

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo
Centro de Estudios de Gestión Organizacional

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING
PARA EL “HOTEL CLUB AMIGO
ATLÁNTICO GUARDALAVACA”**

AUTOR: LIANET REYNALDO AVILA

TUTORA: MSC. ROSA PALAO FUENTES

Holguín, 2016

Dedicatoria

A **mis padres** por ser la razón de mi vida

Agradecimientos

A **Dios** por darme la oportunidad de lograr mis sueños.

A mis **padres** por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida,
por educarme y hacer de mí la persona que soy hoy.

A **Rosy** por ser la hermana que nunca tuve, por apoyarme siempre y
compartir conmigo los buenos y malos momentos.

A mi novio, **Anibal** por estar siempre a mi lado y apoyarme todos estos
años

A **Ernesto Hernández Columbié** por su ayuda incondicional, su
amistad y su cariño.

A mi **tutora Rosa Palao Fuentes** por sus enseñanzas y por dedicarme
parte de su tiempo.

A **Cristian** por formar parte de mi vida.

A mis **abuelos** por todo el amor que me han dado.

A toda mi **familia** por su cariño y apoyo en cada momento.

A mis **amigos** por confiar en mí y ayudarme siempre que los he
necesitado.

A todos los **profesores**, con los que he compartido desde la escuela
primaria hasta la universidad, por sus enseñanzas y dedicación, en especial
a Luis Felipe Nápoles, Roberto Marrero, Pedro Días y Elizabeth Guilarte.

A **todas las personas** que de una forma u otra me han apoyado durante
los cinco años de la carrera.

¡A todos, mi eterna gratitud!

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, perteneciente al Ministerio del Turismo (MINTUR), con el objetivo de diseñar un plan de marketing. Mediante la utilización de la auditoría de marketing de Barreiro Pousa se realizó un diagnóstico a la gestión comercial de la entidad, lo que permitió demostrar que algunos de los elementos que componen el plan de marketing no están en correspondencia con las condiciones reales del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, lo que limita la puesta en práctica de las estrategias comerciales y por ende el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan. Constituye este el problema profesional al que se ofrece solución con la investigación; que se fundamenta en la utilización de métodos teóricos y empíricos (histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, observación directa, trabajo en grupo, tormenta de ideas, revisión documental y técnica de Pareto), así como herramientas estadísticas y matemáticas como UCINET 6.545 y EXCEL.

Se realizó una comparación entre diversas metodologías de confección de planes de marketing, pudiéndose determinar que el procedimiento de Stanton (2000) es el más adecuado en cuanto a su componente teórico, además se adapta a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el mejoramiento de la gestión comercial de la entidad, posibilitando una mayor comercialización del producto turístico "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca", mediante la aplicación de las estrategias comerciales contenidas en el plan.

ABSTRACT

This research was developed at Club Amigo Atlantico Guardalavaca hotel, which belongs to the Ministry of Tourism (MINTUR), with the aim of drawing up a marketing plan. A diagnostic to the hotel sales management came true by means of Barreiro Pousa's utilization of the auditing of marketing, that allowed proving that some of the elements that compose the plan of marketing are not in mail with the present conditions of the Club Amigo Atlantico Guardalavaca hotel, that limits the implementation of the commercial strategies and for there the fulfillment of the objectives proposed in the plan. This is the professional problem to which there is a solution offered in the research. This work is based on the use of theoretical and empirical methods (historical-logical, analysis- synthesis, inductive-deductive, hypothetical-deductive, direct observation, group work, brainstorming, document review and Pareto's technique) as well as statistic and mathematic tools as UCINET 6,545 and EXCEL.

A comparison between various methods to elaborate marketing plans showed that the Stanton procedure (2000) is the most suitable in terms of its theoretical component, plus, it suits best the conditions of the organization studied.

The main conclusions originate in the improvement of de sales management of this hotel, allowing a better acceptance of the touristic product "Club Amigo Atlántico Guardalavaca", through the application of the sales strategies included in the marketing plan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Evolución de la planeación estratégica del marketing.....	6
1.1.1 El marketing. Enfoques y conceptos	9
1.1.2 Generalidades de la planeación estratégica del marketing	10
1.2 El plan de marketing. Peculiaridades y conceptos.....	12
1.3 Comparación teórica de procedimientos de confección de planes de marketing.....	15
1.4 Estado actual de la gestión del marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	18
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING EN EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA.....	24
2.1. Descripción metodológica del procedimiento para la confección del plan de marketing ...	24
2.2. Aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.....	27
2.2.1. Resumen para ejecutivos.....	27
2.2.2. Análisis de la situación actual del marketing.....	28
2.2.3 Amenazas y oportunidades.....	39
2.2.4 Objetivos y problemas.....	41
2.2.5 Estrategias de marketing	42
2.2.6 Programa de acción.....	44
2.2.7 Presupuesto.....	44
2.2.8 Control	46
2.3 Evaluación del impacto económico-social del diseño del plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca	52
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	59

INTRODUCCIÓN

El entorno que rodea a las empresas es cada vez más dinámico, debido a los constantes desarrollos tecnológicos que transforman al mundo día a día. Como resultado existe un mercado mundial donde la competencia llega de todos los sitios, lo que nos lleva a un estado de super competencia en el que los nuevos productos se pueden copiar rápidamente y las fábricas se pueden volver a ubicar en lugares donde los costes de producción son más bajos. Conseguir y mantener clientes se ha convertido en un factor clave para las empresas (Kotler, 2004).

Por tal razón las organizaciones se han visto obligadas a desarrollar herramientas del marketing que propicien el desarrollo de productos y servicios con mayor calidad, con vista a brindar un servicio que se ajuste a las expectativas de un consumidor que se torna cada vez más exigente.

Por tanto:

El marketing no sólo se ha convertido en herramienta fundamental de gestión sino en una actitud que guía el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado, y más allá, en una filosofía del servicio al cliente, a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor (Peñaloza, 2005, p.12).

En tal sentido, el marketing en la empresa consiste en planear estratégicamente a todos los niveles de la organización y es precisamente el plan de marketing una herramienta que se utiliza como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñan en la entidad. Diversos investigadores se han dado a la tarea de realizar estudios relacionados con el marketing, llevándolos a obtener definiciones sobre la temática y crear metodologías para desarrollar planes de marketing que han servido de guía a numerosas empresas, de los cuales vale destacar a: William Stanton (2000), Phillips Kotler (2001), Enrique Bigné (1997), Correa (2010), Antoni Serra (2003), Sanz de la Tajada (2005), G. Ramírez (2005), entre otros.

Producto a la importancia que se le ha otorgado al marketing en el mundo, Cuba se ha visto influenciada a utilizar el mismo en la gestión empresarial cubana con el propósito de “afianzar nuestro desarrollo económico potenciando al máximo las capacidades internas” (Martínez, 2011).

En abril del 2011 se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, donde se abordan varios aspectos relacionados con el marketing, los cuales se muestran a continuación:

91. Elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior, priorizando el correcto análisis del mercado y de los precios en el contexto

internacional, la utilización adecuada de los pliegos de concurrencia y que se formulen y controlen de forma integral los contratos

257. Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio

259. Incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico

261. Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada.

268. Lograr una gestión más eficiente y eficaz de las oficinas y empresas en el exterior, con el objetivo de captar e incrementar nuevas modalidades de turismo y segmentos de mercados de altos ingresos

Las entidades hoteleras de la provincia de Holguín, no quedan exentas a estas influencias del entorno, pues actualmente el turismo es uno de renglones que genera más ingresos al país. Estas entidades que conforman el destino turístico lo posicionan como el cuarto destino por su importancia en Cuba, al contar con 24 hoteles y villas y con más de 5300 habitaciones disponibles. El territorio posee extraordinarios atractivos naturales, culturales e infinidad de lugares de interés, además de contar con hermosas playas de arena fina y aguas cristalinas. Actualmente muestra un crecimiento en sus operaciones turísticas y se verá inmerso en una importante ampliación de sus capacidades habitacionales localizadas en el extremo Este de la Costa Norte de la provincia de Holguín.

En el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, uno de los hoteles que conforman el polo turístico de Guardalavaca, se aplicó la auditoría de marketing¹ (anexo 1), lo que permitió detectar síntomas que influyen de forma negativa en el buen desempeño comercial de la organización. La selección de la muestra a encuestar se realizó según la fórmula que aparece en el anexo 2 y los síntomas se encuentran descritos íntegramente en el anexo 3 del presente informe técnico. Los mismos fueron, procesados a través de la técnica de “análisis por histograma de frecuencia” y

¹ Auditoría de marketing elaborada por Barreiro Pousa (2001)

mediante la utilización del gráfico de Pareto; se demostró que los que más afectan actualmente a la entidad son:

- Los objetivos propuestos en el plan de marketing no tienen en cuenta el hecho de que no se conoce en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el mismo
- Las estrategias comerciales planteadas no están en correspondencia con el futuro crecimiento del destino turístico y la necesidad de cambio del producto que existe en la entidad
- No se realizan análisis de los costos de marketing
- No están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinadas a la actividad de comunicación comercial.

Lo analizado hasta aquí, constituye la **situación problémica** que sustenta el desarrollo de la presente investigación. Lo que permite que se defina el siguiente **problema profesional**: algunos de los elementos que componen el plan de marketing no están en correspondencia con las condiciones reales del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, lo que limita la puesta en práctica de las estrategias comerciales y por ende el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan.

Por tal motivo, se declara como **objeto de estudio**: la planeación estratégica del marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca perteneciente al Ministerio del Turismo.

Con la intención de ofrecerle una solución práctica al problema profesional identificado se fundamenta el siguiente **objetivo general**: diseñar un plan de marketing para la entidad objeto de estudio

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se definen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial del objeto de estudio y campo de acción
2. Diagnosticar el comportamiento actual del marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca
3. Aplicar un procedimiento, previamente analizado bajo preceptos de comparación científica, para el diseño de un plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

En este caso el **campo de acción** lo constituye el plan de marketing como elemento rector de la planeación estratégica en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Como posible respuesta al problema profesional encontrado se define la siguiente **idea a defender**: si se diseña un plan de marketing adaptado a las condiciones reales del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, se pudiera contribuir al mejoramiento de la comercialización del

producto turístico e incrementar la capacidad de adaptarse a los cambios que surjan en el entorno.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos y herramientas, los cuales se muestran a continuación:

Métodos teóricos:

- Histórico – lógico: al estudiar los antecedentes de la planeación estratégica del marketing y temas relacionados con el plan de marketing
- Análisis – síntesis: de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas
- Inductivo – deductivo: en el análisis de las partes componentes de cada metodología y la comprensión general de cada una de las fases alternativas
- Hipotético – deductivo: al formular la idea a defender con carácter sustancialmente hipotético, sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de aplicación.

Métodos empíricos

Observación directa, técnicas de trabajo en grupo, tormenta de ideas, revisión documental y técnica de Pareto.

Además, se utilizaron **herramientas** estadísticas y matemáticas para apoyar científicamente la investigación como la hoja de cálculo EXCEL para procesar los datos utilizados para confeccionar la tabla comparativa en la que se reflejaron los autores de las diferentes metodologías y algunas etapas que se consideraron importantes en un plan de marketing y el software UCINET para determinar la metodología que se adecua a las condiciones de la organización objeto de estudio.

La presente investigación está estructurada por dos capítulos, el primero, contiene el marco teórico - referencial que sustenta la investigación, la selección de un procedimiento, bajo patrones científicos y la aplicación de una auditoría de marketing para determinar las situaciones problemáticas y por ende el problema profesional. Mientras el segundo muestra la aplicación del procedimiento propuesto por William Stanton (2000) para la confección de un plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Además, integra una valoración económica y social, conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se efectúa un estudio de los aspectos fundamentales que sirven de soporte para el desarrollo de la investigación. Está compuesto por cuatro epígrafes que de manera sintetizada abordan temas relacionados con la evolución y desarrollo del marketing en el mundo y en nuestro país, así como la planeación estratégica del mismo. Se hace referencia al plan de marketing como instrumento fundamental para realizar una correcta comercialización del producto. Además se realiza una comparación entre diversas metodologías de confección de planes de marketing, a partir de la utilización de herramientas científicas prácticas, en aras de seleccionar la que se adecua a la organización objeto de estudio.

Como colofón, se diagnosticará, con auxilio de herramientas investigativas de probada eficacia, el estado actual del marketing en el hotel Atlántico Guardalavaca. La figura 1.1 muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación.

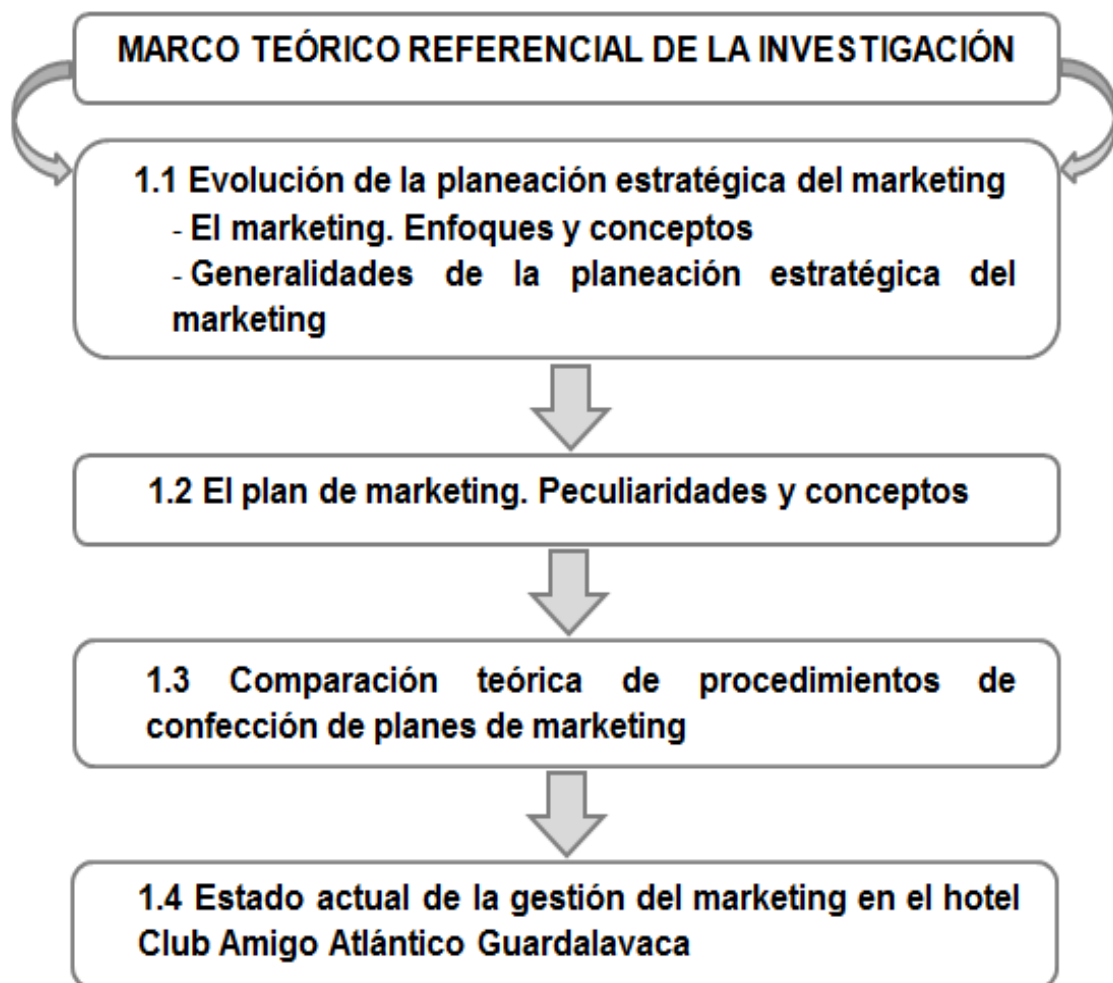


Figura 1.1 Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

1.1 Evolución de la planeación estratégica del marketing

El marketing surge al unísono con el comercio o intercambio como modo de relación humana; remontándose así a los tiempos donde solo existía la economía agraria o forestal, la población era en gran parte autosuficiente; producía sus propios alimentos, hacía sus propias telas, construía sus propias casas y utensilios. Había muy poca especialización en el trabajo y, por tanto, la necesidad de cualquier tipo de comercio era inexistente (Morales, 2012, p.7).

Con la concepción y desarrollo progresivo del concepto de división del trabajo los obreros concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen; provocando que cada hombre produjera más artículos de lo que necesitaba y a la vez carecía de otros productos vitales. De esta forma; aparecen los conceptos de “oferta y demanda” como par dialéctico clave en el modo de actuación mercantil, que a su vez sostiene los principios del concepto marketing (Bhaskaran, 2012, p. 64-80).

Se asume que el marketing, apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Históricamente, el cambio crucial estuvo en pasar de vender un producto fabricado a insertar el marketing en todo el proceso de producción. Es decir, se pasó de vender un producto existente a conocer las necesidades del cliente para crear productos que cumplieran con sus expectativas (Torres, 2007, p.12). Se describen a continuación las diferentes etapas por las que ha evolucionado la problemática empresarial, buscando de esta forma que exista una mayor comprensión al respecto.

Primera etapa: antes de 1930. Marketing pasivo

Una organización de marketing pasivo es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta, siendo insuficientes las cantidades de producción para las necesidades del mercado. El marketing pasivo implica igualmente necesidades conocidas y estables y un ritmo débil de innovación tecnológica en el mercado de referencia (Hidalgo, 2012 p. 7). Estados Unidos manifestaba una clara orientación a la producción, todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos, por lo que no se precisaba comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, sin importar lo que se produjera. La demanda superaba con creces la oferta (Ruiz, 2014, p. 8).

Segunda etapa: de 1930 a 1950. Marketing de organización

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el mercado. Muchos de esos

productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo) (Ruiz, 2014, p. 8).

El objetivo prioritario del marketing en esta fase es la de crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y establecer la salida para los productos y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de los mismos. El marketing de organización ha favorecido el desarrollo de la óptica de venta que explica una cierta agresividad comercial, con la hipótesis implícita de que el mercado es capaz de absorberlo todo, si se somete a la presión suficiente (Hidalgo, 2012 p. 8).

Tercera etapa: de 1950 a 1970. Marketing activo

En 1950 a partir de las entidades de producción científica (Harvard y Oxford esencialmente), se comienza a proponer el mercadeo como alternativa a la orientación de los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio y televisión).

El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa. Estos factores son los que originan esta evolución:

- el proceso tecnológico. Trata de las invenciones e innovaciones en tecnología que inciden en el desarrollo de la producción
- la aceleración de la difusión del progreso tecnológico. Se observa un crecimiento del ritmo de innovación y un acortamiento del tiempo requerido para pasar del desarrollo a la explotación comercial, como también de una generalización global (Morales, 2012, p.8).

Cuarta Etapa: desde 1970. Marketing social

En este caso, el rol prioritario del marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación. Este ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades estudiados, que explota los impulsos emocionales de compra, una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo, que siempre tiene una cara positiva y una negativa, cuyas consecuencias inciden en la destrucción del entorno, deterioro de las condiciones de sanidad e higiene y, por último, una toma de

conciencia político-económica, dado que el crecimiento cuantitativo del consumo ha provocado una utilización y un despilfarro acelerado de recursos naturales limitados (Tamayo, 2008, p.14).

Quinta etapa: marketing on – line

Supone una dependencia mayúscula a las redes informáticas y al uso de Internet para las compras y las transacciones a todos los niveles, incluidos los mercados internacionales. Aunque es justo señalar que muchos países no informatizados y sumidos en el subdesarrollo se encuentran bien distantes de esta tendencia universal y facilitadora (Ruiz, 2014, p.10).

En Cuba luego del triunfo de la Revolución, el marketing no se estudiaba en las universidades, pues a este se le conocía como una técnica de economía de mercado exclusivamente capitalista y por consiguiente se negaba en el socialismo (Colectivo de autores 1999).

En 1971 se creó el Instituto de investigación y orientación de la demanda interna, con el objetivo de crear un método científico socialista en el marketing, sin embargo no existía una conceptualización del mismo para su aplicación. Esto dio paso a la creación de un grupo de marketing en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing en Cuba. Comenzándose así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en la enseñanza técnicas y profesionales (Lambin, 2008).

Con la desaparición del campo socialista en la década del 90 Cuba pierde todas las facilidades comerciales que ofrecía el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Al cambiar el entorno económico del país, las empresas cubanas se vieron obligadas a cambiar y tratar de ponerse a tono con temas más actualizados del mercado a nivel mundial (Días Leyva, 2013).

A partir de éste momento y teniendo en cuenta la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior, las características fundamentales del entorno empresarial cubano en cuanto al conocimiento y aplicación del marketing propicia que se reconozca la necesidad de la utilización del marketing total o parcialmente en la realidad de un gran número de empresas cubanas.

En el año 1998 se aprueba el Decreto Ley No187 que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, el cual presenta 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo es "organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes". Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial de nuestro país entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar (Barreiro Pousa, 2003).

En el año 2007 el Decreto No. 281 (inciso a: reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal), aparece incluido el Sistema de Marketing en el capítulo XVIII con un enfoque social. El mismo plantea que “el marketing es una concepción moderna en la dirección de la empresa, basada en los deseos, necesidades y demandas de la sociedad y de los clientes, por lo cual se considera uno de los principales procesos de la empresa”.

El 18 de abril de 2011 en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) se aprueban los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, los que constituyen el elemento fundamental de la actividad política para el desarrollo de la economía y la sociedad cubana. Dentro de estos lineamientos también se pueden encontrar parámetros basados en el marketing (anexo 4).

El principal objetivo de estas medidas es desarrollar la gestión comercial en las empresas y hacerlas más rentables, pues “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal (...) porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010).

Este proyecto evidencia la voluntad del país de continuar desarrollando su economía y de elevar las condiciones de vida de la población cubana. En varios lineamientos se hace referencia al marketing, en especial a la investigación de mercados, el diseño de sistemas de comercialización, el desarrollo de nuevos productos y servicios, la segmentación de mercado, la introducción de nuevas tecnologías para las comunicaciones, entre otros, siendo esto favorable para el continuo desarrollo de la gestión comercial en las organizaciones.

1.1.1 El marketing. Enfoques y conceptos

Diversas han sido las propuestas de términos para reflejar el acto de intercambio donde los actores satisfacen determinadas necesidades a partir de la producción de bienes y servicios y la fabricación de experiencias, entre ellas mercadotecnia, marketing, mercadeo, gestión comercial y otros (Stanton, 2005, p. 32-34)

El marketing es reconocido como una disciplina de influencias científicas, puesto que comprende un conjunto de principios, metodologías y técnicas, a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, además de descubrir y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes (Hidalgo, 2012, p. 9).

En tal sentido, resulta importante analizar lo planteado por La American Marketing Association (AMA) en el año 1988, cuando define como marketing “el proceso de planear y ejecutar la

concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

La tabla 1.1 muestra otros conceptos asociados al marketing con sus respectivos autores

Tabla 1.1. Conceptos asociados al marketing con sus respectivos autores

Autores	Conceptos
Kotler (2002)	Una filosofía de dirección; según la cual, el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de sus deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores Satisfacer necesidades de manera rentable
Lambin (1987)	Un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades
Santesmases (1996)	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
McCarthy (1964)	El resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos organizacionales a todos los niveles

El autor de esta investigación coincide con el criterio planteado por Stanton de que el marketing es, “un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales” (Stanton, 2000).

1.1.2 Generalidades de la planeación estratégica del marketing

El marketing, como proceso sustantivo del desarrollo empresarial en el mundo moderno, necesitó un acápite estratégico y funcional que lo convirtiera en imprescindible, por lo que nació la planeación estratégica como elemento rector del resto del sistema comercial y de gestión administrativa (Morales, 2012).

Resulta menester entonces definir el término planeación, como actor jerárquico dentro de cualquier proyecto humano, del cual el marketing se inserta como un factor clave debido al desarrollo de la conectividad global en que se desarrollan los mercados actualmente. Precisamente, Stanton describe la planeación estratégica del marketing como:

Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el

establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas (Stanton, 2000, p.58).

Otro de los conceptos aportados es definido como "(...) una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización y que se adapta a ellos de una forma armónica" (Stoner, 2005, p. 287).

En sí, la planeación estratégica tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial (Sanz de la Tajada, 2005, p.35).

Además, la planificación estratégica es valorada por su importancia ya que constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la misma se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Quintanilla, 2009, p.34). Además, con independencia del estilo de dirección que siga en cada organización, todas ellas deben de llevar a cabo las cuatro actividades de planificación siguientes:

- definir la misión de la corporación
- identificar las unidades estratégicas del negocio
- analizar y valorar la cartera de negocios
- identificar nuevas áreas del negocio (Kotler, y colectivo, 2000, p.73).

La relación funcional de dichas etapas proyecta al sistema de planificación estratégica del marketing como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía, adaptados a las cambiantes oportunidades del mercado. Se puede agregar que "el objetivo de la planeación estratégica consiste en modelar y estructurar las áreas de negocio, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios" (Kotler, 1992, p.64).

La planeación estratégica es una de las herramientas más importantes de la gestión directiva. En el mundo competitivo de hoy no puede concebirse el desarrollo de ninguna institución formal sin la existencia de planes estratégicos y su necesaria infraestructura para llevarlos a cabo. La planeación estratégica no es un concepto novedoso, sin embargo, se ha convertido en una práctica importante en numerosas instituciones, no sólo porque centra la atención de sus

dirigentes en el futuro, sino porque exige que se ponga en juego el talento, experiencia y conocimiento de todos sus miembros, especialmente de sus directivos (Sundaram, 2007).

No obstante, es importante destacar que la planeación estratégica cuenta con limitaciones que dependen directamente de los cambios del entorno y de situaciones imprevistas. En virtud de ello; aunque la misma no garantiza el éxito de manera absoluta y pragmática, proporcionan una sólida base para la toma de decisiones. Aquellas empresas que la aplican eficientemente han superado a las que no la utilizan, ya que se aprecian sus resultados favorables en los indicadores de ventas, productividad del trabajo y rentabilidad (Morales, 2012, p. 13).

En sentido general, se puede afirmar que la planeación estratégica logra que las organizaciones sean proactivas ante los cambios que puedan ocurrir en el corto o mediano plazo. Además permite el establecimiento de una misión clara para la entidad, así como la fijación de objetivos y las estrategias que permiten materializar los mismos.

1.2 El plan de marketing. Peculiaridades y conceptos

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio metodológico y de planificación riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado (Muñiz, 2006).

Diversos autores han definido al mismo como una herramienta decisiva en la gestión empresarial actual, marcada por continuos cambios y presiones externas. Uno de los teóricos importantes en la historia del marketing, lo caracteriza como:

La reflexión estratégica de una empresa debe plasmarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo seleccionada y cree que a mediano y largo plazo la supervivencia y progreso de la organización dependen de su capacidad de anticiparse en el tiempo a la evolución de los mercados y lograr modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades. Y ese programa anteriormente mencionado es el plan de marketing (Kotler, 2000).

A pesar de tener un carácter operativo, su componente estratégico y de largo alcance tiene presencia a todos los niveles de la organización.

Otro autor definen al plan de marketing como:

El documento escrito que permite recesar las posibilidades de un mercado o producto y mostrar una estrategia de marketing adecuada a los objetivos de volumen de ventas,

cuota de mercado o rentabilidad, fijados en colaboración con la dirección general. Este no es un documento difícil de establecer pero es un útil indispensable en toda acción estratégica (Chevalier & Fenwick, 1996, p.53)

El plan de marketing debe entenderse entonces como un estudio desarrollado por las empresas para incursionar en el mercado. En el mismo se debe argumentar, tanto a corto como a mediano plazo, “una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados” (Borjas, 2009)

Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta. Por otra parte, informa con detalle la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Este “debe ser visto como un proceso de utilización de la información para proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio” (Sánchez, 1993, p.38).

En general, el plan de marketing debe incluir las siguientes características generales:

- eficaz: debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer
- estructurado: debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente
- comprensible: debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión
- atractivo: las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender (Hidalgo, 2012, p.18).

Se considera que el plan de marketing tiene básicamente dos cometidos:

- el interno, que muestra cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería. En éste prima el aspecto técnico y es donde se analiza la posición actual de la organización respecto al micro y microentorno
- mientras que el externo es principalmente económico, y muestra la capacidad de la organización de hacerle frente a las estrategias que puedan desencadenarse frente a un entorno cada vez más competitivo e incierto (Hidalgo, 2012, p.19).

Entre las características esenciales del plan de marketing se encuentra que es un documento escrito (formal), tiene contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. También detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a obtener objetivos específicos y es válido para un periodo de tiempo

concreto. Es indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo (Oñate, 2005, p.57).

A continuación se presentan un conjunto de objetivos perseguidos con la confección del plan de marketing, así como los posibles beneficios de su existencia:

Objetivos del plan de marketing

- tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios y compradores
- asegurarse que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha
- buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto
- crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, logrando un ahorro de tiempo y de recursos
- prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo
- evaluar el desempeño de un negocio en marcha
- guiar la puesta en marcha de un negocio (Cabrera y colectivo, 2003, p.41).

Beneficios del plan de marketing

- entender mejor su producto o servicio
- determinar cuáles son sus metas y objetivos
- anticipar posibles problemas y fallas
- tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa
- es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidores, entre otros. (Cabrera y colectivo, 2003, p. 43).

Es recomendable empezar haciendo un plan simple y básico, y poco a poco ir profundizando en el desarrollo de las partes a medida que se va obteniendo más información, y de acuerdo a las necesidades u objetivos del plan, o a las personas a quien irá dirigido. Se inicia con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. El plan de marketing resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, resultados y finanzas comerciales (Ruiz, 2014, p. 17).

De manera general, se puede definir que un plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.

Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la organización, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

1.3 Comparación teórica de procedimientos de confección de planes de marketing

Numerosas son las propuestas a nivel teórico-metodológico para la confección de planes de marketing utilizadas indistintamente de acuerdo a la complejidad del estudio y de la organización en que se aplique. Por tanto se puede afirmar que no existe una metodología válida para todas las organizaciones, cada empresa debe adaptarlo a sus propias necesidades abordando todas las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Debido a esto se realizó una búsqueda bibliográfica detallada con el objetivo de encontrar diversas metodologías de confección de planes de marketing, de donde se extrajeron 13 procedimientos, de los cuales se analizaron indistintamente cada uno de los aportes y limitaciones, así como el grado de concordancia entre las fases (anexo 5). Los autores de estas metodologías se muestran a continuación: William Stanton (2000), Phillips Kotler (2001), Enrique Bigné (1997), Luis Sanz de la Tajada (2005), O. Ferrell (2006), D. Correa (2010), Miguel Acerenza (2004), Ernesto Alzamora Román, Antoni Serra (2003), G. Ramírez (2005), E. Crespo (2016), D. Fabelo (2008) y Gelmar García Vidal y colectivo de autores (2007).

Para identificar el procedimiento que se ajusta a las condiciones de la organización, primeramente se confeccionó la tabla comparativa 1.2 en la que se reflejaron los autores de las diferentes metodologías y algunas etapas que se consideraron importantes en un plan de marketing, las cuales fueron determinadas mediante: el análisis del Decreto Ley 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, específicamente en el capítulo XVIII que aborda el tema del sistema de marketing, del libro “Mercadotecnia”, donde un colectivo de autores hace referencia a algunos componentes que deben estar presentes en dichos planes y también se tuvieron en cuenta criterios planteados por diferentes teóricos que han realizado investigaciones relacionadas con estos temas.

Tabla 1.2. Relación entre autores y etapas consideradas importantes en un plan de marketing

Autores	Análisis de la situación actual	Análisis del entorno	Objetivos	Estrategias	Plan de acción	Presupuesto	Control
William Stanton	1	1	1	1	1	1	1
Phillips Kotler	1	1	1	1	1	1	1
Enrique Bigné	1	0	1	1	1	0	1
Sanz de la Tajada	1	1	1	1	0	0	1
O. Ferrell	1	1	1	1	0	0	1
D. Correa	0	1	1	1	1	1	1
Miguel Acerenza	0	1	1	1	1	1	0
E. Alzamora Román	1	1	1	1	1	1	1
Antoni Serra	0	1	1	1	1	1	1
G. Ramírez	1	1	1	1	1	1	1
E. Crespo	0	1	1	1	0	0	0
D. Fabelo	1	0	1	1	1	1	1
Gelmar García Vidal y colectivo de autores	1	0	0	1	1	1	1

Con respecto a los valores presentes en la tabla, el cero significa que la etapa no está presente en el procedimiento planteado por el autor y el uno que si está presente esa fase en la metodología propuesta.

Seguidamente, con la ayuda del software UCINET (versión 6.545), instrumento informático que constituye un soporte ideal para determinar tendencias y asociaciones entre autores respecto a un tema central, se obtuvo que los autores con mayor poder son William Stanton, Ramírez, Ernesto Alzamora Román, Phillips Kotler, Antoni Serra y Correa, pues en sus procedimientos están presentes todas las fases que más han sido citadas por los autores analizados en la red, las cuales son: análisis del entorno, objetivos, estrategias, programa de acción y control, como se puede observar en la figura 1.2.

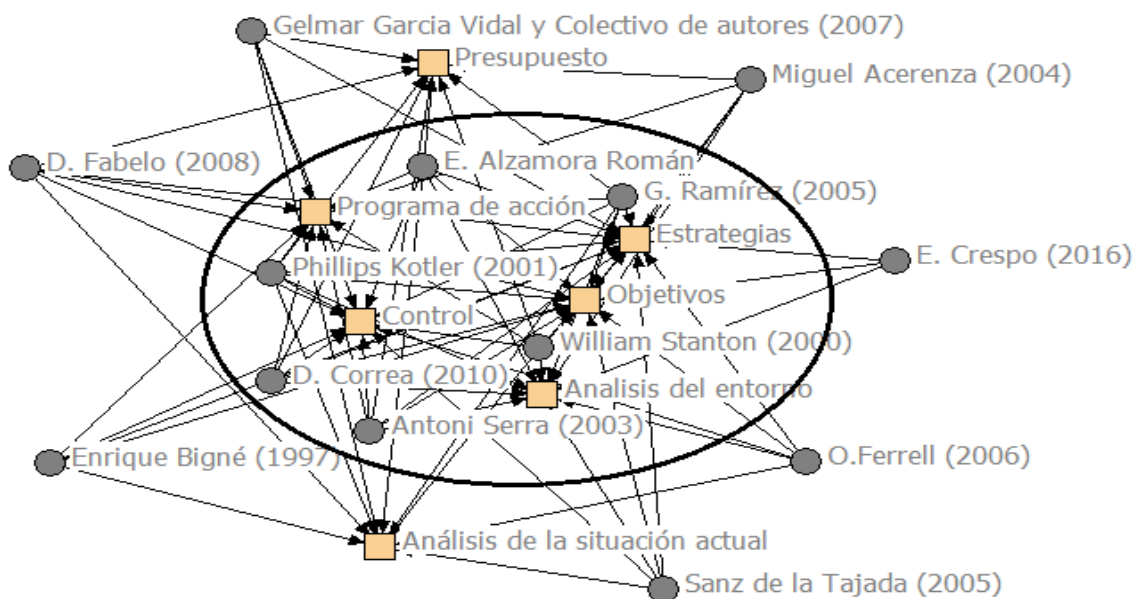


Figura 1.2 Análisis de la red social (extraído del Net Draw, software UCINET)

De los seis autores que se seleccionaron con ayuda de las redes sociales, se realizó una comparación en cuanto a las fases de sus metodologías para determinar cuál es el procedimiento idóneo para ser implementado en la entidad objeto de estudio.

En la metodología propuesta por Ramírez se plantea que es importante contar con un resumen para ejecutivo, el cual es una breve sinopsis de los puntos que se van a encontrar en el plan de marketing, compartiendo criterio con Stanton y Kotler, sin embargo este resumen no es mencionado en los procedimientos de Román, Serra y Correa.

Stanton dentro del análisis de la situación actual hace referencia al mercado, la revisión del producto, la competencia y la distribución, mientras que Román solo hace alusión al mercado lo que provoca limitaciones en el estudio, por su parte Kotler en esta etapa analiza el macro y microentorno. En el caso de Ramírez define estos aspectos como fases independientes y Correa y Serra no plantean esa etapa en sus metodologías.

En el procedimiento elaborado por Stanton al igual que en el de Román, Correa y Kotler se define el análisis de los factores externos e internos (oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades) siendo muy favorable para el desarrollo de una investigación, pues el análisis DAFO es considerado una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial, mientras que Ramírez no estudia estos factores en una misma etapa. Por su parte, Serra plantea en esta fase la realización de un diagnóstico, el cual resulta muy global, pues no define un análisis interno y externo.

En la investigación realizada por Stanton, cuando establece la definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos, no siendo así en las metodologías propuestas por Ramírez, Román, Kotler, Serra y Correa que solo hacen referencia a los objetivos.

Ramírez, Stanton, Serra, Correa y Kotler plantean la importancia de la definición de las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, mientras que Román no solo propone la elaboración de las estrategias, sino también la evaluación de las mismas.

En la metodología propuesta por Román analiza el plan de acción y el presupuesto en una misma etapa y Correa trata el presupuesto junto con el control, mientras que Stanton, Serra, Ramírez y Kotler lo plantean de forma separada, lo que permite un mejor análisis del presupuesto de marketing.

El control es una fase muy importante según el criterio de los seis autores analizados, pues será el punto de partida para seguir perfeccionando la estrategia comercial y también permite que la gerencia pueda revisar de forma periódica los resultados obtenidos.

En tal sentido, se asume que la propuesta de Stanton (2000) es la más adecuada en cuanto a su componente teórico, además se adaptada a las condiciones de la organización. La caracterización integral de cada una de las ocho fases integrantes del procedimiento se encuentra detallada en el capítulo II del presente informe técnico.

1.4 Estado actual de la gestión del marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

Con el objetivo de diagnosticar la gestión del marketing en el hotel, se aplicó la guía para la auditoría de marketing del autor Luis Barreiro Pousa (anexo 1). La misma fue aplicada a un total de cuarenta trabajadores, de acuerdo a la selección de la muestra a encuestar, la cual se determinó según la fórmula que aparece en el anexo 2 de la presente investigación.

Caracterización de la entidad objeto de estudio

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca perteneciente al ministerio del turismo (MINTUR), es de categoría tres estrellas y se encuentra ubicado en el municipio de Banes a 76 km del Aeropuerto Internacional “Frank País” y a 64 km de la ciudad de Holguín. Surgió el 1ro de mayo del 2002 como resultado de la fusión de los Club Amigo “Atlántico Bungalow” y “Guardalavaca”. Está formado por cuatro secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por sus diseños arquitectónicos; sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”), sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”), sección Bungalow (antigua Villa “Turey”) y la sección Villas (“Villa Guardalavaca”), con un total de 746 habitaciones.

Todas las habitaciones están habilitadas con servicios de agua caliente / fría, baño privado, caja de seguridad, limpieza diaria, TV por cable y acondicionadores para aire, teléfono, televisión satelital y canales internos. Los restaurantes estilo buffet tienen una variada oferta de platos de cocina nacional e internacional y la concepción de siete noches temáticas. Un restaurante especializado en comida criolla “Benny Moré”; contando con la decoración y vestimenta basado en la vida del famoso cantante.

El cliente tiene la posibilidad además de disfrutar de deportes terrestres (Voleibol de playa; Basquetbol; Mini football; Mini golf; Tenis, Petanca y tiro con arco) y deportes náuticos que ofrece la Marina “Marlín” ubicada al lado del Club Amigo. Como otras opciones recreativas

aledañas al complejo hotelero se encuentran ventas de artículos artesanales, paseos en bicicleta sin cargos extras para el cliente y renta de motos y autos por parte de la agencia Cubacar.

La entidad posee como **misión**: el hotel Club amigo Atlántico Guardlavaca es una entidad hotelera con categoría 3 estrellas, destinada a prestar servicios mediante la modalidad todo incluido a clientes nacionales y extranjeros; con un marcado carácter profesional, ágil y efectivo de nuestros recursos humanos, lo que demuestra la calidad y sostenibilidad del producto que ofrecemos.

Su **visión** es: satisfacer la demanda de nuestros clientes, sustentados por un desarrollo constante de la profesionalidad de nuestros recursos humanos y un trabajo progresivo en el mejoramiento de la imagen en los próximos cinco años.

En el anexo 6 se muestra un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos con la aplicación de la auditoría de marketing.

Entorno de marketing

Para analizar el entorno se dividió el mismo en macro y microentorno, en dependencia del nivel de relación existente entre cada una de las variables y la entidad analizada.

En el caso del macroentorno el diagnóstico incluyó las siguientes variables: demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político y cultural.

Se determinó que se desconoce mayoritariamente cuáles son o serán los principales cambios y tendencias **demográficas** que pudieran afectar a la entidad, pues no tiene acceso a informaciones estadísticas relacionadas con esta variable, siendo esto desfavorable, porque trae consigo la imposibilidad de pronosticar el comportamiento de los mercados del hotel.

En la organización desde el punto de vista **económico** se cuenta con un plan de ingresos a través del cual se evalúa el cumplimiento y la tendencia de los mismos. Esta evaluación se ve afectada por los constantes cambios en los valores de conversión de las monedas, así como por la dualidad de la moneda en la economía cubana. En la entidad la política de precios se rige por los lineamientos establecidos en la Política Comercial del MINTUR y se establece en los procesos de contratación por la Dirección Comercial de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE).

Analizando la variable **ecológica**, en la organización no se conoce por parte de los directivos las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano, aunque se realizan acciones para el mantenimiento y cuidado del entorno, otorgando mayor importancia al reciclaje.

En cuanto a la **tecnología** la entidad sí conoce los principales cambios y tendencias que ocurren en el entorno, sin embargo no se han llevado a cabo acciones en respuesta a estos cambios, por lo que la mayor parte de las tecnologías instaladas se encuentran obsoletas, lo que no garantiza una adecuada eficiencia en los servicios y procesos de la entidad.

Desde el punto de vista **político**, la organización opera acorde a las leyes y regulaciones vigentes en materia de comercialización cumpliendo con lo establecido en su objeto social. Con respecto a la variable **cultural**, la entidad sí conoce la posición de la sociedad con respecto a los servicios que se brindan, pero en la mayoría de los casos no posee los instrumentos necesarios para conocer los cambios en los patrones de comportamiento y de compra de los consumidores reales y potenciales.

El análisis del **microentorno** se realizó partiendo del estudio de las variables mercado, clientes, competencia, distribución y suministradores.

La organización posee bien identificados los **mercados** en los que opera, estando concebidos fundamentalmente por emisores extranjeros, a pesar del impulso que ha tenido el segmento turístico nacional, de ello se conocen sus características y principales motivos de viajes, sin embargo no tiene los métodos necesarios para determinar su crecimiento y distribución geográfica.

El instrumento principal con que cuenta la entidad para evaluar la percepción de los **clientes** es a través de encuestas, aunque también se realizan intercambios directos con clientes habituales. No se realizan estudios de mercado, por lo que existe incertidumbre en la toma de decisiones comerciales.

En la costa norte de la provincia se encuentran ubicadas una serie de instalaciones hoteleras con administración mixta y marcas propias de mayor categoría, las cuales son consideradas **competencia** para el hotel, pues las mismas operan con los mismos mercados, además cuentan con recursos y medios suficientes para realizar mayor cantidad de acciones de promoción y publicidad y con construcciones nuevas o renovadas.

La principal vía de **distribución** del servicio es a través de las agencias de viaje (AAVV), los turoperadores (TTOO) y los puntos de comercialización que se encuentran distribuidos en toda la ciudad, explotándose adecuadamente los canales de promoción autorizados a estos efectos.

En cuanto a los **suministradores** la entidad no tiene un amplio conocimiento sobre la disponibilidad de los recursos utilizados en el servicio, pues cuando se realiza la solicitud del pedido, estos no garantizan que la entrega del producto se realice en el tiempo acordado. El

hotel depende en gran medida de las compras realizadas al suministrador del MINTUR (ITH) y el resto se efectúan a proveedores que son únicos en su tipo.

Estrategia de marketing

Los directivos de la organización reconocen la importancia de centrar la actividad del hotel enfocada a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Sin embargo no se lleva a cabo una estrategia de selección de segmentos y no está definido un mercado meta específico. El sistema de mercadotecnia de la empresa tiene definidos los objetivos corporativos de marketing los cuales guían la planificación y facilitan la medición de los resultados, así como un plan de acción donde se proponen metas a alcanzar en determinado período de tiempo; además la entidad tiene formulada la misión y la visión.

Las estrategias comerciales planteadas no están en correspondencia con el futuro crecimiento del destino turístico y la necesidad de cambio del producto que existe en la entidad. Además la mezcla de marketing no es adecuada para cada segmento, puesto que se desconoce la reacción que pueda tener el producto ante cambios que experimentan el ambiente, el mercado y la competencia.

Organización del marketing

En cuanto a la estructura funcional en la organización existe un departamento comercial donde se toman las decisiones comerciales de la entidad, con autoridad para influir en las actividades que afectan la satisfacción de los clientes. Existen buenas relaciones comunicativas entre el departamento comercial y el resto de las áreas funcionales; por lo que se percibe una comunidad armónica de intereses en este sentido.

Sistemas de marketing

Con respecto al **sistema de información**, este no está conformado por procesos, no se realizan investigaciones en este sentido que una vez obtenidos sus resultados permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones. El sistema de **planificación de marketing**, se lleva a cabo solo en parte, pues no se mide el mercado potencial pero si se hacen previsiones de ventas según el arribo de turistas al territorio y solicitud de las agencias de viajes receptoras.

Los **sistemas de control** están elaborados en el área comercial para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing, a pesar de no ser muy efectivos. La empresa no analiza periódicamente la rentabilidad de los productos, el mercado, y canales de distribución. En cuanto a los costos de marketing estos tampoco son analizados periódicamente.

Mezcla de marketing

Para analizar la variable **producto**, se puede decir que está claramente establecida la cartera de servicios; sin embargo no se realizan análisis de esta con vistas a evaluar su ampliación o contracción y no se han llevado a cabo acciones enfocadas a la mejora del producto actual, ni a su probable comportamiento en el futuro.

En sentido general, sobre la variable **precio** la entidad tiene bajo nivel de decisión, no obstante, el mercado Canadá prácticamente opera en la etapa de verano bajo ofertas especiales relacionadas con los precios de los paquetes turísticos que son propuestas por el hotel y en su mayoría aprobadas por la OSDE Cubanacán. Además es necesario destacar que no existe una adecuada relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa.

Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la **distribución** de los productos, además se han valorado la efectividad de los canales actuales y estos se comportan de manera estable en cuanto a sus costos y rentabilidad. En la entidad son insuficientes las actividades de **comunicación** comercial, debido a que no están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinadas a este fin y por tanto es totalmente insuficiente el presupuesto destinado para estas acciones. La empresa cuenta con una **fuerza de ventas** debidamente seleccionada, organizada y capacitada para su labor.

Resultados de marketing

En la entidad se encuentra elaborado el plan de marketing, sin embargo los objetivos trazados no están enfocados a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto, porque esta se desconoce conllevando a las estrategias no están encaminadas a este problemas, uno de los más latentes de la organización. Se evalúa de forma mensual el plan de ventas; se analizan la proyección de servicios nuevos y la suspensión de algunos que no reportan utilidades, la evolución de los costos en este sentido y las vías para minimizarlos.

Como resultado integral de la aplicación de la herramienta se puede resumir que el hotel “Atlántico Guardalavaca” presenta logros y deficiencias (anexo 3), que muestran la situación que presenta su gestión comercial.

Conclusiones parciales del capítulo

Con la realización del presente capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. Se realizó un análisis de las etapas por las que ha transitado el marketing como función administrativa; que van desde la incapacidad industrial de suplir la demanda del mercado hasta la orientación irrestricta a los intereses del cliente

2. Se evidenció que la elaboración y actualización del plan de marketing permite guiar a la empresa en la consecución de los objetivos más importantes no solo en el área comercial; sino en el resto de los departamentos de la entidad
3. Se demostró a través de una comparación bajo patrones científicos que el procedimiento planteado por Stanton (2000) es el más adecuado en cuanto a su componente teórico, además se ajusta a las características de la organización objeto de estudio
4. Se diagnosticó a través de la aplicación de la auditoría de marketing de Barreiro Pousa (2001), el estado actual de la gestión comercial en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, obteniéndose los principales logros y deficiencias.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING EN EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA

En el presente capítulo se propone la aplicación de la propuesta teórica-metodológica seleccionada en el capítulo anterior (William Stanton 2000) para la confección de planes de marketing, con el objetivo de darle cumplimiento al problema profesional de la investigación. Este capítulo está compuesto por tres epígrafes y ocho subepígrafes que muestran los principales resultados obtenidos.

2.1 Descripción metodológica del procedimiento para la confección del plan de marketing

A continuación se propone la caracterización detallada de las acciones a realizar en cada una de las fases del procedimiento. Se precisan en cada una de ellas los objetivos, las herramientas y las tareas a efectuar para facilitar su comprensión y posterior aplicación. Es necesario destacar que se le realizaron modificaciones a la etapa II de la metodología, pues se incluyó dentro de esta etapa el análisis de algunas variables del macro y del microentorno, se analizó la competencia dentro del microentorno, además se hizo un estudio de la variable promoción. En la figura 2.1 se pueden observar cada una de las fases de la metodología propuesta por Stanton.

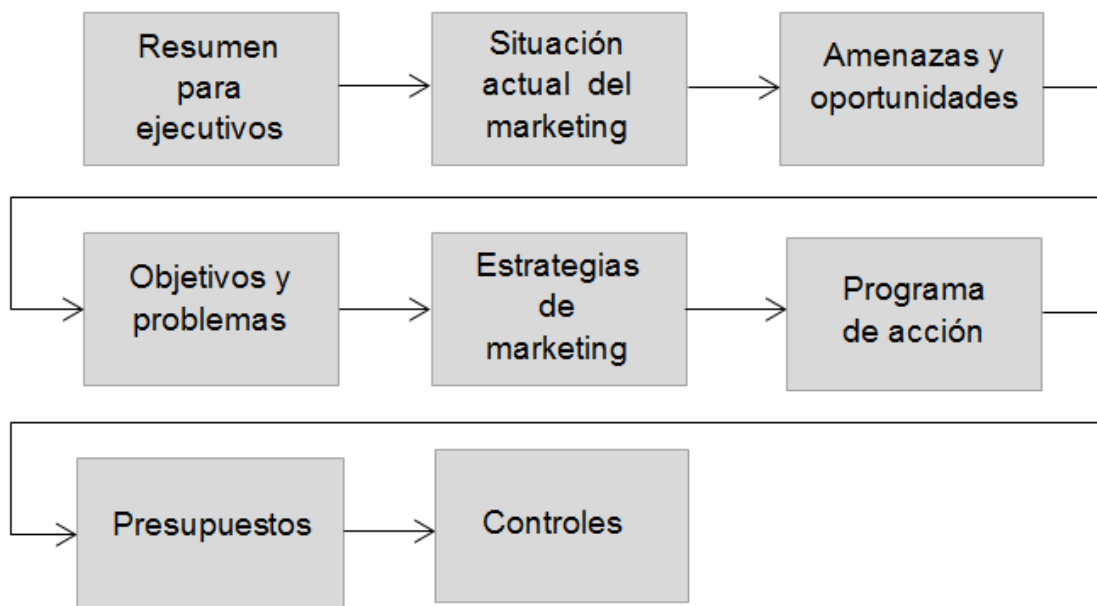


Figura 2.1 Metodología de plan de marketing (Stanton 2000)

Fase I. Resumen para ejecutivos

Objetivo: mostrar un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones que se desean obtener, con el propósito de que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos primordiales del plan.

Tareas

- realizar un texto directo y breve
- incluir razones para que la organización se guíe por el plan de marketing
- definir los principales objetivos y resumir los datos que brinden información económica.

Herramientas

Revisión documental, análisis y síntesis.

Fase II. Situación actual del marketing

Objetivo: analizar los elementos más significativos que proporcionan información sobre la situación actual del marketing.

Tareas

- descripción de las variables del macroentorno más representativas para la organización (demográfico, económico, político-legal, medioambiental y tecnológico)
- descripción de las variables del microentorno más importantes para la organización (empresa, competencia, proveedores y clientes)
- descripción del mercado: se define el mercado servido y el tamaño del mismo mediante la cuota de estancia, se muestra el análisis para varios años anteriores
- revisión del producto: se muestran las ventas y los precios de los productos o servicios principales en la línea
- distribución: se describen los principales canales y las tendencias recientes de los mismos
- promoción: Valorar la efectividad de los distintos métodos usados para promocionar los productos o servicios de la empresa.

Herramientas

Revisión documental, análisis de datos y entrevistas.

Etapa III. Amenazas y oportunidades

Objetivo: identificar y analizar los principales factores externos e internos que influyan en el desarrollo de la entidad (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas).

Tareas

- identificar principales oportunidades y amenazas para la empresa
- identificar principales fortalezas y debilidades para la empresa
- confeccionar la matriz DAFO a través de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

- analizar el ciclo de vida del producto turístico Hotel Atlántico Guardalavaca.

Herramientas

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz DAFO y tormenta de ideas.

Etapa IV. Objetivos y problemas

Objetivo: declarar los objetivos que a la organización le gustaría lograr durante el término del plan y considerar los problemas que pudieran afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

Tareas

- redactar los objetivos que se desean alcanzar y los problemas que pudieran impedir el cumplimiento de los mismos.

Herramientas

Revisión documental, entrevista a directivos y redacción de los objetivos.

Etapa V. Estrategias de marketing

Objetivo: Proponer las estrategias de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.

Tareas

- mercados metas: describir segmentos de mercados en los cuales se centrará la organización, debe asignar los esfuerzos y energía a los segmentos de mercado más competitivos. Deberá desarrollar estrategias para cada segmento seleccionado.
- mezcla de marketing: describir estrategias específicas para los elementos de la mezcla de marketing, que son los productos nuevos, publicidad, precios y distribución. También debe explicar cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave que se describen en secciones anteriores del plan.
- nivel de gastos de marketing: describir el presupuesto de marketing que se necesitara para ejecutar las diversas estrategias.

Herramientas

Elaboración de estrategias y trabajo en grupo

Etapa VI. Programa de acción

Objetivo: proyectar programas específicos de acción que respondan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién es el responsable para hacerlo? y ¿Qué recursos son necesarios?, además se incluye el control para cada acción.

Tareas

- elaborar un programa de acción que permita implementar las estrategias propuestas.

Herramientas

Análisis tabular; donde se muestren el responsable (s), quien ejecuta, la fecha de cumplimiento, recursos y control de cada acción, en función de las estrategias propuestas, además de la revisión documental.

Etapa VII. Presupuesto

Objetivos: Formular un presupuesto de apoyo, que es en esencia una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas.

Tareas

- análisis del punto de equilibrio
- confeccionar una tabla, donde se desglose el presupuesto total de acuerdo con los indicadores analizados.

Herramientas

Indicadores económicos - financieros.

Etapa VIII. Control

Objetivo: describir los controles a tener en cuenta por la alta dirección, para revisar los resultados obtenidos en cada período y detectar negocios que no estén logrando sus metas.

Tareas

- establecer una planificación tabular de las acciones de control necesarias.

Herramientas

Revisión documental y análisis tabular.

2.2 Aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing en el hotel Club

Amigo Atlántico Guardalavaca.

Se desarrolla a continuación la aplicación práctica del procedimiento para el diseño del plan de marketing en el hotel Atlántico Guardalavaca, comenzando por la etapa inicial de resumen para ejecutivos hasta la etapa final de control.

2.2.1 Resumen para ejecutivos

El destino turístico de Holguín constituye el cuarto destino por su importancia en Cuba, el mismo se encuentra inverso en una importante ampliación y remodelación de sus instalaciones hoteleras, debido a que el turismo se ha convertido en uno de los renglones que genera mayores ingresos al país.

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se ve afectado por esta situación, pues gran parte de sus instalaciones poseen un alto grado de deterioro. En tal sentido se propone un plan de marketing que plantea entre sus estrategia el rejuvenecimiento del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”, lo que permitirá incrementar la comercialización de hotel, así como aumentar la cuota de participación de los TTOO actuales e incorporar otros nuevos de los mercados tradicionales y potenciales

Los objetivos trazados en el plan están encaminados a incrementar los turistas días en un valor superior a 292584 al cierre de 2018, aumentar el ingreso medio en un 24,25% para el segundo semestre de 2017, lograr un índice de satisfacción del cliente superior al 8,7% al cierre de 2017, incrementar en un 5% la cuota de mercado del turismo de evento al cierre de 2018 e introducir el cicloturismo como un segmento de mercado para el hotel, al cierre del 2017.

Se estimó una cifra de turistas días de 294200 con un ingreso medio de \$39,08/TD, lo que permitirá obtener un ingreso de \$11497336,00/año, con un costos por turistas días que ascenderá a \$11472540,00/año, mientras que los gastos de marketing serán de \$3196,00/año y los gastos asociados a la implementación del plan de marketing serán de \$4500,00/año, lo que finalmente reportará utilidades de alrededor de \$17100,00/año.

Para garantizar que se ponga en práctica el plan de marketing, se propone una etapa de control que será usada para chequear los resultados obtenidos en cada período, lo cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de medidas correctivas.

2.2.2 Análisis de la situación actual del marketing

Análisis del macroentorno

A continuación se analizarán todos aquellos aspectos del entorno que influyen en la organización objeto de estudio, pero en los cuales no se pueden ejercer cambios de manera directa.

Demográfico

La entidad posee información relacionada con algunas de las características que poseen sus principales mercados emisores, así como los motivos de viaje, dicha información se muestra a continuación:

Canadá

La población de Canadá se estima en 35 millones de habitantes, de la cual el 81% habita en zonas urbanas. El rango de edades de la población canadiense se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Rango de edades de la población canadiense

Rango	Porcentaje
0-14	15,50%
15-24	12,70%
25-54	41%
55-64	13,50%
65 años o más	17,30%

La edad media es de 42 años y el promedio de distribución entre hombres y mujeres es equitativa. El inglés y el francés son los idiomas oficiales de Canadá. Dentro del Caribe Cuba se presenta como uno de los destinos más populares para los canadienses, razón por la cual, en la actualidad Canadá constituye el principal mercado emisor de visitantes a Cuba. Generalmente los visitantes viajan en la temporada de invierno. Los clientes que visitan el destino Holguín son fundamentalmente personas entre los 25 y 60 años. Los principales factores que influyen en la decisión de viaje son el clima, el precio y la seguridad.

Holanda

Este país cuenta con una población de alrededor de 16 millones de habitantes. En la zona occidental se concentra el 47% de la población. La región del Randstad reúne la mitad de la población del país. Las principales ciudades del Randstad son Ámsterdam (1,04 millones habitantes), La Haya (629.000 habitantes) y Rotterdam (1,008 millones habitantes). Las temperaturas en Ámsterdam varían entre 17 °C y 2 °C.

El 21% de los holandeses viajan por la cultura y las visitas a ciudades extranjeras, el 19% por el sol y playa, el 10% por disfrutar de la naturaleza y el 7% por hacer turismo activo. Los viajes vacacionales se realizan a lo largo de todo el año, aunque la mayor concentración coincide con el período de vacaciones escolares del 15 de junio al 15 de agosto, en mayo y octubre.

Alemania

Tiene una población aproximada de 83 536 115 habitantes, con una densidad poblacional de aproximadamente 234 personas por Km². La edad promedio es de 45 años. El alemán es la lengua oficial, aunque existen varios dialectos regionales en su mayoría derivados de lenguas germanas o eslavas.

Este mercado se caracteriza por buscar destinos tropicales, de entornos ecológicos y seguros; disfrutan las excursiones, les gusta conocer y captar la vida de la población, las actividades de ocio y las ofertas culturales. Valoran el turismo especializado en buceo y vela. Las principales preferencias reconocidas de los alemanes en sus viajes son: tranquilidad, poco ruido, buen

clima, el deporte, el sol y la playa, la belleza de la naturaleza y el paisaje, el contacto con la gente y el país. Se manifiestan exigentes con los servicios.

Cuba

Este mercado tiene una población estimada de 11220354 habitantes, de los cuales el 50,1% son hombres y un 49,9% son mujeres. La tasa anual de crecimiento ha tenido en los últimos años tendencia a disminuir, siendo la estimada en el 2015 de -0.2. Según las estadísticas y predicciones presentadas por la ONEI, el 15,7% de la población cubana es menor de 15 años, el 64,8% se encuentra entre 15 y 59 años y el 19,5% es mayor de 60 años.

Este mercado se caracteriza por realizar compras de último momento. Viajan generalmente en parejas, familias o grupos de amigos y el período más proclive a la compra es en los meses junio, julio, agosto y fines de año. Entre los factores que influyen en la decisión de compra, el precio constituye el primer elemento, seguido de la calidad del servicio. Conceden gran importancia a la recreación, la gastronomía y la profesionalidad del servicio.

A pesar de que la entidad posee informaciones relacionado con las características de algunos de los mercados emisores, esta variable no tiene un comportamiento favorable, pues la mayor cantidad de afluencia de clientes extranjeros proviene del mercado Canadá y estos viajan con más frecuencia en una temporada del año, lo que trae consigo una marcada estacionalidad de la ocupación.

Económico

A nivel mundial las tendencias económicas actuales prosiguen su marcha y evolución con una proporción moderada. El precio internacional del petróleo se redujo fuertemente en la segunda mitad del 2014 y se espera que continúe esta tendencia. Provocando esto en los últimos meses una disminución de los valores de conversión de las monedas, lo que ha incidido de forma negativa en la economía cubana, principalmente en el sector del turismo, fundamentalmente con el dólar canadiense, la libra esterlina y el euro.

La economía cubana mantiene la dualidad de la moneda, es por esto que las principales empresas de la industria turística se ven afectadas, debido a que la mayor parte de sus ingresos son percibidos en CUC y el cumplimiento de sus obligaciones se realizar en CUC y CUP. La política de precio de las entidades pertenecientes a la OSDE Cubanacán, es establecida por la Dirección Comercial de la misma. Además el presupuesto que se destina cada año a estas entidades también se asigna por la OSDE, el cual es insuficiente respecto a las necesidades reales de estas organizaciones.

Político-legal

En el país existe todo un sistema legal, expresado a través de disposiciones, decretos, leyes y normas que las empresas cubanas deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades.

En los Lineamientos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, se establecen los objetivos y políticas para todos los sectores, priorizando la necesidad de la elevación de la calidad y la sustitución de importaciones, como objetivo central para todas las empresas e instituciones y la apertura del trabajo por cuenta propia incentiva nuevas ofertas de productos o servicios.

La situación político-legal se ve afectada mayormente por la ley estadounidense Helms-Burton. Se espera que esta situación varíe notoriamente en los próximos meses, debido al restablecimiento legal de las relaciones diplomáticas con el país norteamericano. Dicha situación permitirá una apertura en la entrada de nuevas aerolíneas al país, también existirá la posibilidad de diversificar los mercados existentes, lo que obligará a las entidades turísticas a transformar sus servicios, trayendo consigo un notable desarrollo del sector turístico.

Medioambiental

En el país existe actualmente una serie de regulaciones y normativas vigentes dirigidas a la protección y conservación del medio ambiente, por las cuales se rigen cada una de las organizaciones que operan en el territorio nacional. Un ejemplo de esto es la Ley No. 81 (Ley de Medio Ambiente), la misma establece en uno de sus artículos que es deber del estado, los ciudadanos y la sociedad en general proteger el medio ambiente. Las empresas también están sujetas a disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, así como a resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación del Ministerio de Finanzas y Precios, además de lo que dicta el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Salud Pública.

La provincia de Holguín constituye uno de los escenarios más ricos de la naturaleza cubana, pues cuenta con numerosas playas de gran belleza y calidad, valiosos atractivos naturales, así como una vegetación autóctona. Estos atractivos han permitido un importante desarrollo del turismo en esta región, acercándola al ideal de playa de los principales mercados emisores.

Tecnológico

La mayor parte de las ofertas tecnológicas empleadas en las organizaciones cubanas están constituidas por tecnologías importadas. La introducción de los cambios tecnológicos se ha desarrollado de forma lenta en nuestro país, aunque ha existido un número de entidades turísticas que han ido creciendo y consolidándose con tecnologías modernas lo que permite

brindar servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. También es importante mencionar que las empresas de servicios técnicos no satisfacen las necesidades que poseen las instalaciones turísticas del territorio.

Microentorno

Empresa

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca es el único hotel tres estrellas del polo turístico. Tiene una ubicación geográfica favorable, pues se encuentra ubicado en primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima. Posee un Resort considerado superior dentro de la categoría 3 estrellas por la variedad de los servicios con que cuenta. Además dispone de locaciones propicias para la apertura de nuevos servicios.

La organización tiene implementado y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos y no tiene implementado el perfeccionamiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial, pues no reúne las condiciones necesarias para este proceso.

El total de la plantilla aprobada en la organización es de 380 trabajadores, la cual está cubierta al 93,16%. De ellos 183 son mujeres y 171 son del sexo masculino. La mayoría de los obreros posee un nivel de escolaridad medio superior y técnico medio y la categoría ocupacional que predomina es la de servicio. A pesar de la preparación que poseen los trabajadores, existe un escaso sentido de pertenencia de los mismos en lo que respecta a rapidez en el servicio y búsqueda de ingresos en efectivo.

La entidad no tiene un desempeño económico favorable, partiendo de que en la planificación de su presupuesto anual se prevé como resultado final valores negativos de utilidades (pérdidas planificadas de alrededor de dos millones de pesos), además al realizar un análisis de algunos de los indicadores financieros, los mismos arrojan que la empresa no tiene una buena capacidad para pagar sus obligaciones a corto plazo. A causa de una incorrecta política de compra y venta a crédito la entidad no pudo alcanzar valores aceptables en la liquidez y los activos fijos de la empresa no se estén explotando según su potencial, lo cual trae como consecuencia que no se genere suficiente ingreso.

También es importante señalar que la organización cuenta con una pobre actualización en cuanto a los avances tecnológicos. Dispone de pocos recursos materiales para realizar las reparaciones, además existe poca eficiencia por parte de los trabajadores en la solución de averías.

Competencia

En la costa norte de la provincia de Holguín se encuentran ubicadas una serie de instalaciones hoteleras con administración mixta y marcas propias de mayor categoría. En la figura 2.2 se puede observar que gran parte de estas instalaciones posee un porcentaje de ocupación superior al del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, como es el caso de Playa Costa Verde con 82,89%, Playa Pesquero con 82,84%, Brisas Guardalavaca con 81,92%, Río Luna Mares con 78,34% y Río de Oro con 68,82%, a pesar de que alguna de ellas tienen un menor número de habitaciones. Sin embargo cuentan con construcciones nuevas o renovadas, además recursos y medios suficientes para realizar mayor cantidad de acciones de promoción. Los precios de las habitaciones son, por lo general, superiores a los ofertados por el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, no obstante, en ocasiones han realizado ofertas que han situado los precios al mismo nivel que los del hotel o por debajo, amenazando la afluencia de clientes al hotel debido a la semejanza de precio.

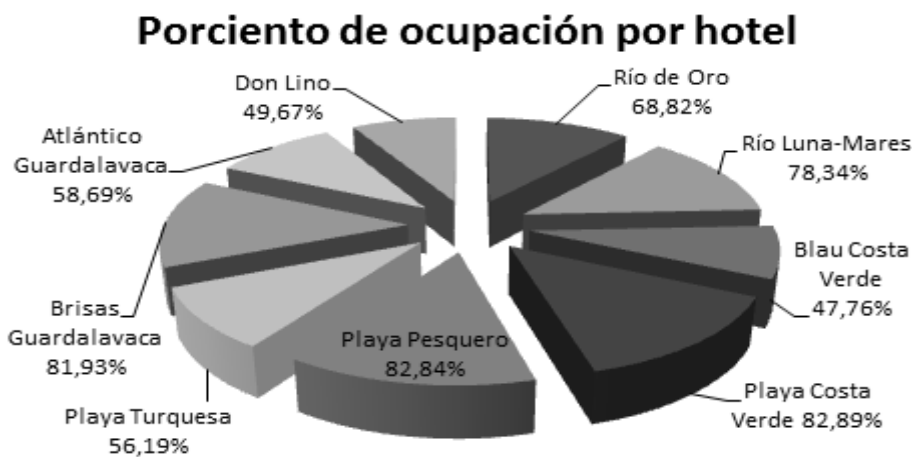


Figura 2.2. Porcentaje de ocupación por Hotel

Proveedores

Los suministros necesarios para la operación del hotel provienen de diferentes empresas de los ministerios de: las Fuerzas Armadas, la Alimentación, la Agricultura, el Transporte, el Turismo, la Información y las Comunicaciones, la Industria Ligera, la Industria Pesquera, la Industria Azucarera, y la Industria Básica, además del suministrador del MINTUR ITH. Al analizar la figura 2.3 se puede observar que el hotel depende en gran medida del suministrador ITH, pues es el que lo abastece de la mayor cantidad de productos, también depende de los Ministerio de la Alimentación, de la Agricultura, del Turismo y de la Industria Pesquera, los cuales constituyen el 54% de las compras que realiza la entidad. Es necesario destacar que existe inestabilidad de los

suministros, debido a que en reiteradas ocasiones los proveedores no garantizan que la entrega de los productos se realice en el tiempo acordado.

Porciento de participación de cada proveedor

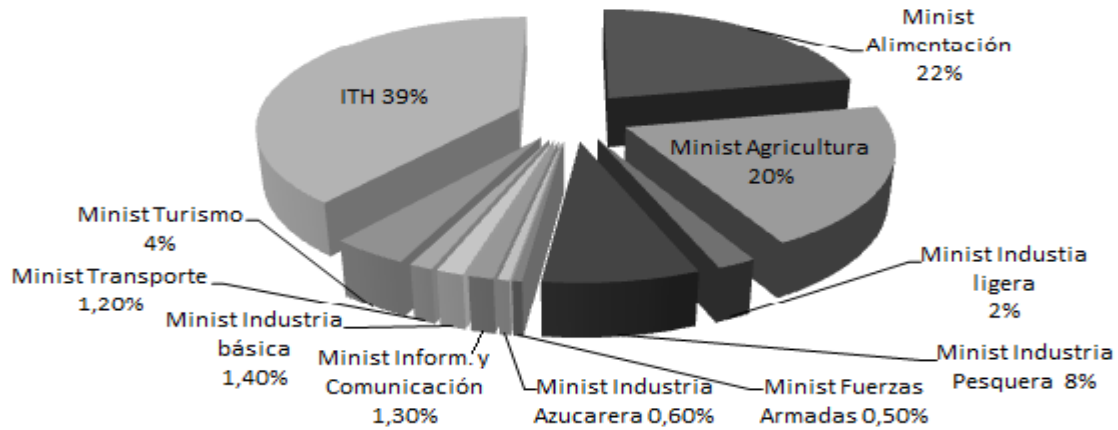


Figura 2.3. Porciento de participación de cada proveedor del hotel

Clientes

Para conocer la satisfacción que poseen los clientes se aplica una encuesta interna como mínimo al 10% de ellos, donde valoran sus experiencias con respecto a los servicios que se prestan. En la tabla 2.3, se muestran los objetivos de satisfacción del cliente propuestos para el 2015 y los obtenidos luego de procesar dichas encuesta, así como el valor real del 2014.

Tabla 2.3. Porciento de satisfacción obtenido en las encuestas realizadas

Secciones	Objetivo propuesto 2015	Real 2015	Real 2014
Recepción	7,80	8,54	8,39
Ama de llaves	7,90	8,88	8,75
Servicio Buffet	8,00	8,65	8,53
Bar	8,50	8,78	8,74
A la Carta	8,50	8,82	8,74
Animación	8,00	8,89	8,55
Otros servicios	8,00	8,80	8,67
General	8,30	8,09	8,30
Mantenimiento	8,30	8,73	8,49
Cocina a la Carta	8,00	8,63	8,50
Cocina buffet	8,00	7,87	7,64
Total establecimiento	8,31	8,55	8,44

De acuerdo con estos valores se concluye que en el 2015 de manera general se sobrecumplen los objetivos propuestos en un 3% y con respecto al 2014 se ha incremento la satisfacción de los clientes en un 1%, esto no indica que todo esté funcionando correctamente, pues aún existen muchos aspectos en los cuales se debe trabajar, por tal razón se realizó un análisis de las quejas y reclamaciones, para detectar las principales insatisfacciones de los clientes.

Se determinó que en el año 2015 se recibieron en el hotel 67 quejas y reclamaciones, de las cuales 14 fueron dadas a lugar, con respecto al 2014 estas han aumentado en un 24%, lo que estuvo ocasionado en gran medida por el deterioro de la planta hotelera, reflejado en:

- Deterioro de las habitaciones (filtraciones, humedad, problema con el agua caliente, deficiencias en los aires acondicionados y mal olor)
- Confort de los baños públicos
- Mobiliario dañado y deteriorado
- Equipamiento del gimnasio deterioro.

También se analizaron las encuestas externas de INFOTUR, donde el hotel fue evaluado de regular, pues el índice de satisfacción general (ISG) es inferior a cuatro puntos, incidiendo en este resultado las áreas de animación y restauración, en las cuales existen problemas tales como:

- Insuficientes medios técnicos para prestar el servicio de animación
- Falta de equipamiento de cocina y para la prestación del servicio
- Problemas de variedad y reposición de los alimentos en los restaurantes buffet.

La entidad debe prestar especial atención a los clientes repitentes, pues existe un elevado índice de los mismos que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel, a pesar de la deficiente aplicación del plan de fidelización.

A continuación se estudian otros aspectos de gran importancia para el análisis de la situación actual del marketing, los cuales son: el mercado, el producto, la distribución y la promoción.

Descripción del mercado

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se encuentra sólidamente posicionado en el mercado como producto de sol y playa. Sus principales mercados emisores en el año 2015 son: Canadá, Cuba, Receptivos, Holanda y Alemania los cuales constituyen el 93,93% del total de estancias del hotel. De ellos los tres con mayor peso son Canadá, Cuba y Receptivos con un 65%, 20% y 6% respectivamente, como se puede observar en el figura 2.4 que se muestra a continuación.

Cuota de estancia por mercados 2015

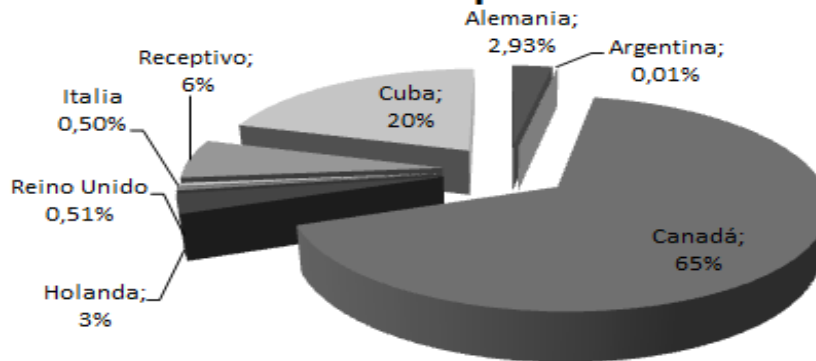


Figura 2.4. Cuota de estancia por mercado del año 2015

Los mercados emisores del hotel en el período 2011-2015 han tenido un comportamiento estable con respecto a su cuota de estancia como se puede observar en la tabla 2.4, aunque al analizar los mercados Finlandia y Austria se puede apreciar que estos desaparecen en los años 2013 y 2014 respectivamente, producto a que existió un retiro de la operación aérea del TTOO Aurinkomatkat que operaba en Finlandia al destino Holguin y el TTOO Gulet que operaba en Austria se fusiona con otro TTOO, por lo que dejan de existir los vuelos directos. En el caso de Reino Unido, el cual constituía en el año 2011 uno de los principales mercados del hotel, disminuyó considerablemente a partir del año 2012 su cuota de estancia, lo que estuvo ocasionado a que el TTOO Thomas Cook UK retiró su operación del hotel. Con respecto al mercado Cuba su cuota de estancia ha ido aumentando paulatinamente, razón por la cual se ha convertido en el segundo mercado de importancia para la entidad. Los demás mercados han tenido aumentos y disminuciones en este período, pudiendo estar ocasionado por la existencia de una conexión aérea insuficiente, dependiendo en gran medida de los vuelos chárter.

Tabla 2.4. Cuota de estancia de cada uno de los mercados emisores del hotel Club amigo Atlántico Guardalavaca

Mercados	Cuota de estancias (%)				
	2011	2012	2013	2014	2015
Canadá	64	70	66.93	67	65
Reino Unido	9	1.07	0.38	0.27	0.51
Alemania	4.30	5	3.16	3	2.93
Receptivo	2.77	3.40	3.88	4.94	6
Italia	0.66	0.65	1.09	0.43	0.50
Austria	0.05	0.06	0.05	0	0
Finlandia	2.84	1.10	0	0	0
Argentina	0	0.87	0.44	0.02	0.01
Holanda	3.24	3.77	3.45	4.57	3
Cuba	11	12	17	18	20

Revisión del producto

El análisis de las ventas trae consigo un estudio de los ingresos. Para ello se analizaron los ingresos totales del hotel en el período 2011-2015, los cuales se muestran en la tabla 2.5, donde se observa que existen aumentos y disminuciones de los mismos, lo que depende en gran medida de los turistas días, los cuales se han comportado de la misma manera en dicho período. Al analizar el ingreso medio se puede observar que este presenta un comportamiento inestable en el período analizado, siendo en el año 2012 donde alcanza el máximo valor, no obstante en este año no existe correspondencia entre los ingresos totales y los turistas días, pues los ingresos totales aumentaron en un 9% con respecto al 2011 y los turistas días disminuyeron en un 1%, lo que pudo estar ocasionado por el hecho de que se operó todo el año con los precios de los contratos. Por otra parte en el año 2015 disminuyó el ingreso medio en un 10% con respecto al 2014, a pesar de que los ingresos totales aumentaron en un 7% y los turistas días también aumentaron en un 18%, esta disminución ocurrió porque se realizaron diversas ofertas disminuyendo el precio de los paquetes.

Tabla 2.5. Principales indicadores comerciales

Indicador	Años				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos totales (\$)	8508003,79	9265269,50	8908641,22	7560629,34	8084206,58
Turistas Días (TD)	272111	269070	264173	240990	285986
Ingreso medio(\$/TD)	29,75	34,43	33,72	31,37	28,27

También es necesario analizar el precio, pudiendo decir del mismo que la política de precios se rige por los lineamientos establecidos en la Política Comercial del MINTUR y se establece en los procesos de contratación por la Dirección Comercial de la OSDE Cubanacán, atendiendo a la escalera de precios de los productos de playa, el tipo de habitación y el volumen de habitaciones contratadas según el mercado.

En sentido general, sobre este aspecto la entidad tiene bajo nivel de decisión, no obstante, el mercado Canadá prácticamente opera todo el año bajo ofertas especiales relacionadas con los precios de los paquetes turísticos que son propuestas por el hotel y en su mayoría aprobadas por la OSDE, estas ofertas se realizan teniendo en cuenta la temporada del año, el comportamiento de las ventas en cada período y en su mayoría producto al estado constructivo de las instalaciones.

Es importante señalar que existe un considerable deterioro de la planta hotelera y la organización no dispone de recursos materiales y financieros para enfrentar estas condiciones. Además nunca se ha realizado un estudio del ciclo de vida del producto, que permita determinar en qué etapa se encuentra el mismo y en base a eso proponer acciones para su mejoramiento.

Distribución

La distribución se realiza a través de los TTOO, las AAVV y también mediante la red de venta minorista, distribuida por toda la ciudad. Dentro de los principales TTOO se encuentran: Sunwing, Holasun, Transat, Tour Mont Royal, TUI Holanda, West Jet, Thomas Cook AG, y Holidays Place y las principales AAVV son: Viajes Cubanacán, Cubatur y Havanatur. El hotel mantiene buenas relaciones con los mismos, lo cual es favorece para el desarrollo de la comercialización

La comercialización se realiza utilizando el canal de distribución más largo en sus dos vertientes, como se muestra en la figura 2.6, la cual constituye la vía más utilizada y la que genera casi la totalidad de la operación del hotel.

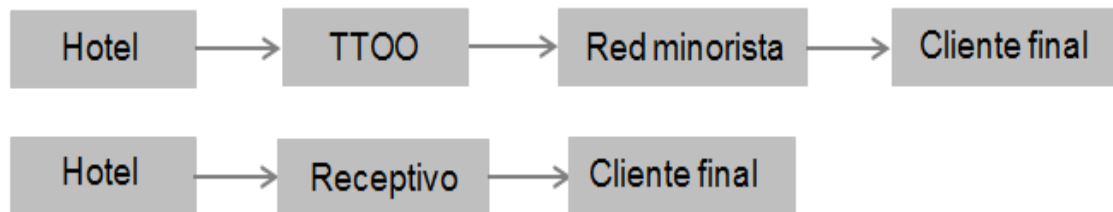


Figura 2.5. Canal de distribución en sus dos vertientes

El sistema de distribución utilizado es el selectivo, la Subdirección Comercial firma contrato con aquellos TTOO que muestran deseo de trabajar el producto Cubanacán, la firma solicita carta al TTOO certificada por el banco donde se muestre su estado contable y su capacidad de pago y luego decide si se establecen relaciones o no.

Promoción

La promoción del hotel está básicamente centrada por la OSDE Cubanacán, la cual establece contratos con los TTOO de los diferentes mercados, los cuales son los encargados de promocionar el producto, generalmente a través de programas televisivos, revistas especializadas, periódicos locales y compañías publicitarias. Por otra parte se realizan charlas directas con los agentes de viajes de los diferentes turoperadores de los mercados emisores. Además se hacen ferias comerciales en la ciudad para el mercado interno, donde se distribuyen sueltos con la identificación del hotel, los servicios que se prestan y los precios, a pesar de que

no están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinados a la actividad de comunicación comercial.

2.2.3 Amenazas y oportunidades

Una vez analizado cada uno de los factores del macroentorno y del microentorno, así como el mercado, el producto, la promoción y la distribución, se plasman cada uno de estos factores en la Matriz DAFO con el objetivo de determinar la posición estratégica en que se encuentra la organización objeto de estudio.

El diagnóstico realizado mediante la utilización de herramientas empíricas de probado carácter como el trabajo en equipo, el análisis de documentos y la tormenta de ideas demostró la existencia de varios factores los cuales se muestran en el anexo 7 de la presente investigación.

Evaluación de los factores externos e internos

Para la evaluación de los factores se emplearon de forma respectiva la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual se muestra en el anexo 8 y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que aparece en el anexo 9. El resultado que se obtuvo al realizar la MEFI es menor que 250, lo que indica que en el hotel predominan las debilidades sobre las fortalezas por lo que se encuentra en una posición desventajosa. En el caso de la MEFE se obtuvo un valor superior a 250, por lo tanto predominan las oportunidades sobre las amenazas siendo esto ventajoso para el hotel. Los principales resultados de este análisis se muestran a continuación:

Principales Oportunidades

- O1. Atractivos naturales de la zona que lo acercan al ideal de playa de los principales mercados emisores
- O2. Incremento de las ofertas integrales del sector no estatal al sector turístico
- O3. Restablecimiento legal de las relaciones diplomáticas con Estados Unidos
- O5. Entrada de nuevas aerolíneas en el destino
- O6. Diversificación del producto turístico holguinero
- O7. Potenciación de la diversificación de mercados.

Principales Amenazas

- A1. Fluctuaciones en las tasas de cambio
- A2. Insuficiente presupuesto asignado por la OSDE para inversiones con respecto a las necesidades reales del hotel
- A3. Crecimiento y consolidación de la planta hotelera del destino con las tecnologías modernas
- A4. Lenta introducción de los cambios tecnológicos en nuestro país

A5. Marcada estacionalidad de la ocupación.

Principales Fortalezas

F1. Escalera de precios por tipo de habitación

F2. Único hotel tres estrellas del polo turístico

F3. Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos implementado y certificado según la NC ISO 9000

F4. Gran número de trabajadores calificado y especializados en la labor que realizan

F9. Elevado índice de clientes repitentes que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel

F10 Locaciones propicias para ofertas de productos turísticos variados.

Principales Debilidades

D1. Creciente deterioro de la planta hotelera

D2. Poca disponibilidad de recursos materiales y financieros

D3. No se han realizado estudios del ciclo de vida del producto

D4. Desempeño económico desfavorable

D5. Poca actualización en cuanto a los avances de la tecnología

D6. Escasa variedad en los menues

D7. Falta de equipamiento de cocina y para la prestación del servicio

D8. Deficiente aplicación del plan de fidelización

D9 No están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinados a la actividad de comunicación comercial.

Análisis de la Matriz DAFO

Para realizar la matriz DAFO se redujeron los factores externos e internos dejando solamente los de mayor importancia, utilizando para ello el criterio de colocar por la parte superior las oportunidades y las amenazas que hayan obtenido 4 y 1 punto respectivamente y por la izquierda hacia abajo las fortalezas y debilidades con 4 y 1 respectivamente.

Una vez realizada la matriz (anexo 10) se concluyó que el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, se encuentra en el cuadrante III (Debilidades-Oportunidades), por lo que se deben trazar estrategias de carácter adaptativa, pues es una organización en la que predominan las debilidades sobre las fortalezas y las oportunidades sobre las amenazas.

Análisis del ciclo de vida del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”

El producto se encuentra en la etapa de madurez con una fuerte tendencia al declive, como se puede observar en la figura 2.6, pues sus construcciones son antiguas, con un alto grado de explotación, por lo que se encuentran bastante envejecidas, además en las infraestructuras de restauración y animación el mobiliario y equipamiento es insuficiente y el que existe está deteriorado. Con vista de que no es interés de la OSDE Cubanacán que el producto sea retirado del mercado, se deberán llevar a cabo estrategias de mejora, con el evidente propósito de realizar un rejuvenecimiento en el producto.



Figura 2.6. Representación del ciclo de vida del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”

2.2.4 Objetivos y problemas

Luego de haber determinado la situación en que se encuentra la organización objeto de estudio, se pueden formular objetivos destinados a incrementar el volumen de venta y la cuota de mercado para alcanzar beneficios a corto y mediano plazo, además de los posibles problemas que pudieran impedir el logro de los mismos, desde la perspectiva del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, los cuales son:

Objetivo estratégico

Incrementar la comercialización del hotel, a partir del rejuvenecimiento del producto “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”

Objetivo específico

1. Incrementar los turistas días en un valor superior a 292584 turistas días, al cierre de 2018
2. Incrementar el ingreso medio en un 24.25% para alcanzar un valor de \$ 39.08/TD para el segundo semestre de 2017
3. Lograr un índice de satisfacción del cliente superior al 8,7%, al cierre de 2017
4. Incrementar en un 5% la cuota de mercado del turismo de eventos, al cierre de 2018

Dichos objetivos, pudieran verse limitados por la existencia de un conjunto de problemas, detectados durante el desarrollo de la presente investigación. En la tabla 2.6 se exponen alguno de estos problemas.

Tabla 2.6. Objetivos comerciales y los problemas que atentan, o pudiera atentar, contra su cumplimiento

Objetivos comerciales	Problemas que atentan o pudiera atentar contra el cumplimiento de los objetivos
Objetivo 1	1. Alta dependencia del mercado Canadá, pues constituye el primer mercado emisor del hotel 2. Pocas acciones comerciales enfocadas hacia los mercados emergentes 3. Creciente envejecimiento del producto turístico "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca"
Objetivo 2	1. Gran cantidad de ofertas disminuyendo el precio de los paquetes, como único elemento que se tiene en cuenta para la generación de demanda 2. Creciente envejecimiento del producto turístico "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca"
Objetivo 3	1. Política orientada más a la producción que a los servicios 2. Creciente envejecimiento del producto turístico "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca"
Objetivo 4	1. Falta de especialización del hotel para el turismo de evento

2.2.5 Estrategias de marketing

Una vez definidos los objetivos y los problemas que pudieran impedir el logro de los mismos, es necesario disponer de un conjunto de estrategias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas. A continuación se proponen dichas estrategias encaminadas a mercados meta, elementos de la mezcla de marketing y el nivel de gasto de marketing.

Mercados meta

La dirección comercial del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca debe fortalecer las negociaciones con los principales TTOO del mercado Canadá, pues a este actualmente le pertenece el 65% de la cuota de estancia del hotel, comportamiento que debe mantenerse en los próximos períodos.

En especial, deben fortalecer las relaciones con las principales AAVV nacionales para garantizar que Cuba siga siendo el segundo mercado del hotel. Teniendo en cuenta que este mercado ha

asimilado de manera positiva los incrementos de precios que ha habido en los últimos años, además se contribuye con el suavizamiento de la estacionalidad de la demanda que se presenta en todo el sector del turismo. También se deben potenciar las relaciones con los TTOO de los mercados emergentes, lo que permitirá eliminar de manera paulatina la dependencia de algunos mercados e incrementar los niveles de ocupación del hotel.

El turismo de evento puede ser un mercado de mucha importancia para la entidad, teniendo en cuenta el número creciente de solicitudes que se han recibido en los últimos tres años. Para ello el hotel deberá garantizar la infraestructura necesaria, además de definir un catálogo de oferta. También deberá fomentar las negociaciones con las AAVV para la venta del nuevo paquete destinado al turismo de evento.

La organización debe desarrollar un estudio de mercado orientado a los clientes actuales y potenciales, con el objetivo de identificar las necesidades y expectativas de los mismos y en base a estas realizar transformaciones al producto turístico.

Mezcla de marketing

Una de las estrategias de **producto** estará orientada a la renovación del mismo, teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra. Para ello deben introducirse nuevos atributos que garanticen su rejuvenecimiento, ubicándolo en una mejor posición que permita incrementar la cuota de participación de los TTOO actuales e incorporar otros nuevos de los mercados tradicionales y potenciales.

Otra de las estrategias debe estar encaminada a fomentar la contratación con nuevas formas productivas agrícolas, con el objetivo de lograr que exista estabilidad de los suministros. Al mismo tiempo la organización debe potenciar la contratación de fuerza de trabajo especializada de acuerdo a los nuevos atributos del producto, así como garantizar la capacitación de sus trabajadores de acuerdo a las tendencias y preferencias de los clientes, en función de garantizar mayores niveles de venta.

Con respecto a la variable **precio** se incrementará de manera paulatina en correspondencia con el mejoramiento del producto, manteniendo una buena relación calidad-precio, sobre la base del cumplimiento de las políticas comerciales establecidas por la OSDE. Además se deberá estudiar la elasticidad de la demanda para el establecimiento de ofertas en los momentos que sean efectivas.

En relación con la variable **promoción** el hotel debe incrementar las acciones de publicidad y promoción en los principales mercados y en la red de ventas, teniendo en cuenta la actualización

del producto, así como establecer negociaciones que permitan una mayor participación del hotel en los medios publicitarios que utilizan los fundamentales TTOO. Se debe potenciar la elaboración de un plan de comunicación comercial que contenga objetivos, políticas y estrategias, con el objetivo de lograr un mejor desarrollo de esta actividad. También es necesario arrendar un espacio publicitario en el apartado de las páginas amarillas de ETECSA, con el propósito de que el turismo nacional posea información sobre el producto. Además se debe actualizar el sitio web de la entidad con el objetivo de tener información actualizada del hotel en el mismo.

Por otra parte la organización debe adaptar el plan de fidelización para los clientes repitentes y VIP a las condiciones de la organización, con el objetivo de fidelizar la mayor cantidad de clientes posibles, pues los mismos se han convertido en promotores espontáneos del hotel.

Se continuará explotando los canales de **distribución** existente, estableciendo alianzas estratégicas con los principales TTOO que garanticen los niveles de operación y ocupación que requiere la entidad. Al mismo tiempo se deben fomentar las acciones que permitan atraer nuevos TTOO que estén interesados en el producto y también recuperar los que han retirado las operaciones con el hotel.

Nivel de gasto de marketing

Para la ejecución de las estrategias planteadas se necesita un presupuesto de marketing de alrededor de \$3196/año, lo que permitirá que se realicen una serie de actividades de promoción y publicidad, como publicaciones en las páginas amarillas de ETECSA, mantener informaciones actualizadas en la página web del hotel, así como una mayor participación en los medios publicitarios de los principales TTOO de la entidad. Dicho presupuesto debe ser aprobado por la OSDE Cubanacán.

2.2.6 Programa de acción

En el presente subepígrafe se proponen una serie de acciones, las cuales se muestra en la tabla 2.6, que permitirán materializar cada una de las estrategias propuestas, lo que depende en gran medida de que los responsables velen por el cumplimiento de las acciones planteadas en el tiempo establecido. También son necesarios un conjunto de recursos materiales, financieros y humanos, además de realizar los controles en el tiempo planificado.

2.2.7 Presupuesto

Actualmente el hotel trabaja con valores presupuestados de pérdidas de alrededor de dos millones de pesos, por tal razón fue necesario realizar un análisis del punto de equilibrio con el

objetivo de determinar a partir de qué valor se puede eliminar dichas pérdidas y comenzar a alcanzar utilidades. En la figura 2.7 se puede observar la representación del punto de equilibrio.

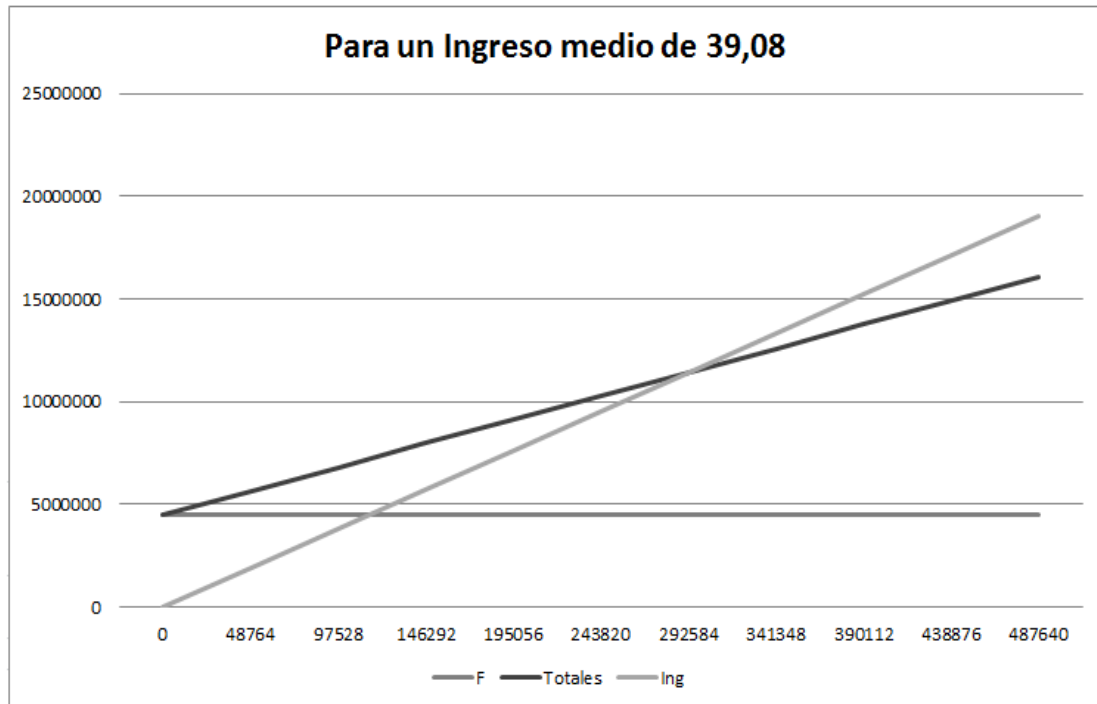


Figura 2.7. Análisis del punto de equilibrio

Una vez realizado el análisis, se determinó que el ingreso medio turístico necesario para eliminar las pérdidas es de \$39.08/TD con una cantidad de turistas días de 292584. Asumiendo que se pongan en práctica las estrategias propuestas, que se logre incrementar la comercialización del hotel en al menos 294200 turistas días y se mantenga el ingreso medio en \$39.08/TD, se podrán obtener utilidades, estando en correspondencia con lo que se quiere alcanzar a través de los objetivos planteados.

Se deberá asignar un presupuesto para las acciones de publicidad y promoción, así como para las acciones asociadas a la implementación del plan de marketing. Suponiendo que se pueda lograr la cifra de turistas días planificada (294200 TD), se muestra en la tabla 2.7 un análisis más detallado del presupuesto necesario para llevar a cabo las acciones de promoción y de implementación del plan, así como las utilidades que se obtendrán con el mismo.

Tabla 2.7. Pronóstico del presupuesto para el hotel Club amigo Atlántico Guardavaca.

Indicadores	Presupuesto (MT/año)
Ingresos totales	\$11497336,00/año
Costo total por turistas días	\$11472540,00/año
Costos fijos	\$4500000.00/año
Costos variables	\$6972540.00/año
Gastos de marketing en publicidad y promoción	\$3196.00/año
Páginas amarillas de ETECSA:	\$96,00/año
Actualización de la página web:	\$100.00/año
Otros gastos (incluye los gastos asociados a las negociaciones con los TTOO para la promoción del hotel)	\$3000.00/año
Gastos asociados a la implementación del plan de marketing	\$4500.00/año
Investigación de mercado	\$1000.00/año
Estudio de la elasticidad de la demanda	\$1000.00/año
Capacitación de los recursos humanos	\$500,00/año
Otros gastos (incluye los gastos asociados al establecimiento de relaciones con TTOO y AAVV)	\$2000,00/año
Utilidades	\$17100.00/año

2.2.8 Control

Como última etapa del plan de marketing, se propone en la tabla 2.8 los controles que serán usados para vigilar los resultados obtenidos con la implementación del mismo en cada período, lo cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de medidas correctivas.

Tabla 2.8. Controles a tener en cuenta para mostrar resultados concretos de la aplicación del plan de marketing.

VARIABLES	Objetivo	Plazo	Controla
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar la implementación de las estrategias comerciales trazadas - Verificar que se cumplan las acciones comerciales planteadas en un 43%, en el segundo semestre del presente año - Controlar que se cumplan las acciones comerciales planteadas en un 100%, en el año 2017. 	Semestral y anual	Subdir. Comerc.
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que se incremente el plan de venta en no menos de un 1% con respecto al año anterior, hasta alcanzar un 3%. 	Trimestral y anual	Subdir. Comerc.
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar que este indicador se incremente con respecto al año anterior hasta alcanzar un 29%. • Inspeccionar que el 100% de las ofertas de precio se realicen de acuerdo a los resultados que se obtengan con el estudio de la elasticidad de la demanda. 	Anual	Subdir. Comerc. Subdir. Económ.
Costos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar el cumplimiento de los valores presupuestados y su uso. 	Mensual	Subdir. Económ.
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fiscalizar que la aplicación de las encuestas internas se realicen como mínimo al 10% de los clientes, para conocer la satisfacción de los mismos • Controlar que el índice de satisfacción del cliente sea superior al 8,7% • Controlar que el posicionamiento en los sitios de opinión (Trip Advisor y Holiday Check) sea superior al obtenido en el período anterior • Verificar el cumplimiento al 100% de lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos, mediante auditorías internas. 	Mensual y trimestral	Subdir. Comercial

Tabla 2.6. Plan de acción para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

Estrategias	Acción	Responsable	Recursos	Fecha de inicio	Fecha de control
Mercados meta	Proponer un plan de atención de los grupos FAM de los TTOO	Director General Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	3/10/16	20/10/16
	Negociar con los TTOO canadienses las cantidades de cupos de habitación en correspondencia con los niveles de operación	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	2/12/16	2/03/17
	Programar reuniones sistemáticas con los representantes de las AAVV para la actualización del producto	Subdir. Comerc.	Material y humano	15/07/16 26/12/16 7/02/17	12/02/17
	Firmar convenios con los TTOO de los mercados emergentes para el incremento paulatino de los niveles de ocupación	Subdir. Comerc.	Material y humano	15/11/16	16/02/17
	Negociar con las AAVV la venta del nuevo paquete para el turismo de evento	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	5/04/17	16/04/17
	Realizar un estudio de mercado para determinar las preferencias de los clientes actuales y potenciales	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	1/07/16	4/10/16
Producto	Realizar una reparación capital en la infraestructura constructiva de toda la sección estándar	Director General	Material, financiero y humano	1/07/16	10/10/17
	Efectuar un cambio en el mobiliario y equipamiento de las infraestructuras de restauración y alojamiento	Director General Subdir. ATM	Material, financiero y humano	5/12/16	11/02/17
	Redefinir la utilización de áreas públicas subutilizadas, para emplearlas en salones de reuniones, salas de conferencias y salas de fiestas, fomentando el turismo de eventos	Director General Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	15/07/16	10/05/17
	Creación de un local que brinde facilidades para el cicloturismo	Director General	Material, financiero y humano	1/07/15	10/07/17

Construcción de un local para introducir el servicio de SPA	Director General	Material, financiero y humano	5/10/16	15/01/17
Habilitar un área de la infraestructura de alojamiento en la sección "Villa", que brinde un servicio exclusivo y personalizado para clientes VIP	Director General Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	5/09/16	15/12/16
Cambiar la tecnología de las mesas buffet y el equipamiento de las cocinas	Subdir. ATM Maître	Material, financiero y humano	5/01/17	15/07/17
Cambiar la ambientación de los restaurantes y la presentación de los platos	Maître Chef de cocina	Material, financiero y humano	1/07/16	15/07/16
Diseñar e implementar un sistema de gestión de la innovación que fomente en los trabajadores la creación de nuevas elaboraciones tanto en los restaurantes buffet como en los especializados	Chef de cocina	Material y humano	1/07/16	1/10/16
Realizar una remodelación de los baños públicos	Director General	Material, financiero y humano	20/07/16	10/11/16
Diversificar los servicios de animación (Tarde de Guayabero, Clases de cocina cubana, Tarde de juegos cubanos y Clases de percusión)	Jefe de animación	Material, financiero y humano	1/07/16	10/09/16
Realizar reparación general de la Cancha de tenis y áreas deportivas	Director General	Material, financiero y humano	1/07/16	10/01/17
Reponer y completar los equipos del gimnasio	Director General	Material, financiero y Humano	5/01/17	10/04/17
Realizar la contratación con nuevas formas productivas agrícolas para garantizar la estabilidad de los suministros, siempre y cuando los productos ofertados cumplan con los	Subdir. ATM	Material, financiero y humano	15/07/16	1/09/16

	parámetros de calidad establecidos				
	Contratar personal con conocimiento para trabajar en los nuevos atributos del producto	Subdir. RRHH	Material, financiero y humano	5/05/17	10/06/17
	Capacitar a los trabajadores en las nuevas tendencias y preferencias de los clientes	Subdir. RRHH	Material, financiero y humano	1/07/16	30/09/16
Precio	Negociar con la OSDE Cubanacán el incremento de los precios contratados en cada una de las secciones en correspondencia con las mejoras de productos que se vayan desarrollando hasta alcanzar el valor de ingreso medio de \$ 39,08	Subdir. Comerc.	Materiales y humanos	15/03/17	12/04/17
	Establecer precios diferenciados para el desarrollo de eventos en correspondencia con el tipo de evento que se desarrolle y proponerlo a la OSDE para su aprobación	Director General Subdir. Comerc.	Materiales y humanos	10/03/17	4/04/17
	Negociar con la OSDE el incremento de los precios para el turismo nacional en un 10 % en correspondencia con las mejoras del producto	Subdir. Comerc.	Materiales y humanos	5/05/17	15/01/17
	Realizar estudios que permitan conocer el comportamiento de la elasticidad de la demanda ante los cambios de precio	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	15/12/16	5/04/17
Promoción	Crear un grupo de trabajo, con el propósito de elaborar un plan de comunicación comercial, que posea objetivos, políticas y estrategias adecuadas a la organización	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	2/07/16	20/07/16
	Enviar periódicamente información, fotos y videos actualizados sobre el producto a las AAVV y TTOO que tienen contrato con el hotel	Subdir. Comerc.	Material y humano	1/07/16	15/07/16
	Utilizar las redes sociales para dar a conocer los nuevos	Subdir. Comerc.	Material y humano	6/09/16	15/09/16

	atributos del producto				
	Incrementar la interacción con los clientes del hotel a través de las redes sociales	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	5/07/16	10/07/16
	Contratar servicios informáticos, con el objetivo de actualizar el sitio web de la entidad	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	2/07/16	2/08/16
	Arrendar un espacio publicitario en el apartado de las páginas amarillas de ETECSA	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	8/01/17	3/02/17
	Rediseñar paulatinamente el plan de fidelización de acuerdo a las nuevas condiciones de la organización	Subdir. Comerc.	Material y humano	1/11/16	4/12/16
	Establecer negociaciones con los principales TTOO para que el hotel tenga mayor participación en sus medios publicitarios	Subdir. Comerc.	Material y humano	4/01/17	5/03/17
Distribución	Establecer convenios mutuamente beneficiosos con TTOO del mercado ingles	Subdir. Comerc.	Material, financiero y humano	15/07/17	12/09/17
	Negociar con los TTOO alianzas estratégicas que permitan el incremento de la producción	Subdir. Comerc.	Material y humano	5/02/17	6/04/17
	Realizar intercambios con TTOO potenciales, con el objetivo de atraer nuevos mercados	Subdir. Comerc	Material y humano	10/12/16	8/02/17

2.3 Evaluación del impacto económico-social del diseño del plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

El presente epígrafe muestra, a grandes rasgos, el impacto económico-social del diseño del plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Desde el punto de vista **económico** el impacto de la propuesta de un plan de marketing cobra el significado más tangible, pues se diseña con el propósito de incrementar los indicadores económicos y financieros de la entidad.

Con la implementación del plan de marketing propuesto el hotel podrá alcanzar utilidades de alrededor de \$17100,00/ año, aunque será necesario incurrir en costos y gastos ascendentes a \$11480236.00/año.

Además el plan constituye una fuente de ahorro para la organización, pues aunque existen entidades que se encargan de realizar estas actividades, no fue necesario contratar sus servicios, por lo que se reportó una economía de aproximadamente 5760,00 CUP. La suma señalada se obtuvo de considerar que un consultor haría este estudio en tres meses (72 días laborables), trabajando 8 horas/día y se consideró la tarifa a cobrar sea de \$10,00/hora, aunque esta tarifa resultar variable en dependencia del tipo de organización, generalmente oscilan entre \$10,00 y \$15,00 la hora.

En cuanto a la esfera **social**, el plan de marketing propuesto podrá contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial, pues dota a los directivos de una herramienta valiosa, que aporta elementos fundamentales para incrementar la comercialización del hotel, así como cumplir con los requisitos de los clientes, mediante una correcta relación calidad-precio. Además constituye una fuente de empleo, pues será necesario contratar fuerza de trabajo especializada de acuerdo a los nuevos atributos del producto "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca".

CONCLUSIONES

A partir del análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, y la posterior aplicación del procedimiento de confección de planes de marketing; se arriban a las siguientes conclusiones:

1. Se cumplió el objetivo general de la investigación, al elaborarse un plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, que contribuye a la puesta en práctica de las estrategias comerciales y por ende al cumplimiento de los objetivos propuestos en el mismo
2. Gran parte de la bibliografía consultada muestra al plan de marketing como la herramienta más utilizada para planear estratégicamente las acciones comerciales en cualquier organización
3. Se diagnosticó el estado actual del hotel; demostrándose que existen una serie de limitaciones que impiden el correcto desarrollo de la gestión comercial
4. Se propusieron un conjunto de estrategias que podrán contribuir a incrementar la comercialización del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda:

1. Aplicar la propuesta de plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardavaca a partir del mes de Julio del presente año
2. Monitorear el cumplimiento de las estrategias de comercialización propuestas en los consejos de dirección y en los chequeos trimestrales
3. Actualizar periódicamente la actual investigación, con vista a descubrir en el futuro mediano nuevos segmentos de mercado sin explotar y aumentar los actuales índices de cuotas de estancia que presenta el hotel
4. Incorporar los resultados de la investigación al Plan de Desarrollo del hotel, lo que permitirá proyectar acciones a un plazo mayor, atendiendo a los escenarios probables.
5. Socializar los resultados de la presente investigación en eventos científicos, de manera que sirva de material de estudio para futuras investigaciones relacionadas con el tema desarrollado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M.A. (2004). *Marketing Hotelero*. México: Editorial Trillas.
- Alzamora Román, E. Plan de Marketing para el Programa de Maestría en Administración.
- Association, A. M. (1988). *Professional Development*. Chicago.
- Association, A. M. (2004). *Dictionary of Marketing Terms*.
- Barreiro Pousa, L. (2001). *Guía para la auditoría de marketing*. CETED
- Barreiro Pousa, L. (2003). *Socialismo y Marketing*. Revista Espacio, p 5.
- Bell, D. (2013). *Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal en negocios emergentes del municipio Holguín*. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín 66 p.
- Bhaskaran, S. (2016). *Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment*. *Journal of Small Business Management* 44(1), p 64–80.
- Bigné, E. (1997). *Marketing de destinos turísticos*. Material de Diplomado, Varadero.
- Borjas-Campaña, D. (2009). *Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División oriente norte*. Tesis de maestría, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Cabrera Pérez., S. M. Pérez Anzardo, E. L., y Pérez Mora, Y. (2003). *Plan de Negocios de la Consultoría Económica CANEC Holguín y sus estrategias*. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Castro Ruz, R. (2010). *Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas Periódico Granma*.
- Chevalier & Fenwick. (2000). *El Plan de Marketing*. México.
- Colectivo de autores. (1999). *Fundamentos del marketing Edición del MES*. p 130
- Correa y Cifuentes. (2010). *Plan de marketing para PYMES*. Asesoría de empresas, <http://www.correaycifuentes.com>.
- Crespo Rodríguez, E. (2016). *Plan de marketing de una Empresa Gráfica en Cuba*. <http://www.gestiopolis.com/plan-marketing-una-empresa-grafica-cuba/>
- Decreto-Ley No 187, Ministerio de justicia. (1998). *Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*. No. 41. Gaceta Oficial de la República de Cuba La Habana.

- Decreto-Ley No.281, Ministerio de justicia. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. No. 41 Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana.
- Díaz-Leyva, P. (2013). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. p 57.
- Fabelo García, D. (2008). Propuesta de diseño de un plan de marketing para la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/dkfg.htm>.
- Ferrell, O. (2006). Estrategia de marketing. Thomson.
- García Vidal, G., González Velázquez, M.L. y Pupo Guisado, B. (2007). Metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de las diferentes cadenas de la región. XVI Fórum de Ciencia y Técnica, MES. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Hechavarría Espinosa, D. (2010). Diseño y aplicación de una metodología para desarrollar un plan de negocios en un región exportable. Tesis en Opción al Título Académico de Máster en Dirección, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Hernández Mastrapa, L. (2013). Diseño de un plan de marketing para la UEB consultores asociados S.A sucursal Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Hidalgo-Pupo, W. (2012). Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho". Universidad de Holguín, Holguín.
- Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing 7ma Edición. España.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., y Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. Cómo ganar mercados: La planificación estratégica orientada al mercado Edición del Milenio Madrid .p. 73.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.
- Kotler, P. (2002). Principles of Marketing, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2004). De las 4 p's a las 4 c's. <http://www.merk2.com>.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de mercadotecnia - 12ma. Edición. México: Pearson education de México S.A.

- Lambin, J.J. (1987). Marketing Estratégico. México: McGraw Hill.
- Lambín, J.-J. (2008). Marketing estratégico. <http://www.negocioes.mercado.com.es>.
- Ley No. 81, Ministerio de justicia. (1997). Ley del Medio Ambiente. Gaceta Oficial de la República de Cuba, La Habana.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011).
- McCarthy, E. J. (1964). El Marketing Básico: Un Acercamiento Administrativo. 2 da. Edición.
- Morales-Castaño, E. (2012). Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo". Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Muñiz, R. (2006). Marketing en el siglo XXI.
- Muñoz Oñate, B. (2005). Características fundamentales del mercado. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraalvery/.hth>.
- Quintanilla, M. (2009). Planeación estratégica. <http://www.monografias.com/trabajos77/planeacion-estrategica/planeacion-estrategica.shtml>.
- Ruiz-Almeida, D. (2014) Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión. Tesis en opción al título de máster en dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. 57 p.
- Sánchez, A. (1993). El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial McGraw-Hill México.
- Santesmases, M. (1996). Marketing: Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide. España.
- Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales.
- Stanton, W. J. (2000). Mercadotecnia Organización del Proceso de Planeación de Mercadotecnia. Editorial Félix Varela. La Habana. p. 58.
- Stanton, W. (2005). Mercadotecnia en línea Retrieved from www.prenhall.com.
- Stanton, W. (2006). Mercadotecnia. 7 ma edición. Editorial Alejo Carpentier. La Habana.
- Stoner, J. (2005). Administración. 7 ma edición. Editorial Alejo Carpentier. La Habana.
- Serra Cantallops, A. (2003). Marketing Turístico: Ediciones Pirámide
- Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., y Chin, W. (2007). *Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (3). p 101–112.
- Tamayo, R. (2008). Investigación de mercado para los productos de la empresa GEOCUBA-Holguín. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.

Tasé-Velázquez, D. (2012). Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. 57p.

Torres, E. (2007). La evolución histórica de la estrategia como base. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.

ANEXOS

Anexo 1. Auditoría de marketing

Auditoría de marketing

Usted puede considerar la siguiente guía como un cuestionario, en el cual cada pregunta podría contestarse en una escala con los siguientes valores: Totalmente, Solo en parte y Ninguna. Solo se requiere la explicación en aquellas respuestas calificadas como Totalmente o Solo en parte

I. Identificación del objeto de estudio

a) Nombre de la Empresa. Breve caracterización. Negocios que abarca (no más de una cuartilla de extensión).

II. Auditoría del Entorno de Marketing

Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguno
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son? 2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa? 4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato? 6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla? 7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?			
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan? 9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio? 10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing?			

	12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa? 14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa? 15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? 18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.? 19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y Distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio? 23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos? 24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte? 26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento? 27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros? 28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?			
Grupos de Interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa? 30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			
III. Auditoría de la Estrategia de Marketing				
Filosofía de Marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes?			

	32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?			
Mercado Meta	33. Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento? 34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?			
Metas y Objetivos	35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable? 36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados? 37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?			
Estrategia	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía? 39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento? 40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?			
IV. Auditoría de la Organización de Marketing				
Estructura formal	41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing? 42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? 43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?			
Eficacia Funcional	44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.? 45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?			
V. Auditoría de los Sistemas de Marketing				
Sistema de información de marketing	46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales,			

	distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés? 47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			
Sistemas de planificación de marketing	48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas? 49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?			
Sistemas de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos? 51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? 52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos? 54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?			
VI. Auditoría de la Mezcla de Marketing				
Producto	55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente? 56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción? 57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa? 59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe? 60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios? 61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa? 63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?			
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa?			

	65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?			
Fuerza de Ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor? 67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa? 68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?			
VII. Auditoría de los Resultados de Marketing				
Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa? 71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?			
Análisis de costo/efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes? 73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece? 74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas? 75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.? 76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?			

VIII. Conclusiones:

Aquí se deberán resumir los principales hallazgos del auditor de marketing.

a) Principales logros

b) Principales problemas

Guía para la Auditoría de Marketing / Luis Barreiro Pousa / CETED

Anexo 2. Selección de la muestra a encuestar en la investigación exploratoria

$$n = \frac{4 * p * q * N}{d^2 * (N - 1) + 4 * p * q}$$

N: Tamaño de la población (354)

n: Tamaño de la muestra (39,59 ≈ 40)

d: Error máximo permisible (0,15)

p: Probabilidad de éxito (0,5)

q: Probabilidad de fallo (0,5)

Anexo 3. Principales logros y deficiencias encontradas con la aplicación de la auditoría de marketing al hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, según criterios de los encuestados y valoración del autor

Principales logros

1. Se encuentran correctamente definidas la misión y la visión
2. Se tiene definida la cartera de servicios, así como la política de precios para comercializarla.
3. Están identificados los clientes actuales, la competencia y los mercados
4. La dirección de la empresa reconoce la importancia de centrar la actividad en las necesidades y deseos de los clientes

Principales problemas

1. No posee las herramientas necesarias para determinar cuáles son o serán los principales cambios y tendencias demográficas que pudieran afectarla, a pesar de la marcada importancia que tiene esta variable para la misma
2. No se conocen las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano
3. No posee los instrumentos necesarios para conocer los cambios en los patrones de comportamiento y de compra de los consumidores reales y potenciales
4. No se han hecho estudios de mercado que permitan conocer las preferencias de los clientes
5. No dispone de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorarlos y escoger los mejores
6. Las estrategias comerciales planteadas no están en correspondencia con el futuro crecimiento del destino turístico y la necesidad de cambio del producto que existe en la entidad
7. No se conoce la reacción que pueda tener el producto ante cambios que experimentan el ambiente, el mercado y la competencia
8. No se realizan análisis de los costos de marketing
9. No se han llevado a cabo acciones enfocadas a la mejora del producto actual, ni a su probable comportamiento en el futuro
10. No están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinadas a la actividad de comunicación comercial
11. Los objetivos propuestos en el plan de marketing no tienen en cuenta el hecho de que no se conoce en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentra el mismo
12. Las estrategias de marketing no se encuentran enfocadas hacia los problemas más latentes de la organización

Histogramas de frecuencia

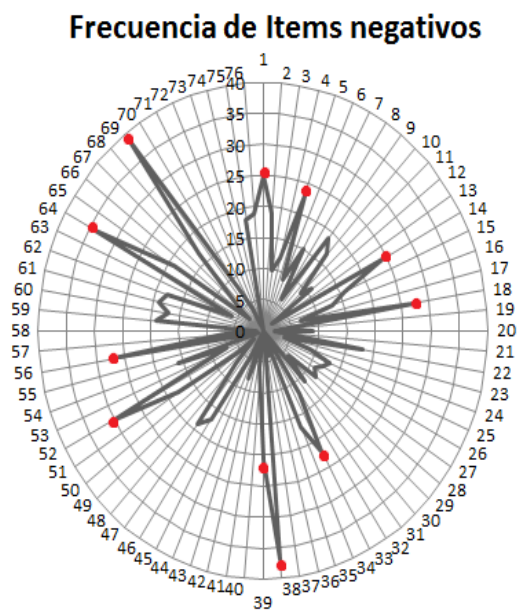
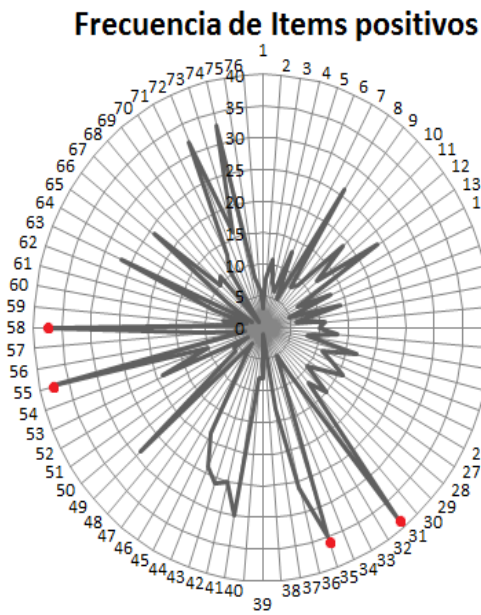
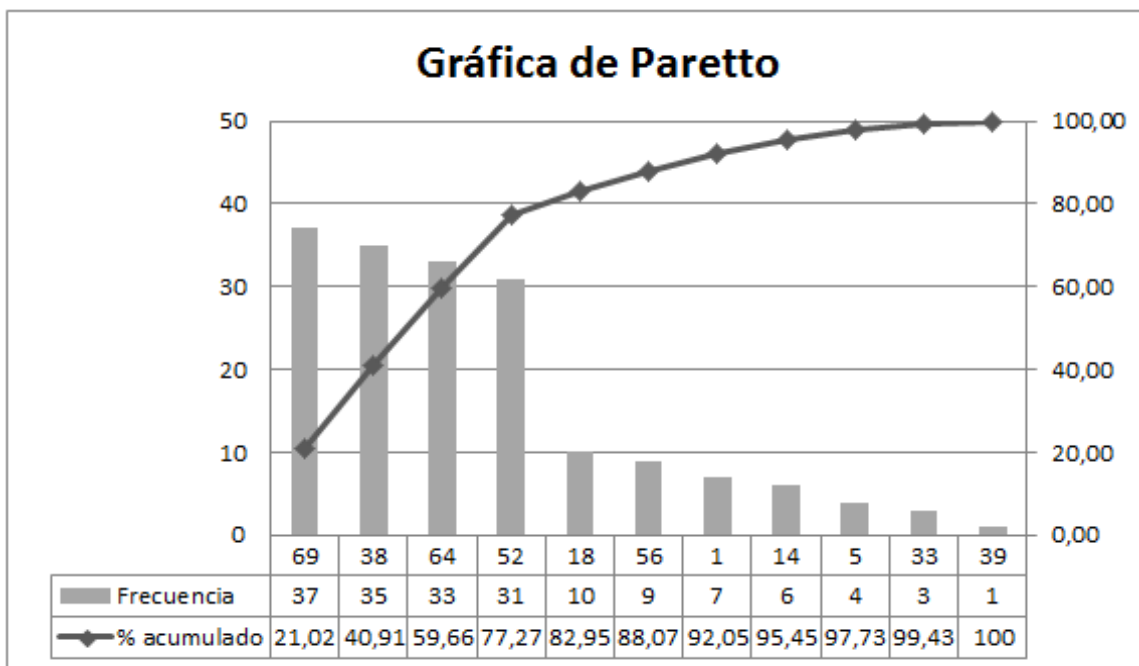


Gráfico de Pareto



Anexo 4. Parámetros basados en el marketing dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

No Lineamiento	Esfera	Descripción
01	I MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA. LINEAMIENTOS GENERALES	El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características
76	III POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA. COMERCIO EXTERIOR	Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas
91	III POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA. COMERCIO EXTERIOR	Eleva la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior, priorizando el correcto análisis del mercado y de los precios en el contexto internacional, la utilización adecuada de los pliegos de concurrencia y que se formulen y controlen de forma integral los contratos
257	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio
258	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones
259	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico
261	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada
265	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional mediante la creación de ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada en hoteles y otros

		atractivos turísticos recreativos e históricos. Estudiar una política que facilite a los cubanos residentes en el país viajar al exterior como turistas
268	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Lograr una gestión más eficiente y eficaz de las oficinas y empresas en el exterior, con el objetivo de captar e incrementar nuevas modalidades de turismo y segmentos de mercados de altos ingresos
289	XI POLÍTICA PARA LAS CONSTRUCCIONES, VIVIENDAS Y RECURSOS HIDRÁULICOS	Considerar la creación de empresas especializadas de alcance nacional en las funciones de proyectos y de construcción para programas como: campos de golf, delfinarios, marinas, Spas, parques temáticos y acuáticos, que están estrechamente vinculados a la infraestructura del turismo y otros sectores de la economía que lo requieran

Anexo 5. Metodologías para la confección de planes de marketing

Autores	Fases	Limitación	Aporte
William Stanton (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para ejecutivos 2. Situación actual de marketing 3. Amenazas y oportunidades 4. Objetivos y problemas 5. Estrategias de marketing 6. Programas de acción 7. Presupuesto 8. Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - El análisis de la situación actual del marketing se encuentra limitado, pues solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a todo tipo de organización, ya sea productiva o de servicios - Existe una correcta relación entre cada una de las fases - A servido de base para otros procedimientos - Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan - En la etapa de definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos.
Phillips Kotler (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para ejecutivos 2. Análisis de la situación actual del marketing 3. Análisis de amenazas y oportunidades 4. Objetivos 5. Estrategias de marketing 6. Programa de acción 7. Declaración de beneficios y pérdidas esperadas 8. Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - La etapa 4 establecimiento de los objetivos no viene acompañada del análisis de los problemas que pueden impedir su cumplimiento - La etapa 7 es muy compleja en la hora de ponerla en práctica, pues no están creadas las condiciones nacionales para establecer beneficios y pérdidas con un grado de fiabilidad adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación idónea entre cada una de las fases del procedimiento - Es adaptable a cualquier tipo de organización, ya sea productiva o de servicios. - Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.
Enrique Bigné (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Definir objetivos 3. Elegir estrategias 4. Desarrollo del programa de marketing 5. Control de los objetivos y acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar - El diagnóstico resulta muy limitado en la primera fase, pues este debe estar orientado desde el 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta una estructura muy sintetizada; por lo que resulta práctico en pequeñas unidades o microempresas; así como en organizaciones jóvenes que no tengan experiencia en la confección de planes de

		<p>interior de la organización hacia el contexto en que se desarrolla este</p> <ul style="list-style-type: none"> - En la segunda fase se obvian los problemas que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos - No existe la designación de la fase presupuestación de gastos de marketing, por lo que las estrategias no podrán llevarse a efecto. 	marketing.
Luis Sanz de la Tajada (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Descubrimiento de oportunidades y problemas 3. Formulación de objetivos comerciales 4. Elaboración de estrategias 5. Control permanente de los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Carece de la fase resumen para ejecutivos lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar - En la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento - No aparece la etapa de confección del plan de acción, donde se materializan las estrategias - No tiene la etapa de creación del presupuesto de gasto de marketing 	- Constituye un procedimiento pequeño y de fácil implantación en cualquier tipo de empresa, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico de la misma.
O. Ferrell (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de situación 3. Análisis FODA 4. Metas y objetivos de marketing 5. Estrategias de marketing 6. Implementación de marketing 7. Evaluación y control. 	<ul style="list-style-type: none"> - El diagnóstico resulta muy limitado en la primera fase, pues este debe estar orientado desde el interior de la organización hacia el contexto en que se desarrolla la organización - No posee la etapa de plan de acción - No está presente la etapa de presupuestación del marketing - En la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan - Existe correlación entre cada una de las etapas del procedimiento.
D. Correa (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del entorno 2. Definir objetivos claros 3. Definir estrategias para alcanzar los 	<ul style="list-style-type: none"> - No está presente la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una adecuada relación entre las fases - La fase de diagnóstico resulta adecuada

	<p>objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Plan de acción 5. Presupuesto y métricas de control. 	<p>desean alcanzar</p> <ul style="list-style-type: none"> - No analiza la situación actual del marketing - En la etapa de definición de los objetivos no considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos - Las fases de presupuesto y control se analizan al unísono; lo que pudiera limitar el impacto global de ambas en la aplicación del plan de marketing. 	<p>para pequeños negocios u organizaciones jóvenes, pues resulta bien práctico para su aplicación.</p>
<p>Miguel Acerenza (2004)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Fijación de objetivos 3. Estrategias de mercadotecnia 4. Formulación de los planes de acción 5. Presupuestación e implementación. 	<ul style="list-style-type: none"> - No está presente la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar - En la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento - No posee la etapa de control, lo que impide que la alta dirección pueda revisar periódicamente los resultados obtenidos - La primera fase resulta insuficiente, pues el diagnóstico se ejecuta de forma global, no diferenciándose entre análisis interno y externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una adecuada relación entre las fases - Constituye un procedimiento pequeño y de fácil implantación en cualquier tipo de empresa.
<p>Ernesto Alzamora Román</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación del mercado 2. Análisis DAFO 3. La definición de los objetivos 4. Selección de estrategias 5. Evaluación de la estrategia 6. Realización de planes y presupuestos 7. Control del plan de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas - Se analiza con más profundidad el mercado que el microentorno, por lo que el diagnóstico interno es limitado. - Se obvian los problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos - Analiza la etapa de presupuesto junto con la de plan de acción, lo que limita el análisis del 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza en primera instancia el mercado, lo cual es positivo, pues el negocio funciona en un mercado definido previamente - Se le da un peso importante a las estrategias de marketing.

		presupuesto de marketing.	
Antoni Serra (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Fijación de objetivos 3. Selección de líneas estratégicas 4. Estrategias de marketing 5. Formulación de los planes de acción 6. Presupuestación e Implementación 7. Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar - La primera fase resulta insuficiente, pues el diagnóstico se ejecuta de forma global, no diferenciándose entre análisis interno y externo - En la segunda fase se carece del listado de problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos - La fase destinada a la presupuestación incluye la implementación como una variable independiente; sin embargo en la práctica la presupuestación del marketing requiere como base que se tengan implementadas las acciones prácticas o se hayan planificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resulta adaptable a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico alcanzado hasta el momento de confección del plan. - Existe un adecuado nivel de relación teórica y práctica entre las fases.
G. Ramírez (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de la situación 3. Entorno 4. Imagen 5. Calificación personal 6. Mercado 7. Red de distribución 8. Competencia 9. Producto 10. Política de comunicación 11. Determinación de objetivos 12. Elaboración y selección de las estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza de forma aislado los factores externos e internos - Las fases que analizan la imagen y la calificación personal no se encuentran al alcance de la mercadotecnia como ciencia; por lo que no pueden estar incluidas en un plan que es eminentemente práctico - Se analiza la competencia como un factor aislado, cuando esta forma parte de las variables que se analizan en el microentorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan - Propone métodos de control y no únicamente el control como función específica de dirección.

	<p>13. Plan de acción 14. Establecimiento de presupuesto 15. Métodos de control.</p>		
E. Crespo (2016)	<p>1. Mercado actual 2. Diagnóstico y análisis de la matriz DAFO 3. Definición de Objetivos (estratégicos y tácticos) 4. Estrategias para cumplir con los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas - No posee un análisis de la situación actual del marketing - No define los problemas que pudieran impedir el logro de los objetivos - No propone un plan de acción - No plantea el presupuesto de marketing, ni el control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propone que se definan objetivos tácticos y estratégicos - Existe relación entre cada una de sus fases.
D. Fabelo (2008)	<p>1. Caracterización de la entidad 2. Análisis de la situación actual del marketing 3. Determinación de los objetivos de marketing 4. Elaboración y selección de estrategias 5. Programa de acción 6. Establecimiento de presupuesto 7. Implementación 8. Control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas - No posee la etapa de análisis del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee como primera etapa una caracterización de la entidad, donde incluye la definición de la misión - En la etapa dos hace un análisis profundo, pues analiza mercado, competencia, distribución y microentorno - No solo propone la elaboración de las estrategias, sino también la selección de las mismas - Existe relación entre sus fases.
Gelmar García Vidal y colectivo de autores (2007)	<p>1. Resumen ejecutivo 2. Diagnóstico de la situación comercial 3. Formulación estratégica del departamento 4. Implementación estratégica 5. Establecimiento del presupuesto 6. Control</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No posee la etapa de análisis del entorno - No se fijan los objetivos a seguir como una etapa, sino como parte de la formulación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan - Resulta muy fácil de entender y de poner en práctica - Está formulada específicamente para el comercio minorista holguinero.

Anexo 6. Resultados obtenidos con la aplicación de la auditoria de marketing

Variable	Preguntas	Respuesta (%)		
		Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Macroentorno				
Demográfico	1	7,5	30	62,5
	2	20	32,5	47,5
Económico	3	27,5	47,5	25
	4	17,5	52,5	30
Ecológico	5	15	27,5	57,5
	6	32,5	45	22,5
	7	12,5	50	37,5
Tecnológico	8	65	20	15
	9	20	32,5	47,5
	10	22,5	35	42,5
Político	11	47,5	30	22,5
	12	30	42,5	27,5
Cultural	13	60	35	5
	14	17,5	22,5	60
	15	32,5	27,5	40
Microentorno				
Mercados	16	12,5	55	32,5
Clientes	17	35	47,5	17,5
	18	15	17,5	67,5
	19	27,5	65	7,5
Competencia	20	25	52,5	22,5
Distribución	21	32,5	62,5	5
Suministradores	22	20	35	45
	23	42,5	47,5	10
	24	27,5	50	22,5
Otras empresas de Servicios	25	32,5	35	32,5
	26	40	30	30
	27	30	42,5	27,5
	28	25	45	30
Grupos de interés	29	37,5	47,5	15
	30	30	42,5	27,5
Auditoría de la Estrategia de Marketing				
Filosofía de Marketing	31	95	5	0
	32	22,5	47,5	30
Mercado Meta	33	12,5	32,5	55
	34	25	32,5	42,5
Metas y Objetivos	35	87,5	10	2,5
	36	65	25	10
	37	32,5	62,5	5
Estrategia	38	2,5	5	92,5
	39	20	27,5	52,5
	40	20	65	15
Auditoría de la Organización				

de Marketing				
Estructura formal	41	75	25	0
	42	62,5	25	12,5
	43	65	15	20
Eficacia funcional	44	60	40	0
	45	47,5	40	12,5
Auditoría de los Sistemas de Marketing				
Sistema de información de marketing	46	12,5	45	42,5
	47	7,5	45	47,5
Sistemas de planificación de Marketing	48	15	67,5	17,5
	49	72,5	22,5	5
Sistemas de control de Marketing	50	15	70	15
	51	15	40	45
	52	7,5	17,5	75
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53	47,5	35	17,5
	54	25	35	40
Auditoría de la Mezcla de Marketing				
Producto	55	92,5	5	2,5
	56	7,5	27,5	65
	57	25	57,5	17,5
Precio	58	92,5	5	2,5
	59	10	42,5	47,5
	60	17,5	40	42,5
	61	7,5	45	47,5
Distribución	62	22,5	40	37,5
	63	67,5	17,5	15
Comunicación	64	5	10	85
	65	17,5	35	47,5
Fuerza de ventas	66	60	32,5	7,5
	67	50	40	10
	68	27,5	30	42,5
Auditoría de los Resultados de Marketing				
Análisis del cumplimiento del Plan	69	2,5	0	97,5
Análisis de rentabilidad	70	27,5	52,5	30
	71	32,5	57,5	10
Análisis de costo/efectividad	72	80	17,5	2,5
	73	40	55	5
	74	82,5	17,5	0
	75	20	35	45
	76	15	37,5	47,5

Anexo 7. Factores externos e internos (oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades)

Oportunidades

- O1. Atractivos naturales de la zona que lo acercan al ideal de playa de los principales mercados emisores
- O2. Creciente importancia otorgada a la gestión de la calidad y la sustitución de importaciones a todos los niveles
- O3. Incremento de las ofertas integrales del sector no estatal al sector turístico
- O4. Restablecimiento legal de las relaciones diplomáticas con Estados Unidos
- O5. Entrada de nuevas aerolíneas en el destino
- O6. Diversificación del producto turístico holguinero
- O7. Potenciación de la diversificación de mercados.

Amenazas

- A1. Fluctuaciones en las tasas de cambio
- A2. Dualidad de la moneda
- A3. Insuficiente presupuesto asignado por la OSDE para inversiones con respecto a las necesidades reales del hotel
- A4. Crecimiento y consolidación de la planta hotelera del destino con las tecnologías modernas
- A5. Lenta introducción de los cambios tecnológicos en nuestro país
- A6. Marcada estacionalidad de la ocupación
- A7. Las empresas de servicio técnicos existentes en el territorio no satisfacen las necesidades de la planta hotelera.

Fortalezas

- F1. Buenas relaciones con los TTOO y AAVV
- F2. Escalera de precios por tipo de habitación
- F3. Ubicación geográfica favorable, en primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima
- F4. Resort considerado superior dentro de la categoría de 3 estrellas por la variedad de los servicios con que cuenta
- F5. Único hotel tres estrellas del polo turístico
- F6. Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos implementado y certificado según la NC ISO 9000
- F7. Predominio de la categoría ocupacional de servicio
- F8. Gran número de trabajadores calificado y especializados en la labor que realizan

F9. Elevado índice de clientes repitentes que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel

F10 Locaciones propicias para ofertas de productos turísticos variados.

Debilidades

D1. Conexión aérea insuficiente, dependencia de los vuelos chárter

D2. Creciente deterioro de la planta hotelera

D3. Poca disponibilidad de recursos materiales y financieros

D4. No se han realizado estudios del ciclo de vida del producto

D5. No está implementado el perfeccionamiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial

D6. Escaso sentido de pertenencia de los trabajadores en lo que respecta a rapidez en el servicio y búsqueda de ingreso en efectivo

D7. Desempeño económico desfavorable

D8. Poca actualización en cuanto a los avances de la tecnología

D9. Poca eficiencia y profesionalidad en la solución de averías

D10. Escasa variedad en los menues

D11. Insuficientes medios técnicos para prestar un servicio con calidad en la animación

D12. Falta de equipamiento de cocina y para la prestación del servicio

D13. Deficiente aplicación del plan de fidelización

D14. No se realizan estudios de mercados

D15 Inestabilidad en los suministros

D16 No están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinados a la actividad de comunicación comercial.

Anexo 8. Matriz de factores interno (MEFI)

Fortalezas	Calificación	Ponderación	Resultado
Buenas relaciones con los TTOO y AAVV	3	2	6
Escalera de precios por tipo de habitación	4	5	20
Ubicación geográfica favorable, en primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima	3	3	9
Resort considerado superior dentro de la categoría de 3 estrellas por la variedad de los servicios con la que cuenta	3	2	6
Único hotel tres estrellas del polo turístico	4	5	20
Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos implementado y certificado según la NC ISO 9000	4	4	16
Predominio de la categoría ocupacional de servicio	3	2	6
Gran número de trabajadores calificado y especializados en la labor que realizan	4	6	24
Elevado índice de clientes repitentes que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel	4	5	20
Locaciones propicias para ofertas de productos turísticos variados	4	5	20
Debilidad			
Conexión aérea insuficiente, dependencia de los vuelos chárter	2	1	2
Creciente deterioro de la planta hotelera	1	5	5
Poca disponibilidad de recursos materiales y financieros	1	6	6
No se han realizado estudios del ciclo de vida del producto	1	5	5
No está implementado el perfeccionamiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial	2	2	4
Escaso sentido de pertenencia de los trabajadores en lo que respecta a rapidez en el servicio y búsqueda de ingreso en efectivo	2	2	4
Desempeño económico desfavorable	1	5	5
Poca actualización en cuanto a los	1	6	6

avances de la tecnología			
Poca eficiencia y profesionalidad en la solución de averías	2	1	2
Escasa variedad en los menues	1	6	6
Insuficientes medios técnicos para prestar un servicio con calidad en la animación	2	2	4
Falta de equipamiento de cocina y para la prestación del servicio	1	6	6
Deficiente aplicación del plan de fidelización para con los clientes repitentes y VIP	1	5	5
No se realizan estudios de mercados	2	2	4
Inestabilidad en los suministros	2	1	2
No están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinados a la actividad de comunicación comercial	1	6	6
Total		100	219

Anexo 9. Matriz de factores externos (MEFE)

Oportunidades	Calificación	Ponderación	Resultados
Atractivos naturales de la zona que lo acercan al ideal de playa de los principales mercados emisores	4	9	36
Creciente importancia otorgada a la gestión de la calidad y la sustitución de importaciones a todos los niveles	3	5	25
Incremento de las ofertas integrales del sector no estatal al sector turístico	4	8	32
Restablecimiento legal de las relaciones diplomáticas con Estados Unidos	4	7	28
Entrada de nuevas aerolíneas en el destino	4	9	36
Diversificación del producto turístico holguinero	4	8	32
Potenciación de la diversificación de mercados	4	7	28
Amenazas			
Fluctuaciones en las tasas de cambio	1	9	9
Dualidad de la moneda	2	3	6
Insuficiente presupuesto asignado por la OSDE para inversiones con respecto a las necesidades reales del hotel	1	8	8
Crecimiento y consolidación de la planta hotelera del destino con las tecnologías modernas	1	9	9
Lenta introducción de los cambios tecnológicos en nuestro país	1	8	8
Marcada estacionalidad de la ocupación	1	7	7
Las empresas de servicio técnicos existentes en el territorio no satisfacen las necesidades de la planta hotelera	2	3	6
Total		100	270

Anexo 10. Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	Total
F1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0	43
F2	1	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	
F3	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	
F4	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	
F5	2	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	
F6	0	1	1	0	1	0	0	3	1	1	1	
D1	0	1	3	2	3	1	0	3	2	1	1	102
D2	0	0	2	1	2	1	0	1	1	0	1	
D3	0	0	1	1	2	1	1	2	1	0	0	
D4	0	0	2	1	1	2	0	0	1	0	0	
D5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
D6	1	1	2	1	1	2	0	0	2	3	0	
D7	0	2	2	1	1	2	0	2	1	1	1	
D8	0	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	
D9	1	0	1	1	0	1	0	2	1	0	1	
Total	85						60					

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	22	21
Debilidades	37	31