta a lo abordado en el análisis teórico.

Ha sido realizado además considerando los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido como parte de la gestión de marketing que realizan los hoteles del destino, con el objetivo de potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan y tratar de eliminar los puntos débiles de este proceso, para de esa forma enfrentar las amenazas del entorno. Por ello el procedimiento sirve de guía para el desarrollo de un plan de marketing que oriente las acciones comerciales al logro de la satisfacción de los clientes, que lleve a cabo estudios de mercado y de la competencia, buscando la utilización efectiva de las ventajas competitivas y un adecuado posicionamiento.

El procedimiento consta de 4 fases y 12 etapas. Una primera fase analítica, que parte de la identificación con los elementos del plan general del hotel y de la empresa hotelera a la cual pertenece, el análisis externo e interno para llegar a un diagnóstico que permite definir el problema y la solución estratégica, todo lo cual se usará en la siguiente fase estratégica, para definir la estrategia maestra, los objetivos estratégicos y las estrategias según cada una de las variables del mix de marketing; el plan de acción y la determinación de la factibilidad económica del plan forman parte de la fase operativa del procedimiento, y se concluye con la fase de control y seguimiento que incluye la definición de los mecanismos de control que serán aplicados durante la ejecución del plan y serán tenidos en cuenta en todo el proceso de ejecución del mismo, la presentación del plan, su implementación y posterior seguimiento. El orden en que deben realizarse estas etapas se presenta en forma de esquema en el Anexo 10.

Descripción en detalle de cada una de las fases y etapas que se proponen en el procedimiento

FASE ANALÍTICA

Esta es la primera fase del procedimiento y es una de las más importantes, pues de ella depende en gran medida el avance del proceso de planificación, los objetivos y estrategias que se definan. Es la fase en la que se analiza la situación actual del hotel, determinándose lo que desea para su futuro inmediato.

Etapas I: Plan general del hotel y de la empresa a la cual pertenece

La elaboración del plan parte de la consideración de los elementos fundamentales del Plan General de la empresa a la cual pertenece y del Plan General del propio Hotel. El plan de marketing se elabora teniendo en cuenta los lineamientos generales a los que debe responder el hotel como parte de la empresa hotelera y de la *misión, el Objeto Social, la Visión, los Valores Compartidos, los Objetivos Estratégicos y Factores Claves de Éxito* definidos por la dirección del hotel, lo cual determina el marco global por el que deberá trabajar.

Etapas II: Análisis Externo

En el análisis externo se estudia el entorno en el cual se mueve la empresa, es importante considerar la situación actual con relación a los **factores económico, social, cultural, tecnológico y político**, que pueden influir positiva o negativamente en el desarrollo del Hotel, determinando el alcance de su visión y fijando el escenario en el que se desenvuelve el hotel, pueden en este punto proyectarse la evolución o tendencias del mismo. Se debe tener en cuenta el **análisis del mercado**, que incluye, las tendencias actuales y proyecciones futuras de la oferta y la demanda turística, de la hotelería y del turismo de tránsito en pequeños y medianos hoteles; el especialista comercial deberá analizar estos elementos en el contexto del destino Cuba, específicamente para el destino Villa Clara. Es de señalar que los estudios correspondientes al mercado internacional con el que opera el hotel se realizan a nivel de empresa hotelera, información que se envía al hotel para la operación con estos mercados; sin embargo el hotel sí debe estudiar los mercados en frontera en

función de los productos que pretende posicionar en ellos. Por último el **análisis de la competencia**. Competidores son todos aquellos que venden productos y servicios similares al hotel en cuestión. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm> en línea, 2008). Dentro de la competencia habría que discernir entre los competidores superiores y los inferiores. (ESEM, 2000).

Para este análisis se incluyen criterios definidos por Acerenza (2004) como: las características del producto ofrecido, precios públicos, ingresos turísticos, turistas-días extranjeros y por ciento de ocupación. El análisis de este entorno competitivo, sobre la base de los criterios adoptados, permite definir los principales competidores para el hotel.

Las fuentes de información fundamentales para el estudio de la competencia son los folletos o catálogos donde se describen los productos que ofrece, información que aparece en la prensa, en revistas de actualidad, en bases de datos o en Internet; información suministrada por los proveedores relativa a los planes de inversión, niveles de actividad y eficiencia de la competencia. Para estudiar los factores del entorno del Hotel, se pueden utilizar técnicas como tormenta de ideas y reducción de listado, con el consejo de dirección del hotel, y miembros del MINTUR; para el estudio del mercado en frontera, informes estadísticos de la delegación del MINTUR en Villa Clara, entrevistas a la fuerza de venta del hotel, encuestas a clientes, análisis de documentos y estudios precedentes.

Este análisis debe propiciar la determinación de las principales **Amenazas** y **Oportunidades** que deberá contrarrestar o aprovechar, respectivamente.

Etapas III: Análisis Interno

En esta etapa se realiza un análisis interno del hotel, para ello se parte de la **valoración del comportamiento de los principales indicadores comerciales** con los que opera: turistas físicos, turistas días, estancia promedio, ingresos por turistas, ocupación habitacional, entre otros que considere también importantes, al menos para los últimos tres años. Este análisis histórico estará acompañado del análisis causal, que pretende buscar las razones de los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, así como la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de

la competencia o coyunturales.

Por otro lado se **definen y analizan los segmentos de mercado** a los cuales se orienta la actividad fundamental de la empresa, que parte de la identificación de los segmentos de mercado disponibles, caracterizando cada uno de ellos y las variables que lo identifican como grupos homogéneos, así como las posibilidades de encontrar nuevos segmentos a los cuales acceder, se determina además si estos mercados encajan con las capacidades, recursos y objetivos del Hotel para obtenerlos o asegurarlos, lo cual se analiza en la **relación Producto-Mercado** a partir de la descripción de todos los componentes que integran el producto que ofrece el hotel y su relación directa con los segmentos de mercado que atiende. Esto permite la selección de mercados objetivos apropiados, atendiendo al orden de importancia que representa para el hotel. Esta selección debe hacerla el responsable de la gestión comercial del hotel de conjunto con el director. La selección se hace a partir de una lista de segmentos disponibles que incluye segmentos a los que ya presta servicios así como mercados recientemente reconocidos, por lo que debe considerarse la aparición de nuevos segmentos o la variación en el orden de prioridades de los ya existentes.

Independientemente de que para este tipo de hoteles el mercado objetivo es aquel segmento que viaja a través de circuitos, recorriendo el país y realiza una estancia breve en el destino Villa Clara; puede tener otros segmentos que adquieren importancia en la medida que contribuyen a elevar sus beneficios sobre todo en las temporadas de baja turística para el hotel, atendiendo a la marcada estacionalidad de este sector. Por lo que es necesario identificar y conocer cada uno de los segmentos para orientar adecuadamente la oferta a cada uno de ellos.

Debe señalarse en este punto que las amenazas y oportunidades que se definan deben tener presente la relación producto mercado y como influyen en su determinación.

Para desarrollar esta etapa puede valerse del registro de huéspedes del hotel, de las encuestas a clientes, de información publicada acerca de la industria, su desarrollo en el destino Cuba así como en el destino en particular,

investigaciones de mercados realizadas y valoraciones de la fuerza de ventas del hotel, del personal en general, de otros miembros del sector e incluso de la competencia.

Luego se determina la **etapa actual del ciclo de vida de cada uno de los productos-mercados**, que constituyen la oferta del hotel, sobre la base del análisis evolutivo de los ingresos totales del hotel desde sus inicios hasta el momento, este aspecto esencial para la determinación más adelante de la estrategia adecuada de acuerdo a la situación del Hotel.

El ciclo de vida del producto está marcado por 4 etapas fundamentales: la *Introducción* que es la primera etapa, donde el producto acaba de aparecer y es poco conocido, está poco implantado, siendo su demanda muy baja, es un período de lento crecimiento de las ventas, los beneficios no existen o son bien bajos debido a los grandes gastos en la introducción del producto; en la etapa de *Crecimiento* ya el producto es más conocido y satisface las demandas por lo que las ventas se expanden rápidamente generando con ello beneficios que van en aumento, a su vez se introducen competidores al mercado añadiendo nuevas características al producto, los precios se mantiene o descienden ligeramente y los gastos en comunicación se mantienen o se incrementan; la *Madurez* es un período de disminución del ritmo de crecimiento de las ventas llegando a estabilizarse, el nivel de beneficios se detiene o disminuye, debido al aumento de los gastos de marketing invertidos en la defensa del producto contra la competencia y el *Declive* o *rejuvenecimiento*, es el período en el que las ventas caen rápidamente así como los beneficios, encontrándose el hotel en esta etapa con una capacidad excesiva para la demanda existente del producto en cuestión y por tanto ante la necesidad de dar un vuelco a su producto (Kotler et al., 2004; Matos, 2004; Martín, 2005).

También se deben analizar **los precios que fija el hotel**, teniendo en cuenta que los precios estratégicos y tácticos para el producto-mercado turismo de tránsito y el producto alojamiento son definidos a nivel de empresa hotelera y los precios tácticos del resto de los productos, son definidos en dependencia de la necesidad que exista de movilizar la demanda en el corto plazo, identificando los

métodos y las condicionantes que utiliza para su fijación. Debe esclarecerse hasta qué punto puede la empresa manejar esta variable del marketing de manera autónoma, qué márgenes de movilidad son permisibles por la empresa a la cual pertenece, además qué estrategias de precio se llevan a cabo por la empresa. Se deben estudiar los **canales de distribución** (canal directo, canal corto o canal largo) con los que opera el hotel, atendiendo especialmente a las Agencias Receptivas Nacionales, puesto que la empresa hotelera a la cual pertenece es quien establece las operaciones directamente con las agencias de viajes y turoperadores, a través de todo el sistema de contrataciones, no obstante el hotel puede contribuir al desarrollo exitoso de las mismas a través de la información y conocimientos que posee.

Otro aspecto relevante es el análisis de la **eficacia de la estrategia de comunicación**, si existe una estrategia de comunicación bien determinada, evaluar el éxito de la misma a partir de los resultados obtenidos con la ejecución de las acciones definidas. Hay que tener en cuenta en este aspecto que se deben evaluar esencialmente la efectividad de los instrumentos de comunicación que aplica el propio hotel para el mercado en frontera, puesto que existen una serie de acciones, que desarrolla su casa matriz, dirigidas a esos mercados fuera de frontera.

Por último se deben analizar los **recursos humanos, técnicos y económico-financieros**, con que cuenta el hotel para el desarrollo de los procesos estratégicos, claves y de apoyo que integrados armoniosamente, determinan los resultados de la empresa.

Para el análisis interno de la empresa, pueden utilizarse las técnicas tormenta de ideas y reducción de listado, con el consejo de dirección del hotel, entrevista a la fuerza de venta fundamental y al personal de experiencia con que cuente la instalación. Será necesario consultar y analizar documentos propios de la entidad donde se muestren los resultados económicos y de mercado registrados en los últimos períodos de operación.

A partir de todo este análisis interno se definen las principales **Debilidades** y **Fortalezas** del Hotel.

Etapa IV: Análisis DAFO

A partir del análisis externo y teniendo en cuenta el análisis interno del hotel, se realiza un diagnóstico en el que se relacionan las variables internas y las externas, a lo que se le llama análisis DAFO, que es el análisis de puntos débiles, amenazas, puntos fuertes y oportunidades. Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del hotel (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

FASE ESTRATEGICA

Esta es una fase muy ligada a la anterior, ya que juntas permiten explicar el diagnóstico y las vías de solución de la situación actual que presenta el hotel. En esta fase se toman decisiones basadas en los análisis anteriores, que a su vez se plasmarán en los planteamientos tácticos posteriores.

Etapa V: Estrategia Maestra

Teniendo en cuenta los resultados del análisis DAFO y a partir de la fase del ciclo de vida en la que se encuentren los productos-mercados, se pueden definir las estrategias que se presentan a continuación, cuidando siempre la coherencia entre la solución estratégica resultado del análisis DAFO y la estrategia que sugiera el análisis del ciclo de vida:

Etapa de Introducción: En esta etapa las decisiones con respecto al lanzamiento del producto-mercado se toman por parte de la empresa hotelera, o sea, las decisiones en relación al precio estratégico, a los canales de distribución y a la comunicación. El hotel puede accionar sobre los precios tácticos según las temporadas, o en determinadas fechas especiales (Navidad, fin de año, día de los enamorados), puede desarrollar promociones de venta e incentivar la venta personal desde las agencias receptoras nacionales, a partir del uso de la folletería, para atraer el mercado en frontera.

Etapa de Crecimiento: En esta etapa el hotel puede utilizar varias estrategias para mantener el rápido crecimiento del mercado tanto tiempo como sea posible:

mejorar la calidad del producto y añadir nuevos elementos; se puede introducir en nuevos segmentos del mercado en frontera; cambiar elementos de la comunicación dirigida a los segmentos sobre los cuales puede accionar, anuncios que pasan del conocimiento del producto a la convicción y compra del mismo; y reducir los precios en el momento oportuno para atraer nuevos clientes. En este momento es preciso comenzar a implementar acciones de relaciones públicas que puedan ayudarle a extender esta situación o llegar mejor posicionados a la próxima etapa. Hay que tener en cuenta que el hotel se encuentra frente a la disyuntiva de elegir entre una cuota alta en el mercado o un alto beneficio. Mediante una fuerte inversión en la mejora del producto, en su comunicación y distribución puede conseguir una posición fuerte y mantener esta situación por un buen tiempo, sacrificando el beneficio presente con la esperanza de un aumento del mismo en el futuro.

Etapa de Madurez: Los precios del producto ya están en el máximo permitido para el mercado, con una estabilidad en el nivel de ingresos, aumentan los gastos de comunicación del producto, en función del desarrollo de acciones de relaciones públicas y promociones en su mayoría, lo que produce la caída de beneficios. Los pequeños y medianos hoteles buscan mantener la cuota de mercado con la que han venido operando; por tanto, pueden decidir modificar el producto, a través del cambio de algunas de las características del mismo con el fin de atraer nuevos clientes o la mejora de la calidad del producto; y la modificación del mix de marketing, con lo cual se intenta cambiar uno o más elementos del mix para aumentar las ventas, pueden ofrecerse nuevas promociones o nuevos servicios, incluso los mismos pero mejorados, entre otras alternativas.

Algunas de las medidas que han implementado algunos hoteles de este tipo para reposicionarse y agregar valor a su oferta es el desarrollo de actividades. Muchos de estos eventos tienen el propósito de congregarse gente, de hacer más atractivos los espacios y de estimular el consumo a través de una oferta amplia de actividades para diferentes segmentos.

Etapa de declive o rejuvenecimiento: Existen diferentes caminos para iniciar la

recuperación de estos hoteles después de que se ha entrado en una fase de declive. En este sentido las iniciativas de transformación no se limitan al mejoramiento de la infraestructura, que si bien suele ser imprescindible, no es el único punto de partida. Frecuentemente se piensa que la tematización está restringida a los parques temáticos, o a restaurantes y hoteles temáticos. Las áreas del hotel se pueden tematizar a través de muchas manifestaciones, teniendo en cuenta elementos del paisaje natural, el contenido histórico, cultural y así diversificar la experiencia dentro del entorno del hotel, aprovechando a su vez, los atractivos del destino donde se inserta. Todo lo cual contribuye al rejuvenecimiento del producto. De lo que se trata en esta etapa es de recuperar el hotel en declive y singularizarlo a través de su tematización.

Además de definir la estrategia maestra adecuada, debe decidirse en esta etapa del procedimiento, partiendo de lo anterior, lo que se consideran **Áreas de Resultados Claves del Marketing**: las **ventajas competitivas** y el **posicionamiento deseado**.

El hotel debe buscar, teniendo en cuenta la relación **producto-mercado**, aquellos factores en los que se sienta fuerte y superior a la competencia, para explotarlos y mantenerlos como una ventaja competitiva; lo cual va a servir de base para el posicionamiento en el mercado, buscando una imagen sólida y diferenciada del resto de los competidores.

Etapa VI: Objetivos Estratégicos

Una vez definida la estrategia maestra y las áreas de resultados claves del marketing, se hace necesario concretar los objetivos que se desean alcanzar, los que, en principio determinan numéricamente a dónde queremos llegar y de qué forma. Un objetivo representa también la solución deseada a un problema del mercado o la explotación de una oportunidad.

Se deben establecer **objetivos estratégicos**: *financieros y de mercado*. Los **financieros** pueden establecerse en función del nivel de rentabilidad, de ingresos o utilidad deseada; los objetivos de **mercado** pueden estar vinculados a criterios como número de clientes e ingresos medios en función del producto-

mercado, la estancia media, el por ciento de ocupación, la cuota de mercado y el índice de satisfacción de los clientes.

Para su definición es importante tener en cuenta que los objetivos deben ser:

- **Viables:** de manera que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista, de acuerdo al análisis histórico y las proyecciones de la empresa.
- **Concretos, precisos y coherentes** con las directrices de la empresa y la línea de desarrollo del grupo hotelero al cual pertenece.
- **Ajustados en tiempo.**
- **Consensuados:** deben ser aceptados y compartidos por el resto de las áreas.
- **Flexibles:** adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** éstos deben constituirse y trasmitirse como un reto alcanzable para todo el equipo de trabajo.
- **Cuantitativos y/o cualitativos:** deben definirse en términos cuantitativos para asegurar que puedan ser medibles en el corto plazo, cualitativos en el caso de objetivos como la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc., que son los que permiten la consolidación en el tiempo y la obtención de mejores resultados en el mediano y largo plazo.

Etapas VII: Estrategias del Mix de Marketing

Las estrategias indican cómo alcanzar los objetivos previstos, con el fin de posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia; buscando lograr la mayor rentabilidad de los recursos de que dispone. Las estrategias deben relacionarse con la función de cada variable de la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y comunicación), en correspondencia con la estrategia maestra y la relación producto-mercado definida de inicio.

Asimismo, toda estrategia debe ser formulada sobre la base de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así

como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices generales del hotel.

Tanto la definición de los objetivos como de las estrategias de marketing deben ser llevadas a cabo, a propuesta del responsable de la gestión de marketing, bajo la supervisión de la dirección del hotel. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal deberá también tener conocimiento de ellos, para lograr que se sientan más comprometidos.

FASE OPERATIVA

Es la fase en la que el futuro deseado empieza a tomar forma mediante un detallado ejercicio de concreción en acciones. Esta fase es fundamental ya que persigue plasmar en acciones las directrices generales definidas con anterioridad, en las estrategias y objetivos estratégicos.

Las decisiones que se tomen en esta fase deben ser coherentes con las decisiones estratégicas tomadas en la fase anterior, deben estar adaptadas a los productos-mercados definidos, en función de las ventajas competitivas y del posicionamiento que se desea obtener.

Es importante tener en cuenta a la hora de materializar la estrategia, a través del plan de acción, que éste debe orientarse a la gestión del producto-mercado, a través de cada uno de los **puntos de venta internos** del hotel, donde el oferente efectúa la venta de un producto o servicio. Es lo que le permite realizar una gran cantidad de actividades promocionales dirigidas a la clientela mientras ésta ya está utilizando los servicios. La finalidad de estos puntos, es la de incrementar las ventas de productos relacionados o complementarios del servicio principal. Un punto de venta, dentro de esta categoría, básicamente puede ser: la recepción del hotel, el bar, el restaurante, la tienda, una discoteca o salón de fiesta o puntos de ventas específicos dentro de las instalaciones, etc. Cualquier actividad realizada en este tipo de hoteles permite la promoción de ventas internas (Serra, 2003).

Etapa IX: Plan de Acción

Para el logro de cada estrategia definida se proponen un grupo de acciones, que

definen concretamente qué hacer para llevar a efectos la estrategia y alcanzar los objetivos. Es importante que con cada acción se designe un responsable y una fecha tope para su cumplimiento, todo lo cual permitirá dar un seguimiento adecuado a la consecución del plan.

Las diferentes acciones se deben establecer combinando de forma adecuada las variables del marketing y estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores, además de lo que se quiere lograr en cada uno de los puntos de venta internos del hotel. Algunas de las que se pudieran poner en marcha:

- *Sobre el producto:* Eliminaciones, modificaciones en función de la mejora del producto existente o lanzamiento de nuevas alternativas para perfeccionar la oferta, mejora de calidad, valores añadidos al producto. Todo ello para tratar de ajustar el producto a los cambios en la demanda o captar nuevos nichos de mercado y hacer frente a las acciones de la competencia.
- *Sobre el precio:* Incorporación de nuevos precios en función de las nuevas alternativas ideadas en el punto anterior o modificaciones en función de los cambios en el producto, precios diferenciados de acuerdo a los segmentos de mercados definidos, descuentos, bonificaciones de compra, estudios de elasticidad de la demanda en función del precio, estudios relacionados con los precios establecidos por la competencia.
- *Sobre los canales de distribución:* Uso de las nuevas tecnologías para la distribución (infomediación) en función de la estimulación del canal directo en la distribución de los productos o la apertura de nuevos canales tradicionales; buenas relaciones con los miembros del canal; proponer la revisión de los contratos a la empresa hotelera, con agencias y turoperadores, pueden ser necesarios ciertos ajustes, para abrir paso a las acciones definidas con respecto al producto y el precio; la fijación de nuevas condiciones a miembros del canal para mantener los niveles de ocupación previstos y a su vez garantizar disponibilidad y confiabilidad del producto para los clientes.
- *Sobre la comunicación:* Creación de página web del hotel; campañas promocionales; utilización de folletería (suelos, brochures, carteles);

incentivos como premios, descuentos, ofertas especiales, cuyo fin será estimular tanto a los consumidores finales, como al canal de distribución; otros medios, como el teléfono, correo, para comunicar directamente las nuevas ofertas a los clientes; programas de fidelización o atención especial a determinado grupo de clientes, entre otras acciones.

Es importante que las acciones determinadas sean consecuentes con la estrategia de marketing y con los recursos de los que dispone el hotel en el período de tiempo establecido. Esta es una tarea que se llevará a cabo por el especialista comercial del hotel. Se han de determinar, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando las tareas concretas que cada persona que participa debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

Etapas X: Factibilidad Económica del plan

Una vez superada la etapa de la elaboración del conjunto de acciones, debe tratarse de medirse la eficiencia del plan desde el punto de vista económico, es decir debe evaluarse la factibilidad de desarrollar el plan de marketing definido, previendo tanto el costo de las acciones como los beneficios que se espera obtener como resultado de la aplicación de las mismas.

Para ello se parte de la previsión de las inversiones necesarias para llevar a cabo las acciones propuestas y la secuencia de ingresos y gastos según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Sobre la base de este resultado se realiza el análisis económico que crea necesario.

Esta información es una de las que más interesan a la dirección del hotel y puede determinar en gran medida la aprobación del plan de marketing, es también lo que sentará las bases para emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de la aprobación de la factibilidad del plan queda plasmado un presupuesto que constituye una autorización para utilizar los recursos económicos. No siendo éste el medio para alcanzar un objetivo.

Es necesario señalar que en el caso particular de algunas de las acciones de comunicación, en el sector turístico los resultados de las mismas se obtienen con

cierto retardo, o sea los efectos de las acciones propuestas, relacionadas con los medios publicitarios y las relaciones públicas esencialmente, no pueden visualizarse al término del año en que se programa ejecutar el plan, los resultados en términos económicos se podrán recoger a partir del año siguiente o de manera progresiva, sin embargo los gastos de las inversiones que serán precisas para el desarrollo de estas acciones, sí deben tenerse en cuenta para el presupuesto del plan. Se debe por tanto evaluar la rentabilidad del plan teniendo en cuenta estos elementos para la aprobación de su factibilidad.

FASE DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

El control es la última fase en elaboración de un plan de marketing, no por ello la menos importante. De hecho si no se establecen los mecanismos de control adecuados, habría que esperar a que termine la ejecución de todas las acciones planificadas para comprobar si se ha logrado el objetivo marcado, considerándose ésta una reacción tardía para cambiar el curso de las cosas. Es por ello que en este procedimiento se propone utilizar como mecanismo, el **control de gestión**, a través de la utilización del **cuadro de mando** desde la **perspectiva del cliente**, que va a permitir conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van ejecutando las acciones definidas y se van encaminando las estrategias. Con este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tiempo, prever con anticipación para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

Es además en esta fase donde se concluye la elaboración del plan, se presenta a la alta dirección para su aprobación, se comunica al resto de las partes implicadas del hotel y se pone en práctica, dando seguimiento a través de los planes individuales y el resto de los mecanismos definidos.

Etapas XI: Mecanismos de Control

Para implantar el cuadro de mando se debe desarrollar el mapa estratégico que describe la estrategia definida en el plan y debe contener los siguientes aspectos (Prieto, 2007):

- La **perspectiva** de análisis: **Cientes** (Cuál es la proposición de valor a los clientes).

- Las **relaciones causa – efecto** que se dan hacia el interior de esta perspectiva, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia definida.
- Los **objetivos** estratégicos (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión).
- Los **indicadores** son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Una vez definido el mapa estratégico, se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos, con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar la estrategia; permitir la comunicación a los niveles pertinentes de la organización, para establecer los puntos intermedios de control y saber anticipadamente si están realizando correctamente las tareas y si éstas repercuten en el éxito de la estrategia del hotel. Es importante que este control se acompañe de reportes diarios, semanales o mensuales según se considere más adecuado, para comunicar estos resultados, que lleguen tanto a la dirección del hotel como al área comercial, con vistas a analizar las posibles desviaciones existentes, como parte del proceso de retroalimentación para determinar las causas probables y llevar a cabo las modificaciones sobre el plan, que sean necesarias.

Un método que puede ser utilizado en este sentido para favorecer el control permanente y garantizar que las tareas se lleven a cabo a tiempo, es el calendario de actividades de marketing, que incluye una lista de las actividades más importantes, las fechas en las que deberán ejecutarse, el responsable e incluso los recursos necesarios y un espacio para marcar si se realizó o no la actividad.

Además se deberá desarrollar un plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso de algunas de las acciones del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir, lo que propiciará una mayor capacidad de respuesta y de reacción inmediata.

Otra herramienta de control que se recomienda implementar, es la **Auditoría de Gestión de Marketing**, que forma parte del control estratégico y busca **evaluar la gestión del proceso de comercialización** del hotel al finalizar el período planificado y determinar su evolución, sobre todo para partir de este punto en la definición del plan de marketing a ejecutar para el próximo año; de tal forma que el plan siguiente represente una continuación de las acciones ya ejecutadas en el plan anterior y se puedan alcanzar las metas propuestas en el plan general del hotel. La auditoría parte del análisis del entorno externo de la gestión de marketing para adentrarse en las particularidades del entorno interno, abordando como puntos fundamentales lo referente a la planificación, organización, dirección y control del marketing y teniendo en cuenta el logro de los indicadores esenciales que determinan la gestión efectiva de marketing. Finalmente, evalúa el hotel definiendo su posición actual en cuanto a su comercialización (Hernández y Machado, 2008).

Etapa XII: Resumen

El Resumen del Plan, aunque se recomienda que sea elaborado al finalizar el mismo o en la medida que se vaya avanzando, es la primera parte del documento, se ubica a continuación de la portada de presentación del plan. El resumen recoge la información esencial del plan, en él debe aparecer un extracto de la situación en la que se encuentra el hotel, los objetivos que se desean alcanzar y el camino a seguir para llegar a la meta y los medios que van a requerir. Es lo primero que se visualiza del plan y por lo general lo poco que alcanzan a leer los directivos del hotel o la empresa a la que pertenece, en función del tiempo de que disponen, de manera que deberá ser breve y consistente, para que se logre obtener una visión global del mismo. Existen algunos criterios relativos al número de páginas que debe contener, ya se decía debe ser breve pero que esto no limite su consistencia, debe tratar de ser lo suficientemente atractivo como para motivar la lectura completa del documento.

Etapa XIII: Implementación y Seguimiento

Una vez terminado el Resumen del Plan, se concluye la elaboración del documento con los detalles restantes, pasando a la etapa de implantación y

seguimiento que consiste en la ejecución de cada una de las acciones, estrategias definidas y mecanismos de control en el hotel.

Las personas que han intervenido directamente en la realización del plan de marketing suelen actuar con igual responsabilidad en su implementación; pero existen otros directivos y colaboradores que están implicados en su ejecución, por lo que reviste una gran importancia el saber comunicar y dar a conocer los términos del mismo. Deben ser considerados todos los esfuerzos humanos y económicos que se realicen con este objetivo, como una inversión en sentido positivo.

Para ello será preciso realizar una sesión de trabajo con el consejo de dirección con el fin de presentar formalmente el plan de marketing para decidir su aprobación y adoptarlo oficialmente. Se supone que previo a esta sesión se hayan realizado los ajustes necesarios de conjunto con la dirección del hotel, de manera que se logre acordar la conveniencia de aplicar el Plan.

Debe presentarse toda la información relevante a través de cuadros explicativos y gráficos que faciliten la lectura a las personas menos familiarizadas con los términos de marketing, por ello es necesario excluir los términos más técnicos y en el caso de que sea necesaria su utilización, deberán ser explicados, de forma que la presentación del plan de marketing sea más ágil, quitándole la densidad y pesadez que representa la exposición.

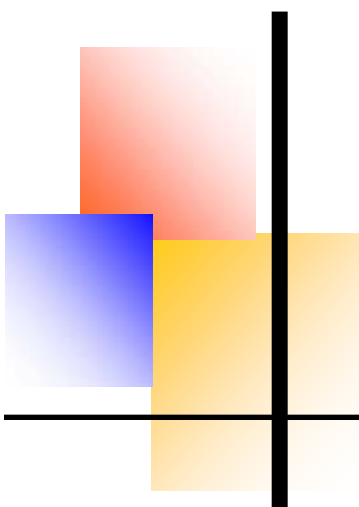
Se pueden utilizar medios tecnológicos que hagan esta presentación más amena. Debe tenerse en cuenta que el área comercial debe vender el plan de marketing a la dirección del hotel, utilizando técnicas de marketing a través de las cuales se demuestre su validez y fiabilidad.

Una vez presentado y aprobado el plan, se sugiere la programación de seminarios, para comunicar, difundir el contenido de este documento, preparar a las personas para las tareas y funciones que deberán llevar a cabo, creando un clima favorable para su aplicación y motivando un pensamiento dirigido al cliente como centro de la actividad de marketing, hacia los objetivos fundamentales que desea alcanzar el hotel y de qué manera puede esto redundar en beneficios también para el personal.

Por último es importante que todas estas tareas o actividades que emanan del plan se incorporen a los planes de trabajo mensuales de cada uno de los individuos implicados en la consecución de los objetivos de marketing, como una forma de evaluar el desempeño de los miembros del hotel y la efectividad del plan de marketing al nivel base.

2.4 Conclusiones del segundo capítulo

1. El procedimiento propuesto para la elaboración e implementación del plan de marketing de los pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara, persigue como objetivo fundamental integrar las tendencias actuales en cuanto a los elementos que deben formar parte del procedimiento, las necesidades de estos hoteles en el territorio y las características de la gestión de marketing, aprovechando los aspectos positivos de los procedimientos estudiados.
2. Para elaborar el plan de marketing es necesario partir de determinadas premisas relacionadas con la comprensión de los factores principales que justifican la utilización del plan de marketing por los pequeños y medianos hoteles, lo cual garantiza un punto de partida acertado y los atributos esenciales que deben caracterizar un plan de marketing en este tipo de hoteles.
3. El procedimiento consta de 4 fases y 12 etapas, muy bien integradas. Asume los puntos generales que debe contener todo plan de marketing: análisis de la situación actual para llegar a emitir un diagnóstico de la empresa, determinación de la estrategia maestra, objetivos estratégicos, estrategias del mix de marketing y acciones, la evaluación de la viabilidad del plan y la determinación de los mecanismos de control más certeros.
4. El procedimiento propuesto logra adaptarse a la hotelería, en las condiciones de Cuba, considerando los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido en la gestión de marketing que realizan los hoteles del destino, con el objetivo de potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se presentan y tratar de eliminar los puntos débiles de este proceso, para de esa forma enfrentar las amenazas del entorno.



**Capítulo 3. Validación del
procedimiento propuesto mediante la
aplicación integral en el hotel “Los
Caneyes” y el juicio de experto**

CAPÍTULO 3. VALIDACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO MEDIANTE LA APLICACIÓN INTEGRAL EN EL HOTEL “LOS CANEYES” Y EL JUICIO DE EXPERTOS

3.1 Introducción

Considerando la situación actual de la gestión de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito, del destino Villa Clara, donde se evidencia en la mayoría de los casos la inexistencia de una planificación de marketing, y en otros la deficiencia de los planes que se elaboran, ejecutando las acciones de manera espontánea y basada en el empirismo. Por otra parte, teniendo en cuenta las exigencias que imponen los niveles de competitividad en este sector, que hace necesario el desarrollo inmediato de un plan de marketing que oriente las acciones comerciales al logro de la satisfacción de los clientes, buscando un posicionamiento ventajoso en el mercado; se decide proponer un procedimiento para la elaboración del plan de marketing que integra los elementos fundamentales que debe contener todo plan, ajustándose a las particularidades y condiciones de este tipo de hoteles.

A partir de este resultado, el presente capítulo se propone la validación a través del juicio de expertos y la aplicación práctica de este procedimiento en el hotel “Los Caneyes” de Villa Clara, seleccionado por reunir todas las características del objeto de estudio con el objetivo de demostrar la viabilidad del procedimiento diseñado, a partir de la consecución de las diferentes etapas que se plantean y el empleo de las herramientas de análisis necesarias para su desarrollo exitoso.

3.2 Validación del procedimiento propuesto mediante el juicio de expertos

Para validar el procedimiento propuesto, se utilizó el método juicio de expertos, para ello se consideró en la selección el utilizar expertos estudiosos del marketing y de la actividad turística y expertos de la práctica que se desempeñan como especialistas o directivos en la hotelería y en la gestión de marketing, de manera que en el análisis se incluyan criterios desde puntos de vista diferentes y que al mismo tiempo se complementen.

Para que una persona pueda ser considerada como **experta** debe poseer un

conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y tiene que estar familiarizada con el sistema en el que ésta se desarrolla.

Para aplicar el Juicio de expertos como parte de la validación del procedimiento se siguieron una serie de pasos definidos a partir de la adecuación del criterio de De Arquer (2006), realizado por Martínez et al. (2009), quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que debe reunir el experto.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

Desarrollo de los pasos definidos:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos

Los expertos deben evaluar una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Parsimonia
- Pertinencia
- Suficiencia informativa
- Flexibilidad
- Carácter integrado
- Aplicabilidad
- Continuidad
- Contextualización
- Creativo e innovador
- Racionalidad
- Conveniencia de cada uno de los pasos

2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos

Para realizar la validación se diseñó un instrumento por el autor (Anexo 11), en el cual se analizan las características del procedimiento propuesto así como cada una de sus fases y etapas, que los expertos deben evaluar a través de una escala Licker facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad.

3. Calcular el número de expertos

Para la determinación del número de expertos (M) se utilizó la expresión:

$$N_e = \frac{p(1 - p)k}{I^2}$$

Dónde:

Ne: número de expertos.

I: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01-0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza **(1- α) = 0.99** para un valor de la constante **k = 6.6564**, una proporción estimada de error **(p) = 0.01** y un nivel de precisión **(I) = ± 0.10**

Obteniéndose como resultado: **Ne = 6.589836**;

Tomando como resultado final: **siete (7) expertos**.

4. Definir las características que debe reunir el experto

A los efectos de este trabajo se ha considerado como requisitos para que una persona sea seleccionada experto en la validación del procedimiento propuesto:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Relación laboral, docente o práctica, con la actividad de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara.
- Tener 5 años de experiencia o más en estas actividades.

- La representatividad de los lugares de procedencia. (Se considera así que dentro del grupo de expertos deben estar representados: teóricos, prácticos y directivos de la actividad hotelera y de la gestión de marketing).

5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio

A partir del número de expertos definido y las características que se considera deben reunir, se seleccionaron los mismos, utilizando el procedimiento propuesto por Hurtado de Mendoza (2003) y citado por Muñoz (2009), que se muestra en el Anexo 12, quedando seleccionados como expertos lo que se muestran a continuación:

- 1) Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas: Dr. C. Roberto Pons García.
- 2) Profesora del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas: M. Sc. Esther Lidia Machado Chaviano.
- 3) Profesora de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” de Villa Clara: M. Sc. Clara Efigenia Morales Tejón.
- 4) Especialista comercial de la oficina del delegado del MINTUR en Villa Clara: Ing. Jorge Luis Jiménez González.
- 5) Director del hotel “Los Caneyes”: M. Sc. Armando Dávila González.
- 6) Especialista comercial del hotel “Los Caneyes”: Ing. Alexander Quiroga Orizondo.
- 7) Especialista Comercial del hotel “Villa La Granjita”, Lic. Norberto Santos Rodríguez.

6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos

El instrumento fue aplicado a los siete expertos seleccionados. La opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas muy de acuerdo o de acuerdo.

7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

H_0 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H_1 : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir

el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero y uno. El valor uno significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)}$$

Dónde:

K: número de conjuntos de rango (número de expertos o jueces).

N: número de factores o características que reciben el orden.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j , que se calcula mediante la expresión:

$$S = \sum_{j=1}^N \left[R_j - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2$$

Donde:

R_j : Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar).

Para muestras pequeñas ($N \leq 7$), caso de estudio.

RC: Si $S \geq S^*$, entonces se rechaza H_0 .

S^* : valor tabulado de Friedman.

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall, se obtuvo $W = 0.95$ y al ser $S^* = 0.5$, entonces RC: $W \geq 0.5$.

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula lo que significa que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Por otra parte, a pesar de que el siguiente paso no forma parte de los definidos por Martínez et al. (2009); es necesario verificar si existe coincidencia casual en

el criterio de los expertos, para ello se aplica la Prueba Chi-Cuadrado.

H_0 : Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H_1 : No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es once (mayor que siete) responde a la siguiente expresión:

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 70$$

$$RC: X^2 \geq X^2_{\alpha; N-1}$$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 10

$$X^2_{\alpha; N-1} = 23.2$$

$$X^2 = 70$$

$$70 \geq 23.2$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, por lo cual se llega a la conclusión de que **existe fuerte consistencia entre los expertos.**

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

La opinión de los expertos confirma entonces que el procedimiento:

- Está contextualizado.
- Tiene continuidad.
- Tiene carácter integrador.
- Posee racionalidad
- Tiene aplicabilidad
- Que tiene consistencia lógica, flexibilidad, perspectiva y pertinencia.
- Crea un ambiente participativo que motiva la puesta en práctica del plan como resultado de la aplicación del procedimiento.
- Existe disponibilidad de información requerida para su aplicación y tratamiento.
- Que cada uno de los pasos propuestos es conveniente.

A partir de este resultado se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara, se podrá disponer de una herramienta técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la efectividad en la gestión de marketing”, ha sido demostrada.

La evaluación del procedimiento por los expertos, concluye que la concordancia entre los mismos no es casual y que los criterios del grupo, acerca del procedimiento, son favorables y contribuirán a la aplicación efectiva del Plan de Marketing.

3.3 Aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del Plan de Marketing del hotel “Los Caneyes”

Para la aplicación del procedimiento se trabajó conjuntamente con expertos y especialistas del hotel objeto de estudio. Se aplicaron técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos del área comercial, entrevistas, etc. Los resultados obtenidos conforman el plan de marketing del Hotel “Los Caneyes” el cual se consolida como una herramienta de gestión básica, que puede ser generalizada al resto de los hoteles del territorio con semejantes características.

A continuación se presentan los principales resultados del Plan.

FASE ANALÍTICA

Etapas I: Elementos del Plan General del Grupo Cubanacán y del Hotel “Los Caneyes”

Se tienen en cuenta en esta etapa los elementos del Plan de Desarrollo del Grupo Cubanacán para el período 2010 – 2015 en el que incluye, entre otras cosas, la Visión, Misión, Valores Compartidos, las acciones comerciales a ejecutar, los objetivos de satisfacción del cliente y según principales indicadores, esperados para ese horizonte temporal.

Además se analizan los elementos propios del plan del hotel: Objeto Social, Misión, Visión, Valores Compartidos, Factores Claves de Éxito (FCE) y principales prioridades. Todo esto contenido en el Anexo 14.

Etapa II Análisis Externo

Factores Culturales, Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos

Villa Clara posee valores culturales que atraen en gran porción a los turistas, específicamente en la ciudad de Santa Clara, el Complejo Escultórico “Comandante Ernesto Che Guevara”, se destaca como uno de los sitios de mayor interés para el visitante, ya que más de 2.3 millones de cubanos y extranjeros llegan a visitarlo. (Centro de documentación del Complejo Escultórico Memorial Comandante Ernesto "Che" Guevara, 2009). La ciudad se caracteriza además por un ambiente de rica cultura y de desarrollo intelectual lo cual puede ser aprovechado para el intercambio provechoso del turista con la comunidad.

En beneficio de la ocupación de los hoteles, ha influido la ampliación del aeropuerto internacional “Abel Santamaría”, cuyo diseño actual asimila la capacidad real de 300 pasajeros. Se realizan entre 5 y 11 vuelos semanales, y han arribado más de 67 000 pasajeros adultos y 600 menores. Próximamente tendrán acceso por este aeropuerto los cubano-americanos residentes en Estados Unidos, como parte de las medidas tomadas por el presidente Barack Obama, entre las que se pueden destacar también la eliminación de las restricciones de envío de remesas familiares al país (Días- Canel, 2009).

Además, la construcción del predraplén, de 48 kilómetros de extensión, ha propiciado el desarrollo de una planta hotelera en este nuevo polo de desarrollo turístico, lo que a su vez promueve los almuerzos en tránsito hacia Santa Clara.

La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba como sistema socialista se ha orientado a consolidar la competitividad del sector mediante la elaboración y ejecución de políticas gubernamentales tendientes a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, factores económicos, como la crisis financiera internacional que vive el planeta, tienen repercusión en nuestro país, en el aumento de los precios del combustible y los alimentos. Como dijera Castro (2008): ...”La crisis financiera que estalló en los Estados Unidos ha evolucionado rápidamente hasta transformarse en crisis económica global, la más profunda en casi 80 años...”.

Esto, unido al bloqueo económico al que está sometida la Isla, los fenómenos

meteorológicos que han provocado daños materiales ascendentes a 9722 millones de dólares, las calumnias y tergiversación de la realidad cubana, puede afectar el número de visitas al país y su imagen ante los países que lo visitan. (Lay, 2008). La estabilidad política, la seguridad que impregna a la actividad turística y los aspectos sociales son los que demuestran entonces la realidad cubana.

En este sentido Villa Clara es uno de los territorios con mejores índices demográficos del país tanto en cantidad como en calidad ya que posee uno de los más sólidos sistemas educacionales a nivel de país, en infraestructura y resultados (Lloret, 2007).

La sociedad evoluciona y las nuevas tecnologías dan paso a innovadoras formas de comunicación, modernización de industrias, creación de puestos de trabajo, aumento de la calidad de los productos, lo cual favorece llegar al público de forma diferente. La introducción de nuevas tecnologías en la industria turística, especialmente en el ámbito de las telecomunicaciones, ha permitido a las empresas invertir en nuevos sistemas de reservas con el fin de mejorar la comercialización de sus productos y gestionar de forma eficiente el número creciente de canales de distribución. Por otro lado están las páginas web de las empresas turísticas que han posibilitado el contacto directo con el consumidor final. Normalmente son las grandes empresas las que ofrecen el servicio de confirmación de reserva online, en el resto por el coste que supone todavía la respuesta se hace vía correo electrónico. Villa Clara cuenta con Etecsa, empresa que proporciona servicios de internet en sus Telepuntos, y en sus tres Centros Multiservicios, además suministra los servicios de correo electrónico administrativo y Cibercafé en los hoteles “Villa La Granjita” y “Los Caneyes” de Santa Clara, permitiendo a los usuarios relacionarse con la conectividad y el ocio.

Análisis del mercado

Para el análisis del mercado, es importante partir del hecho de que el 2009 se ha considerado un año extraordinariamente difícil, por la situación económica que se ha presentado a nivel internacional. Todos los sectores, han sufrido los

efectos de la crisis mundial, especialmente el sector turístico, que ha experimentado un decrecimiento en la llegada de turistas internacionales de 40 millones y en los ingresos del 6%, con respecto al año anterior. (OMT, 2010).

No obstante este panorama, Cuba logró un crecimiento en las llegadas de turistas internacionales del 3%, no siendo así en relación a los ingresos, en los que se decrece en un 13% aproximadamente. Igual situación se muestra con respecto a los ingresos por concepto de alojamiento, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 Principales indicadores del turismo en Cuba.

Indicadores del turismo internacional	2008	2009	% (09/08)
Turistas (u)	1321764	1361236	103
Ingresos (Entidades Turísticas MCUC)	975591	849871	87.1
Ingresos Alojamiento	308442	247185	80.1

Fuente: Datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.

Analizando el comportamiento de los turistas días por territorio (Tabla 3), se pueden observar las provincias que sobresalen en la recepción de más del 80% de los turistas que arriban al país. Entre los cuales destaca el destino Villa Clara con una cuota de mercado del 7%, que se posiciona como el quinto destino en importancia según el arribo de turistas al país.

Tabla 3 Cuota de Mercado del Destino Villa Clara.

No.	Turistas días / Provincias	2008	2009	% (09/08)
1	Matanzas	4024334	4103678	102
2	La Habana	1552946	1445929	93.1
3	Holguín	1185403	1093478	92.2
4	Ciego de Ávila	976805	960034	98.3
5	Villa Clara	545668	718163	131.6
TOTAL		9664448	9670020	100.1
Cuota de mercado Villa Clara		5.64	7.42	

Fuente: Datos de la Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba.

Considerando los mercados que visitan el destino Cuba, se puede comprobar,

que actualmente el principal mercado según el número de visitantes, es Canadá de donde provienen aproximadamente el 35% de los turistas que arriban al país; se destacan además por su participación en orden de importancia, los mercados Reino Unido, Italia, España, Alemania, Francia y México, tal y como se muestra en la Figura 1.

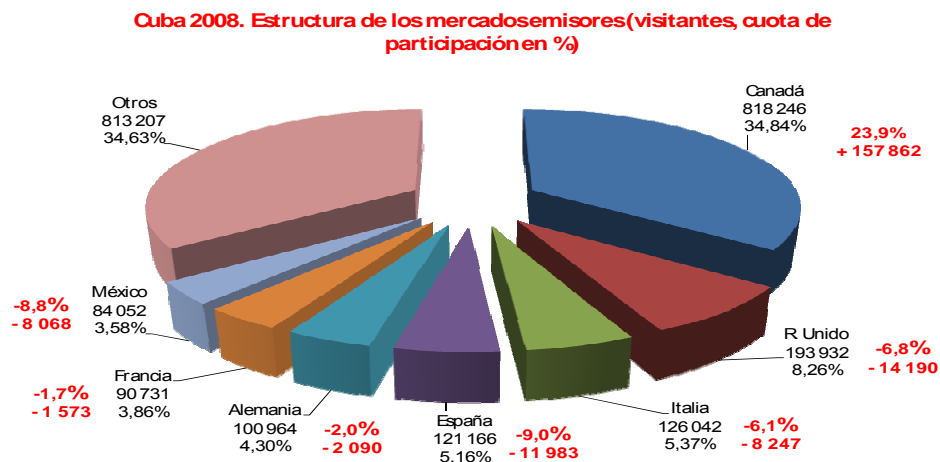


Figura 1 Estructura de los mercados emisores a Cuba.

Fuente: Estadísticas del MINTUR. 2009.

El destino Villa Clara, muestra una situación muy semejante con respecto a los principales mercados, sin embargo el orden de importancia varía, ocupando el segundo lugar el mercado francés, como se muestra en la Tabla 4. Es de señalar, el crecimiento de estos mercados en el pasado año, con respecto al 2008, sobre todo en el caso del mercado italiano.

Tabla 4 Arribo de Turistas días por mercados en el destino Villa Clara.

Turistas días p/mercados	2009	09/08
Canadá	85785	133%
Francia	3874	107%
Italia	3584	216%
España	3023	146%
Alemania	2583	116%
Argentina	348	66%
México	309	83%

Fuente: Oficina del Delegado del MINTUR en Villa Clara.

Las tendencias de la demanda turística, como se señalara en el primer capítulo, apuntan hacia un turista mucho más preparado, informado, experimentado y por

supuesto mucho más exigente, que busca sentir nuevas emociones. Ante la nueva situación económica, sin embargo el turista actual no dejará de viajar, puede restringir el gasto que realice durante sus viajes, puede decidir viajar a destinos más cercanos y hacer más corta su estancia, pero continúa siendo el viaje una de sus prioridades. Por lo que solo las nuevas empresas y destinos que comprendan esta nueva perspectiva, podrán ser competitivos en el futuro.

Nuestro país posee una considerable planta hotelera, que debe ir en aumento; sin embargo, es importante ante la actual coyuntura económica, la incorporación de las tendencias de la hotelería moderna a la misma para aumentar la competitividad en el mercado mundial. La amplia gama de servicios que complementan la función del alojamiento, así como las particularidades de la hotelería moderna son aspectos a tener en cuenta para lograr la captación y retención de clientes.

En la hotelería moderna los hoteles gigantes tienden a ser menos numerosos, las preferencias se dirigen hacia los pequeños y medianos hoteles, respetuosos del medio ambiente, con servicio personalizado y alta tecnología. El motivo del viaje no lo constituye el hotel sino el vínculo de los visitantes con la cultura de la comunidad. Los más deseados serán los equipamientos funcionales de confort medio, por encima de la sofisticación del servicio. (Bigné et al. 2000; De Borja et al. 2002; Gallego, 2002).

Según Pedraza (2009) la diferenciación y la segmentación del mercado es lo que hoy impone la tendencia de la hotelería. Hoteles para mujeres, hoteles para determinadas edades, viajeros que buscan el modelo verde o ecológico o aquellos que requieren que el hotel tenga lo más moderno en tecnología. Lo que debe entonces el hotelero es ir ajustando cada vez más su conocimiento del cliente: sus gustos, sus preferencias y sus hobbies, entre otras cosas. Lo que antes era un detalle ahora es un deber saber. Hoteles más económicos que no dejen de lado el buen servicio y la hospitalidad bien entendida. El low cost en estos tiempos de crisis es bienvenido.

Según Matos (2008) nuestro país tiene una capacidad potencial de alojamiento de 207 500 habitaciones distribuidas en las diferentes regiones de desarrollo

turístico. El 76 % de la planta hotelera se caracteriza por los hoteles de 4 y 5 estrellas respectivamente, y las modalidades más demandadas son el sol y playa (65%), Ciudad y cultura (24%), seguido por el turismo náutico que representa el 3% y el de naturaleza un 2% (Marrero, 2007).

Sin embargo el turismo de tránsito permite la combinación de estas modalidades, en su recorrido por los circuitos que atraviesan el país, por lo que su desarrollo no deja de ser menos importante para el destino Cuba, considerando las nuevas características del turista actual que busca la satisfacción de multimotivaciones, integrando en su viaje diversos atractivos.

Como parte de la política comercial del país se ha tenido en cuenta y se continúa desarrollando el turismo de tránsito o circuito, como una de las modalidades a potenciar. Villa Clara es uno de los destinos en los que se ha logrado el desarrollo de múltiples modalidades, bajo la diversidad de atractivos turísticos, ocupando la quinta posición entre los diez destinos principales del país (Oficina del Delegado del MINTUR Villa Clara, 2009). Aunque ha recibido mayoritariamente un turismo de tránsito (www.dtcuba.com/ProvinciaInfo.asp, en línea 2008), ahora se enriquece con el desarrollo de la cayería noreste que agrega singular valor a la oferta del destino.

Uno de los hoteles de mayor experiencia en este sector y que se ha orientado hacia un turismo de tránsito es el Hotel “Los Caneyes”, actualmente la cuota de mercado, con respecto a los turistas físicos que arribaron al destino Villa Clara (121311) en el año 2009, es de 22% aproximadamente. Teniendo en cuenta solo el total de turistas físicos que se alojaron en la ciudad de Santa Clara, la cuota de mercado del hotel es del 30.8%, siendo la mayor con respecto al resto de los hoteles, lo cual se puede evidenciar en la Tabla 5.

Haciendo un análisis de los principales mercados que arribaron al hotel “Los Caneyes” en el 2009 (Tabla 6), se puede comprobar que Alemania se posiciona como principal mercado, Holanda en segundo lugar, en tercer y cuarto lugar se ubican los mercados Francia e Italia respectivamente. Con respecto a la estancia que realizan estos mercados debe señalarse que los turistas directos son los que permanecen mayor tiempo en el hotel, en el caso de Francia sobrepasa los 2

días, es el índice más alto, le sigue España y Alemania. En el caso del turista de paquete la estancia media más alta la realiza el mercado cubano que llega a 1.90 días, le sigue España y los mercados de Inglaterra e Italia solo llegan a una estancia de 1.19 días.

Debe destacarse además que Villa Clara, se considera una de las provincias que más ingresos per cápita recibe por concepto de remesas a familiares (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 2009), además recibe un alto número de turistas que viajan con interés de visitar a familiares y amigos, en su mayoría cubanos que residen en otros países. Estos por lo general pasan tiempo en lugares de recreación y esparcimiento y realizan estancias en alojamientos diversos; por lo que representan una oportunidad para los hoteles y demás instalaciones del destino.

Tabla 5 Cuota de mercado de hoteles Santa Clara.

Alojamiento en la ciudad de Santa Clara 2009	Turistas físicos	Cuota de mercado (%)
Hotel Los Caneyes	21344	30.8
Hotel La Granjita	15048	21.7
Hotel Santa Clara Libre	5021	7.2
Hostales	27677	40
Totales	69090	100

Fuente: Elaborado a partir de estadísticas de la Oficina del Delegado del MINTUR en Villa Clara. 2009.

Tabla 6 Principales mercados del Hotel.

País	Paquete			Directo			Total		
	TF	TD	Estancia	TF	TD	Estancia	TF	TD	%
Alemania	4007	4608	1,15	103	168	1,63	4110	4776	17
Holanda	3751	3929	1,05	76	100	1,32	3827	4029	15
Francia	2769	2891	1,04	59	128	2,17	2828	3019	11
Italia	1516	1807	1,19	177	285	1,61	1693	2092	8
Bélgica	1529	1562	1,02	25	28	1,12	1554	1590	6
Inglaterra	1300	1543	1,19	15	21	1,4	1315	1564	6
Cuba	305	1220	1,67	182	359	1,97	911	1579	6
España	729	578	1,9	887	1191	1,34	1192	1769	6
Total	19961	23365	1,17	2575	3935	1,53	22536	27300	75

Fuente: Estadísticas del Hotel "Los Caneyes" 2009.

Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se realizó siguiendo la propuesta de la ESEM (2000), para ello se utilizaron técnicas como la tormenta de ideas y reducción de listado, con el consejo de dirección del hotel, y miembros del MINTUR.

En el entorno competitivo del hotel “Los Caneyes” se incluye la región central del país, teniendo en cuenta a todos los hoteles que se destinan al turismo de tránsito. Habría que excluir, a los hoteles cuyo producto es muy diferente, como los dedicados a estancias de sol y playa en la Cayería Norte de la provincia Villa Clara y otros localizados en las playas al sur de Cienfuegos y Trinidad. No se analizan en este caso las instalaciones que operen con estándares de calidad muy superiores o muy inferiores, pues no constituyen un peligro real desde el punto de vista competitivo al dirigirse a otros segmentos de mercado y tratar con clientes completamente diferentes.

Para este análisis se incluyen criterios definidos por Acerenza (2004) como: las características del producto ofrecido, precios públicos, ingresos turísticos, turistas-días extranjeros y por ciento de ocupación (Anexo 15). El análisis de este entorno competitivo, sobre la base de los criterios adoptados, permitió definir los principales competidores para el hotel, tal como se muestra en la Figura 2.

Con respecto a los competidores superiores: el hotel “Jagua” y el hotel “Las Cuevas” se diferencian por las condiciones favorables que tienen para acceder a sitios histórico-culturales y naturales, por sus precios competitivos, sus servicios de calidad y estandarizados, y por su infraestructura atractiva.

El análisis de la competencia inferior permitió constatar que los hoteles “Villa Rancho Hatuey” y “Villa Los Laureles” cuentan con una infraestructura de servicios, en correspondencia con las necesidades de la demanda, y sus capacidades hacen de estos hoteles los de mayor volumen de operación en cuestiones de turismo de tránsito en Sancti Spíritus.

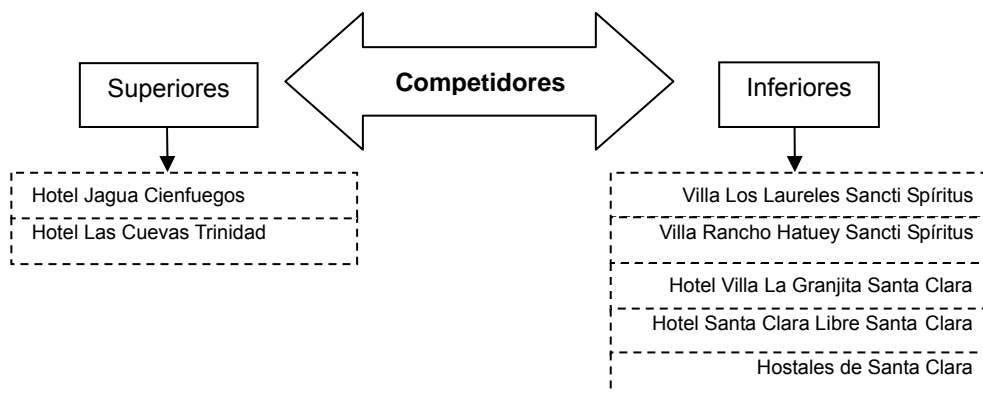


Figura 2 Principales competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Localizado en la ciudad de Santa Clara el hotel “Villa La Granjita”, con respecto a sus precios y a las características del producto, es muy similar al hotel “Los Caneyes”, sin embargo su capacidad habitacional es menor, el por ciento de ocupación en el año 2008 estuvo al 74.15% y los ingresos turísticos en un millón doscientos mil, comportándose por debajo de los resultados alcanzados por el hotel en cuestión. El Hotel “Santa Clara Libre”, de categoría inferior, por las características de su oferta, no tiene condiciones para competir, pero posee una posición privilegiada en el centro urbano-histórico de la ciudad de Santa Clara. Los hostales de Santa Clara ubicados en diferentes áreas de la ciudad, llegaron a la suma de 130 (Días-Canel, 2008); estas instalaciones con respecto al turismo directo, pueden competir en precios, ya que éstos se determinan según la oferta/demanda, brindan una restauración muy criolla, y una atención más personalizada.

Este análisis propició la determinación de las principales Amenazas y Oportunidades que el hotel deberá contrarrestar o aprovechar, respectivamente:

OPORTUNIDADES

1. Preferencias del turismo por pequeños y medianos hoteles, respetuosos del medio ambiente y servicio personalizado.
2. El turista actual viaja movido por múltiples motivaciones, una de ellas es el vínculo de los visitantes con la cultura de la comunidad.
3. Sistema socialista cubano y estabilidad política del país.

4. Mayor arribo de turistas a la región central, producto del desarrollo turístico de los Cayos de Villa Clara.
5. Flexibilidad con respecto a los viajes de los cubanos americanos al país.
6. Crecimiento de la operación aeroportuaria.
7. Atractivos culturales de alto valor que atraen a los turistas, en especial el memorial del Ché.

AMENAZAS

1. Tergiversación de la realidad cubana en el exterior.
2. Incremento de los efectos de la crisis financiera internacional.
3. Marcada estacionalidad del sector turístico.
4. Fortalecimiento de los principales competidores en el territorio y crecimiento de los hostales en Santa Clara.
5. Poca seriedad en el cumplimiento de los cupos contratados por parte de las Agencias.
6. El presupuesto destinado para la comercialización aún es limitado.
7. La publicidad que se realiza de forma centralizada, en ocasiones no se adecua al producto del hotel.

Etapas III Análisis Interno

Valoración del comportamiento de los principales indicadores comerciales

Para analizar el comportamiento de los principales indicadores comerciales se trabajó con los resultados obtenidos de los últimos cuatro años a partir de los indicadores siguientes: turistas días, turistas físicos, por ciento de ocupación, ingresos obtenidos por concepto de alojamiento, de restauración y recreación, densidad habitacional y estancia promedio de extranjeros (Anexo 16).

De este análisis se constató que los turistas días se mantienen sobre los 41000 en el 2008 se alcanza la cifra de 43235. En el 2009 los receptivos nacionales que son sus principales intermediarios decrecen en 2651 turistas, creciente solo en un nivel aceptable Cubamar (849 turistas), por lo que en este año los turistas días disminuyen, llegando solo a la cifra de 30501.

Lo mismo sucede si se analizan los turistas físicos, la cifra más alta se alcanza en el año 2008 (29337 turistas), el pasado año solo arriban a la instalación 26618 turistas.

Con respecto al por ciento de ocupación del año 2006 al 2008, este indicador se mantiene sobre el 60%, sin embargo en el año 2009 se logró apenas el 56%, apoyado en el análisis de los indicadores anteriores y debido esencialmente a los efectos de la crisis que vive el mundo y se hacen sentir con gran fuerza en el turismo, de lo cual no escapa nuestro país. No obstante este resultado superó lo planificado por el incremento de las firmas que crecen a 1178 paxs.

Atendiendo a los ingresos por concepto de alojamiento, restauración y recreación, como se evidencia en la Figura 3, se puede constatar que la mayor fuente de ingresos para el hotel, es el *alojamiento* el cual representa más del 30% de los ingresos totales en los años del 2006 al 2008; siendo el alojamiento de paquete el indicador de mayor peso. En el 2006 se lograron los ingresos más altos por este concepto.

En el 2009 estos ingresos decrecieron por el alojamiento de paquete que se reduce hasta llegar al 18% del total, debido en gran parte, a la coyuntura económica. En el 2008 se eliminan las gratuidades que se otorgaban al cliente nacional, por lo que se ven afectados los ingresos en moneda nacional y por tanto en la moneda total. Se comienzan a ofertar las opcionales a través de las agencias receptoras lo que contribuye a elevar esta cifra al cierre del 2009. Con respecto al alojamiento directo el crecimiento estuvo dado por el factor precio, que se incrementa a partir del 2007, llegando a superar los 90 mil CUC.

La segunda mayor fuente de ingresos es la *restauración*, que se ha mantenido creciendo. En los períodos 2006 y 2007 la restauración decreció debido a la remodelación del restaurante que afectó la disponibilidad de plazas, y hubo dificultades de calidad y variedad del menú. La restauración en tránsito crece en el 2009 por la labor de rescatar e incorporar operaciones.

Por otra parte es evidente el significativo decrecimiento del ingreso por *recreación* del 2006 al 2008, lo cual estuvo influido porque en ese período la sala de fiesta estaba cerrada y las actividades en el hotel eran muy pobres, existían

pocos incentivos y acciones dirigidas a cada uno de los segmento de mercado. En el 2009 sin embargo este indicador aumenta significativamente, debido al incremento del número de actividades que de manera conjunta se efectuaron en la piscina y en la sala de fiesta del hotel.

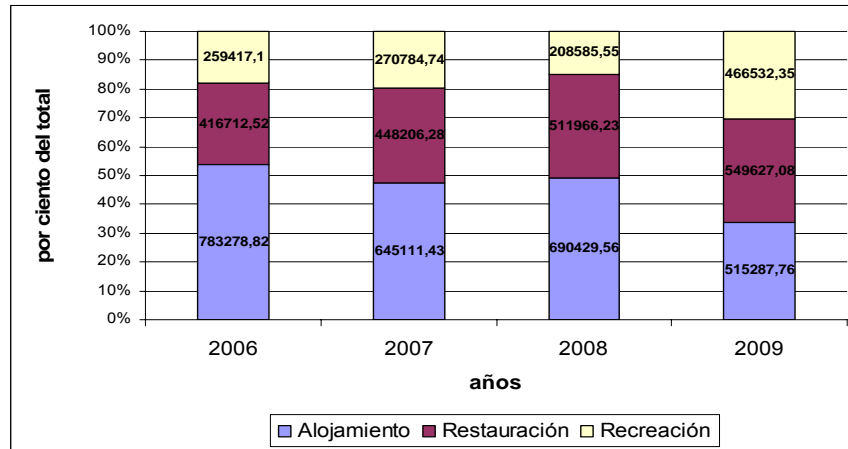


Figura 3 Comportamiento del nivel de ingresos del hotel 2006-2009.

Fuente: Elaborado pro la autora a partir de los resultados del hotel.

En los cuatro años, la densidad habitacional se mantiene entre 1.73 y 1.78, pero la estancia promedio de extranjeros va decreciendo de 1.27 hasta llegar 1.20, estos parámetros se comportan dentro del margen establecido para los hoteles de este tipo.

Por otra parte la estacionalidad es un factor importante en el sector turístico, de ahí la necesidad de estudiar la incidencia de este factor sobre los niveles de operación del hotel. En esta instalación los períodos en los que más se afecta la ocupación es durante los meses septiembre, octubre y junio (Anexo 17).

Análisis de los segmentos de mercado

La segmentación llevada a cabo determinó que los grupos con los que opera el hotel “Los Caneyes”, se diferencian por su comportamiento de compra, por ser accesibles para accionar sobre ellos, y son suficientemente grandes para ser rentables, por tanto pudieron ser fácilmente identificados 6 grupos (Anexo 18). Para ello se emplearon criterios generales objetivos entre los que se encuentran: los geográficos, socioeconómicos y demográficos como país de origen, niveles de ingreso, sexo y edad. Además se utilizaron criterios específicos objetivos

como la motivación, forma de organizar el viaje y número de personas con las que viaja.

A partir del análisis de los ingresos generados por concepto de alojamiento, restauración y recreación por los distintos segmentos, se pueden identificar las prioridades o el orden de importancia de los segmentos identificados: en primer lugar, el segmento integrado por los turistas de circuito, en segundo lugar el segmento conformado por los turistas directos, después el segmento integrado por los clientes que consumen el almuerzo en tránsito, en cuarto lugar el segmento de turistas nacionales motivados por un ocio relacionado con la piscina y la sala de fiestas, en quinto lugar el segmento conformado por turistas que arriban por agencia y en último lugar el segmento compuesto por trabajadores de las firmas.

Relación Producto-Mercado

El producto básico del hotel “Los Caneyes” lo constituye el alojamiento. Cuenta con un total de 96 habitaciones equipadas y con confort. Sin embargo en estos momentos se encuentran disponibles 87, trabajándose con 9 habitaciones fuera de orden, lo que impide aprovechar los picos de demanda para contrarrestar la marcada estacionalidad. Además cuenta con una restauración variada y con calidad y una animación diversa, para cubrir las necesidades de esparcimiento de los clientes; características propias de un hotel tres estrellas.

Este producto responde a cada uno de los segmentos de mercado definidos anteriormente en función principalmente del régimen de alojamiento y los precios que se le brindan, ya que los servicios en la piscina, en la sala de fiesta, en el buffet, y demás servicios ofrecidos en carpeta pueden ser consumidos por todos los segmentos por igual.

Para el segmento A, clientes de circuito, predomina el plan de alojamiento MAP. Los precios para este segmento oscilan alrededor de los 22 CUC por pax.

Para el segmento B de turistas directos, se ofrecen habitaciones de estándar superior, en régimen CP. Se alojan con precio de carpeta que en temporada de alta y baja respectivamente es de 62.00-48.00 CUC la habitación sencilla, 78.00-60.00 la estándar, 82.00-68.00 la junior suite y 92.00-78.00 CUC la suite.

Para el segmento C los precios del buffet oscilan alrededor de los 7.50 CUC y es el único segmento que no consume los otros servicios del hotel, por estar su motivación centrada en el almuerzo en tránsito.

Para el segmento D los precios del cover de la sala de fiestas oscilan entre los 4 y 5 CUC lineales en la semana para movilizar la demanda, mientras que el cover de piscina, oscila entre los 5 y 7 CUC en baja y alta respectivamente, este segmento cuenta con la posibilidad de comprar los servicios de restauración en el restaurante si lo desean, así como los de alojamiento.

El segmento E arriba con el plan de alojamiento CP, en el caso de los flexi y fly and drive con importes muy bajos, ya que el precio de la habitación doble oscila alrededor de los 28 CUC, no se caracterizan por cenar en la instalación pues buscan ofertas más económicas y en el caso de los clientes que llegan a través del sitio web con un precio más elevado sobre los 23 CUC por pax.

Para el segmento F se ofrece el alojamiento en el plan CP, los precios fundamentales oscilan alrededor de los 19.78 CUC por pax. Para este segmento se incorporan en la restauración los productos más tradicionales de la cultura cubana, los cuales son los más demandados.

Fase actual del ciclo de vida del producto

El análisis de la evolución de los ingresos totales y por productos obtenidos por el hotel “Los Caneyes” desde el año 2002 hasta el 2009, permite determinar en que fase de su vida útil se encuentran cada uno de estos productos internos y el producto hotel de manera general.

En estos años los ingresos se han mantenido prácticamente en el mismo nivel, sus resultados más elevados se alcanzan en el 2006 y en el 2009, este último año determinado fundamentalmente por las actividades desarrolladas alrededor de la piscina y en la Sala de Fiesta, lo cual contribuyó a contrarrestar el efecto de la disminución de los ingresos por concepto de alojamiento de paquete fundamentalmente.

Como se observa en la Figura 4, el producto hotel se encuentra en una etapa de *madurez*; que según Serra (2003), se caracteriza por el crecimiento de las ventas, pero a un ritmo cada vez menor. Los ingresos tienden a estabilizarse,

pero disminuyen las utilidades. No existen canales nuevos de distribución que llenar, aún cuando algunos compradores rezagados continúan entrando al mercado.

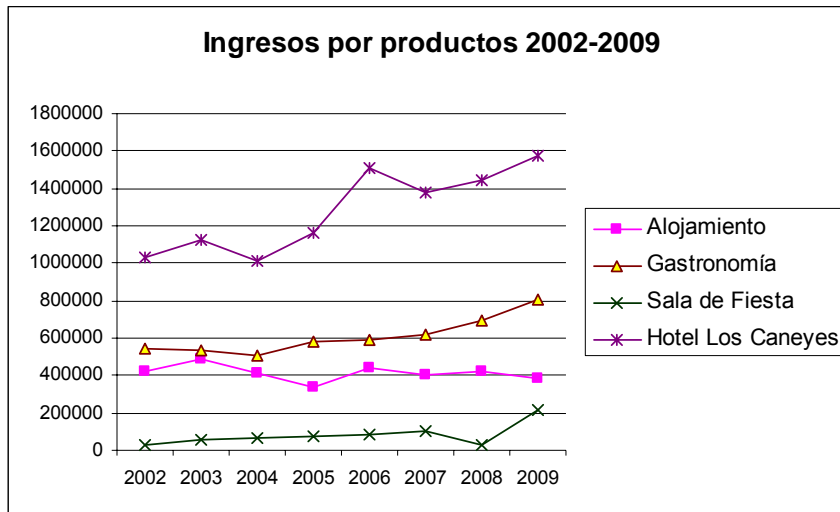


Figura 4 Ciclo de Vida de los productos internos del hotel 2002-2009.

Fuente: Elaborado a partir de estadísticas del hotel “Los Caneyes”.

Sin embargo el análisis por separado, de cada producto interno que compone la oferta del hotel, ofrece otra perspectiva; en el caso del producto alojamiento los resultados indican que se encuentra igualmente en una etapa de madurez, pero tanto la restauración que incluye los servicios del restaurante y los del bar piscina, como la sala de Fiesta, muestran una tendencia a la recuperación o rejuvenecimiento, después de mantener niveles bajos de ingresos, esto debido a todo el proceso de reparaciones que se efectuó en los períodos anteriores.

Análisis de los precios

Los precios que se contratan con las agencias de viaje, tanto como los precios estratégicos, son determinados por el comercial del Grupo Cubanacán, tomando en consideración las sugerencias del especialista comercial del hotel.

Solo son establecidos por el hotel los precios de las contrataciones con las firmas nacionales, y de los servicios de boda, quince, reuniones, cumpleaños y otros eventos, además de los precios de los productos estacionales elaborados en fechas señaladas. Estos últimos son precios tácticos, ya que son definidos en dependencia de la necesidad que exista de movilizar la demanda en el corto

plazo. Las condicionantes que se tienen presente para su fijación solo son: los costos fijos y variables con un margen de contribución y el comportamiento de la competencia.

Se utilizan algunas estrategias de precios: de *descuentos* y *promocionales*. La primera se aplica en atención a los clientes repitentes, de mayor estancia, a las firmas y a eventos; las estrategias promocionales son aplicadas en fechas especiales.

Canales de Distribución

Con respecto a los canales de distribución, el hotel opera mediante los tres canales de intermediación tradicional: el largo, integrado por la agencia de viaje, el turoperador y el cliente; el canal corto que opera a través de la agencia de viaje receptiva para llegar al cliente final, y se utiliza también el canal directo, éste solo incluye al cliente que comunica directamente con el hotel, en este canal se considera también a la infomediación.

Todas las negociaciones y contrataciones con turoperadores y agencias de viaje se realizan por el equipo comercial del grupo Cubanacán, en una reunión antes de la contratación, donde se definen la estrategia y política de precios, a 2 años vista, y se establecen compromisos para la mejora del producto.

Las agencias receptoras Cubatur y Cubanacán, se destacan entre sus intermediarios, siendo las más representativas en el envío de clientes al hotel. En el año 2009 se recibieron de parte de estas Agencias el 9.48% y 8.01% de los turistas días respectivamente (Anexo 19).

Sin embargo debe señalarse, en cuanto al cumplimiento de los cupos, como se muestra en la Tabla 7, que las agencias no siempre cubren la linealidad de la ocupación, e incumplen en muchas ocasiones, afectando el por ciento de ocupación del hotel.

En este caso se señala la Agencia Cubanacán, con la cual se contrata un alto por ciento de los cupos, en el período anterior solo cumplió un 40.7% de lo contratado. Lo mismo sucede con Cubatur y Gaviotatur, las agencia Cubamar fue la de más alto cumplimiento, estando aún muy por debajo de lo contratado; la

agencia Havanatur sobrecumplió, aunque se contrataron solo 36 cupos en este período.

Tabla 7 Cumplimiento de los cupos por Agencias.

Principales Agencias	enero – abril 2009		
	Cupos	Habitaciones ocupadas	%
Cubanacán	3341	1359	40.7
Cubatur	3023	1590	52.6
Cubamar	661	548	82.9
Gaviotatur	1648	853	51.8
Havanatur	36	312	867

Fuente: Estadísticas del Hotel “Los Caneyes” 2009.

Análisis de la eficacia de la estrategia de comunicación

En el Hotel “Los Caneyes” no existe una estrategia de comunicación, las acciones se realizan de forma aislada sin un objetivo en común, por lo que no logran ser totalmente eficaces. Se utilizan algunos instrumentos de la comunicación como las relaciones públicas y la promoción. Como parte de las relaciones públicas se ofertan cocteles de bienvenida, se le da atención a grupos de familiarización, a los Very Important Person (VIP) y repitentes. En relación a la publicidad aunque se pudieran realizar acciones por parte del hotel, ésta se maneja directamente por la casa matriz a través del presupuesto establecido para ello. Algunas promociones se realizan por parte del hotel, en los casos de actividades y ofertas de último momento, para ello imprimen sueltos o colocan carteles que distribuyen en la ciudad. Se realizan algunas acciones de incentivos dirigidos a las agencias, impulsando la promoción de su producto frente al de la competencia.

Análisis de los recursos

En este apartado se analizan los *recursos* humanos, técnicos y económico-financieros, con que cuenta el hotel para el desarrollo de los procesos estratégicos, claves y de apoyo que integrados armoniosamente, determinan los resultados del hotel.

- **Procesos Estratégicos**

El *Proceso de Planeamiento y Mejora* garantiza la estrategia de la organización, sus planes económicos y financieros, el control y la mejora basada en el Sistema de Gestión de Calidad en implementación. Tiene relación con todos los procesos y subprocesos y el responsable es el Director General. En este sentido hay que señalar que la actividad económica se encuentra bien estructurada con un sistema de costo al detalle que permite periódicamente conocer el comportamiento de los indicadores, lo que constituye una valiosa herramienta de trabajo para la toma de decisiones. La contabilidad está certificada lo que indica confiabilidad en los datos. En el año 2008 la rentabilidad general en divisa estuvo al 55.4%. El capital de trabajo neto fue de \$259825.32, lo cual asegura las condiciones de pago de deuda del hotel y a su vez permite aprovechar las oportunidades de inversión. La liquidez inmediata fue de 2.43, ésta cifra se considera excesiva y puede afectar la rentabilidad del hotel. La solvencia también fue excesiva, de 3.72, lo cual estuvo motivado por la cantidad de recursos inmovilizados por anticipos a proveedores e inventarios. Los márgenes de venta se comportaron en el orden de 0.42, tal como se planificó, por lo que se puede describir como satisfactorio. Sin embargo las rotaciones de inventario fueron insuficientes, en el 2008 éstas fueron 4.04 veces al año, esto denota que no se han explotado los activos fijos acorde a los niveles de venta obtenidos. La gestión del ciclo de cobros, se mantuvo sobre los 33 días, estando su valor esperado en los 30 días.

- **Procesos Clave**

Los procesos claves, directamente vinculados a la atención y los servicios que se prestan a los clientes se interrelacionan estrechamente entre sí.

El área comercial responde por el proceso clave de *atención al cliente*, el cual integra los siguientes subprocesos: contratación; reservas; gestión de cobros; atención de no conformidades de los clientes; solución de reclamaciones; promoción del hotel; diseño de la oferta total; calidad; post-servicio y consolidación de clientes; interacción con el grupo hotelero. Su relación con alojamiento y servicios gastronómicos está definida por el tipo de servicio que

solicita el cliente. Y es además quien tiene las herramientas para la medición de la satisfacción. Las mayores insatisfacciones de los clientes con el producto que ofrece el hotel, se han manifestado por la falta de señalización en las áreas de servicio, deficiente iluminación nocturna y las dificultades existentes con la comunicación telefónica y vía Internet. Se realiza la animación diurna y nocturna, con espectáculos que progresan en calidad y cubanía, empezando ya a ocupar un lugar distintivo dentro de la recreación de la provincia. Este año se certificará el Sistema de Gestión de la Calidad, actualmente en fase de documentación. La gestión de la calidad es manejada tanto a nivel de áreas de como de entidad, diariamente son aplicados cuestionarios a los clientes para conocer no conformidades, sugerencias o satisfacciones de los puntos de venta o del hotel en general.

El *Proceso de Alojamiento* integra los subprocesos de recepción hotelera, limpieza y avituallamiento que garantizan la estancia en el hotel. Se relacionan con el proceso de servicios gastronómicos por garantizar la restauración y recreación y el registro único en el sistema de facturación, como parte de las actividades contables. Algunas de las insatisfacciones, con respecto al funcionamiento de este proceso, se relacionan con la limpieza e higiene de las habitaciones y el estado constructivo, la humedad y los servicios de agua caliente.

El *Proceso Servicios Gastronómicos* asegura la restauración con un concepto integral a través de la prestación de servicios, la animación y recreación según las tendencias actuales. Para la realización de eventos, conferencias, ferias, suele montarse la sala de fiestas del hotel o el restaurante, por no existir un salón de convenciones con todos los requerimientos. El restaurante recién remodelado tiene capacidad para 140 comensales. El servicio buffet se destaca por la alta calidad y variedad, así como por la atención personalizada. El horario de servicio se extiende hasta la 3.30 p.m. lo que constituye una ventaja frente a la competencia.

- **Procesos de Apoyo**

El proceso de apoyo que integra lo referente al Aseguramiento, engloba a otros subprocesos importantes para garantizar el cumplimiento de la misión y de la política de calidad adoptada en la empresa como: abastecimientos, servicios técnicos, gestión de los recursos humanos, seguridad y protección de clientes y de recursos. La incorporación de nuevas tecnologías para la prestación del servicio se encuentra reflejada en el presupuesto de inversiones. En relación a los recursos tecnológicos es necesario señalar que todos los procesos son informatizados, mediante el paquete ZUM PMS. En los departamentos se cuenta con computadoras e impresoras nuevas, los trabajadores utilizan el correo electrónico y el chat como vía para desarrollar su actividad. El equipamiento moderno de la cocina constituye una tecnología clave. Sin embargo las actividades de aseguramiento realizadas por abastecimientos se ven entorpecidas por el mal estado técnico del parque automotriz. Desde sus tiempos de fundada la instalación mantiene las mismas redes hidráulicas, eléctricas e hidrosanitarias, lo que provoca ciertas afectaciones en el servicio, por lo que se hace necesario su renovación. Hoy se trabaja en mejorar la señalización tanto interna como externa, en función de guiar a los clientes hacia el hotel y mejorar su orientación una vez que estén allí dentro. Con relación al comportamiento de los recursos humanos, se pudo observar una incuestionable cohesión de equipo en los departamentos, que les permite reaccionar eficazmente ante cualquier contingencia. Es de señalar que como parte del capital humano del hotel, hay un miembro del Consejo de Estado, única obrera del sector turístico en esta condición. En su mayoría existe dominio del idioma inglés, y se promueve el aprendizaje del francés, por ser este uno de los mercados importantes que recibe el hotel.

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

DEBILIDADES

1. Inestabilidad en los niveles de ocupación.
2. Poca señalización del hotel tanto interna como externa.

3. Mal estado técnico del parque automotriz que garantice las actividades de aseguramiento.
4. Mal estado de las redes hidráulicas, eléctricas, e hidrosanitarias.
5. Poco dominio del idioma francés por parte del personal del hotel.
6. Falta de infraestructura adecuada para el desarrollo de eventos y reuniones de trabajo.

FORTALEZAS

1. Empresa en Perfeccionamiento Empresarial desde el 2002.
2. Reconocida calidad de los servicios gastronómicos.
3. Ubicación geográfica privilegiada.
4. Personal altamente calificado con buena actitud hacia el cambio.
5. Calidad de la animación e incremento de las actividades.
6. Sistema de Calidad en fase de documentación.
7. Tipicidad y singularidad de las construcciones en un entorno natural atractivo.
8. Fuerte cohesión de equipo entre los departamentos.
9. Adecuada orientación del producto al mercado.
10. Posición de preferencia frente a los hoteles de tránsito de la región central.

Etapa IV Análisis DAFO

Después de seleccionar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se realiza el análisis a través de la matriz DAFO, para determinar en qué cuadrante se encuentra ubicado el hotel y en función de ello definir la estrategia global. Según el total de impactos, se ubica en el cuadrante maxi-mini, de las fortalezas y las amenazas. A partir de este resultado se define el problema y la solución estratégica (Anexo 20).

Los resultados de la **FASE ESTRATÉGICA** se han incluido en el Anexo 21.

FASE OPERATIVA

La Etapa IX de esta Fase se incluye en el Anexo 21.

Etapa X Factibilidad Económica del Plan

Para el análisis de la Factibilidad del Plan se parte del presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos del Hotel. Teniendo en cuenta las inversiones que se deben realizar para la ejecución de las acciones planificadas, se determinan los

recursos necesarios que deberá disponer el área comercial dentro del presupuesto del hotel, exponiendo el presupuesto de gastos del área comercial para el período 2010. El gasto previsto asciende a 58250 pesos en moneda total, siendo éste el 6.57% del saldo de costo y gasto total del hotel. El peso mayor en el presupuesto comercial lo tienen los servicios artísticos contratados y el derecho de autor, considerando todas las actividades que se planifican para el período; el índice de costos y gastos para esta área se calcula en 0.036. Al analizar estas cifras, se puede comprobar la factibilidad económica del plan pues habrá respaldo económico para ejecutar las acciones planificadas y las mismas podrán garantizar el logro de los ingresos y utilidades previstas (Anexo 21).

FASE DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

Etapas XI: Mecanismos de Control

En esta etapa se propone utilizar como mecanismo, el control de gestión, a través de la utilización del cuadro de mando desde su perspectiva de cliente, que va a permitir conocer y dar seguimiento al grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van ejecutando las acciones definidas y se van encaminando las estrategias. Para ello se desarrolla como primer paso el mapa estratégico que presenta las relaciones causa - efecto en el proceso para el logro de la estrategia definida en el plan de marketing y luego se proponen los indicadores y metas precisas para verificar su alcance (Anexo 22). En la medida en que se lleva a cabo surgen desviaciones por lo que el hotel requiere de un Plan de Contingencias, que propone tanto medidas anticipadas como correctivas para manejar los posibles riesgos, el cual se presenta en el Anexo 23.

Etapas XII Resumen

El Resumen se desarrolla al término del plan, pero se presenta al inicio del documento. A continuación se muestra el resumen de este plan:

El plan de marketing del hotel “Los Caneyes” es el documento de gestión que planifica las acciones de la empresa hotelera, optimiza los recursos disponibles, identifica las oportunidades de mejora y las acciones a desarrollar frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas.

Este plan se desarrolla sobre la base de las directrices estratégicas del grupo

Cubanacán y del hotel, abarcando el objeto social, la misión, la visión, los valores compartidos, los factores clave de éxito y las prioridades para el 2010.

Este documento analiza el comportamiento de los factores culturales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el entorno del hotel; la demanda turística, las tendencias que en este sentido se vienen mostrando, sobre todo con respecto a los principales mercados para el destino Villa Clara y la oferta turística, atendiendo a la modalidad turismo de tránsito, en especial la oferta hotelera que opera bajo la misma, cómo debe responder para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado y ser más competitivos.

Precisa también en su análisis los hoteles que constituyen competencia superior e inferior para el hotel “Los Caneyes”, describiendo las características fundamentales a tener en cuenta para el desarrollo de estrategias y acciones consecuentes.

En este plan quedan delimitados los segmentos con los que opera el hotel: de circuito; clientes directos; individuales por agencia; clientes que consumen almuerzo en tránsito; los nacionales que visitan el hotel motivados por el ocio, ya sea para consumir en la piscina o en la sala de fiestas y las firmas nacionales. Se define además en qué medida se adapta el producto Hotel a cada uno de estos segmentos. Se analiza la situación del producto hotel y de cada uno de sus productos internos (alojamiento, gastronomía y recreación), atendiendo a la etapa en que se encuentran según el ciclo de vida, de lo que se concluye que el hotel se encuentra en una etapa de madurez, no siendo así para los productos Recreación y Restauración. Se estudia cómo se determinan los precios, métodos y condicionantes que se utilizan para ello. Se identifican los tres canales mediante los que se realiza la distribución y se determina la situación que presentan las agencias de viajes con el cumplimiento de los cupos contratados; por último se analiza la eficacia la estrategia de comunicación y los recursos económico-financieros, tecnológicos y humanos con que cuenta la instalación.

Los resultados del análisis externo e interno se concretan en las principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), el impacto de sus efectos se analiza en la matriz, donde queda definido el cuadrante en el que

ubica el hotel atendiendo a su situación actual, siendo éste el cuadrante de las fortalezas y las amenazas o maxi-mini, de lo que se deduce el problema y la solución estratégica; que sugiere una **estrategia defensiva**, en la que debe potenciar sus fortalezas, con el fin de atenuar el efecto de las amenazas existentes y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.

A partir del análisis del ciclo de vida y teniendo en cuenta el resultado del análisis DAFO, se sugiere como estrategia: *tratar de mantener la cuota de mercado con la que ha venido operando; para ello debe decidir mejorar el producto, ofreciendo nuevos servicios y mejorando la calidad de los que ya ofrece, desarrollando actividades y eventos diversos para los diferentes segmentos, en fin, incorporando nuevos elementos que agreguen valor al producto.* Lo cual constituye su **estrategia maestra**.

Habiendo trazado el camino a seguir, se definen las áreas claves del marketing, en las cuales se deberá trabajar de manera integrada: relación producto – mercado, ventajas competitivas y posicionamiento deseado.

Se establecieron dos tipos de objetivos estratégicos, los financieros y los de mercado que se concretan en producir 1600000 CUC por concepto de ingresos para el 2010, a través del incremento del ingreso por alojamiento, manteniendo los niveles de crecimiento en los ingresos por concepto de restauración y recreación; lograr una estancia media de extranjeros sobre los 1.27 días; obtener un por ciento de ocupación extranjera contra la disponibilidad del hotel sobre el 60%; mantener y tratar de superar la cuota de mercado de 30.8%, sobre todo a través de los principales receptivos Cubatur y Cubanacán; incrementar el número de turistas días por encima de los 41000, incentivando el segmento de turistas directos, individuales y las firmas; satisfacer a más del 75% de los clientes con calificación 4 muy bien; lograr que al menos el 5% de los clientes de Cubatur que realizan almuerzos en tránsito en el hotel, se alojen e incrementar en al menos un 3% los clientes que consumen cover de piscina y de sala de fiestas.

Para el logro de los objetivos se plantean las estrategias a seguir en cuanto a producto, precio, distribución y comunicación, así como el plan de acciones que darán cumplimiento a los objetivos.

Se aprueba la factibilidad de ejecutar el plan propuesto, quedando definido el presupuesto de gastos comerciales para ejecutar las acciones previstas, el cual asciende a 58250 CUC. Por último en el plan de marketing se establecen los mecanismos de control adecuados, encaminados al logro efectivo de todas las acciones previstas y el alcance de los objetivos predeterminados.

Etapa XIII: Implantación y Seguimiento

Una vez desarrollado el plan se pasa a la etapa de implantación y seguimiento para lo cual será necesario desarrollar las siguientes acciones:

1. Sesión de trabajo con el consejo de dirección con el fin de presentar formalmente el plan de marketing para decidir su aprobación y adoptarlo oficialmente. Fecha: Enero 2010. Responsable: Comercial.
2. Seminarios, para comunicar, difundir el contenido de este documento, preparar a las personas para las tareas y funciones que deberán llevar a cabo. Fecha: Enero-Febrero 2010. Responsable Comercial y demás miembros de esta área.
3. Incorporar las tareas propuestas a los planes de trabajo mensuales de cada uno de los individuos implicados en la consecución de los objetivos de marketing y desarrollar el calendario para dar seguimiento al plan de marketing. Fecha: Mensual. Responsable: cada Jefe de área.
4. Emitir un reporte semanal para comunicar estos resultados, que lleguen tanto a la dirección del hotel como al área comercial, con vistas a analizar en la apertura las posibles desviaciones existentes, determinar las causas probables y tomar las medidas que sean necesarias. Fecha: Semanal. Responsable: cada Jefe de área.
5. Al concluir la ejecución del plan, efectuar una auditoría de gestión de marketing para evaluar los resultados de la gestión comercial del hotel durante el período planificado y medir el alcance de los objetivos del plan general de la empresa y de la visión. Fecha: Diciembre 2010. Responsable: Comercial y Director del hotel.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. El **procedimiento propuesto quedó validado** a través del juicio de experto lo que permitió corroborar la hipótesis planteada. Además se aplicó para la elaboración del plan de marketing del hotel “Los Caneyes” por reunir las características del objeto de estudio, desarrollando sus 4 fases: analítica, estratégica, operativa y de control y seguimiento, y 12 etapas, lo cual posibilita contar con un instrumento esencial para la gestión comercial del hotel.
2. El procedimiento permitió definir, como resultado del análisis externo e interno, la estrategia maestra que se orienta a potenciar sus fortalezas, con el fin de atenuar el efecto de las amenazas existentes y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno; tratando de mantener la cuota de mercado con la que ha venido operando, a través de la mejora del producto, e incorporando nuevos elementos que agreguen valor al mismo.
3. A partir de esta estrategia define las áreas claves del marketing, en las cuales deberá trabajar de manera integrada: relación producto-mercado, ventajas competitivas y posicionamiento deseado, determinando los objetivos estratégicos, desde el punto de vista financiero y de mercado, las correspondientes estrategias en función de las cuatro variables del mix de marketing, y sus respectivas acciones, en función de lo cual se estimó el presupuesto necesario para cumplimentar estas acciones y los mecanismos de control adecuados.



Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La **investigación bibliográfica** realizada permitió conocer los rasgos fundamentales de la hotelería, así como la necesidad de la elaboración e implementación de planes de marketing como guía planificada que contribuya a elevar los niveles de efectividad en la comercialización de los hoteles, a través de la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing, proporcionando una visión clara de la situación en la que se encuentra el hotel, del objetivo final, las estrategias y acciones necesarias para el logro de las metas trazadas.
2. En la **literatura consultada** se han encontrado diversos procedimientos para la elaboración del plan de marketing, propuestos por diferentes autores, referidos a la empresa de manera general, algunos a empresas propiamente turísticas y otros dirigidos a la empresa hotelera. Todos ellos pueden ser aplicables, si se adaptan a las condiciones actuales de los pequeños y medianos hoteles del destino Villa Clara; sin embargo se considera necesario la elaboración de un procedimiento que permita aunar todos los criterios estudiados, se adecue al caso concreto objeto de estudio y a sus características particulares.
3. A partir de la **evaluación de la situación actual** de la gestión de marketing en estos hoteles se pudo constatar que en la mayoría de los casos no se han desarrollado planes de marketing, y en el caso en que se ha hecho, éste presenta muchas limitaciones, de modo que las acciones de mercadotecnia se realizan de forma espontánea y empírica, manifestándose con un enfoque excesivamente operativo que les impide la realización de una gestión marketing orientada de manera efectiva a satisfacer los deseos del cliente.
4. A partir de estos resultados se decide la **propuesta de un procedimiento** que se compone de 4 fases y 12 etapas, asume los puntos generales que debe contener todo plan de marketing, considerando los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido como parte

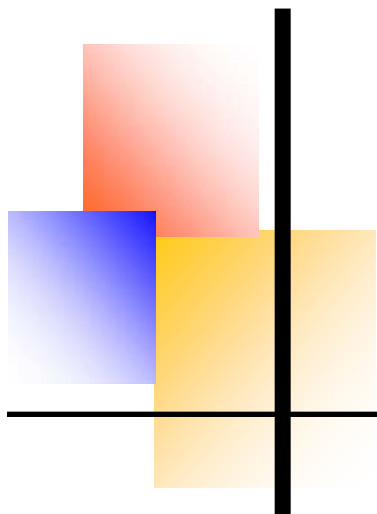
de la comercialización que realizan los hoteles del destino, logrando adaptarse a las características particulares de la hotelería, en las condiciones de Cuba y de los pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara.

5. A partir de los resultados de la validación del procedimiento propuesto mediante el **juicio de expertos** y su **aplicación práctica** en el Hotel “Los Caneyes” del destino Villa Clara, se puede entonces afirmar que la hipótesis “Si se diseña y aplica un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara, se podrá disponer de una herramienta técnicamente fundamentada que tribute a la elevación de la efectividad en la gestión de marketing”, ha sido demostrada.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Trasmitir los resultados de la investigación a la delegación del MINTUR en Villa Clara para valorar la pertinencia de su aplicación en otras entidades hoteleras similares y convertir el plan de marketing en un instrumento de trabajo permanente en la comercialización de los pequeños y medianos hoteles de tránsito.
2. Mantener la **divulgación de los resultados** y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas, en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática en los hoteles, lo cual permite la generalización de los resultados obtenidos.
3. **Emplear el procedimiento propuesto** y su aplicación, como material de estudio para las asignaturas de Comercialización Turística de la Licenciatura en Turismo, así como en la enseñanza postgraduada, contribuyendo al desarrollo de una visión más integral acerca de la gestión de marketing en el turismo y especialmente en la hotelería.



Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. A., (2004) *Marketing Hotelero*. Editorial Trillas, México.
2. Asociación Americana de Marketing, (1985) Tomado de Gallego, J.F, (1996) Dirección estratégica en los hoteles en el siglo XXI. Mc Graw-Hill-Interamericana de España, Madrid.
3. Alfaro, T., (1998) *El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales*. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, España.
4. Álvarez, L., (2001) “El nacimiento del turismo moderno” en *Conocer*. Número 2, México.
5. Ayala, C., et al., (2002) *Operaciones y Procesos de producción y servicios en el turismo*. Maestría en Gestión turística. Apuntes, La Habana, Cuba.
6. Ayala, C., (2004) *Actualidad y Perspectivas del Turismo en el Caribe Insular*. Publicado en Revista Retos Turísticos de la Universidad de Matanzas, Número 1, Volumen 3.
7. Barómetro OMT del Turismo Mundial, (2009) *El turismo internacional frente al deterioro de la economía en el mundo*. Madrid, 27 de enero de 2009. Disponible en: <http://www.unwto.org/UNWTOBarometer09.pdf>. [Accesado en enero de 2010].
8. Bigné, J. E.; Font, X. y L. Andreu, (2000) *Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y Estrategias de Desarrollo*. Madrid, Esic Editorial.
9. Castro, R., (2008) “Cuando trabajamos unidos de forma organizada y sólida se multiplican los frutos del esfuerzo” en *Granma*. Año 45. Número 3.
10. Catal, (1982) *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo “Rubén Martínez Villena”.
11. Centro de documentación del Complejo Escultórico Memorial Comandante Ernesto "Che" Guevara, (2009). Tabla de visitantes nacionales y extranjeros al Complejo. Santa Clara. Cuba.

12. Cerveró, J.; Iglesias, O. y O. Villacampa, (2002) *Marketing turístico*. Ediciones Octaedro, S.L. España.
13. Cooper, C. et al., (2007) *El Turismo. Teoría y Práctica*. Editorial Síntesis.
14. Comunidad Autónoma de la región de Murcia, (2008) “Ley 11/1997 de 12 de diciembre, de Turismo de la región de Murcia” en *Noticias jurídicas*. Disponible en: <http://www.noticiasjuridicas.com> [Accesado en 27 de mayo de 2009].
15. Datos de la Oficina del Delegado del MINTUR en Villa Clara (2009).
16. De Arquer, M.I., (2006) *Fiabilidad humana. Métodos*. Centro nacional de condiciones de trabajo. Disponible en: www.mtas.es/insht/ntp/ntp [Accesado en 2008].
17. De Borja L.; Andreu, J. y R. Bosh, (2002) *El consumidor turístico*. ESIC Editorial. España.
18. Días-Canel, J., (2009) *Presentación del producto turístico Villa Clara*. Informe Oficina Comercial de la Delegación del Mintur en Villa Clara.
19. Diccionario de la Real Academia Española. “[Marketing](http://www.buscon.rae.es)”. Disponible en: www.buscon.rae.es [Accesado el día 20 de junio de 2008].
20. Escuela Superior de Estudios de Marketing de Madrid (ESEM) (2000) *Auditorías de Marketing*. Material de apoyo. España.
21. Fernández, N., (2006) *El Turismo de frente al futuro*. Texto Docente. Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, Camagüey.
22. Ferré, J.M. et al., (2008) *Enciclopedia de Marketing y Ventas*. Segunda edición. España, Editorial Océano / Centrum.
23. Gallego, J.F., (2002) *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España, Editorial Thomson Paraninfo.
24. Gallego, J.F., (2008) *Marketing para hoteles y restaurantes. En los nuevos escenarios*. España.
25. García, L.M., (2008) “Un mapa para llegar a buen puerto. En busca del plan de marketing perfecto” en *MK Marketing + Ventas*. Número 232. Febrero 2008.

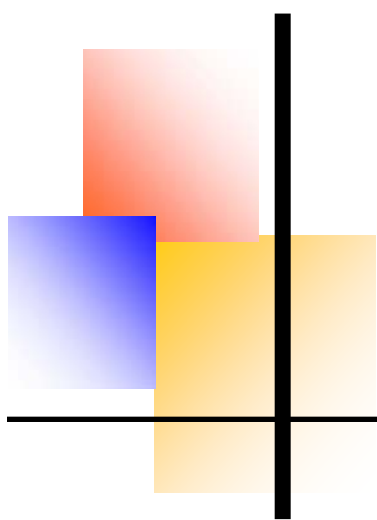
26. Glücksmann, R., (1935) *Allgemeine Fremdenverkehrskunde*, Verlag von Stämpfli & Cie., Berna. Citado por Norval (1936) en *La Industria Turística*.
27. Góngora, M. I., (1997) *Dossier de Dirección de Marketing*. EAEHT. FORMATUR.
28. González, B. L., (2009) "Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas". Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Villa Clara. Cuba.
29. Grande, I., (2005) *Marketing de los servicios*. Editorial ESIC. España.
30. Hernández, A.; Díaz, I. y L. Barreiro, (2004) "Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos" en *Folletos Gerenciales*. Año 8, número 11. Noviembre, 2004.
31. Hernández, Y.; Martínez, A. y E.L., Machado, (2008) "Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing para empresas hoteleras del destino Cuba". Ponencia presentada en VI CICE. Meliá Las Dunas. Cayos de Villa Clara.
32. Hernández, Y. y E. L., Machado, (2008) *Propuesta de procedimiento para la Auditoría de Gestión del Marketing en entidades turísticas cubanas*. Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central de Las Villas 2008.
33. Hurtado, (2003) Procedimiento para la selección de expertos. En: Rodríguez, A. (2008). Procedimiento para la toma de decisiones en la Tercerización del Mantenimiento. Aplicación en el Hotel Santa Clara Libre. Tesis de trabajo de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
34. Iglesias, R.; Talón, P. y R. García-Viana, (2007) *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Segunda edición. España, Editorial Síntesis.
35. Junta de Andalucía/Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, (2005) Plan Director de Marketing. Andalucía. 06PDM08. Sevilla.
36. Jiménez, R. I. (s.f.) *Arquitectura y Construcción*. Disponible en: <http://www.arghys.com/contenidos/hoteles-tipos.html>. [Accesado en 15 de marzo de 2009].

37. Kotler, P., (2005) *Marketing de Resultados*. Disponible en <http://www.daemonquest.com/Marketingderesultados/Kotler2005>, [Accesado en 2008].
38. Kotler, P. et al., (2004) *Marketing para Turismo*. Tercera edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
39. Kotler, Philip (2003). *Fundamentos de Marketing*, 6ª edición, Pearson Educación de México, S.A.
40. Kotler, P., (1995) *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Tomo I. México, Editorial Prentice Hall.
41. Lay, Y., (2008) *Periódico Vanguardia*. 27 de diciembre de 2008.
42. Lewis, R. y R., Chambers, (2000) *Marketing leadership in hospitality*. Edición Tercera, John Wiley & Sons, Inc.
43. Lievano, V., (2007) *Análisis y recomendaciones de los canales de distribución del Hotel Catedral en San Cristóbal de las Casas, Chiapas*. Tesis Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla. México. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/lievano_m_vv [Accesado 20 de septiembre de 2009].
44. London, I., (2007) "Hoteles Económicos, crecimiento de vértigo" en *Gestión de Hoteles*. Número 72. Abril-Junio. Edita Reed Business Information.
45. Lovelock, C., (1997) *Mercadotecnia de servicio*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
46. Lloret, F., (2007) *El Turismo y su incidencia en el Desarrollo Local de Villa Clara, Cuba*, Edición Electrónica Gratuita. Texto Completo. Disponible en: www.Eumed.Net/Libros/2007b/. (Accesado en 22 octubre de 2008).
47. Machado, E. L.; Y., Hernández, (2008) *Del turismo contemplativo al turismo activo*. Memorias del VI CICE. Hoteltur. Santa Clara. Cuba.
48. Marketing Turístico. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos66/glosario-terminos-turisticos/glosario-terminos-turisticos2.shtml?monosearch>, [Accesado en octubre 2009].

49. Martín, R., (2003) *Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana.
50. Martín, R. y H., Ayala, (2000) *Introducción al Turismo*. Centro de Estudios Turísticos Universidad de La Habana.
51. Martín, I., (2005) *Dirección y Gestión de empresas del sector turístico*. Ediciones Pirámide. Tercera Edición. España.
52. Martínez, C.C., (2008) "Presentación en Power Point Sistemas Hoteleros" Curso de Dirección Hotelera en la *Maestría en Gestión Turística*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara. Cuba.
53. Martínez, C. C., et al. (2009) *Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas*. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
54. Marrero, M., (2007) "Conferencia del Ministro de turismo sobre las tendencias y perspectivas actuales del turismo en Cuba". FITCUBA 2007.
55. Matos, H., (2004) *Competitividad y Ciclo de Vida de los Destinos Turísticos*. Secretaría de Turismo de México. Boletín: Hechos y Tendencias del Turismo, Número 32 Junio 2004.
56. Matos, H., (2005) *Turismo. Complete su conocimiento. Intermediación/ Distribución*. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
57. Matos, H., (2008) "Presentación en Power Point Desarrollo del Turismo en Cuba". EHT Varadero. Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
58. Mestres, J., (1995) *Técnicas de dirección y gestión hotelera*. Barcelona, Editorial Gestión 2000.
59. Milio, I., (2004) *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales*. España, Editorial Thomson Paraninfo.
60. Morera, J. O. *El Plan de Marketing*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml?monosearch>. [Accesado en 2009].
61. Muñoz, F., (2004) *Autopsia del Turismo: El vencimiento de la distancia*. Editado por eumed.net. Texto completo disponible en: <html://www.eumed.net/coursecon/librería>. (Accesado en 2009).

62. Muñoz, R., (2009) *Procedimiento para la gestión de Restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas*. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
63. Muñoz, R., (2001) *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid. CEF.
64. NC: 127 (2001) Norma cubana 127-2001. Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico.
65. Norval, A. J., (1936) *La industria Turística*. Edic. Sir Isaac "Pitman & Sons. Traducción de Francisco Muñoz de Escalona (2004). Editado por eumed-net.
66. Oficina Nacional de estadísticas de la República de Cuba, (2008). Disponible en: <http://www.one.cu> [Accesado en 12 septiembre 2009].
67. OMT, (2008) "El turismo mundial supera las expectativas en 2007 – Las llegadas pasan de 800 millones a 900 millones en dos años. Madrid, 29 de enero de 2008. Disponible en: http://www.unwto.org/media/news/sp/press_det.php?id=1665&idioma=S [Accesado en 12 febrero 2009].
68. OMT, (2009) "Barómetro OMT del Turismo Mundial". Disponible en: http://www.unwto.org/index_s.php. [Accesado en 15 febrero 2009].
69. OMT, (2010) "Resultados del turismo internacional en 2009 y perspectivas para 2010". Rueda de prensa OMT, Sede, Madrid, España. 18 enero 2010. Disponible en <http://www.UNITWO.org>. [Accesado en 2 enero 2010].
70. Pedraza, M., (2009) "Tendencias en Hotelería" en *Viajitis*. Disponible en: <http://www.viajitis.com> [Accesado en 27 de mayo de 2009].
71. *Plan de Marketing*. Caja de Herramientas de Gestión Empresarial. Disponible en: http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Marketing/marketing.htm#_Toc55619277. [Accesado en 3 septiembre de 2008].
72. *Plan de Marketing*. Caja de herramientas de gestión empresarial. Disponible en: www.abcpymes.com/menu21.htm. [Accesado en 3 septiembre de 2008].

73. Prieto, D., (2007) *Procedimiento para la implantación del Cuadro de Mando Integral en Pequeñas y Medianas empresas hoteleras cubanas*. Tesis en Opción al título de Master en Administración de Negocios. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Villa Clara. Cuba.
74. Quintana, R.; et al., (2005) *Efectos y Futuro del Turismo en la Economía Cubana*. Edición Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Cuba.
75. Ramírez A., y M. González, (2008) *Procedimiento para la elaboración del plan de marketing estratégico en empresas tuneras*. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-la-elaboracion-del-plan-de-mercadeo.htm>. [Accesado en 2009].
76. Reid, R & Bojanic, D., (2001) *Hospitality marketing management*. Edition 3ra, John Willey & Sons, Inc. Estados Unidos.
77. Research Department of the Caribbean Tourism Organization, (2002) *Summary of articles and Information on Hotel Classifications System*.
78. Rodríguez, R., et al., (2000) *Introducción al turismo*. Centro de Estudios Turísticos. La Habana. Cuba.
79. Sánchez, M. D., et al., (2008) *Gestión de Marketing Hotelero y AAVV. Gestión Hotelera*. Especialidad de Postgrado. Universidad de Matanzas. Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. Cuba.
80. Santasmases, M., (1999) *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide S. A. Madrid. España.
81. Sarkies, E. L., (1933) *The Importance of the Hotel Industry*, Tesis doctoral, Leyden N. V. Book, en Steendrukkerry Eduarfs Ijdo. Citado por Norval, (1936) en *La Industria Turística*.
82. Serra, A., (2003) *Marketing Turístico*. ESIC Ediciones. España.
83. *Villa Clara y su Desarrollo Turístico*. Compendio informativo de Santa Clara. Disponible en: <http://www.dtcuba.com/ProvincelInfo.asp> [Accesado en 20 septiembre 2008].

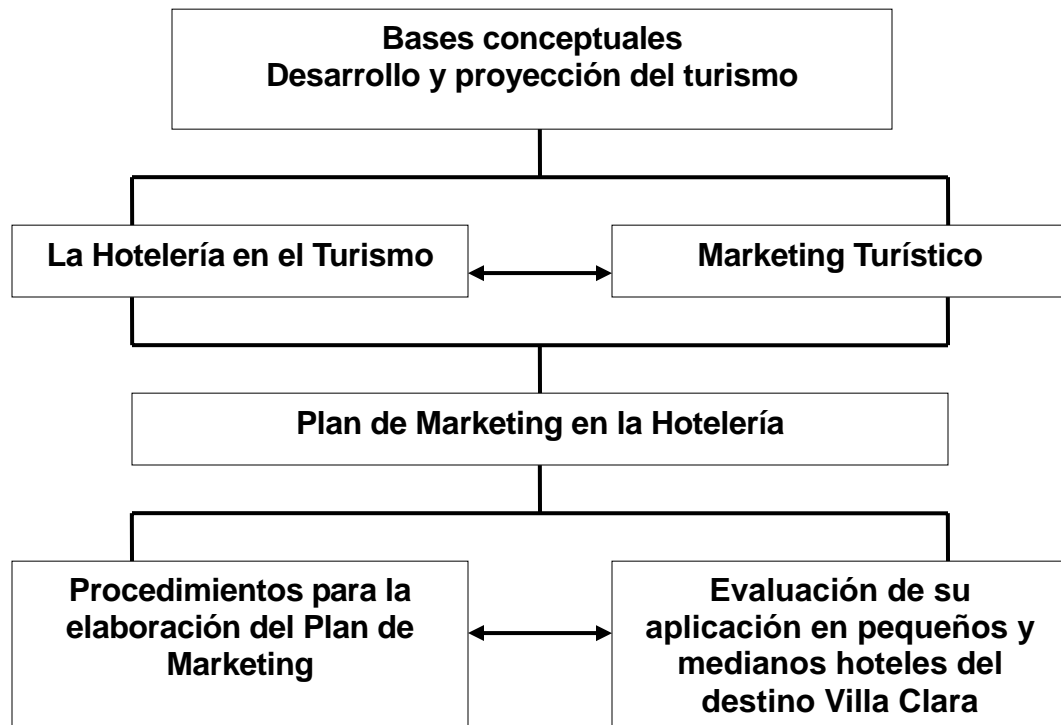


Anexos

ANEXOS

Anexo 1 Hilo Conductor del Marco Teórico Referencial de la investigación

Fuente: Elaboración propia



Anexo 2 Principales receptores de turismo internacional entre 1950 y 2004

Fuente: Organización Mundial del Turismo. 2008.

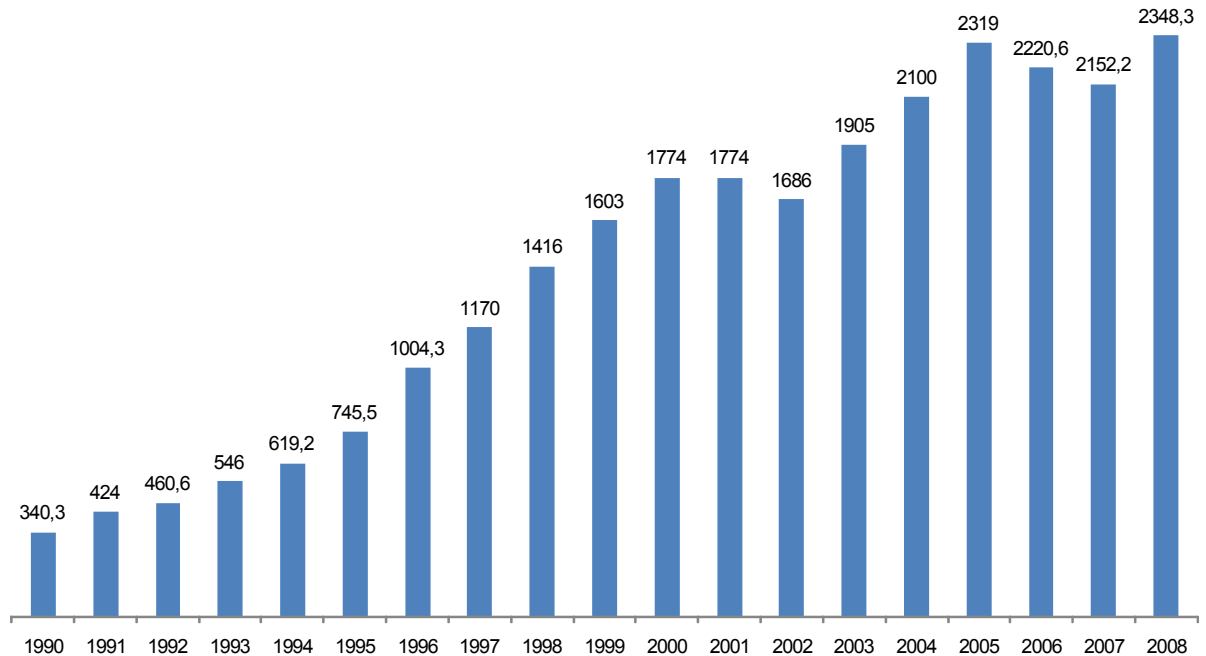
Rango	1950	Cuota	1970	Cuota	1990	Cuota	2004	Cuota	
1	EEUU	71%	Italia	43%	Francia	39%	Francia	33%	
2	Canadá		Canadá		EEUU		España		
3	Italia		Francia		España		EEUU		
4	Francia		España		Italia		China		
5	Suiza		EEUU		Hungría		Italia		
6	Irlanda	17%	Austria	19%	Austria	15%	Reino Unido		14%
7	Austria		Alemania		Reino Unido		México		
8	España		Suiza		México		Alemania		
9	Alemania		Yugoslavia		Alemania		Turquía		
10	Reino Unido		Reino Unido		Canadá		Austria		
	Resto del Mundo	12%	Resto del Mundo	38%	Resto del Mundo	46%	Resto del Mundo	53%	
Total	25 MM		166 MM		457 MM		766 MM		

Anexo 3 Evolución del número de visitantes en Cuba, período 1990-2008.

Posición del destino en el mundo durante el período 1990-2007

Fuente: Oficina Nacional de estadísticas MINTUR. 2008

Cuba (1990-2008). Visitantes internacionales (000)



Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (www.one.cu); MINTUR

Copyright © 2009 HecMaRod

Año	Posición según Arribo de Turistas Internacionales	Posición según Ingresos generados por el Turismo Internacional
1990	23	21
1995	14	11
1998	12	8
2005	8	8
2007	9	8

Anexo 4 Clasificación de los hoteles atendiendo a las tipologías.

Fuente: Elaboración propia

Tipología		Características
<i>Destinación y Localidad</i>	Hotel urbano o de ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	Hotel de playa o resorts	Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presentan, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística, debiendo operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, para preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
	Hotel de Naturaleza	Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.
	Hotel de tránsito	Son los hoteles que por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 a 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana.
	Hotel de Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, spa, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan.
	Hotel Boutique	Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto, promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país. En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad.
	Hoteles con Encanto	Son estructuras hoteleras de dimensiones reducidas que son verdaderas joyas de la arquitectura vernácula y de diseño, y que requieren una atención muy personal y una gestión muy profesionalizada.
<i>Capacidad</i>	Pequeños	hasta 75 habitaciones
	Medianos	hasta 300 habitaciones
	Grandes	hasta 1000 habitaciones
	Gigantes	más de 1000 habitaciones

Anexo 5 Definiciones de marketing aportadas por diferentes autores.

Fuente: Elaboración propia.

No.	Definición	Autor	Fuente
1.	El Marketing es la ciencia que trata del conjunto de relaciones de intercambios entre la empresa, los mercados y la clientela, así como de los elementos y entornos que las viabilizan y condicionan para llevarlas a cabo y optimizarlas rentablemente.	Muñoz Oñate	Marketing Turístico, 1994.
2.	El proceso de planificar y ejecutar la concepción de producto, precio, promoción, y distribución de ideas, bienes de servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.	Asociación Americana de Marketing	Tomado de Gallego J.F, 1996: Dirección estratégica en los hoteles en el siglo XXI. Pág. 112.
3.	Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita	Santesmases	Marketing: Conceptos y Estrategias. 1999. Pág.360.
4.	El marketing tiene su origen en el hecho de que las personas tienen necesidades y deseos que le crean un estado de incomodidad, que se resuelve con la adquisición de productos y servicios que les satisfacen; y emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, obteniendo un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio.	Bigné, Font, Andreu	Marketing de Destinos turísticos. Análisis y Estrategia de Desarrollo. 2000. Pág. 216.
5.	Persigue identificar las necesidades de los clientes, para canalizar deseos y potenciar las demandas de manera rentable y ofrecer aquel producto o servicio que mejor los satisfaga.	Cerveró, Iglesias y Villacampa	Marketing Turístico. 2002. Pág. 24.
6.	El marketing representa aquellas actividades y acciones influidas por el entorno donde se llevan a cabo, cuyo objetivo es la creación, comunicación y venta repetitiva de productos y	Gallego	Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión. 2002.

	servicios que estén de acuerdo con los valores sociales y/o económicos y/o culturales y/o políticos de una demanda concreta, más o menos amplia, que recibe una información dirigida y directa sobre los mismos. Dichos productos y servicios contribuyen y responden a sus expectativas y necesidades siempre con una calidad esperada y que necesariamente deben satisfacerse de forma individual.		
7.	Es por una parte, una forma de pensar y entender la relación de intercambio de la empresa con sus mercados que debe extenderse a todo el personal y actividades de la empresa y generar valores y actitudes positivas hacia el cliente. Es, por otra parte, un conjunto de instrumentos y técnicas que permiten ejecutar aquellas acciones que nos conduzcan a la consecución de los objetivos comerciales que la dirección de la empresa se ha fijado.	Serra	Marketing Turístico. 2003
8.	Proceso de analizar los gustos de los consumidores, con el fin de una vez conocidos, poder establecer sus necesidades y deseos e influir en su comportamiento para que adquieran determinados productos.	Milio	Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales. 2004. Pág. 76.
9.	Proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos de valor.	Kotler, Bowen, Makens	Marketing para turismo. 2004. Pág. 6.
10.	Proceso de gestión empresarial, cuyo fin último es el de suministrar el producto adecuado, en el lugar, momento y precio adecuado.	Cooper; Fletcher; Fyall; Gilbert; Wanhill	El turismo. Teoría y Práctica. 2007. Pág. 650.
11.	El conjunto de medidas organizadas para servir mejor al cliente estudiando continuamente sus necesidades cambiantes.	Margarita Maurera	www.infomipyme.com 2008

Anexo 6 Definiciones sobre Marketing Turístico planteadas por diferentes autores. Fuente: Elaboración propia.

No.	Definición	Autor	Fuente
1.	El Marketing Turístico identifica qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, como traer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan. Además que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.	Serra	Marketing Turístico. 2003. Pág. 80.
2.	El conjunto de acciones cuyo objetivo es prever la demanda de bienes y servicios, para obtener la máxima eficacia en su comercialización.	Milio	Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales. 2004. Pág. 89.
3.	El marketing turístico es el proceso que permite identificar las necesidades que tiene el consumidor y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que este quede plenamente satisfecho.	Iglesias; Talón; García-Viana	Comercialización de productos y servicios turísticos. 2007. Pág. 20.
4.	Conjunto de técnicas relativas a la transferencia y servicios turísticos del producto al consumidor. Constituye la política para la preparación del producto turístico con vistas a su venta a través del proceso de distribución del mismo, que busca la satisfacción óptima de necesidades de segmentos determinados de consumidores.	-	www.monografias.com/trabajos66/glosario-terminos-turisticos/glosario-terminos-turisticos2.shtml?monosearch , en línea 2009

Anexo 7 Definiciones sobre Plan de Marketing aportadas por diferentes autores. Fuente: Elaboración propia.

No.	Definición	Autor	Fuente
1.	Es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix, y de estos en presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que está exigiendo el accionista.	Alfaro	El Marketing como arma competitiva. 1998. Pág. 11.
2.	El plan de marketing en la hotelería, se traduce en un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso, y los planes de acción correspondientes.	Acerenza	Marketing Hotelero.2004 Pág. 24.
3.	El Plan de Marketing es una herramienta de trabajo, un documento escrito, resultado de analizar, preparar y decidir acerca de las actuaciones en marketing, para un período de tiempo determinado.	Matos	Turismo: Complete su conocimiento. 2005.
4.	Documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos, deseados en un ambiente de mercado.	Grande	Marketing de los servicios. 2005. Pág. 288.
5.	Instrumento práctico, realista y operativo, que puede llevarse a cabo de acuerdo a un presupuesto dado y período de tiempo determinado.	Iglesias, Talón, García-Viena	Comercialización de productos y servicios turísticos. 2007. Pág. 232.
6.	Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el	-	Plan de Marketing www.wikipedia.com . 2008

	financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.		
7.	Consisten en la planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el período de un año, por lo general.	Ferré et al.	Enciclopedia de Marketing y Ventas. 2008.
8.	Un plan de marketing define quién es una compañía, en qué mercado está (visión y misión) y dónde y qué se quiere conseguir (estrategias y objetivos), así como concreta la manera de lograrlo y qué se necesita para ello (planes y recursos). También fija los controles y la retroalimentación (sistemas de información) necesarios para la evaluación del progreso.	García	“Un mapa para llegar a buen puerto. El Plan de Marketing perfecto” Mk Marketing + Ventas N° 232. 2008.
9.	En el Plan de Marketing se establecen estrategias, objetivos y acciones cuyo fin es colocar en el mercado los alojamientos y otros servicios como salones para reuniones, banquetes, etc.	Gallego	Marketing para hoteles y restaurantes. En los nuevos escenarios. 2008.
10.	Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.	Morera	El Plan de Marketing. Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml?monosearch . (En línea 2009).

Anexo 8 Procedimientos analizados para la elaboración de un Plan de Marketing

Procedimientos estudiados:

1. Figuerola (1990)
2. Alfaro (1992)
3. Muñiz (2001)
4. Kotler (2003)
5. Serra (2003)
6. Kotler, Bowen, Makens (2004)
7. Acerenza (2004)
8. Milio (2004)
9. Cooper et al. (2005)
10. Iglesias, Talón y García-Viana (2007)
11. Sánchez y otros (2008)

Tabla 8 Análisis comparativo de procedimientos estudiados.

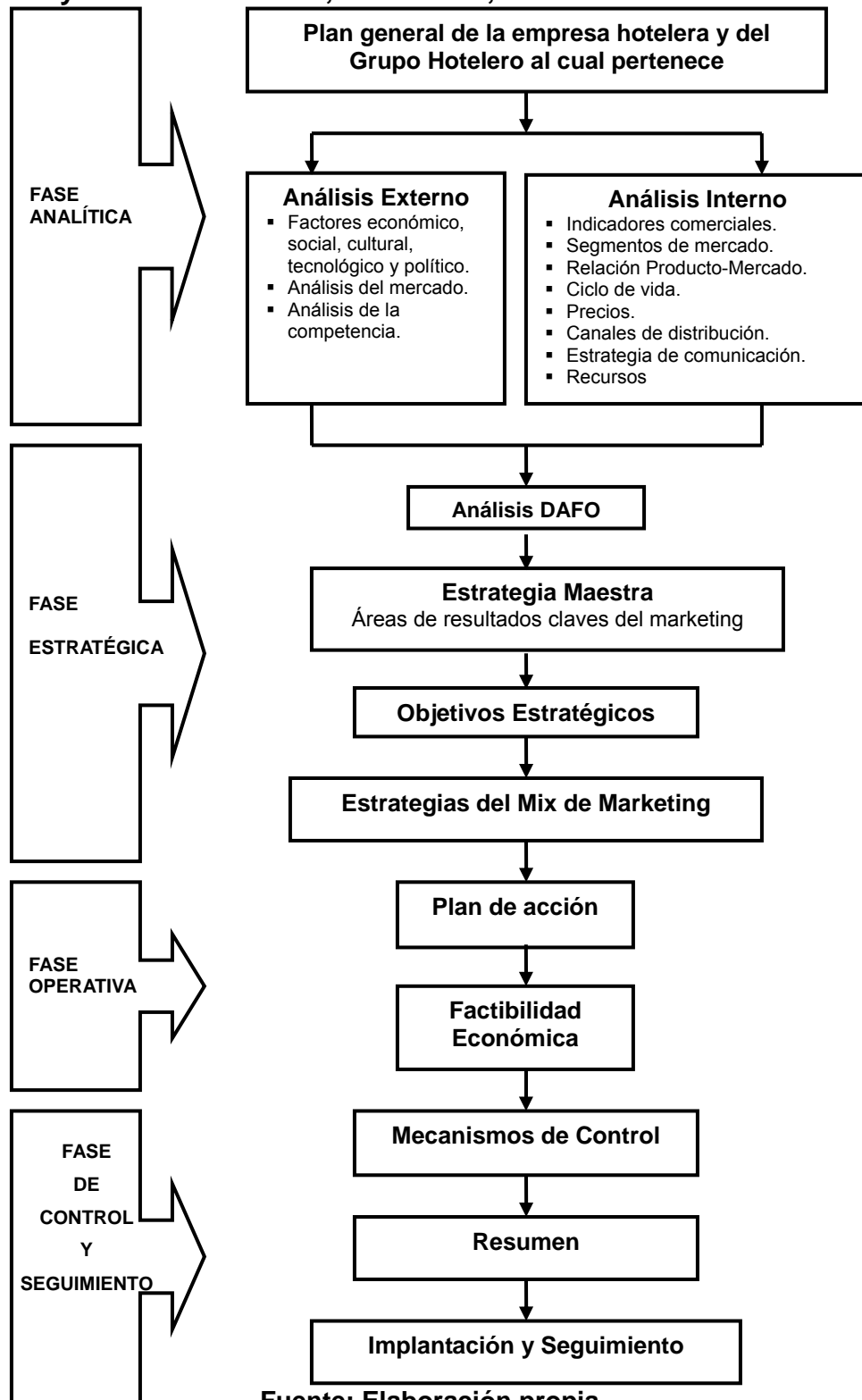
Elementos indispensables / Procedimientos	Resumen	Plan general de la empresa	Análisis Externo e Interno (DAFO)	Estrategia Maestra	Objetivos Estratégicos	Estrategias del Mix de marketing	Planes de acción	Presupuesto	Control Implementación y Seguimiento	(%) TOTAL
1				X	X	X			X	44
2				X	X			X	X	44
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100
4			X	X	X	X	X	X	X	78
5			X	X	X		X	X	X	67
6	X		X	X	X	X	X	X	X	89
7			X	X	X		X	X		56
8		X	X	X	X	X	X	X	X	89
9		X	X	X	X	X	X	X	X	89
10		X	X	X	X	X	X	X	X	89
11	X	X			X	X	X	X	X	78
(%) TOTAL	27	45	72	90	100	72	82	90	90	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9 Cantidad de hoteles con que cuenta la provincia de Villa Clara teniendo en cuenta categoría y clasificación. Fuente: Datos de la Oficina del Delegado del MINTUR en Villa Clara, 2008.

HOTEL	GRUPO	CATEGORÍA	PRODUCTO	HABITACIONES FÍSICAS
Brisas del Mar	Islazul	1 *	Playa	27
Elguea	Islazul	1 *	Salud	135
Hanabanilla	Islazul	2 *	Naturaleza	125
Santa Clara Libre	Islazul	2 *	Ciudad	166
La Granjita	Cubanacán	3 *	Tránsito	71
Los Caneyes	Cubanacán	3 *	Tránsito	96
Hotel Mascotte	Cubanacán	3 *	Ciudad	10
Cayo Las Brujas	Gaviota	3 *	Playa	24
Sol Cayo Santa María	Gaviota	4 *	Playa	300
Meliá Las Dunas	Gaviota	5 *	Playa	925
Meliá Cayo Santa María	Gaviota	5 *	Playa	358
Royal Hideaway Cayo Ensenachos	Gaviota	5 *	Playa	506
Barceló Cayo Santa María	Gavota	5 *	Playa	624

Anexo 10 Procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing de pequeños y medianos hoteles, de tránsito, del destino Villa Clara



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11 Instrumento para validar el procedimiento propuesto. Fuente: Elaboración propia.

Usted se ha seleccionado como experto para validar la factibilidad del procedimiento para el diseño del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito, categoría tres estrellas del destino. Con tal propósito, a continuación se expone una relación de aspectos relacionados con el procedimiento sobre los que deberá emitir un juicio, señalando su grado de acuerdo en cada caso. Para lo cual se aplica una escala Likert, donde 1 significa el mayor grado de desacuerdo y cinco la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y el procedimiento en su totalidad, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión.

ASPECTOS	REFERENCIA/ CONTENIDO	ESCALA				
		1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
CARACTERÍSTICAS DEL PROCEDIMIENTO						
Parsimonia	La estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad, permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente fácil.					
Pertinencia	El procedimiento da la posibilidad de adecuarse a la solución de problemas que puede presentar el hotel en un momento dado.					
Suficiencia	Existe disponibilidad de					

informativa	la información requerida para su aplicación y tratamiento.					
Flexibilidad	El procedimiento durante su aplicación permite la adecuación del mismo a las diferentes situaciones que se pueden presentar en cada organización.					
Carácter integrado	El procedimiento permite integrar elementos básicos inherentes al diseño de todo Plan de Marketing de manera coherente y lógica.					
Aplicabilidad	El procedimiento es aplicable en los pequeños y medianos hoteles categoría tres estrellas de tránsito.					
Continuidad	Es fruto del estudio de diversos procedimientos existentes.					
Contextualización	Es adecuado a las condiciones actuales del desarrollo de la gestión de marketing en el Destino Cuba y particularmente en el Destino Villa Clara.					
Creativo e innovador	Crea un ambiente participativo que motiva la					

	puesta en práctica del plan como resultado de la aplicación del procedimiento, propiciando el desarrollo creativo de alternativas de solución ante los problemas detectados.					
Racionalidad	El costo de implementar el procedimiento no debe sobrepasar los beneficios que de él se espera.					

ANÁLISIS DE CADA UNA DE LAS FASES		1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
Fase Analítica, Estratégica, Operativa, de Control y Seguimiento	Se consideran las fases esenciales que de manera general debe incluir todo plan de marketing.					
Elementos del plan general del hotel y del de la empresa hotelera a la que pertenece	Es importante considerar esta etapa como punto de partida para desarrollar el plan de marketing.					
Análisis Externo e Interno	Es conveniente analizar los factores externos e internos que intervienen en el					

	desarrollo del hotel y que permiten identificar las principales amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades del mismo en el período analizado. En esta etapa se consideran todos los aspectos esenciales del entorno.					
Análisis DAFO	Es útil este método para evaluar concretamente la situación actual del hotel.					
Estrategia Maestra	Permite determinar las vías de solución de la situación actual que presenta el hotel y tomar las decisiones basadas en los análisis anteriores, que a su vez se plasmarán en los planteamientos tácticos posteriores.					
Objetivos Estratégicos	Se hace necesario concretar los objetivos que se desean alcanzar y se consideran los aspectos esenciales que deberá alcanzar la entidad.					
Estrategias del Mix de Marketing	Es imprescindible la determinación de las estrategias del mix de marketing que permitirán alcanzar los objetivos previstos, en correspondencia con las estrategia maestra.					

Plan de Acción	Es útil esta etapa pues define qué hacer concretamente para llevar a efectos la estrategia y alcanzar los objetivos.					
Factibilidad Económica del plan	Es importante medir la eficiencia del plan desde el punto de vista económico y en esta etapa se consideran los pasos suficientes para aprobar su viabilidad.					
Mecanismos de Control	Los mecanismos de control que se proponen son adecuados y pueden resultar efectivos para garantizar el logro de los objetivos y estrategias marcados.					
Resumen	Resulta útil esta etapa para mostrar en síntesis el resultado fundamental del plan, lograr la comprensión rápida de los interesados y finalmente su motivación.					
Implantación y seguimiento	Se tienen en cuenta en esta etapa todos los elementos que deben facilitar la implantación con éxito del plan y su adecuado seguimiento.					

Por favor exprese cualquier opinión adicional que tenga acerca del procedimiento propuesto:

Anexo 12 Procedimiento para la selección de los expertos. Fuente: Hurtado de Mendoza, 2003.

Con este procedimiento se trata de atenuar la realización de la pregunta: ¿A quiénes considerar expertos?, a la hora de realizar un grupo de trabajo. Para lo cual se deben seguir varios pasos, como son:

1. Confeccionar una lista inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.
2. Realizar una valoración sobre el nivel de experiencia, evaluando de esta forma los niveles de conocimiento que poseen sobre la materia. Para ello se realiza una primera pregunta para una autoevaluación de los niveles de información y argumentación que tienen sobre el tema en cuestión.

En esta pregunta se les piden que marquen con una X, en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema a estudiar.

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tema										

3. A partir de aquí se calcula el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), a través de la siguiente ecuación:

$$Kc_j = n (0.1)$$

Donde:

Kc_j - Coeficiente de Conocimiento o información del experto "j"

n - Rango seleccionado por el experto "j"

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar (marca con una X).

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Intuición.			

5. Aquí se determinan los aspectos de mayor influencia. Las casillas marcadas por cada experto en la tabla se llevan a los valores de una tabla patrón.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados.	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida.	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales.	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros.	0.05	0.05	0.05
Conocimiento del estado del problema en el extranjero.	0.05	0.05	0.05
Intuición.	0.05	0.05	0.05

6. Los aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar permiten calcular el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, a través de la ecuación que se presenta a continuación:

$$K_{aj} = \sum_{i=1}^6 n_i$$

Donde:

K_{aj}: Coeficiente de Argumentación del experto "j"

n_i: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

7. Una vez obtenido los valores del Coeficiente de Conocimiento (Kc) y el Coeficiente de Argumentación (Ka) se procede a obtener el valor del Coeficiente de Competencia (K) que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (K) se calcula según la ecuación siguiente:

$$K = 0,5 * (Kc + Ka)$$

Donde: K: Coeficiente de Competencia

8. Posteriormente obtenido los resultados se valoran en la siguiente escala:

Alto	Medio	Bajo
0,8 < K < 1,0	0,5 < K < 0,8	K < 0,5

9. El investigador debe utilizar para su consulta a expertos de competencia alta, nunca se utilizará expertos de competencia baja.

Aplicación del procedimiento de selección de los expertos

Los expertos se seleccionan por los conocimientos específicos y la calificación técnica, debido a la influencia que tienen en la consistencia de los resultados que se desean.

1. Determinado el número de expertos necesarios, se entra en la selección de los expertos finales que conformarán el grupo de trabajo, a través del procedimiento propuesto, para el cual se hace una lista de las posibles personas que lo podrán integrar, las cuales se muestran en la tabla 9. Para la obtención de la información necesaria para la selección de los expertos finales, se utilizó la encuesta que se muestra en el Anexo 13.

Tabla 9 Relación de expertos a seleccionar.

No	Nombre (s) y apellidos	Cargo	Años Exp.
1	Dr. C. Roberto Pons García	Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas	17
2	M. Sc. Esther Lidia Machado Chaviano	Profesora del Centro de Estudios Turísticos de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas	12
3	M. Sc. Zoe Marisela Rodríguez Águila	Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas	31
4	M. Sc. Clara Efigenia Morales Tejón	Profesora de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” de Villa Clara	19
5	M. Sc. Rosa Reina López Nieves	Profesora de la Escuela de Hotelería y Turismo “Alberto Delgado Delgado” de Villa Clara	11
6	Ing. Jorge Luis Jiménez González	Especialista comercial de la oficina del delegado del ministro de turismo en Villa Clara	11
7	M. Sc. Armando Dávila González	Director Hotel “Los Caneyes”	6
8	Ing. Alexander Quiroga Orizondo.	Especialista comercial del Hotel “Los Caneyes”	6
9	Lic. Ángel G. Soto Moya	Gerente del Hotel “Villa La Granjita”	10
10	Lic. Norberto Santos Rodríguez	Especialista Comercial del Hotel Villa La Granjita	12
11	Lic. Yordanka Aparicio Ruiz	Especialista en Relaciones Públicas del Hotel “Los Caneyes”	3
12	M. Sc. Lisette Rodríguez Sosa	Esp. Calidad del Hotel “Villa La Granjita”	13

Fuente: Elaborado por el autor.

Este procedimiento evalúa el **Coeficiente de Competencia** de cada experto en función del **Coeficiente de Conocimiento o Información** y el **Coeficiente de Argumentación**; para ello se prosiguió como se enumera a continuación:

2. Se le pidió a cada posible experto que marcara con una X, en una escala creciente del 1 al 10, valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que posee sobre el tema objeto de estudio, obteniéndose como resultado el que se muestra en la tabla 10.

Tabla 10 Grado de conocimiento o información que poseen los expertos sobre el tema.

No	Nombre (s) y apellidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Dr. C. Roberto Pons García									X	
2	M.Sc. Esther Lidia Machado Chaviano										X
3	M. Sc. Zoe Marisela Rodríguez Águila					X					
4	M. Sc. Clara Efigenia Morales Tejón									X	
5	M. Sc. Rosa Reina López Nieves					X					
6	Ing. Jorge Luis Jiménez González							X			
7	M. Sc. Armando Dávila González							X			
8	Ing. Alexander Quiroga Orizondo.								X		
9	Lic. Ángel G. Soto Moya				X						
10	Lic. Norberto Santos Rodríguez								X		
11	Lic. Yordanka Aparicio Ruiz						X				
12	M. Sc. Lisette Rodríguez Sosa				X						

Leyenda: X- Grado de conocimiento o información sobre el tema.

Fuente: Elaborado por el autor.

3. A partir del resultado del apartado anterior se calculó el Coeficiente de Conocimiento o Información (Kc), obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Kc	0.9	1	0.5	0.9	0.5	0.8	0.7	0.8	0.4	0.8	0.6	0.4

4. Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema a estudiar.
5. A continuación se determinan los aspectos de mayor influencia a partir de la asignación de valores predeterminados (**tabla patrón**) en función de la evaluación realizada por cada experto.

6. Con estos valores se calcula el Coeficiente de Argumentación (Ka) de cada experto, obteniéndose como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Ka	0.9	1	0.5	0.9	0.5	0.8	0.9	0.9	0.4	0.8	0.6	0.2

7. Una vez obtenidos los valores del Kc y del Ka se procede a obtener el valor del **Coeficiente de Competencia (K)** que finalmente es el que determina en realidad cuales son los expertos que se toman en consideración para trabajar en la investigación. El resultado de este coeficiente se muestra a continuación:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
K	0.9	1	0.5	0.9	0.5	0.8	0.8	0.85	0.4	0.8	0.6	0.3

8. Este valor es comparado con una escala preestablecida determinando el nivel de competencia alcanzado por los expertos, arrojando como resultado:

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
Nivel	A	A	M	A	M	A	A	A	B	A	M	B

Leyenda: A- Alto; M- Medio; B- Bajo

9. Realizado el análisis de los resultados obtenidos se toman como expertos a participar en la investigación los siete expertos que obtuvieron el mayor nivel de competencia "Alto" (E1, E2, E4, E6, E7, E8 y E10).

Anexo 13: Encuesta. Coeficiente de competencia de expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado en relación a temas asociados con la gestión de marketing en la hotelería. Antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del “Juicio a Expertos”, es necesario determinar su Coeficiente de Competencia en estos temas, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se realizará. La presente encuesta constituye un método de autoevaluación a través de la cual, usted debe expresar el grado de conocimiento que tiene sobre los temas y las fuentes de dicho conocimiento. Por tal razón le agradecemos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre: _____ Años de experiencia: _____

Cargo: _____ Grado científico: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre los temas objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de marketing en la hotelería										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted.			
Su experiencia obtenida.			
Trabajos de autores nacionales.			
Trabajos de autores extranjeros.			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero.			
Su intuición.			

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 14 Elementos del Plan General del Grupo Cubanacán y del Hotel “Los Caneyes”

Grupo Cubanacán

Visión

Presente en los principales destinos de Cuba, reconocido en el Caribe por su hospitalidad, productos turísticos y de calidad de vida innovadores, capaz de proporcionar experiencias inolvidables.

Misión

Primer Grupo Hotelero fundado en Cuba, de mayor presencia y diversidad en los servicios. Dotado de trabajadores competentes y hospitalarios, comprometidos a ofrecer a nuestros clientes experiencias enriquecedoras en un ambiente caribeño, sano, seguro y familiar; capaces de lograr e incrementar beneficios para la sociedad.

Valores Compartidos

Innovación al más alto nivel, orientada a satisfacer a los clientes y motivar a los trabajadores.

Empatía, que exprese nuestro carácter afable y familiar, que entusiasme a los clientes.

Competencia, expresada por una alta preparación, una gran experiencia y capacidad de solucionar problemas. Todo ello en una cultura de compromiso con Cubanacán.

Principales acciones comerciales del Plan de Desarrollo del Grupo Cubanacán

- Desarrollar con receptivos nacionales el producto de recorrido, en particular el Flexy, Fly and Drive aprovechando la fortaleza de contar con hoteles dedicado a este producto. Hoteles Habana, Centro y Oriente del país.
- Estimular la venta directa en los hoteles de Cubanacán, a través de tarifarios públicos y ventas “on line”.
- Estimular la realización de eventos, y actividades recreativas en nuestros hoteles para aumentar los ingresos.

- Adecuar los precios a la demanda según destino, velando por la correspondencia calidad y precio.
- Hoteles que se comercializan por su propio nombre comercial, bajo la sombrilla del Grupo Cubanacán, será necesario atender a la imagen y posicionamiento de los mismos, de forma tal, que sea posible reforzar su identidad propia.
- Orientar adecuadamente la comunicación de Cubanacán hacia los principales mercados, según productos y motivos de viajes a promover.
- Implementar Plan de Fidelización para las marcas hoteleras.
- Complimentar de manera coordinada y conjunta los planes de Grupos FAM.
- Priorizar el diseño de un producto dirigido al mercado Cuba, en particular para la época de verano y que abarque a todas las marcas hoteleras.

Objetivo de Satisfacción de clientes 2010. Fuente: Plan de Desarrollo del Grupo Cubanacán 2010 - 2015

Actividad	Cubanacán
Recepción	4.00
Habitación	3.80
Buffet	3.80
Bar	4.00
Restaurantes	3.60
Animación	3.00
Personal	4.00
Otros servicios	3.20
Impresión general	3.80
General Marca	3.80

Objetivos según indicadores generales. Fuente: Plan de Desarrollo del Grupo Cubanacán 2010 - 2015

Indicadores	UM	2009	2010	2015
Ingresos Hoteleros	CUC	157,648,60	162,378,10	188,239,70
Costos + Gastos	CUC	124,637,00	125,402,70	144,778,10
Utilidades	CUC	77,008,40	82,292,10	95,997,10
Habitaciones Físicas	UNO	15,732		
Habitaciones Fuera de Servicio	UNO	1,791		
Turistas-Día	UNO	3,211,305	3,854,055	4,076,346
Ingreso Medio por Turistas-Día	CUC	49	42	41
Gasto Medio por Turistas-Día	CUC	39	32	32
Rendimiento de los Ingresos Totales	CUC	0.62	0.60	0.60
Rendimiento de las Utilidades	CUC	0.38	0.40	0.40

Elementos del Plan General del Hotel Los Caneyes, 2010. Fuente: Información brindada por el Hotel

Objeto Social	Es prestar servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible (MLC), cumpliendo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
Misión	Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación para satisfacer los deseos y necesidades del turismo nacional e internacional, en los que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto del producto turístico "Los Caneyes", en correspondencia con las tradiciones y costumbres cubanas. Ubicado en un entorno natural, en el centro de Cuba y muy cerca de la ciudad de Santa Clara, ofrece la oportunidad de disfrutar de sus atractivos culturales e históricos, de acceder con facilidad a otros destinos turísticos de montaña y de mar, para lo cuál se dispone de la infraestructura, el equipamiento y la consagrada labor de todo su personal, que hará de su estancia una experiencia inolvidable.
Visión	Garantizar la excelencia en los servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional. Caracterizados por el confort de su planta hotelera, la eficiencia económica y la profesionalidad del personal; asegurar las más variadas opciones para disfrutar de los atractivos históricos y culturales de ciudad, de sol y de naturaleza que hacen de este producto turístico cubano, el lugar preferido a su paso por la región central del país, reflejado en el alto nivel competitivo de la instalación y en la satisfacción de sus clientes.
Valores Compartidos	Ética y Moral revolucionarias, la Disciplina, la Capacidad de cambio, el Compromiso con la organización, la Profesionalidad, la Creatividad, la Motivación y la Perseverancia.
FCE	Profesionalidad del personal, Calidad del servicio, Posicionamiento del hotel, Eficiencia económica, Estabilidad del personal, Capacidad de cambio.

Algunas de las Prioridades de Trabajo 2010 para el Hotel “Los Caneyes”

- Fortalecer el trabajo de los recursos humanos.
- Realizar activo sobre valores ético-morales de los trabajadores del turismo.
- Dominar 2 idiomas extranjeros en el 30% de los trabajadores de servicio.
- Lograr el trabajo en equipo.
- Perfeccionar la comunicación interna para asegurar fluidez en la comunicación jefes- subordinados.
- Incrementar la atención al hombre.
- Perfeccionar los sistemas de encuestas.
- Satisfacer a más del 75% de los clientes con calificación 4 (Muy Bueno).
- Incrementar los niveles de ingresos y la disminución de los costos y gastos cumpliendo el presupuesto 2010. Estricto cumplimiento de la Resolución 1 del Ministro.
- Revisar la estrategia comercial y buscar acciones que permitan incrementar los ingresos por conceptos de alojamiento, almuerzos en tránsito, ventas de restauración, sala de fiestas y piscina.
- Lograr mayor acercamiento a las Agencias de Viajes.
- Garantizar mayores acciones que permitan consolidar y fortalecer la actividad de operaciones en función de la calidad.
- Dar seguimiento al plan para la categorización hasta ratificar la categoría tres estrellas.
- Preparar el Sistema de gestión de calidad para solicitar su certificación.
- Priorizar las acciones del Sistema de gestión ambiental para obtener el aval y solicitar su certificación.
- Coordinar con los proveedores el inicio de las temporadas en alta y baja.
- Exigir calidad a partir de la evaluación del desempeño. Perfeccionar el trabajo del comité gestor por la calidad.
- Cumplir el plan de reparaciones y reposiciones del 2010.
- Cumplir el plan de mantenimiento por la Resolución 64 del MINTUR.
- Brindar seguimiento especial al tema de abastecimientos.

Anexo 15 Análisis competitivo 2008

Fuente: Elaboración propia

HOTEL	CAT.	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	CAP. HAB.	PRECIOS PÚBLICOS (BAJA-ALTA)	INGESOS TUR. (CUC)	TDE	OC UP. %
Los Caneyes	3	-	96	SGL 48-62 DBL 60-78 Suite 78-92	1444366.0 9	27108	84.3 3
Jagua	4	A poca distancia de una ciudad considerada Patrimonio Cultural de la Humanidad. Cuenta con 133 habitaciones dobles, 14 king size, dos suites, incluyendo 2 bungalows, restaurante clásico, cabaret, piscina, cafetería.	149	SGL 60-74 DBL 85-105 Triple 107-132	3072584.9 7	49547	68.2 8
Las Cuevas	3	Cercano al centro histórico de la Villa de Trinidad. Habitaciones: tres matrimoniales, 98 estándar, 10 minisuites 14 comunicantes y 1 casa. Animación diurna y nocturna, canchas de tenis, masajes, posibilidades de visita al museo Espeleológico, y periferia. Propicia paseos rurales, a caballo, por montañas y valles. Servicios de bodas.	114	SGL 54-90 DBL 68-110 MiniSuite 78-132	1625900.0 0	41446	70
Villa Los Laureles	2	Posee habitaciones climatizadas, restaurante buffet y especializado, cafetería, snack bar, bar parrillada, cabaret, piscina, sala de juegos.	76	SGL 19-21 DBL 28-32 Triple 35-39	818417.44	6499	70
Villa Rancho Hatuey	3	Permite acceder a los principales atractivos históricos y culturales de la ciudad. Posee habitaciones climatizadas, bar, parrillada, disco, cocina criolla e internacional, facilidades para discapacitados, cancha de tenis.	77	SGL 36.00 DBL 48-53 Triple 63-69	326400	11808	52.8 0
La Granjita	3	Servicios de alojamiento, gastronómicos, animación diurna y nocturna. Salón de reuniones, servicios informáticos; jacuzzi, cambio de moneda, servicio de llamadas telefónicas nacionales e internacionales, Internet, servicio de maletero, servicios médicos primarios, tiendas Caracol, alquiler de taxi y paseos a caballos.	71	SGL 48-62 DBL 52-78 Suite 60-82	1279000	22574	74.1 5
Santa Clara Libre	2	Servicios de alojamiento, y restauración y recreación. Servicios médicos 24 horas.	166	SGL 17.00 DBL 24.00 Suite 34.00	1022100	10034	49.2 9
Hostales	-	Habitaciones climatizadas, baño independiente, servicio gastronómico, trato personalizado.	130	Oferta-demanda	-	27238	-

Nota: SGL, sencilla.
DBL, doble.

CAT, categoría
CAP. HAB, capacidad habitacional

INGRESOS TUR, ingresos turísticos
TDE, turistas días extranjeros OCUP, ocupación

Anexo 16 Comportamiento de los principales indicadores comerciales

Fuente: Elaboración propia a partir de Estadísticas del hotel. 2009

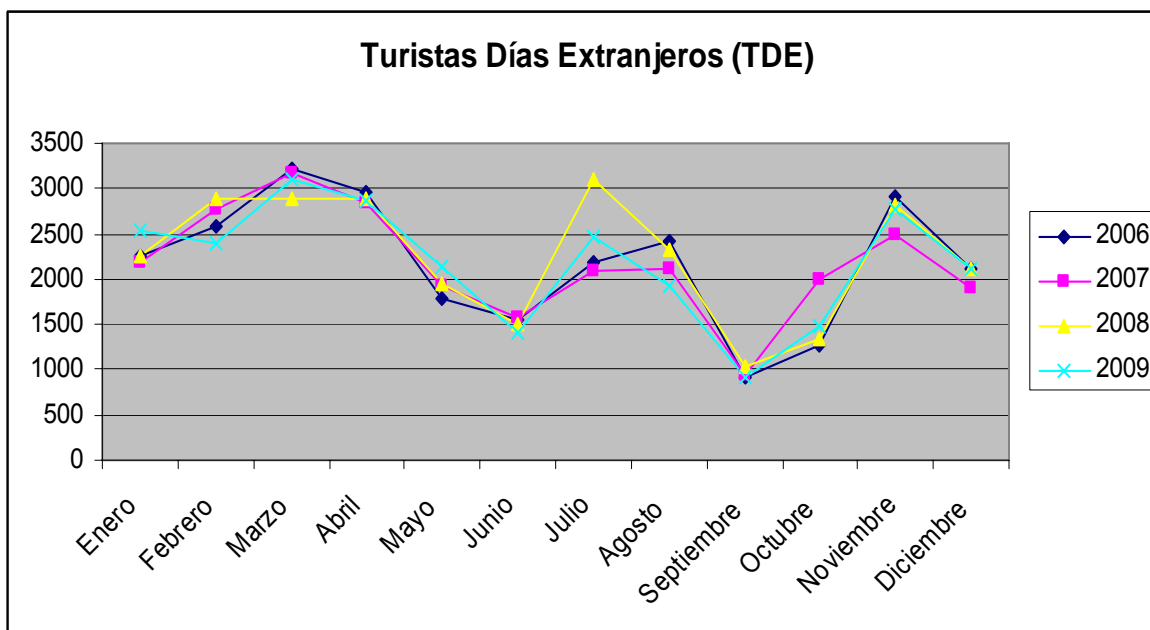
PRODUCTOS / SERVICIOS		2006		2007		2008		2009	
		Ingresos (CUC)	%	Ingresos (CUC)	%	Ingresos (CUC)	%	Ingresos (CUC)	%
Alojamiento	Paquete	360177,8	24,68	323871,4	23,74	339436,1	24,06	289097,2	18,36
	Directo	81261,54	5,57	78271,23	5,74	85635,25	6,07	90709,74	5,76
	GYCH	35015,5	2,4	28362,55	2,08	35327,2	2,5	37733	2,4
	Firmas	30695	2,1	19191,97	1,41	29289,06	2,08	48745	3,1
	Nacionales	276129	18,92	195414,3	14,33	200742	14,23	49002,85	3,3
	TOTAL	783278,8		645111,4		690429,6		515287,8	
Restauración	Paquete	162941,4	11,16	223427,8	16,38	238509,7	16,9	249637,7	15,86
	Otros	95311,15	6,53	75904,5	5,56	67843,56	4,81	76218,37	4,84
	Tránsito	158460	10,86	148874	10,91	205613	14,57	223771	14,21
	TOTAL	416712,5		448206,3		511966,2		549627,1	
Recreación	Cover +cons. Sala Fiesta	36210	2,48	53577	3,93	21693	1,54	146737	9,32
	Otros Sala Fiestas (SF)	52153,35	3,57	47742,7	3,5	8713,2	0,61	67511,75	4,29
	Cover + cons. Piscina	84796	5,81	80653	5,91	72774	5,16	141849,4	9,01
	Otros Piscina	86257,75	5,91	88812,04	6,51	105405,4	7,47	110434,2	7,01
	TOTAL	259417,1		270784,7		208585,6		466532,4	
TOTALES	1459408	100	1364102	100	1410981	100	1482444	97,46	
Ingreso Total del Hotel		1507792,27		1379065,86		1444366,09		1574294	

Otros Indicadores		2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
Turistas Días	Paquete	23556	53.46	23898	54.26	24707	53.30	22942	75.21
	Directo	2593	5.59	2171	4.93	2401	5.18	3189	10.45
	Firmas	1948	4.40	1150	2.61	1428	3.08	2601	8.52
	Nacionales	13229	29.67	14263	32.34	14699	31.82	1769	5.8
Total		41326	100	41482	100	43235	100	30501	100
Turistas Físicos	Paquete	19388	69.28	19300	70.98	20268	69.09	19732	74.13
	Directo	1410	5.04	1230	4.52	1629	5.55	2022	7.59
	Firmas	890	3.18	633	2.33	745	2.54	1178	4.43
	Nacionales	3634	12.98	3721	13.68	4067	13.86	1192	4.48
	Guías y Choferes	2326	8.31	1980	7.28	2294	7.82	2494	9.37
	Otros	339	1.21	329	1.21	334	1.14	-	-
Total		27987	100	27193	100	29337	100	26618	100
Pax Piscina		15692		15390		13990		28584	
Pax Sala de Fiesta		7911		9217		2445		25477	

Otros Indicadores	2006	2007	2008	2009
	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
Estancia promedio de Extranjeros	1.26	1.27	1.24	1.20
Densidad habitacional Extranjero	1.75	1.79	1.78	1.73
% de ocupación	66.43%	63.47%	67.46%	56.94%

Anexo 17 Turistas-días extranjeros (TDE) por meses

Fuente: Elaboración propia.



Anexo 18 Características de los segmentos de mercado identificados

Fuente: Elaboración propia

Segmentos	Características
A	Integrado por turistas de Circuito provenientes fundamentalmente de Alemania, Holanda, Francia, Italia y Bélgica, con niveles de ingreso medios-bajos, de ambos sexos. Sus edades oscilan desde los 50 años hasta la tercera edad, con motivos de ocio. Organizan sus viajes a través de las agencias de viaje y vienen en parejas, y algunos en familia.
B	Integrado por los turistas directos provenientes fundamentalmente de Estados Unidos, España, Italia, y Alemania, con niveles de ingresos medios-altos, de ambos sexos, entre 30 y 50 años, motivados por la visita a familiares y amigos, conocer la ciudad y por ocio. Realizan sus reservas directamente en el hotel, sin intermediación, y viajan solos en parejas o en familia, con una estancia aproximada de 1.73 días. También lo integran los turistas nacionales de igual sexo, edad y forma de organizar el viaje, con niveles de ingresos medios, motivados por el alojamiento, que generalmente disfrutan en pareja.
C	Integrado por los clientes que consumen el almuerzo en tránsito,

	<p>principalmente provienen de Francia, Alemania y Bélgica. De ingresos medios, estos clientes son de ambos sexos. Su motivación principal con respecto al hotel es realizar el almuerzo en tránsito en el mismo, diferenciándose en este caso los clientes de las opcionales por preferir un servicio de placer, mientras que los clientes de circuito que tienen programado el almuerzo en el hotel prefieren un servicio rápido que posibilite su pronta inserción al circuito establecido. Este segmento organiza sus viajes a través de las agencias de viaje y generalmente viajan en parejas o en grupos.</p>
D	<p>Conformado por los nacionales de ingresos medios de ambos sexos, representado en su mayoría por jóvenes y adultos motivados por un ocio muy particular relacionado con la piscina y la sala de fiestas. No utilizan la intermediación y vienen en pareja y en familia.</p>
E	<p>Formado por clientes individuales que arriban por agencias. Las naciones más representadas son Holanda, Bélgica, Suiza y Alemania. Aunque sus ingresos son medios, realizan pocos gastos; de ambos sexos; con edades entre los 25 y 40 años; que se encuentran motivados por el ocio y por los atractivos histórico-culturales y naturales. Sus viajes los realizan en pareja y lo organizan sin intermediación a través del Sitio Web de Cubanacán o mediante las agencias Trasnico, Cuba Real Tours, Cuba Inns y Aventoura, todas on-line, en este segmento se encuentran además los clientes que siguen los programas flexy o fly and drive.</p>
F	<p>Compuesto principalmente por trabajadores de las firmas nacionales: Etecsa, Cimex, Mercedes Benz, Los Portales y Almacenes Universales. De ambos sexos, sus edades están comprendidas entre los 30 y 60 años. Sus motivaciones son de negocio, organizan el viaje sin intermediación y generalmente se hospedan en grupos de 2 a 10 personas.</p>

Anexo 19 Principales agencias de viajes para el hotel. Turistas-días 2008.

Fuente: Informe del área comercial del hotel, 2009

Turistas Agencias	días / 2009	%
Cubatur	2892	9.48
Cubanacán	2444	8.01
Cubamar	913	2.99
Gaviotatur	1491	4.88
Havanatur	537	1.76
Total	30501	100

Anexo 20 Matriz DAFO del Hotel "Los Caneyes"

Fuente: Elaboración propia

DAFO	Oportunidades								Amenazas								T.	
	1	2	3	4	5	6	7	St	1	2	3	4	5	6	7	St		
Fortalezas	1	X	-	-	X	X	X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	7	12
	2	X	-	-	X	X	X	X	5	X	X	X	X	X	X	X	7	12
	3	-	X	-	X	X	X	X	5	-	X	X	X	X	-	-	4	9
	4	X	X	X	X	X	X	X	7	X	X	X	X	-	X	X	6	13
	5	X	X	-	X	X	X	X	6	X	X	X	X	X	X	X	7	13
	6	X	-	-	X	X	X	-	4	X	X	X	X	-	-	-	4	8
	7	X	-	-	X	X	X	-	4	-	-	X	X	-	-	-	2	6
	8	X	X	X	X	X	X	-	6	X	X	X	X	X	X	X	7	13
	9	X	X	X	X	X	X	X	7	-	X	X	X	-	X	X	5	12
	10	X	-	-	X	X	X	X	5	-	X	X	X	X	X	X	6	11
St	9	5	3	10	10	10	7	54	6	9	10	10	6	7	7	55	109	
Debilidades	1	X	X	X	X	X	X	8	-	X	X	X	X	X	X	6	14	
	2	X	-	-	X	X	X	5	-	X	X	X	-	-	-	3	8	
	3	X	-	-	X	X	X	5	-	X	X	X	-	-	-	3	8	
	4	X	-	-	X	X	X	5	-	X	X	X	-	-	-	3	8	
	5	X	X	X	X	X	X	8	-	X	X	X	-	-	-	3	11	
	6	X	X	X	X	X	X	8	-	X	X	X	-	-	-	3	11	
St	6	3	3	6	6	6	6	39	0	6	6	6	1	1	1	21	60	
T.	15	8	6	16	16	16	13	93	6	15	16	16	7	8	8	76	169	

Problema Estratégico

Si sobre el Hotel “Los Caneyes” continúa incidiendo el fortalecimiento de los competidores junto al crecimiento de los hostales, la poca seriedad en el cumplimiento de los contratos con las agencias, el efecto de la crisis económica internacional y la marcada estacionalidad y se mantienen inestables en los niveles de ocupación y débiles en el dominio idiomático; aunque es un hotel que cuenta con un personal altamente calificado y con buena actitud hacia el cambio, con reconocida calidad en sus servicios gastronómicos y en la animación, adecuadamente orientado al público que atiende, no se podrá aprovechar el rico entorno histórico-cultural que lo rodea y el crecimiento de la operación en el destino.

Solución Estratégica

Si se aprovecha el crecimiento sostenido del turismo en el territorio y el entorno de alto valor histórico cultural, potenciando las características intrínsecas del hotel, sus servicios gastronómicos personalizados y de calidad, el desarrollo de una animación atractiva y actividades singulares, un personal distintivo y se solucionan las principales deficiencias detectadas, se podrá aumentar los flujos turísticos hacia la instalación y estabilizar los niveles de ocupación, tratando con ello de atenuar el impacto del fortalecimiento de los competidores, el efecto de la crisis y la estacionalidad en el territorio.

Anexo 21 Resultados de la Fase Estratégica y la Fase Operativa

Estrategia Maestra

Teniendo en cuenta el análisis DAFO el hotel se ubica en el cuadrante Fortalezas y Amenazas o también conocido como maxi-mini, que sugiere una estrategia defensiva, en la que debe potenciar sus fortalezas, con el fin de atenuar el efecto de las amenazas existentes y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.

A partir del análisis del ciclo de vida realizado con anterioridad, se sugiere como estrategia: tratar de mantener la cuota de mercado con la que ha venido operando; para ello debe decidir mejorar el producto, ofreciendo nuevos servicios y mejorando la calidad de los que ya ofrece, desarrollando actividades y eventos

diversos para lo diferentes segmentos, en fin, incorporando nuevos elementos que agreguen valor al producto.

Habiendo trazado el camino a seguir, se definen las áreas claves del marketing, en las cuales se deberá trabajar de manera integrada:

Partiendo de la relación producto - mercado, el Hotel centra sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de cada uno de los segmentos de mercado que atiende, ofreciendo un producto que se ajusta a sus características, por lo que busca posicionarse en éstos, a través de sus principales ventajas competitivas:

Producto Mercado	Ventajas Competitivas	Posicionamiento
A	<ul style="list-style-type: none"> - Atractiva relación calidad precio. - Marcado vínculo con la naturaleza, la cultura y la historia de la localidad. - Ambiente cálido y seguro. - Localizada cercana a la principal vía de tránsito por el país. - Hotel insignia de la provincia. 	Hotel ideal para realizar tránsitos donde lo principal es brindar una atención personalizada y una exquisita restauración.
B	<ul style="list-style-type: none"> - Estancia agradable, ambiente familiar y alegre. - Animación activa diurna y nocturna. 	Lugar ideal para pasar una estancia agradable y divertida, en familia, entre amigos o en pareja.
C	<ul style="list-style-type: none"> - Exquisita gastronomía tradicional cubana y variada. - Adecuada relación calidad precio. 	Sitio excelente para aprovechar, de paso por la ciudad, de un exquisito almuerzo típico cubano.
D	<ul style="list-style-type: none"> - Animación activa diurna y nocturna. - Cerca del centro de la ciudad. - Ambiente único. 	Ambiente único, ideal para pasar un rato agradable y divertido, en familia, entre amigos o en pareja.

	- Gastronomía exquisita.	
E	- Hotel insignia de la provincia de Villa Clara, de más tradición hotelera reunida durante 43 años, en los que ha ofrecido un producto de calidad. - Localización cercana a la principal vía de acceso terrestre del país.	Sitio excelente, rodeado de un entorno natural, cerca del centro de la ciudad y de sus principales atractivos históricos - culturales, que brinda, una estancia inolvidable, seguridad y un precio adecuado.
F	- Adecuada relación calidad precio. - Excelente gastronomía. - Sitio tranquilo muy cerca del centro de la ciudad.	Muy cerca de los principales centros de negocio de la ciudad, brinda una estancia tranquila y acogedora, acompañada de una variada gastronomía a precios muy adecuados.

Objetivos Estratégicos

Se establecieron dos tipos de objetivos estratégicos, los financieros y los de mercado.

Objetivos financieros

1. Producir 1600000 CUC por concepto de ingresos para el 2010, a través del incremento del ingreso por alojamiento, manteniendo los niveles de crecimiento en los ingresos por concepto de restauración y recreación.

Objetivos de mercado

1. Lograr una estancia media de extranjeros sobre los 1.27 días.
2. Obtener un por ciento de ocupación extranjera contra la disponibilidad del hotel sobre el 60%.
3. Mantener y tratar de superar la cuota de mercado de 30.8%, a través de las principales agencias receptivos.

4. Incrementar del número de turistas días por encima de los 41000, incentivando el segmento de turistas directos, individuales y las firmas.
5. Satisfacer a más del 75% de los clientes con calificación 4 muy bien.
6. Lograr que al menos el 5% de los clientes que realizan almuerzos en tránsito en el hotel, se alojen.
7. Incrementar en al menos un 3% los clientes que consumen cover de piscina y de sala de fiestas.

Estrategia de producto: Mejora del producto, con respecto a la calidad, que implica incrementar el resultado funcional del producto, confiriéndole más duración, seguridad, rapidez; y en relación al perfeccionamiento de sus valores, mediante la incorporación de nuevos valores al producto por los que el cliente esté dispuesto a pagar.

Para el logro de la estrategia de *producto* se proponen las siguientes **acciones**:

1. Garantizar el funcionamiento del producto principal traducido en el funcionamiento del total de las habitaciones. Responsable: Mantenimiento. Fecha de Cumplimiento: permanente.
2. Culminar las seis habitaciones en proyecto de ejecución. Responsable: Dirección. Fecha de Cumplimiento: marzo, 2010.
3. Mantener sistemáticamente el control sobre el grado de satisfacción del cliente mediante el uso de encuestas, contacto directo con el cliente, libro de quejas y sugerencias, etc. Responsable: Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: permanente.
4. Proporcionar soluciones inmediatas a los problemas reflejados en las quejas de los clientes. Responsable: Comercial y Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: permanente.
5. Adquisición de nuevos útiles para el servicio gastronómico. Responsable: Compra. Fecha: Febrero 2010.
6. Garantizar la adquisición de los insumos necesarios en tiempo y calidad requerida. Responsable: Compra. Fecha de Cumplimiento: Permanente.

7. Mejorar agilidad en los servicios gastronómicos, consistencia entre lo que se promete y lo que realmente se da al cliente. Responsable: Maitre. Fecha de Cumplimiento: permanente.
8. Mantener como filosofía de trabajo la satisfacción del cliente basada en el buen trato, la amabilidad y profesionalidad de los trabajadores. Responsable: Consejo de Dirección (cada parte asume su responsabilidad). Fecha de Cumplimiento: permanente.
9. Analizar el room list y darle seguimiento diario para lograr satisfacer y superar las expectativas de los clientes. Responsable: Relaciones Públicas. Fecha de cumplimiento: Permanente.
10. Incorporar al producto valores agregados como: valet parking, room service y periódicos, información cultural y del menú del día en las habitaciones, restauración y animación dirigido a los niños. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: hasta Septiembre, 2010.
11. Garantizar una exhaustiva limpieza e higiene en todas las habitaciones. Responsable: Ama de Llaves. Fecha de Cumplimiento: permanente.
12. Preparar ofertas especiales de alojamiento y restauración para los clientes de las firmas nacionales. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: permanente.
13. Culminar el proyecto de noche aborigen denominado: "Cacique", este producto exclusivo se basará en una clase técnica y práctica de cocina. Responsable: Comercial y Maitre. Fecha de Cumplimiento: Febrero, 2010.
14. Garantizar el desarrollo de actividades diferentes cada día de la semana y continuar potenciando las 4 noches temáticas: domingos noche de Cabaret para personas entre los 40 y 50 años de edad, martes y jueves noche de Fiesta Juvenil, caracterizada por una presentación artística, y los sábados, Noche de Disco. Responsable: Comercial y equipo de Animación. Fecha de Cumplimiento: permanente.
15. Garantizar transporte permanente en las noches de actividades. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.

16. Realizar ofertas especiales para los trabajadores de las empresas cubanas a través de contratos, relacionadas fundamentalmente con la piscina y la sala de fiestas en las ocasiones que se requiera ocupar capacidades disponibles. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
17. Continuar potenciando en temporada baja las opcionales a través de las Agencias Cubatur y Cubanacán. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Abril 2010.

Estrategia de precio: Mantener la estrategia de estacionalidad en los precios competitivos establecida por la Casa Matriz; tratar de disminuir la brecha en la pirámide de precios y establecer precios más bajos solo en ocasiones especiales para la movilización de la demanda, a partir de los siguientes principios:

- Respeto a las regulaciones de precios aprobadas por el MINTUR, Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio de Comercio Interior y demás organismos e instituciones del Estado, cumpliendo la política comercial del grupo Cubanacán.
- Determinación de los puntos de equilibrio.
- Análisis exhaustivo de la situación del mercado y su posicionamiento en el mismo.

Para el logro de la estrategia de *precio* se proponen las siguientes **acciones**:

18. Ofrecer a los turistas directos repitentes, ventajas de pago. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
19. Montar precios de ofertas especiales en la temporada baja que permitan incrementar los niveles de ocupación. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.
20. Proponer en las negociaciones con Casa Matriz el incremento del precio medio de paquete que venden las agencias receptoras nacionales y el establecimiento de un precio de venta de buró inferior a los de carpeta, para el segmento de turistas individuales, pagando una comisión mínima a las agencias, para tratar de incentivar estas ventas. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.

Estrategia de distribución: Crear alianzas estratégicas con los principales turoperadores y agencias de viaje para asegurar la afluencia de turistas, sobre todo en la temporada de baja turística.

Para el logro de la estrategia de *distribución* se proponen las siguientes **acciones:**

21. Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con turoperadores y agencias de viaje. Responsable: Comercial y Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: permanente.
22. Potenciar atención personalizada a los representantes de las agencias de viaje y turoperadores. Responsable: Comercial y Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: permanente.
23. Garantizar que la reserva se mantenga actualizada y sea confiable de manera que el cliente sienta seguridad. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.
24. Negociar con Casa Matriz para modificar los contratos con las agencias que han incumplido los cupos contratados en los períodos analizados, para operar bajo las condiciones de contrato On Request. Con respecto al caso de la Agencia Havanatur contratar un mínimo de cupos en garantía y el resto libres. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Marzo, 2010.

Estrategia de comunicación: Incentivar la promoción del producto hotel de forma directa o a través de los receptivos nacionales, desarrollar al máximo las relaciones públicas para personalizar la atención y consolidar clientes, proteger la imagen adquirida y avalada por los servicios y fomentar la investigación comercial.

Para el logro de la estrategia de *comunicación* se propone:

25. Informar sobre las actividades y nuevos servicios del hotel, tratando de convencer sobre lo adecuado de elegir este producto hotel, a través de medios pagados como sueltos, brochures, carteles. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
26. Cubrir una amplia gama de incentivos para el corto plazo como premios, descuentos, ofertas especiales, cuyo fin será estimular tanto a los

- consumidores finales, como a las agencias de viaje y turoperadores. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: permanente.
27. Establecer buenas relaciones con los diversos públicos que impliquen una publicidad favorable e inculcar la cultura del detalle para que en cada momento de verdad el cliente se sienta especial. Responsable: Relaciones públicas. Fecha de Cumplimiento: permanente.
 28. Emplear medios, como el teléfono, correo, Internet, para comunicar directamente las nuevas ofertas a los clientes. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: permanente.
 29. Comunicar toda la información necesaria al grupo hotelero, con vistas a actualizar la información para los medios publicitarios, guías turísticas, revistas especializadas, etc. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: permanente.
 30. Aumentar la participación del hotel en el diseño de las campañas publicitarias que hace el Grupo. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: permanente.
 31. Preparar un programa de fidelización para los clientes repitentes. Responsable: Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
 32. Preparar plan de atención especial para clientes VIP (Very Important Person) y de larga estancia. Responsable: Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: Enero 2010.
 33. Mantener actualizados los estudios de mercados de países emisores actuales y potenciales interesados en el turismo de tránsito e histórico-cultural y los perfiles de clientes por mercados. Responsable: Comercial y Relaciones Públicas. Fecha de Cumplimiento: Enero, 2010.
 34. Estrechar las relaciones con las entidades culturales del territorio para contar semanalmente con la cartelera cultural de Santa Clara. Responsable: Comercial. Fecha de Cumplimiento: permanente.

Presupuesto de Ingresos, Costos y Gastos del Hotel

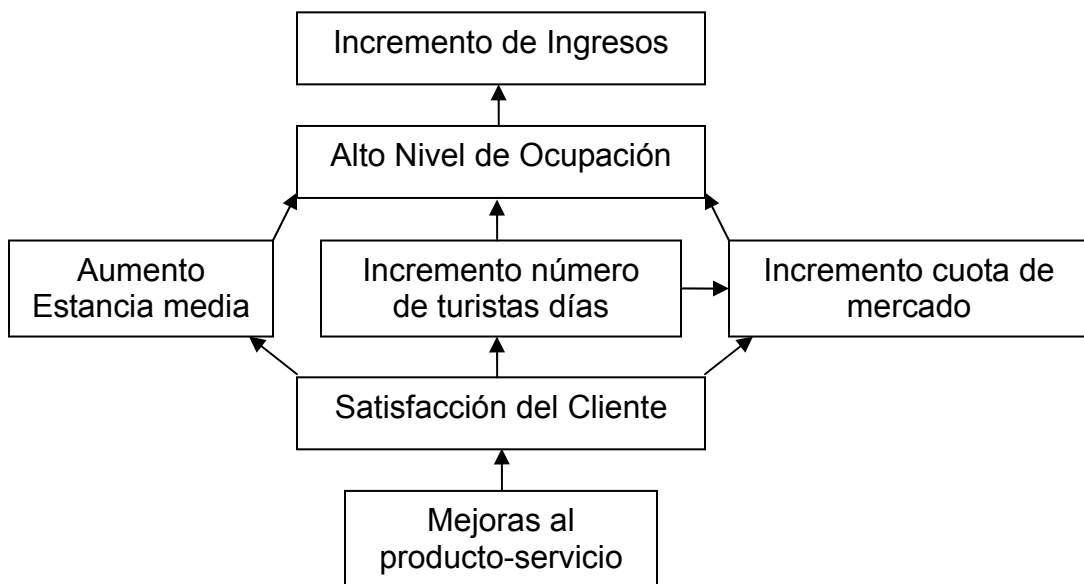
Ingresos	1600000
Alojamiento	492500
Gastronomía	855500
<i>Bar piscina</i>	266000
<i>Restaurante</i>	589500
Sala de fiesta	216000
Otros	36000
Costos y gastos	885500
Utilidad	714500
Índice de costo y gasto	55.3

Presupuesto de Gastos Área Comercial

Gastos en Valor Agregado al producto	1000
Materiales de oficina (MN)	150
Materiales de oficina (CUC)	1000
Relaciones Públicas	5300
Derechos de Autor	12500
Materiales de Promoción y Publicidad	800
Servicios de Promoción	1200
Servicios Artísticos	36300
TOTAL	58250

Anexo 22 Mapa Estratégico del plan. Fuente: Elaboración propia

Diagrama Causa Efecto. Perspectiva del cliente



Perspectiva	Objetivos Estratégicos para el 2010	Indicadores	Medios de Verificación
Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producir ingresos en el orden de 1600000 CUC. ▪ Cumplimiento del presupuesto de costos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Índice de Costo y Gastos= Total de costos y gastos entre el total de ingresos. ▪ Ingresos por ventas tanto por concepto de alojamiento, restauración como por recreación Series históricas de ventas por concepto de restauración, alojamiento y recreación. 	Estado de Resultados del período
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr una estancia media de extranjeros sobre los 1.27 días. ▪ Obtener un por ciento de ocupación extranjera contra la disponibilidad del hotel sobre el 60%. ▪ Mantener y tratar de superar la cuota de mercado de 30.8%, sobre todo a través de los principales receptivos. ▪ Incrementar del número de turistas días por encima de los 41000, incentivando el segmento de turistas directos, individuales y las firmas. ▪ Satisfacer a más del 75% de los clientes con calificación 4 muy bien. ▪ Lograr que al menos el 5% de los clientes que realizan almuerzos en tránsito en el hotel, se alojen. ▪ Garantizar el funcionamiento adecuado del total de habitaciones. ▪ Valor agregado al producto-servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estancia media= turistas - días entre los turistas físicos alojados. ▪ Nivel de Ocupación = habitaciones - días ocupadas entre habitaciones - días existentes. ▪ Cuota de mercado= turistas días que visitan el hotel / turistas días totales que se alojan en hoteles de tránsito de la ciudad; hoteles de tránsito del destino; hoteles del destino. ▪ Número de turistas días por paquete, directo, individuales y firmas. ▪ Índice de satisfacción, a partir del método de procesamiento de encuestas que aplica el grupo hotelero. ▪ Atención a reclamaciones de clientes = Total de Reclamaciones Atendidas / Total de Reclamaciones Recibidas. ▪ Paxs almuerzos. ▪ Paxs alojados. ▪ Análisis del real de Gastos del área comercial contra lo presupuestado. ▪ Habitaciones Físicas / Habitaciones disponibles. ▪ Número de contratos con firmas y empresas nacionales. ▪ Programa de actividades a realizar por semana. 	Encuestas a clientes Booking Presupuesto de Gastos comerciales

Anexo 23 Plan de Contingencias

1. Realizar sesiones de trabajo con todos los proveedores al inicio de las temporadas de alta y de baja para estrechar relaciones y lograr el compromiso de estas partes. Responsable: Compras, Fecha de Cumplimiento: permanente.
2. Hacer mediciones de mercados y previsiones de ventas por temporadas. Responsable: Comercial.
3. Analizar de manera sistemática la evolución de los competidores, en cuanto a las innovaciones y nuevos valores que agrega al producto-servicio. Responsable: Comercial.
4. Realizar estudios relacionados con los precios que tiene establecidos la competencia, y los que está dispuesto a pagar el mercado, para accionar de manera preventiva frente a los cambios relacionados con esta variable. Responsable: Comercial, Fecha de Cumplimiento: permanente.