

Universidad de Holguín
"Oscar Lucero Moya"

Facultada de Ciencias Económicas e Ingeniería Industrial.

Trabajo de Diploma



Título: Estudio de la marca comercial Club Amigo, sus atributos y su reconocimiento en el mercado.

Autoras: Rosario Jordana Martínez
Yaima Leyva Meroño

Tutor: Francisco Javier Varona Silva

Consultante: Norma Sánchez

Holguín, 2004

Pensamiento

“Toda amenaza a un negocio o sector es una indicación de un cambio en el ambiente, ya sea en mercados, clientes o conocimiento. Si una empresa continúa con el patrón tradicional, los cambios la pueden destruir al final, pero en los cambios siempre existe la oportunidad de hacer algo diferente y rentable.

Peter Drucker.

Dedicatoria

A mi madre, por haber hecho de mí lo que soy, por haberme exigido siempre más y nunca estar conforme, por estar siempre presente en mi pensamiento dándome fuerzas para seguir, por ser hoy mi guía, mi luz.

A mi hermana y sobrinita, por llenarme la vida de tanta alegría y ternura, pero sobre todo por haber confiado en mí.

A Isber y familia, por brindarme su cariño y apoyo en todo momento.

A mi querida compañera de tesis, quien con su optimismo y dedicación logró mantener viva en mí la esperanza.

A mis amigos, que a lo largo de mi vida estudiantil me han hecho pasar momentos inolvidables.

Rosario

A mis padres y hermana que con su ejemplo y amor han hecho posible la realización de uno de mis sueños.

A mis abuelos y tíos que me han ayudado a mantener mi posición en los buenos y malos momentos.

A mi compañera de tesis y gran amiga, que ha sido un ejemplo para mí, y mi brazo derecho en esta investigación.

A todos mis amigos, que con su apoyo y dedicación he podido llegar hasta aquí.

Yaima

Agradecimientos

A nuestros familiares y amigos, que nos han estimulado y ayudado en el largo camino.

A nuestro tutor, Lic. Francisco Javier Varona Silva, quien ha puesto su experiencia, inteligencia y reconocido entusiasmo en su trabajo.

A todos los compañeros del departamento comercial que sin su ayuda no hubiera sido posible realizar este trabajo.

A todos, los que en un momento determinado pusieron su granito de arena en esta investigación.

Muchas gracias, a todos.

Resumen

El presente trabajo de diploma: Estudio de la marca comercial *Club Amigo*, sus atributos y su reconocimiento actual en el mercado; realizado en el Hotel “Atlántico-Guardalavaca”, tiene como objetivo fundamental diseñar una muy fuerte marca, para respaldar la gestión del mercado de los hoteles que se amparan bajo esa marca sombrilla de la Compañía Hoteles Cubanacán analizando el momento que vive el mercado, la posición que ocupa, la imagen frente al grupo hotelero Gaviota S.A. y la competencia existente. El mismo refleja estrategias de calidad, los estándares físicos y de servicios, los factores internos y externos, así como un análisis de la situación de los resultados comerciales. Con este trabajo se persigue que los clientes se sientan atraídos por una marca reconocida y así se elevarían las ventas de los servicios con vista a que se generaría utilidades para los próximos años. En el transcurso de este se empleó la investigación científica, utilizando literaturas actualizadas del tema, a partir de la cual se logró proponer una serie de atributos que sirvan para que la marca se fortalezca y de ahí penetrar nuevos mercados.

Abstract

This diploma work: study of the commercial mark Club Amigo, it's attributes and it's current recognition in the market; was carried out in the Hotel "Atlántico - Guardalavaca",it has as fundamental objective to design a very strong mark, to support the administration of the market of the hotels that seek for protection under a parasol mark of the Cubanacán Hotels Company analyzing the moment that lives the market, the position that occupies, the image in front of the big hotel groups of Gaviota SA. and the existent competition. It gives strategies of quality, the physical standards and services, the internal and external factors, as well as an analysis of the situation of the commercial results. With this work it is pursued that the clients feel attracted by a grateful mark and the sales of the services would rise this way, with the objective of generating utilities for the next years. While making this, work scientific investigation was used, and also up dated literatures of the topic, which was possible to propose a series of attributes to be used to strength the mark and to have new markets.

Índice:

	<i>Páginas</i>
Introducción.....	1
Capítulo1 Fundamentación Teórica.....	5
1.1 Conceptos generales.....	5
1.2 Desarrollo histórico del marketing.....	14
1.3 Evolución histórica de las marcas.....	19
1.4 Clasificación de las marcas.....	25
Capítulo2 Análisis de la marca comercial en el hotel Club Amigo	
Atlántico- Guadalavaca.....	31
2.1 Breve reseña de la entidad.....	31
2.1.1 Estrategias de calidad.....	39
2.1.2 Estándares físicos y de servicios.....	44
2.1.3 Análisis de los resultados comerciales de la empresa	57
2.1.4 Análisis de la imagen de la marca comercial en el mercado	59
2.2 Análisis de la competencia existente en el entorno	61
2.2.1 Análisis de los factores internos y factores externos	64
2.3 Propuestas de un conjunto de atributos y especificaciones comerciales de la marca en el hotel.....	66
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Referencias bibliográficas.....	72
Bibliografía.....	73
Anexos.....	75

Introducción

Las marcas comerciales no sólo cumplen el rol de identificar los productos, sino que en muchos casos además representan prestigio y calidad. Hoy no cabe duda alguna sobre la importancia que han adquirido las marcas comerciales, y por esta razón proteger este importante activo de su empresa debe ser una prioridad.

Una marca comercial sólo protege o distingue los productos, servicios o establecimientos para los cuales se encuentra registrada. Este hecho es una consecuencia práctica del llamado principio de especialidad de las marcas, que sostiene que una marca puede tener diferentes titulares, siempre que distinga rubros distintos.

Los hoteles de marca “*Club Amigo*”, operados por la Compañía y Hoteles del Grupo Cubanacán se caracterizan por ser hoteles de playa de categoría tres estrellas, de modalidad todo incluido, con un marcado acento de Cuba y donde la familiaridad y la hospitalidad hacia los clientes serán rasgos que los caracterizarán en el mercado.

Los conceptos de esta marca serán expresados a través de estándares físicos y de servicios que serán homogéneos en todos los hoteles de la marca. De igual forma se creará la Imagen de la Marca con el objetivo de plasmarla, sobre los diferentes soportes gráficos, para su promoción.

El hotel *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca”, desde su fundación en el año 2002, luego de una reestructuración realizada con los hoteles *Club Amigo* “Atlántico- Bungalows” y *Club Amigo* “Guardalavaca” más la Villa del Guardalavaca, como centro de prestación de servicios ha encaminado sus esfuerzos a incrementar de forma sostenida la competitividad del *Club Amigo*, a través del aumento de las ventas y la eficiencia, calidad y control de los procesos.

Es por ello que cada día se buscan nuevas herramientas para satisfacer las expectativas de los clientes, con vistas a crear una imagen grata de los servicios que les serán prestados, favoreciendo de esta manera la inserción de los mismos en el mercado.

Esta investigación está dedicada precisamente a un estudio de la marca *Club Amigo* “Atlántico –Guardalavaca”, para proponer nuevos atributos enfocados a la diferenciación en el mercado.

Introducción

Considerando las características del fenómeno que deseamos investigar (la fuerza de la marca comercial *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca” en comparación con las otras marcas análogas del Sector), podemos clasificar a nuestra investigación como de carácter directo o empírico, y a su vez descriptivo por cuanto persigue caracterizar el fenómeno de la marca comercial *Club Amigo*, sus atributos y estándares físicos y/o de servicios.

Con la selección del tema se inicia el proceso de investigación. Junto al rigor investigativo, en gran medida, el éxito de un estudio depende del interés y repercusión del tema escogido.

Tema: *Estudio de la marca comercial Club Amigo, sus atributos y su reconocimiento actual en el mercado.*

Problema social en su concepto socioeconómico, político e histórico correspondiente: determinación del grado de reconocimiento de la marca comercial *Club Amigo* en el mercado, percibido por diferentes públicos objetivos a lo largo del año 2003, período en el que salió a aquel ---en pugna con otras marcas reconocidas internacionalmente en la industria turística mundial---, en medio de una depresión económica mundial general, la tendencia reforzada a las compras de último minuto, el desarrollo de otros destinos turísticos, y signado por las consecuencias políticas que han dimanado del nuevo orden político internacional.

El planteamiento correcto y la definición clara del problema científico tienen para la ciencia una importancia tan grande como su propia solución; se dice que un problema bien planteado constituye la mitad de su solución.

Problema: *La marca comercial Club Amigo no está fuertemente reconocida en el mercado.*

Variable de Investigación:

▲ Marca comercial *Club Amigo*.

Objetivo general o primario:

- Diseñar un conjunto de servicios dentro de la marca comercial *Club Amigo*, para fortalecer la gestión en el mercado de los hoteles que se amparan bajo esa marca sombrilla de la Compañía Hoteles Cubanacán.

Objetivos específicos o secundarios:

- Investigar la situación actual en el mercado del Hotel *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca”, entidad destacada de esa marca comercial.

Introducción

- Analizar los servicios ofertados por los competidores del entorno, comparando la marca *Club Amigo* en relación a otras marcas comerciales.
- Proponer un conjunto de atributos y especificaciones comerciales de la marca comercial *Club Amigo*.

Inicialmente debemos definir como hipótesis científica aquella formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir, en la medida de lo posible, los fenómenos que le interesan en caso de que se compruebe la relación establecida.

Teniendo en cuenta el problema formulado anteriormente, para la realización de este trabajo se plantea una hipótesis de investigación DESCRIPTIVA (de una sola variable: marca comercial). Es evidente que en nuestro estudio nuestra hipótesis debe ser sólo una afirmación, que nos permite explicar a fondo el hecho o fenómeno que vamos a estudiar, y que posibilita probar la existencia de una característica o cualidad en un grupo social determinado, mientras que abre el camino para sugerir hipótesis explicativas.

Hipótesis: *Si los atributos físicos y de servicios actuales de la marca comercial Club Amigo se amplían y fortalecen convenientemente, su fuerza comercial y reconocimiento en el mercado se multiplicarán, con el consiguiente incremento de su ocupación y beneficios.*

El objeto básico de la investigación lo constituye: la marca comercial “*Club Amigo*”.

El campo de acción lo constituye: Hotel *Club Amigo* “Atlántico – Guardalavaca”.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon varios métodos y técnicas.

Método Empírico:

- La observación directa.

Técnicas:

- Análisis de MV (**Más Valor**; informe de satisfacción).
- Entrevistas a especialistas.
- La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).
- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Métodos teóricos:

- Análisis y críticas de fuentes para el procesamiento de la bibliografía y los documentos, así como para los aportes de las fuentes orales.

Introducción

Métodos comparativos:

Método de modelado:

- En la elaboración de tablas y en la explicación de pasos metodológicos.

Tareas:

- Caracterización de la empresa.
- Estudio de los estándares físicos y de servicios.
- Análisis de la imagen del hotel.
- Análisis del posicionamiento actual en el mercado.
- Breve comparación con los hoteles del entorno.
- Proposición de atributos para el fortalecimiento de la marca.

Capítulo 1: Fundamentación Teórica

1.1 Conceptos generales:

Marketing:

- Actividad que comienza con la interpretación de deseos o necesidades del consumidor o usuario, cualitativa y cuantitativamente, sigue con las actividades que regulan el flujo de bienes o servicios desde el productor al consumidor, y continúa con la ayuda necesaria para que este encuentre en los bienes adquiridos la utilidad esperada al decidir su compra. (Según American Marketing Association 1)
- Es un proceso de percepción, comprensión, estímulo y satisfacción de las necesidades de mercados objetivos seleccionados de forma especial al canalizar los recursos de una empresa para cumplir con esas necesidades. De este modo, es un proceso de adaptar los recursos de una institución a las necesidades del mercado. Se ocupa de las interrelaciones dinámicas entre los productos y los servicios de una compañía, los deseos y necesidades del consumidor, así como de las actividades de los competidores. (Según Payne 2)
- Proceso de intercambio de bienes, servicios e ideas entre dos o más partes con el objetivo de satisfacer necesidades y deseos de los consumidores y cumplir los objetivos de la organización; siendo su objeto de estudio las relaciones de intercambio que se establecen con el fin de satisfacer necesidades y deseos, utilizando los métodos de la investigación científica para identificar esas necesidades y deseos que posibiliten crear productos/ servicios en correspondencia con ellos. (Según Cruz 3)
- Es una filosofía adoptada por la organización que detecta las necesidades objetivas de sus consumidores para satisfacerlos y cumplir por esta vía los objetivos de la organización; es una forma de hacer las cosas que viabilice la satisfacción de los consumidores. (Según Dolan 4)
- Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores. (Según Kotler 5).

- Es un sistema total de actividades mercantiles cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan necesidades entre los mercados meta, a fin de alcanzar los objetivos de la organización. (Según Stanton 6).

Marca:

Las definiciones que se han vertido sobre el concepto de marcas son disímiles, pero la mayoría coincide en que la marca debe ser capaz de distinguir productos o servicios de otros de su misma clase. Los conceptos de las marcas han variado con el tiempo y se han emitido tenido en cuenta, entre otras cuestiones, las funciones de las marcas, así los primeros pronunciamientos al respecto se referían sólo a las marcas de productos y muchos expresaban que el signo debía indicar la procedencia u origen de los mismos para constituirse como marca. A continuación serán expuestos algunos conceptos que consideramos reflejan una evolución en el tratamiento del tema a la par del desarrollo del comercio y del papel ascendente que han desplegado estos signos distintivos en este medio.

- Es un bien intangible que no se deprecia con el paso del tiempo, sino que va consolidando su valor económico a través de su permanencia y consistencia en el comercio, sobre la base de una poderosa estrategia de marca. (Según American Marketing Association 7)
- Cualquier signo perceptible por los sentidos humanos que identifique y distinga en el mercado, productos y servicios de una empresa de los de otras compañías. (Según Internet 8)
- Todo signo o medio que distinga o sirva para distinguir en el mercado productos o servicios idénticos o similares de otra persona. (Según Internet 8)
- Las marcas en general aportan un valor agregado a los productos con los cuales se relacionan, de ahí que el objeto del Derecho de Marcas sea los signos, no en si mismos considerados, sino, puestos en relación con una clase de productos o servicios. (Según Aaker 9)
- Son bienes inmateriales, susceptibles de ser percibidos por los sentidos, por lo que pueden incluirse los olores y sonidos. La tendencia actual sobre este particular está dirigida a proteger solamente los signos visuales, por considerar que el registro de los otros es

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

complicado y además fundamentan su rechazo por ser signos poco frecuentes. (Según Aaker 9)

Pueden constituir marcas:

- a) los signos denominativos como las letras, las palabras, las cifras y todas las combinaciones de estos signos;
- b) los signos figurativos como las imágenes, las figuras, los dibujos, los símbolos y los gráficos, así como el color, siempre que esté delimitado por una forma determinada, y las combinaciones de colores;
- c) los signos mixtos a partir de la combinación de signos denominativos y figurativos;
- d) las formas tridimensionales, siempre que puedan ser delimitadas del producto, entre las que se incluyen los envoltorios, los envases, la forma del producto o su presentación;
- e) los olores;
- f) los sonidos y las combinaciones de sonidos.

Trampa para la fijación en atributos del producto.

La trampa más usual proviene de la fijación en el atributo del producto y por lo cual la gestión estratégica y táctica de la marca se enfoca solo en los atributos. Basada, en parte, en la asunción errónea de que esos atributos constituyen la única y relevante base para la decisión y dinámicas competitivas, la trampa en la fijación producto- atributo conduce a estrategias menos que óptimas y en otras ocasiones a perjudiciales patinazos.

Una marca incluye estas características de productos y muchas más:

- ❖ Usuarios de marca.
- ❖ País de origen.
- ❖ Asociaciones organizativas.
- ❖ Personalidad de la marca.
- ❖ Símbolos.
- ❖ Relaciones marca- clientes.
- ❖ Beneficios de autoexpresión.

Identidad de marca:

- Es un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan(o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o sus clientes. Las principales categorías de activos son:
 1. Reconocimiento del nombre de la marca.
 2. Fidelidad de la marca.
 3. Calidad percibida.
 4. Asociaciones de la marca.(Según Internet 10)
- Es un conjunto único de asociaciones que el estratega aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca implicando una promesa de los integrantes de la organización a los clientes. (Según Internet 10)
- Debe contribuir a establecer relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de auto expresión. (Según Aaker 11)
- Se compone de doce dimensiones organizadas alrededor de cuatro perspectivas: la marca como producto (alcance del producto, atributos, calidad/valor, usos, usuarios, país de origen), la marca como organización (atributos organizativos, local versus global), marca como persona, (personalidad de la marca, relaciones marca- cliente) y marca como símbolo (imagería visual metáforas y herencia de la marca). La estructura de la identidad de la marca incluye una identidad central y otra extendida. La identidad central- esencia de la marca, debe permanecer constante a medida que la marca se incorpore a nuevos mercados y productos. La identidad, organización codisionadamente en grupos significativos que suministran textura y totalidad. (Según Aaker 11)

Servicio:

- Es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones, la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico(Según Payne 12)

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

- Los servicios presentan cuatro características que son indispensables tener en cuenta a la hora de hacer los programas de marketing:
 1. **Intangibilidad:** A diferencia de los productos físicos, los servicios no se ven, no se prueban, ni se sienten antes de probarlos. Los agentes de ventas de un hotel no pueden cargar con una habitación para incentivar las ventas. En realidad no venden la habitación, sino el derecho a disfrutarla por un tiempo determinado. Cuando el cliente se va, no tiene nada que mostrar por la compra que ha hecho; sin embargo llevará consigo recuerdos e impresiones que a su vez compartirá con otros. Para reducir la incertidumbre de la intangibilidad los consumidores buscan una evidencia que le aporte información y confianza acerca del servicio. Entonces es necesario tangibilizar la evidencia, y ello requiere técnicas innovadoras del marketing. Por ejemplo, la apariencia personal de los trabajadores de un hotel influye en la imagen y el profesionalismo del mismo.
 2. **Inseparabilidad:** Aquel que suministra el servicio y el cliente están presentes para que ocurra la transacción. La relación cliente-empleado es parte del producto. Los alimentos en el restaurante de un hotel puede tener mucha calidad, pero si el servicio que brinda el dependiente es pobre y poco profesional, el cliente no estará satisfecho con su experiencia en general. La inseparabilidad requiere que los directivos tengan en cuenta a ambos: clientes y empleados.
 3. **Variabilidad o heterogeneidad:** Los servicios son variables. Su calidad depende de quién lo suministra, cuándo y dónde. Existen varias causas de la variabilidad; los servicios se producen y consumen simultáneamente y esto limita el control de la calidad. El alto grado de contacto entre el suministrador del servicio y el cliente significa que la consistencia del producto depende en gran manera de las habilidades y actitudes del que lo brinda en el momento del intercambio. Un cliente puede recibir un servicio excelente por la mañana, y uno mediocre por la tarde del mismo trabajador que quizás recibió una mala noticia o no se sintió bien físicamente. Esta falta de consistencia es una de las causas de la insatisfacción del cliente en las entidades turísticas.
 4. **Caducidad o carácter perecedero:** Los servicios no pueden ser almacenados. Si un hotel de 200 habitaciones vende un día 150, no puede vender al otro día 250; es decir,

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

pierde la ganancia que pudiera haber obtenido de la venta de las 50 que le quedaron sin vender.

Estas características han hecho que el marketing de servicios tome un lugar relevante en este creciente sector, para lograr una mayor efectividad a la hora de brindar los beneficios deseados.

Calidad:

Hay que diferenciar la calidad desde el punto de vista técnico y la calidad percibida.

La calidad técnica es la calidad física, la que se puede medir. Es por tanto, la calidad técnica una calidad desde la perspectiva de la ingeniería. Si tal leche envasada tiene cierta cantidad de grasa o tantos miles de bacterias por centímetro cúbico se habla de calidad técnica.

La calidad percibida: Cuando se habla de calidad percibida se refiere a la calidad desde el punto de vista del consumidor. La mayoría de los consumidores no distinguen a ciegas entre un vino y otro de tipo parecido.

En la gestión de la calidad percibida se siguen una serie de pasos:

1. *Estudiar los atributos que el consumidor valora en ese tipo de producto.* Se debe preguntar por los atributos que el consumidor valora para decidirse por una marca u otra dentro de una categoría de productos.

Por ejemplo, si un televisor tarda en encenderse 4 segundos y los ingenieros comunican que colocando un dispositivo electrónico puede encenderse en 2 supone un extraordinario avance técnico. Pero si el consumidor no valora, no considera importante ese aumento de velocidad, se puede prescindir del mismo. Por tanto, los atributos importantes son aquellos que el consumidor utiliza para seleccionar una marca en vez de las marcas competidoras. Por ejemplo, la investigación de mercado descubrió que los compradores americanos valoran sobre todo la potencia en las máquinas corta césped.

2. *Seleccionar ciertos atributos que podemos utilizar como pistas de calidad.* De todos los posibles atributos, un conjunto de los mismos serán los que se gestiona por su importancia.

3. *Incorporar pistas de calidad.* Se añaden ciertas características al producto, al envase, a su presentación que el consumidor utilizará como pista de calidad. Por ejemplo los fabricantes de máquinas corta césped descubrieron que los compradores valoran la potencia y se guían por el ruido de la máquina. Por eso fabrican máquinas con un sonido más potente para que sirva de pista de calidad.

Satisfacción del cliente:

La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento, es una meta muy valiosa para todo programa. La satisfacción del cliente puede influir en:

- El hecho de que el cliente procure o no procure atención,
- El lugar al cual acuda para recibir atención,
- El hecho de que esté dispuesto a pagar por los servicios,
- El hecho de que el cliente regrese o no regrese al prestador de servicios,
- El hecho de que el cliente recomiende o no recomiende los servicios a los demás.

La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Si las expectativas del cliente son bajas o si el cliente tiene acceso limitado a cualquiera de los servicios, puede ser que esté satisfecho con recibir servicios relativamente deficientes.

La satisfacción del cliente es un indicador importante de la calidad de servicios. No obstante, resulta difícil evaluar la satisfacción del cliente. Los métodos y las medidas para la recolección de datos suelen influir en las respuestas del cliente.

Estas son las tres reglas a seguir para sobresalir en el área de satisfacción del cliente:

1. El cliente no siempre tiene la razón, pero el cliente es siempre el cliente.
2. Debe quedar claro, desde la perspectiva del cliente, que se resuelve problemas por encima de sencillamente vender servicios.
3. Los clientes no tienen problemas; tienen crisis. (Según Hayes 14)

Imagen

- El conjunto de rasgos perceptibles por cualquier canal ya sea visual o verbal de un determinado producto – servicio, marca u organización que las personas tienen de

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

acuerdo a su horizonte cultural, sus impresiones e interpretaciones extraídas de sus propias experiencias, lo que incluye el conjunto de rasgos capaces de suscitar ideas, valoraciones, emociones y sensaciones referidas e imputables a un objeto, todo lo cual conlleva a algún tipo de respuesta en el receptor.

- Es una mezcla de nociones y deducciones basadas en muchos elementos. Ella es, fundamentalmente, subjetiva con todo el factor real; las personas viven por sus imágenes y éstas son gobernadas por sus experiencias individuales, sus valores y cómo ellos interpretan lo que les acontece. (Según Levy 15)
- La imagen es un soporte de comunicación visual que materializa un fragmento del universo perceptivo. Aquí, evidentemente, se trata de una relación permanente entre el mundo exterior y el sujeto, entre lo que se observa y la cosa observada. (Según Villafañe 16)
- Es la forma en que se refleja la empresa en la psiquis de los diferentes tipos de públicos.
- Algo que no se puede refutar es que todo el comportamiento de la empresa ---ya sea el intencional o el natural --- influirá en la formación de su imagen en la mente de las personas, y no se debe olvidar que la Imagen que el público Empleados se forma respecto a la organización servirá como insumo en la construcción de la Imagen de los Consumidores. Se forma así un proceso de retroalimentación que puede servir para el mantenimiento, la variación o la creación de la Imagen corporativa.

Imagen Corporativa:

- Se refiere a una serie de ideas e impresiones que las personas tienen de la organización en general y está integrada por una serie de elementos sensoriales, conceptuales y simbólicos con los que se llega al consumidor, buscando que la marca u organización sea identificada, comprendida y preferida; si los elementos sensoriales están unidos, representan una personalidad total y el consumidor los percibe como una unidad, como marca u organización. (Según Sanz 17)

Posicionamiento:

- Es lo que se desea que las personas piensen al respecto de un objeto determinado u organización. (Según Romero 18)

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

- Es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en función de uno o pocos atributos y en relación a los competidores. Lo ideal es estar el primero en una de las típicas listas que el consumidor considera en el momento de la compra. (Según Frances 19)
- Es la distancia conceptual existente entre la percepción de un atributo de una marca o empresa y la consideración del “ideal” que un individuo o segmento de mercado puede tener de este atributo.

Diferenciación:

- Como gestión, es el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa (u organización social), producto o servicio de la competencia. (Según Frances 19)

A continuación se define el significado de un conjunto de terminologías utilizadas a lo largo de este trabajo:

Misión:

Lo que distingue a una empresa de otras parecidas, es la formulación de un propósito duradero. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la empresa se propone satisfacer, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización.

Visión:

Es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de sus clientes, empleados, directivos y otras personalidades importantes. La declaración de la misión y la visión puede estar separada o incluirse como parte de la declaración de la misión y en su origen es por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración.

Estrategias:

Son los medios los cuáles han de lograrse los objetivos. Para la administración constituyen el plan o patrón que integran las políticas y principales metas de una organización a desarrollar para dar cumplimiento a los objetivos.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

Fortalezas:

Están referidas a actividades internas de la empresa que se caracterizan por poseer resultados positivos, los cuales son utilizados mediante el trazado de estrategias para la obtención de beneficios.

Debilidades:

Están referidas a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de la empresa.

Oportunidades:

Están referidas a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a la empresa en el futuro. Además de las tendencias ambientales, las oportunidades externas incluyen hechos que suceden una vez, tales como la aprobación de una ley, la decisión sobre un nuevo producto o servicio realizada por un competidor, o algún adelanto tecnológico.

Amenazas:

Están referidas a tendencias económicas, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la empresa.

1.2 Desarrollo histórico del marketing:

La empresa cumple una función productiva, que le ha asignado desde siempre la teoría económica clásica, proporcionando a la sociedad los productos y/o servicios que ésta necesita, para lo cual se erige en unidad “técnica” de transformación de los factores, o inputs, en productos, para lo que la empresa combina los factores de producción, a la vez que genera con su actividad productiva un valor añadido. Además, cumple una función económica, de acuerdo con la moderna teoría económica, llevando a cabo, en determinados casos, una asignación eficiente de los recursos.

A continuación se presenta un análisis regresivo de la importancia que el marketing ha tenido en el contexto empresarial.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

Primera generación.

Ocupa prácticamente los años 50 y 60, y se caracteriza por la utilización contenida y relativamente “avergonzada” de la palabra marketing, mucho más como sinónimo de algunas de sus herramientas desvirtuándose lo que efectivamente quiere decir.

Fuera de los Estados Unidos esta “vergüenza” llega a tal extremo que se recurre a las palabras menos adecuadas y absurdas en un intento por encontrar un término correspondiente. En muchos países se utilizó desde “comercialización” y “mercadología” hasta “mercadeo” pero sólo recientemente, a través de mecanismos inadecuados, se difundió y se consagró la palabra marketing.

En esta primera generación, lo que se encuentra en las empresas son algunas de las herramientas de marketing, como promociones y publicidad, venta y distribución, repartidas de manera desorganizada en diferentes áreas; e incluso la investigación y el desarrollo, enfocados hacia la producción y destinados a esa área.

Con excepción de algunas filiales norteamericanas, que ya tenían jefaturas o departamentos de marketing, en las demás empresas sólo existían esbozos de esta área camuflados con títulos como “departamento de mercadología”, “departamento de desarrollo” o incluso “departamento de expansión”.

Es decir que en su primera generación, el mundo entero con excepción de los Estados Unidos recibió la novedad con cautela, timidez e incluso con mucho miedo ante lo extraño de la palabra, su conocimiento inaccesible y sus secretos inescrutables.

Segunda generación

Se desarrolla en la década de los años 70 y se origina, casi de manera natural e inevitable, en el desarrollo y maduración de innumerables componentes, sembrados en las dos décadas anteriores.

La estructura de distribución adquiere un rasgo natural nuevo y definido con la estructura del llamado autoservicio. Proliferan los supermercados y se instalan los hipermercados en las grandes ciudades, en los puntos estratégicos de flujo de personas motorizadas.

Después de años de pérdidas, por fin los centros comerciales rompen las barreras culturales de personas acostumbradas a comprar en pequeñas tiendas y comienzan a despegar, asestando un duro golpe al hasta entonces próspero negocio de las tiendas por departamentos.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

Los mecanismos clásicos de distribución y comercialización de automóviles y combustibles/lubricantes -reventas y asistencias técnicas exclusivas, y estaciones de gasolina comienzan a atraer mayor atención que otros tipos de negocios. Se institucionaliza la franquicia.

Personajes y personalidades, debidamente "motivados" por el auge de los medios de comunicación, alcanzan un gran valor y garantizan una nueva dimensión y valores a la concesión de licencias.

La televisión, el medio de comunicación por excelencia, se dedica a aumentar los índices de cobertura hasta límites insospechables, lo cual obliga a que anunciantes y agencias de publicidad deban convivir y obtener provecho del poder que ella les ofrece. La inversión en publicidad convencional se dirige gradualmente hacia el comercial de televisión.

Junto a la televisión, la radio también se moderniza y ofrece como alternativa las emisoras de FM. Las revistas y las publicaciones, dirigidas hasta entonces a públicos heterogéneos, en su mayor parte, tratan de encontrar el papel que les corresponde en el futuro y, después de la televisión, dan con timidez los primeros pasos hacia la "segmentación" y la "especialización".

Todas estas novedades exigen mayor organización de las empresas, tanto en sus organigramas como en su acción, en especial en aquellas actividades y funciones que se hallaban dispersas en diferentes áreas de las empresas y que hoy se conocen como herramientas de marketing.

Así, el rasgo sobresaliente de esta segunda generación del marketing es el hecho de que por fin ocupa el espacio reservado en los organigramas dando origen a los gerentes/directores de marketing.

Aunque desde el punto de vista formal el marketing haya estado previsto en las empresas, gran parte de los años de esta segunda generación se fueron en intentos de los gerentes y directores de marketing por ocupar el espacio que se les había reservado.

Por un lado, debían tener bajo su mando y gestión las herramientas que durante décadas estuvieron en otras áreas de las empresas. De ellas, la mayor de las resistencias se encontró en la incorporación de las funciones de ventas. Por otro lado, afrontaban la resistencia de otras áreas, puesto que el código mágico, fascinante y misterioso del marketing despertaba en las personas inseguridad, miedo y angustia por la pérdida de poder.

Tercera generación

La tercera generación va hasta los primeros años de la década de 1980 y su principal característica es el descubrimiento de la importancia del marketing en la empresa, como un todo, presente en todas sus áreas.

A medida que se superan y se derrumban las resistencias que enfrenta la segunda generación, sobreviene una adhesión creciente a las verdades del marketing y se cambian radicalmente los procesos de planeación y dirección de las empresas. La mayor consecuencia de este reconocimiento plantea que el marketing debe entenderse como una función que debe ser compartida por todos, y no solo por el director/gerente de marketing y su equipo.

Más que eso, la responsabilidad inicial y final del marketing, su conducción, pasa a ser de competencia exclusiva del presidente o del principal ejecutivo de la empresa. Es decir que sólo casi treinta años después, las empresas entienden y ponen en práctica lo que Drucker anunció en 1954, cuando dijo que el objetivo de la empresa era crear un cliente, y, por tanto, que el marketing es la función única y común a todas las empresas.

Las áreas clásicas de producción, finanzas, administración y recursos humanos son sometidas a entrenamiento intensivo de marketing, y sus jefes y empleados desarrollan la conciencia de que el objetivo mayor de sus estructuras, por más alejadas que se encuentren del mercado, es colaborar de la mejor manera posible para que sus empresas conquisten clientes permanentes.

En síntesis, las empresas sustituirán todos los espejos, es decir sus esquemas tradicionales, por ventanas y mirarán, analizarán y sentirán el mercado de manera organizada.

Esta convivencia más próxima y sistemática con el mercado señaló la importancia de establecer divisiones en una empresa (a semejanza de General Motors de Alfred Sloan Jr.) o de multiplicarse focalizando segmentos (a semejanza de la propuesta de Procter & Gamble de 1931) mediante la implantación de gerencias de productos.

En las empresas que adoptaron tales procedimientos, la figura del director/gerente de marketing de la generación anterior se convierte en la de un administrador de los servicios de marketing, puesto que el liderazgo del proceso corresponde al principal ejecutivo de la empresa, y las propuestas y posicionamientos específicos a los gerentes de divisiones o gerentes de productos.

Cuarta generación

Durante la mayor parte de los años 80, los ejecutivos que pasaban su tiempo mirando en espejos se asomaron a las ventanas para contemplar el mercado y meditar sobre él, con lo cual realizaron algunos descubrimientos, de los cuales el mayor y más importante fue el reconocimiento de que en el mercado existe un valor de la empresa mucho más importante que todos los demás valores inherentes a ella:

➤ ***La imagen que las personas importantes y decisivas tienen de ella.***

En consecuencia, a partir de 1982 la preocupación principal del marketing es el conocimiento y la concepción de qué es en verdad la empresa; es decir, cómo la sienten sus diferentes públicos, internos y externos, importantes y decisivos en su relación con ella.

A medida que las empresas se conocen, partiendo del registro del sentimiento de los públicos que le son decisivos y vitales, descubren que requieren organizarse y disponerse mejor, antes de exponerse. La preocupación por la planeación, la definición y formación de sus identidades corporativas, para la difusión y conquista posterior de imagen, se convierte en obligación en las mayores empresas de la cuarta generación del marketing.

De este modo, en la cuarta generación las empresas se esfuerzan por lograr una definición previa y detallada de la identidad corporativa que se pretende difundir, de manera moderna y organizada, con distinción y eficacia, con el propósito de presentar ante el público una imagen corporativa de liderazgo, respeto y admiración. Esto se consigue a través del magnetismo que surge de sus virtudes reconocidas, mediante el cual se atrae el público.

En la cuarta generación las empresas descubren que el *share of mind* debe preceder al *share of market*. También perciben que el mejor seguro de vida que una empresa puede tomar es invertir en su propia imagen.

En resumen, en la primera generación la función de marketing se hallaba dispersa y desorganizada en las empresas, y sus herramientas respondían a diferentes órdenes. En la segunda se implementa la organización y aparece la figura del director/gerente de marketing. En la tercera, la empresa sustituye los espejos por ventanas, y todos sus ejecutivos descubren el mercado, sus verdades y la importancia del marketing, independientemente del área en que trabajen. El encargado del marketing en la empresa se convierte en su principal ejecutivo, se multiplican las gerencias y las divisiones de productos, y el director/gerente de marketing

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

asume la gestión de los servicios de marketing. En la cuarta generación, mediante la práctica saludable de asomarse a las ventanas, las empresas descubren y reconocen lo que constituye el mayor de sus patrimonios, infinitamente mayor que la suma de todos los patrimonios tangibles: su imagen.

Quinta generación

El computador garantizó que los autores pudieran anunciar al mundo, con letras de molde, la era del maximarketing que, según esta secuencia, constituye la quinta generación. Su concepto básico es poder practicar un marketing *de eficacia casi absoluta; un marketing sin desperdicios*.

En consecuencia, la generación del maximarketing se caracteriza fundamentalmente por el reconocimiento de que es posible, y obligatorio, practicar un marketing sin desperdicios, en el cual los resultados de todos los esfuerzos, iniciativas e inversiones son susceptibles y posibles de ser evaluados.

La característica de esta quinta generación es el arribo definitivo del computador al marketing para constituirse en un instrumento de precisión y eficacia absolutas. Hoy es con seguridad la más importante de todas sus herramientas, pues mediante él se establecen los Programas de Base de Datos de Marketing, PBM (equivalente a Programas de Database Marketing, PDM), que son imprescindibles en todo proceso de investigación de esta actividad.

De este modo se arriba a los años 90, con instrumentos de gran precisión y mayor alcance, aunque teniendo que reaprender a localizar el objetivo y, en consecuencia, reaprender a planear y a actuar en las nuevas realidades de mercado.

1.3 Evolución histórica de las marcas:

La función actual de las marcas no se separa en principio de su función originaria: la acción y el efecto de marcar. El uso de las marcas se remonta al S.V antes de Cristo. Los artesanos y mercaderes imprimían ya entonces sus marcas sobre los artículos que producían.

Los descubrimientos arqueológicos romanos han puesto en evidencia más de 6000 marcas de alfareros, que indicaban la localidad o el nombre de los mismos. En tanto que las garantías de origen, una de las funciones de las marcas respondía al deseo de control, por ejemplo, para evitar robos en las alfarerías.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

A menudo se consideraban estas marcas de los artesanos y también las de los ganaderos y mercaderes, como los antepasados de nuestras marcas comerciales.

La marca comercial es fruto de una evolución histórica que tiene su verdadero origen en la Edad Media, especialmente con el funcionamiento del sistema corporativo. La marca de corporación era exigida en todos los objetos en aras de garantizar la legitimidad y, procedencia de los productos de los artesanos. La corporación que estaba sometida a una reglamentación muy estricta, disponía del monopolio de las ventas y, en principio, toda concurrencia estaba prohibida. La marca de corporación era una especie de "estampilla" del autor, que tenía un carácter público y estaba destinada a afirmar la conformidad del producto con la exigencia reglamentaria, y servía a su vez para demostrar que cada corporación respetaba los derechos de las demás. Esta marca es comparable a los "sellos o lobels" institucionales que se utilizan en la actualidad como señal de autenticidad.

Independientemente de la marca de corporación, la de los artesanos, más discreta, venía a ser además una señal de origen o de autor, un sello de garantía en caso de reclamación por defecto de la pieza.

Además de las marcas ordinarias, existían las marcas honorables, las de los manufactureros reales que eran distinguidos con la carta acreditativa de proveedor oficial.

Por otra parte, los establecimientos de comercio, igual que las antiguas corporaciones, se identificaban por medios visuales, es decir, por imágenes superpuestas a la fachada de los establecimientos, por ejemplo, el sombrero identificaba la sombrería ; las gafas, la óptica; etc.

El desarrollo decisivo de la marca propiamente dicha, se produjo con la industrialización de Occidente y especialmente con la Segunda Revolución Industrial, con la producción seriada, y sucesivamente con la producción masiva y la macrodistribución, gracias a la rapidez y la densidad de los medios de transporte, como parte importante de los medios de comunicación. Incidía decisivamente en este contexto en revolución, el desarrollo de la imprenta y la obtención de papel a precios económicos. Las marcas se multiplicarían así más allá de lo que fuera su soporte primigenio, inseparable, prácticamente exclusivo: la materialidad del propio producto (ánfora, toro, automóvil). Con la imprenta se inaugura de hecho la difusión de mensajes: primero prácticamente textuales; después más ilustrados. El entorno gráfico del

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

producto se amplifica y se distancia de él en la medida que la tecnología de la comunicación se desarrolla con la radio y el cine.

La era industrial, con la irrupción de la televisión y la informática se ha transformado en la “civilización de la imagen” y la era de “la comunicación”. Los productos y los servicios pasan al estatuto de satisfactores, mientras que su universo promocional adquiere una importancia primera por los medios masivos de comunicación. Es el momento de la imagen como promotora y propagadora del consumo de productos y servicios.

La marca, tal como había sido hasta entonces, se encuentra ahora dentro de un contexto nuevo. En la misma medida que la difusión por imágenes se masifica, se crea un nuevo universo de la marca, que ya no es el producto material, sino todo un sistema que gira alrededor de él y lo impregna, pero que se independiza y lo trasciende. Su adaptación a este nuevo universo caracterizado por la complejidad y la competitividad de la concurrencia del libre mercado, opera una profunda transformación de las marcas.

El soporte material de las marcas (ánforas, embases, electrodomésticos) ya no es ahora exclusivamente la superficie misma de los productos, de los que forman parte su identidad. Las marcas compiten en otros terrenos inespecíficos y ajenos al producto. Sus nuevos soportes son el espacio urbano, con los carteles, las enseñas luminosas y los grandes paneles; las publicaciones como la prensa y las revistas; las pantallas de cine y del televisor.

En la primera revolución industrial, la marca añadió a su función esencial de identificación, una función a la vez publicitaria, promocional, persuasiva, vendedora.

Las antiguas marcas industriales y comerciales de mediados del S. XIX eran por lo general, un conjunto compuesto de imágenes y textos combinados en cierta profusión. Eran predominantemente ilustraciones y se acompañaban de elementos emblemáticos y ornamentales; eran conjuntos notablemente retóricos, escenas discursivas donde las figuras realizaban acciones; los textos se centraban en el nombre de la marca y desarrollaban argumento. Unos y otros establecían sus relaciones jerárquicas por medio del tamaño de las figuras, el énfasis de los gestos, los tipos de letras y los ornamentos gráficos.

A estos conjuntos los denominamos marcas no por su forma, sino por sus funciones, que eran en efecto las de marcar los productos con su sello distintivo de autenticidad y de garantía. Estos conjuntos gráficos, discursivos, barrocos, eran más bien la etiqueta del propio producto

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

o el cartel, ellos mismos constituían una totalidad expresiva, tanto desde el punto de vista del contenido gráfico, como del contenido informativo. En ellos se reunía al mismo tiempo la identidad de la firma o del producto, la información motivante acerca de éste y la publicación en su intención persuasiva. En realidad se trataba de reclamos o de anuncios (más que de marcas) que empleaban simultáneamente la emotividad de la imagen y la racionalidad del texto; todo ello según la receta estética del momento.

La marca - si existía como tal - hacía la de ilustración o más bien a la inversa. Cuando la ilustración del envase, la etiqueta o el cartel, daba pruebas de éxito, se convertía acto seguido en la marca de la casa.

Este sería progresivamente el principio de la marca, propiamente dicha, a partir de la primera mitad del S.XX, hasta adquirir su autonomía gráfica funcional como signo de identidad.

El motivo básico de la vieja ilustración, una vez afirmado su éxito en el mercado, se va simplificando progresivamente adaptándose a las corrientes de la época. Las ilustraciones que darían origen a su desarrollo como marca van perdiendo así detalles, elementos accesorios, rasgos secundarios, los cuales van siendo considerados como parásitos en el sentido mismo de la teoría de la información y por otra parte van siendo vistos como anticuados en contraste con las nuevas formas del arte. El exceso de realismo y de detalles superfluos, la superposición de datos, referencias y argumentos van considerándose como lastres que serán soltados progresivamente como una sobrecarga de la información que se quiere más funcional.

Otros imperativos de eficacia venían impuestos por la evolución de las técnicas de producción, reproducción y difusión de mensajes. Las técnicas imponían sus constreñimientos: las ilustraciones complejas debían simplificarse, las a todo color eran costosas; una marca debía necesariamente esquematizarse. Cuanto más las técnicas se desarrollaban y cuanto más las marcas debían ser representadas por sistemas técnicos diversos, sobre soportes diversos, más iban siendo sometidas a las condicionantes funcionales.

Por otra parte la necesidad de una afirmación de estos signos en mercados cada vez más competitivos, exigía una presentación más contundente, una fuerte imposición en la memoria del público, una expresión más insólita, así emergía nítidamente la *función del impacto visual* que hasta entonces había buscado sobre todo el impacto emocional e incluso sentimental. La

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

simplicidad formal desplazó así las ilustraciones de las viejas marcas, las abstractizó, las llevó cada vez más cerca del signo.

El papel de argumentar, informar, motivar y persuadir sería tomado decisivamente por la publicidad. La marca será su apoyo constante: la diferenciación, la garantía, la seguridad, el compromiso de constancia en la calidad y el gran soporte estratégico de las empresas.

En síntesis, la evolución gráfica y expresiva de la marca ha seguido un proceso histórico cuyos orígenes (caracterizados por la precariedad de medios técnicos) ponen de manifiesto un gran sentido de funcionalidad: son las marcas más antiguas que se conocen debidas a los alfareros, albañiles y mercaderes anteriores a la era cristiana. Los inicios del industrialismo y la profusión del pequeño comercio urbano operan una funcionalización muy determinada de la marca con los símbolos y emblemas de los establecimientos y sobre todo con la conversión de las simples marcas a panfletos, reclamos y carteles publicitarios, con su sobrecarga de información, sus argumentos, sus inscripciones que se vuelve más discursiva y retórica a fuerza de querer ser más convincente y persuasiva.

El desarrollo de la imprenta, la legislación para protección de propiedad de las marcas y demás signos distintivos, el aumento de la productividad industrial, etc., impusieron un mayor rigor en la concepción gráfica y un regreso a la simplicidad.

No hay aquí solamente razones estéticas, sino, necesidades múltiples cuyas claves se encuentran en las exigencias técnicas de nuevos medios de producción, reproducción y difusión; la versatilidad que se exige a las marcas para adaptarse a toda clase de soportes, la profusión de productos y mensajes, y la nueva vida cosmopolita de ellas como valor de cambio.

Todo este conjunto de transformaciones del mundo socioeconómico y estético imprimen sus tendencias determinantes en las marcas.

Desde el punto de vista jurídico el tratamiento de las marcas es difícil de enmarcar en un momento preciso de la historia, puesto que aunque en la antigüedad no había pronunciamiento alguno al respecto en el Derecho Positivo, si existían entonces normas consuetudinarias que se oponían a su usurpación.

La historia parece indicar que la protección legal tendiente a garantizar el empleo en exclusiva de una marca por su adoptante comenzó en Francia con la Ordenanza Real de 1564 que

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

especificaba los castigos aplicables a quienes emplearan las particulares de otros fabricantes o empleasen alguna existente.

En lo que respecta a España se hayan datos directamente conectados con la realidad actual de las marcas a partir de los Siglos XIV y XV. Puede hacerse referencia a una Carta Real de Pedro IV de Aragón del año 1386 regulando el uso de marcas por los tejedores y a una disposición de Juan II de Castilla del año 1435, obligando a los plateros que labraban plata a tener una señal conocida y notificarla ante el escribano del Consejo. Unas Ordenanzas referentes a los tejedores de manto de Barcelona del año 1445 hacen referencias a las marcas individuales de cada tejedor diferenciándola de la local.

Puede decirse que para el año 1500 el uso de marcas era ya una realidad mercantil corriente, hallándose mencionada en contratos de compañías mercantiles castellanas de dicha época. No obstante el origen cierto de la marca debe posponerse a la expansión de la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra a finales del Siglo XVII, dándose paso a la fabricación en serie y continua de productos uniformados sobre los que la marca está llamada a actuar con toda su fuerza.

No es hasta después de dicha época que se inicia la floración de textos legales, regulando específicamente las marcas, siendo el primer ejemplo la Ley Francesa de 12 de Abril de 1803 relativa a las manufacturas, fábricas y talleres.

La primera legislación especial española reguladora de las marcas aparece en el Real Decreto de 27 de Noviembre de 1850, contentiva de normas relativas al uso de las marcas en los productos de la industria y acogía un sistema Declarativo de Derechos, confería a la inscripción registral efectos puramente declarativos.

El primer paso marcado por este Real Decreto se complementó con disposiciones particulares, entre ellas la Real Orden de 20 de Septiembre de 1880 que admitió expresamente las marcas de comercio, junto a las marcas de fábrica.

En la segunda etapa que se prolonga hasta la actualidad las marcas aparecen ya como una modalidad dentro de la Propiedad Industrial y reguladas en leyes generales sobre la materia, la primera de ellas es la Ley de 16 de Mayo de 1902 y los respectivos reglamentos de 1903 y 1924. Con la Ley de Propiedad Industrial de 1902 prevaleció el sistema de adquisición de la marca por prioridad de uso y el Certificado Título de inscripción en el registro venía a ser una

presunción *iuris tantum* de propiedad. El registro del signo reforzaba el derecho sobre la marca pero no era requisito para su nacimiento. Estas disposiciones legislativas constituyen la base del actual régimen legal de marcas de España.

1.4 Clasificación de las marcas:

Muchas han sido las clasificaciones dadas a las marcas. Se han analizado desde diferentes ópticas y cada una ha aportado clasificaciones propias, aunque similares en algunos aspectos. Si imaginamos la gran diversidad de marcas que existen y las que pudieran existir, además de la importancia, cada vez mayor, que tienen en el comercio y la economía con el desarrollo ulterior, comprenderemos que su clasificación podría ser tan amplia como marcas existen. De manera que las hemos clasificado tratando de abarcar, en forma relativamente breve y sin generar grandes complicaciones, todas las posibilidades tomándolas desde un amplio espectro.

1. Por la naturaleza del signo:

- a) Denominativas.
- b) Gráficas.
- e) Tridimensionales.
- d) Mixtas.

Están constituidas por un grupo de letras que conforman un conjunto pronunciable.

Denominativas:

Con o sin significado, así como combinaciones de cifras y letras o sólo las primeras. No deben constituir denominaciones descriptivas, genéricas o similares.

Dentro de estas se incluyen.

Sugestivas: Aluden a la naturaleza, cualidades o funciones del producto o servicio designado por ellos.

Arbitrarias: Incluyen las que no guardan relación alguna con la naturaleza, funciones o cualidades del producto o servicio.

Caprichosas o fantasía: Se refieren a las palabras acuñadas con el propósito de ser empleadas como marcas y los términos lejanos en el tiempo o en el espacio que los consumidores no conocen.

Gráficas:

Signo visual, símbolos o gráficos, monogramas que se dirigen a la vista a fin de evocar una figura que se caracteriza por su configuración o forma externa.

Dentro de las gráficas se encuentran

Las puramente gráficas; Combinación de colores o líneas que se limitan a evocar en la mente tan solo la imagen del signo utilizado.

Figurativas. Van más allá pues no sólo suscitan una imagen visual, sino un concepto concreto y determinado (una cosa o ser vivo) de lo que es expresión gráfica la imagen utilizada como marca.

Hay quienes incluyen las marcas gráficas que evocan en la mente de los consumidores un concepto abstracto o motivo al que se asciende a través de un proceso de generalización.

Tridimensionales:

En este caso la marca es el producto, el envase en que se comercializa el producto. Su forma, color, disposición espacial, la forma de los aparatos o locales de expendio de productos o servicios prestados, o la forma que el producto asume al ser distribuido en el mercado.

Corrientes modernas otorgan protección a este tipo de marcas que se ha extendido con rapidez en la jurisprudencia de muchos países y en el Derecho Positivo de otros.

Mixtas:

En ellas se combinan elementos denominativos y gráficos.

Mixtas propiamente dichas: Denominaciones escritas según una grafía peculiar.

Complejas: Incluyen elementos fonéticos y gráficos tomando un conjunto, pudiendo llegar a comprender el total de la presentación exterior de un producto (conjunto de etiquetas de licor embotellado, etc.)

2. Por el objeto designado:

En los albores del Derecho Marcario sólo se consideraban como marcas las de productos; sin embargo con la creciente tendencia a la protección de los derechos de Propiedad Industrial y la relevancia en el comercio de algunos servicios como los bancarios, de seguros, de asistencia técnica, etc., se ha avanzado hacia una protección equivalente en materia de marcas de productos y de servicios.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

- a) De productos.
- b) De servicios.

De productos:

Distinguen cosas u objetos ya sean productos naturales, industriales o transformados. Son utilizadas por los fabricantes para identificar sus productos entre sus competidores.

De servicios:

Distinguir actividades que los empresarios del sector prestan en relación con la mera circulación de los bienes en particular y la riqueza en general, actividad que se concreta en servicios intangibles.

3. Por la función económica y empresarial:

- a) Derivadas.
- b) Principales.
- e) Defensivas.
- d) De reserva.
- e) De garantía.

Derivadas:

Cada época sugiere interpretaciones semánticas y gráficas propias, de lo que no escapan las marcas como: "vehículos de comunicación" entre empresarios y consumidores. Después de la Segunda Guerra Mundial se extendió el fenómeno de la modernización de las marcas con el desarrollo económico posterior. Sucede con frecuencia que ellas no mantienen igual configuración o estructura.

A lo largo de la existencia de estos signos su formato puede mostrarse diferente de aquel con que nacieron, ya sea en las campañas publicitarias o en la distribución de productos o prestación de servicios a los que se relacionan. Estos cambios tienen un papel importante en la contribución en la notoriedad y renombre de algunas marcas pues en muchos casos resultan más atractivas al consumidor y se amplía su fuerza distintiva y función indicadora de procedencia. Algunas marcas derivadas propician un fortalecimiento del *status jurídico* pues alcanzan la notoriedad al reforzar los elementos componentes que han resultado más atractivos a los consumidores y que mejor se recuerdan. Todas estas modificaciones emergen del comercio y bajo la influencia de factores económico - sociales, históricos y generalmente

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

responden a una estrategia empresarial dirigida a que la marca adquiera un mayor valor económico.

Estas *Marcas Derivadas* son concedidas al titular de otra registrada anteriormente y aún vigente. En ellas el distintivo principal es igual al de la marca anterior sólo varían los elementos complementarios del diseño en los que debe basarse el examen registral. Deben distinguir productos o servicios relacionados entre sí. Para la doctrina no constituyen dos marcas autónomas sino versiones diferentes de una misma marca que han sido registrada por separado. Constituye una *conditio sine qua non* que esta nueva versión no altere esencialmente la naturaleza del signo de lo contrario será una marca distinta pues la impresión generada en el mercado es sustancialmente diferente.

Esta pluralidad de marcas que tienen un mismo elemento distintivo principal, distinguen productos o servicios relacionados entre sí y una vez que los consumidores retienen en su memoria la unión entre el grupo de marcas y los productos o servicios diferenciados por ellas se ha denominado una *Familia de Marcas*.

Principales:

Es la originaria en relación con la cual se introducen las peculiaridades que diferencian a las derivadas.

Defensivas:

No se registran por lo general para ser usadas efectivamente, su función es propiciar un espectro más amplio de protección a una marca principal que el empresario por su valor singular necesita proteger. Permite limitar la tolerancia en caso de infracción marcaria y reducen el riesgo de confusión al valorarla cuando se han registrado o se pretenden registrar otras análogas o afines por terceros.

En ocasiones se dificulta su registro, por ejemplo en dos hipótesis del nacimiento sobre la marca: primeramente rige el principio de Prioridad de Uso en virtud del cual el derecho exclusivo se adquiere por el uso efectivo del correspondiente signo en el tráfico económico y el principio de Notoriedad al tratarse de signos que son relacionados por el consumidor con un empresario determinado después de su uso intenso, momento en el cual nace el derecho sobre la marca.

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

De reserva:

Estas carecen de uso inmediato después del registro. Reflejan la planificación empresarial y están para identificar productos o servicios que serán lanzados al mercado con posterioridad, son llamadas también marcas en cartera. Mediante el registro se evita que un tercero se anticipe y la registre para sí.

De garantía o certificación.

Sólo pueden ser utilizadas en relación con productos que han sido sometidos a determinados controles, de ahí que acrediten respeto y acomodación de los productos a estándares de calidad, normas técnicas de producción o procedimientos de fabricación o prestación.

4. Por el titular:

- a) Individuales.
- b) Colectivas.

Individuales:

Su uso y explotación pertenecen únicamente a su titular independientemente de la posible concesión de licencias.

Colectivas:

No pertenecen a una sola persona física o jurídica, sino a una entidad o asociación que agrupa a varios comerciantes, fabricantes o prestadores de servicios usuarios de la marca registrada por ellos a ese efecto.

5. Por su difusión:

El sistema de prohibiciones relativas al registro basado en la existencia de derechos anteriores dota a los titulares de signos distintivos de facultades *ius prohibendi* que les permiten impedir la violación de sus derechos por terceros, teniendo en cuenta la Regla de Especialidad. De esta protección escapan las marcas Notorias y Renombradas.

- a) Renombradas.
- b) Notorias.

Renombradas:

Determinan esta marca que los consumidores pertenecientes a mercados distintos de aquel al cual están destinados los productos identificados por ella la conozcan, que sea intensamente

Capítulo 1 Fundamentación Teórica

usada, que tenga un Good Will elevado y que la calidad sea un rasgo estable, lo que se traduce en un reconocido prestigio.

Se pueden definir como signos ampliamente conocidos por el público en general y cuyo uso prolongado ha estado relacionado a la distinción de productos o servicios de alta calidad.

Atendiendo a su difusión también se encuentran las Marcas Notorias que han sido estudiadas ampliamente tanto por la jurisprudencia como por la doctrina de la mayoría de los países pero su tratamiento legislativo es muy diverso y no se han unificado criterios en torno a ellas.

Aunque no puede decirse que es una tendencia generalizada algunas legislaciones contemplan además las marcas sonoras y olfativas.

Sonoras:

Constituyen una posibilidad real, un sonido perceptible, ya sea una sintonía musical u otro sonido con un significado especial o propio o sin él. Existen algunas de ellas que son notoriamente conocidas por el público, aún cuando no estén registradas.

Por las dificultades para su protección legal son sólo admitidas por escasas legislaciones. Se ha propuesto su registro a través de pentagramas.

Olfativas:

Comprendidas por los olores. Constituyen una posibilidad más teórica que real, aún cuando existen productos identificables por su olor. No han encontrado acogida legislativa amplia hasta la fecha. Como forma de registrarlas se proponen las fórmulas químicas.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial en el hotel Club Amigo

Atlántico- Guardalavaca:

2.1 Breve reseña de la entidad:

El *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca” se encuentra ubicado en el Polo Turístico Guardalavaca perteneciente a la región Norte Oriental, muy cerca de Cayo Bariay, el sitio por donde el Almirante Cristóbal Colón llegó por primera vez a Cuba en 1492.

En la Costa Atlántica de la actual provincia Holguín, la playa Guardalavaca tiene todo el encanto y pureza de los lugares poco conocidos, lejos de las urbes metropolitanas: una franja de tierra virgen, arenas muy blancas y finas, un hermoso y verde azul mar, un sol ardiente y una predominante y agradable brisa del Este.

Setenta y dos kilómetros separan al *Club Amigo* y la playa, del Aeropuerto Internacional “Frank País” y cincuenta y cinco de la ciudad de Holguín.

Muy próximos al balneario se encuentran lugares tan pintorescos como la Villa colonial Gibara, la única ciudad amurallada cubana, además de La Habana; y Banes, denominada capital arqueológica del país.

Guardalavaca ofrece al visitante más de 1 200 metros de costa, distribuida en pequeñas playas en forma de conchas, muy íntimas y flanqueadas, algunas de ellas, por pintorescos acantilados. Boca de las Esponjas, El Salto o el Cañón de los Aguajíes son apenas tres de los más nombrados, entre una docena de puntos ideales para el buceo, mientras los Tanques Azules de la vecina Gibara (un grupo de cavernas inundadas con solamente 7 Km. explorados, únicas de su tipo en la isla) resultan apropiadas para los amantes del espeleobuceo.

Al este y el oeste del área de playa existen zonas que, por su excelente estado de conservación, resultan apropiadas para el senderismo y los paseos a caballo. Un importante corredor de aves cruza también sobre el balneario y su entorno. A escasos minutos de la playa, se encuentra uno de los más importantes enterramientos aborígenes del área del Caribe, mientras en la también ciudad de Banes está abierto el más completo museo Indocubano del archipiélago.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

Rodeado de una hermosa y natural vegetación, donde resaltan cocoteros y flamboyanes, este hotel Todo Incluido y con categoría tres estrellas, ofrece excelentes variedades recreativas para la familia vacacionista y grupos de amigos.

Como resultado del trabajo realizado por un grupo de expertos, se determinaron los períodos fundamentales transitados por el *Club Amigo* “Atlántico – Guardalavaca”.

Primer Período: Inauguración del Hotel Guardalavaca.

El Hotel Guardalavaca, (Sección Estándar), se comenzó a construir en el año 1973 y fue inaugurado el 27 de Julio del 1976, por nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.

El compañero Fidel había participado en la inauguración de la fábrica de Combinadas Cañeras “26 de Julio”. Fidel se alojó en el Hotel en la habitación 201 y, en horas de la tarde, se bañó en la piscina y dijo:

.....Esta piscina está acabada de pintar...

En esos momentos el Hotel funcionaba con un solo bloque de habitaciones y los servicios de Restaurantes se brindaban en el antiguo Motel Havana, luego se fueron incrementando los demás bloques de la instalación: 3 Bloques de alojamiento, con 75 habitaciones cada uno y un bloque de servicio.

En sus inicios perteneció al INIT y era dirigido por el municipio Banes. Luego, a mediados del año 1978, pasa a pertenecer al INTUR.

Durante el primer año de funcionamiento el Hotel trabaja exclusivamente para el turismo Nacional pero, ya en el año 1977, arriban los primeros turistas españoles y en 1979 comienza su operación con turistas canadienses.

El primero de Octubre de 1987 el Hotel pasa a ser parte de la Corporación CUBANACAN S.A.

Desde sus orígenes cuenta con una brigada de turistas canadienses llamada Cuba Libre, lo forman ciudadanos del estado de Toronto y está compuesta por familias y amigos, además de un grupo de cubanos; esto se formó en honor al cóctel Cuba Libre y a la amistad entre Canadá y el pueblo de Cuba.

En el año 1991 comenzó la asesoría española, la cual se mantuvo por un período de un año con el objetivo de establecer un nuevo sistema de administración hotelera. Durante ese año

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

se remodeló el Restaurante y se eliminó la Cafetería quedando ampliado para prestar servicio al nuevo Hotel “Villa Turey”.

La sección estándar del Club, cuenta con un nivel de repitencia elevadísimo en el Polo Guardalavaca, el Lobby de esta sección del Club es un gran atractivo, pues cuenta con esculturas que lo hacen distinguirse por su originalidad y buen gusto.

Segundo Período: Creación del *Club Amigo* “Atlántico y Bungalow”. (Secciones Tropical y Bungalow).

El Hotel Atlántico fue inaugurado el 23 de Julio de 1989 desde sus inicio pertenece a la Compañía CUBANACAN S.A., comienza su operación trabajando con varios planes de alojamiento (EP, CP, AP, MAP) y prestando servicio en efectivo. En Septiembre de 1997 se le anexa Villa Turey, la cual fue inaugurada el 16 de Noviembre del 1991 y al igual que el Hotel Atlántico trabajaba con varios planes de alojamiento y en efectivo. En el año 1998 como parte de la estrategia de Comercialización del Grupo se decide que el Club trabaje con el plan Todo Incluido como régimen de pensión.

Tercer Período: Surgimiento del *Club Amigo* “Atlántico - Guardalavaca”, el Primero de Mayo del 2002.

El *Club Amigo* “Atlántico - Guardalavaca” es el resultado de la fusión de los Clubes Amigo “Atlántico - Bungalow” y “Guardalavaca”, como resultado de la estrategia trazada por la Compañía CUBANACAN para mejorar la comercialización de los Hoteles y obtener mejores resultados económicos; está formado por cuatro secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por su diseño arquitectónico y su año de construcción: Sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”); Sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”); Sección Bungalow (antigua Villa Burell) y la sección Villas (Febrero/2001).

El *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca” posee 3 Restaurantes Buffet: “Los Panchitos” especializado en Comida Criolla, “El 1720” especializado en Pastas y “Las Arcadas” con una variada oferta de platos de la cocina Internacional y Nacional con sus 7 noches temáticas;

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

3 Restaurantes a la Carta “El Fuerte” especializado en platos elaborados a base de Aves y dos Restaurantes Temáticos “El Benny” (la decoración y vestimenta de los dependientes es basada en la vida del cantante cubano Benny Moré, oferta Comida criolla y durante su cena los clientes pueden ver el video del entierro del Benny) y el Restaurante “La Espada”(con oferta de brochetas; la decoración y vestimenta de los dependientes refleja un castillo medieval); 16 bares divididos en 3 Snack Bares; 2 Lobby Bares (Bares de mayor estándar); dos centros nocturnos que ofertan servicio después de las 11 de la noche: La Discoteca “El Guayabero” , el Café Cantante “La Casa Cristal” y un Aqua Bar ; todos los Bares poseen una oferta variada de Cócteles Cubanos e Internacionales y brindan servicio de Café a partir de las 7:00 AM, así como bebidas nacionales e internacionales; Habitaciones con TV por cables y aire acondicionado; cuatro piscinas (con secciones para el servicio de adultos y niños); Sala de juegos de mesa; Servicio de atenciones Médicas de 9:00 AM a 5 :00 PM; canchas de Mini Golf; Tenis y Cancha de tiro al arco; Club de gimnasio y baile; Club Infantil con servicio de niñera para niños de 5 a 12 años; Gimnasio con servicio de masaje; Tienda del Logo; Casa de los Amigos del Club y un Café Internet que le permite a los Amigos que lo visitan mantener comunicación con el mundo durante sus vacaciones.

El Club cuenta con un total de 747 habitaciones de estas 234 pertenecen a la sección Estándar (12 Mini suite); 233 sección Tropical (1 Mini suite);136 Bungalow de ellos 3 suite y la sección Villa cuenta 12 Mini suite; 14 Junior suite, 4 suite y 4 habitaciones para discapacitados. Todas tienen aire acondicionado, teléfono, televisión satélite, canal interno, radio, baño privado y terrazas en las habitaciones de la planta baja; las mini suites están reservadas para familias, lunas de miel y VIP según la disponibilidad al arribo.

El equipo de animación del Hotel se caracteriza por la estrecha interrelación de sus integrantes con los clientes del Club; presta sus servicios durante todo el día y parte de la noche; desarrolla actividades tanto para adultos como para niños; para las últimas cuenta con un Club infantil abierto durante todo el día. Sus actividades diarias se anuncian en una pizarra informativa. También cuenta con canchas deportivas de tenis; Mini golf; un Club de Aeróbicos y salsa, todos ellos con un entrenador. Durante la semana se realizan actividades especiales, como competencias deportivas, bingo, actividades para niños, Manager Cocktail

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

Party y Fiesta de los Repitentes. Para las Lunas de Miel se coloca en la habitación una botella de champagne, cesta de frutas; se les ofrece una cena especial para dos y mini suites según disponibilidad. También en la instalación se ofertan diversas opciones para los amigos que lo visitan.

Buró turístico, atendido por personal del Club, el cual ofrece la posibilidad de obtener reservaciones para viajes y excursiones hacia cualquier parte del país y reservaciones para otras instalaciones Hoteleras.

Como todo Hotel Todo incluido el turista tiene la posibilidad de disfrutar de deportes terrestres (Voleibol de playa; Baloncesto; Fútbol; Mini golf; Tenis de mesa y de campo) y servicios náuticos que no generen consumo de combustible: Catamarán, Kayak dobles y sencillos; Bicicletas acuáticas, veleros, Snorkeling; como complemento a los deportes náuticos, Cubanacán Náutica, ofrece equipos motorizados.

Como otras opciones recreativas, en el hotel se realizan ventas de artículos artesanales, paseos en bicicleta sin cargos extras para el turista; renta de motos y autos por parte de la agencia Transautos (Transtur) y Havanautos.

Alquiler de caja de seguridad; Peluquería; Gimnasio con sauna; Cambio de moneda; Masajes; Pagos en tarjeta de crédito; Navegación por Internet solo por un valor de 2.50 dólares por cada 30 minutos de servicio; Puesto Médico; Tienda; Lavandería y Salón Multiuso con capacidad para 60 personas.

Clasificación de la marca “Club Amigo” Atlántico- Guardalavaca.

1. Por la naturaleza del signo: ***Gráfica; Puramente Gráfica.***
2. Por el objeto designado: ***de Servicios.***
3. Por la función económica y empresarial: ***Derivadas.***
4. Por el titular: ***Colectivas.***
5. Por su difusión: ***Notorias.***

Proveedores:

Dentro de sus principales proveedores se encuentran: ITH (la abastecedora del turismo en la provincia Holguín), Combinado Cárnico, Frutas Selectas, Combinado Lácteo, Empresa de Bebidas y Licores, Bucanero S.A, Cultivos Varios, Havana Rhum & Liquors, Agrotex,

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

Becasa, EMSUNA, también se reciben servicios prestados por empresas del Grupo CUBANACAN tales como SERVISA, MOM, SERVIMED, entre otras.

Cientes:

Evaluación de los Segmentos de Mercados Turísticos presentes en el Club Amigo “Atlántico-Guardalavaca”.

Hemos identificado cuatro segmentos de mercado regional para el Polo Turístico Guardalavaca, estos son:

- 1.-El mercado interno.
- 2.-El mercado con dirección al sur, Canadá.
- 3.-El mercado con dirección al norte, América Latina y Caribe.
- 4.-El mercado con dirección al oeste, Europa.

Las características y las expectativas se resumen a continuación:

Mercado Interno

Es el más joven de los segmentos de mercado de acuerdo con las estadísticas hoteleras y está compuesto por el Sector Empresarial que tiene presupuestado financiamiento en divisa para la atención a sus trabajadores durante sus vacaciones, tratamiento médico profiláctico a estos y en funciones de trabajo y eventos.

Dentro de este segmento el sector más significativo es el de Planes Vacacionales, operando mayoritariamente de Mayo a Octubre con una marcada estacionalidad durante los meses de Julio y Agosto, época coincidente con las vacaciones en los centros estudiantiles nuestros.

Identificamos la necesidad de continuar expandiendo la exploración de este segmento puesto que concentra su operación en nuestro producto tres estrellas y en la época de baja turística.

Este mercado ha sido el cliente principal del ex-Club Amigo “Guardalavaca” durante el verano 2001.

Algunos ejemplos de países extranjeros muestran que el crecimiento del mercado turístico interno se acelera cuando un país en desarrollo está entrando a nivel de país desarrollado. Se considera que Cuba no ha llegado a esta etapa, sin embargo la nomenclatura empresarial cubana comienza a ser atractiva para tour operación y por tal motivo considerado dentro de los planes inmediatos de expansión de mercado.

La limitante principal para lograr que el producto sea atractivo al Sector Empresarial está dada por la ausencia de locales para reuniones o eventos. Sabemos que a corto plazo esto no tendrá solución. Sin embargo en el entorno hotelero encontramos a los Hoteles Meliá Río de Oro y Superclubs Costa Verde con facilidades para la explotación de este segmento al contar con una serie de facilidades para el desarrollo de eventos.

Mercado con dirección al sur: Canadá

La duración del viaje difiere por área geográfica, la tendencia general es que entre más grande sea la distancia que se recorre más largo sea el período de estadía.

Éste es el primer segmento de mercado presente en el polo. La característica más notable de este mercado es su orientación hacia las playas.

Los canadienses llegan durante todo el año pero concentran sus viajes en la época de invierno, con tendencia a disminuir su estancia de 10 a 7 noches. No es raro para los canadienses quedarse en Guardalavaca por dos semanas.

De acuerdo con algunos Tour operadores, ellos vienen a Cuba por las playas pero no porque sean indiferentes a la historia y la cultura sino porque ven a Cuba como un destino de playa. El mismo segmento de mercado es bien conocido en Europa por su orientación a la cultura y a la historia.

Este segmento continuará siendo el más importante del mercado internacional.

El crecimiento futuro será logrado con el desarrollo de los segmentos de mercado que no son sol y playa exclusivos sino que contemplen como valor agregado el turismo de buceo, el turismo cultural, el turismo de naturaleza, así como por la consolidación del mercado turístico de playa existente.

En tanto este mercado es el segmento más grande del turismo internacional con un buen número de Tour Operadores consolidados, el turismo que se especializa en segmentos nichos de mercado debería ser el más viable en este mercado regional. Para desarrollar estos pequeños segmentos de mercado, la imagen existente de Guardalavaca como destino de playa debería modificarse para poder ofrecer una combinación de playa, atractivos naturales y culturales.

Los destinos de playa sin embargo, son los principales receptores del turismo cubano. En este mercado se presenta una férrea competencia por lo cual se requiere un valor agregado para

diferenciar a Guardalavaca de sus competidores. El desarrollo de los atractivos mencionados anteriormente contribuirá a crear el valor agregado al destino de playa Guardalavaca.

Mercado con dirección al norte: América Latina y Caribe.

Este segmento de mercado representado casi en un 100% por Argentina mostró una estacionalidad estable durante los últimos años en los meses de Enero y Febrero. A partir de la crisis económica desatada en este país a finales del 2001, se hace impredecible cualquier pronóstico futuro.

Muy atractivos se muestran Brasil y Chile como emisores para operaciones futuras. Los mismos continúan reportando crecimiento en la exportación turística con destino turístico El Caribe, concentrando la misma desde inicios de los 90 en Cancún. Su principal interés de viaje está en las playas y en la vida nocturna.

Las economías en América Latina, han sido muy fluctuantes a lo largo de diversas décadas. Aunque el segmento de mercado parece ser muy promisorio si se juzga a partir de las estadísticas recientes de visitantes, no existe garantía de que continuará su crecimiento al mismo ritmo de que lo ha hecho hasta la fecha. A pesar de este elemento de riesgo, las tasas de crecimiento de las economías y de los mercados turísticos que reflejan las economías de la región, serán más altas en promedio que la de los países desarrollados.

El relativamente buen conocimiento de la historia y la cultura cubana se utilizaría para captar a los visitantes de los países de habla hispana a las ciudades históricas nuestras. La visita pudiera ser combinada con destinos de playa como Guardalavaca.

El Caribe y específicamente República Dominicana y Puerto Rico a través de esta, constituyen mercados vírgenes que al tener similitudes culturales e históricas con Cuba a través de lazos centenarios, los convierten en un mercado potencial a explorar.

Mercado con dirección al oeste: Europa

Los paquetes de viaje de larga distancia están siendo crecientemente competitivos con los destinos de corta distancia de Europa, debido a que están asociados a vacaciones largas, al alto costo de vida en los destinos de corta distancia y a la creciente disponibilidad de vuelos charter baratos. Otra consideración sería que el mercado prefiere un tipo de alojamiento de baja altura

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

o cabañas, que pueden armonizar mejor con la naturaleza circundante que los hoteles de tipo americano de mayor altura.

Este mercado ocupando el segundo lugar en emisiones al polo, no es lo suficientemente grande en relación con su enorme volumen de mercado.

Las vacaciones de playa son la demanda central de este mercado turístico aunque existen paquetes de viaje centrados en aspectos histórico-culturales y naturales de Cuba. Este segmento de mercado tiende a combinar itinerarios de recorridos con la estadía en un destino de playa.

Europa es el mercado regional más grande del mundo y en el cual Cuba tiene definitivamente una oportunidad inmediata para su desarrollo. En tanto Cuba es un destino de larga distancia para este mercado, la combinación de playa y atractivos enfocados a la cultura serán los principales productos de venta en este mercado. Puede ser complementado con atractivos de tipo ecoturístico.

En el (*Anexo 1*) se muestra un resumen de cómo se ha comportado la composición de los principales mercados emisores, donde Canadá representa el de mayor porcentaje de emisión, hay que destacar que en cuanto al año 2004 se incluyen los datos hasta el cierre del mes de abril. Por otro lado, la presencia de los países europeos se mantiene oscilante en los mismos porcentajes de arribo.

Misión: Somos una linda Casa sin fronteras, donde soñadores, amistosos y sonrientes cubanos te esperan para divertirse y estrecharte las manos entre la playa, el Sol y las palmeras.

Visión: Ofrecemos el ambiente mas original para vacacionar en el Caribe.

2.1.1 Estrategias de Calidad:

1. Fomentar el trabajo con la Calidad total como filosofía de gestión; cada uno de los Amigos que laboran en la Casa deben hacer de este concepto una forma de enfrentar la vida en cada uno de sus detalles, adquiriendo una actitud perfeccionista que le permita auto realizarse profesionalmente y como persona a la vez; fomentando el espíritu de grupo, combinado con la

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

constante superación individual. Al mismo tiempo que se orientan todos los servicios a la satisfacción y superación de las exigencias y expectativas de los Amigos visitantes. Incorporarle al Club los mismos atributos que le otorgan una familia al ambiente hogareño y por ende considerarla como una **CASA** que se distinga del resto de los hoteles donde los clientes suelen recibir un trato formal y estandarizado; un lugar donde las palabras: hotel, trabajadores, cliente o huésped, están excluidas del vocabulario, en su lugar se emplearía **Casa y Amigos**.

2. Enunciar los elementos de Cultura de Calidad presentes en la entidad (por ejemplo: la visión de conquistar mercados a largo plazo o sólo la de obtener ganancias a corto plazo, prevención o soluciones de último momento, estructuras flexibles y ágiles orientadas al servicio personalizado de los clientes, estilo participativo de mando, búsqueda constante de competitividad o ser sólo seguidores, etc.) Desde que surgió el *Club Amigo* “Atlántico” con la implementación de un sistema de Gestión de Calidad, la alta gerencia ha trabajado para desarrollar una Cultura de Calidad orientada al Amigo cliente, desde ese momento y a través del ejercicio estratégico se definió la Visión; Misión; Valores; Principios; y Objetivos Estratégicos; la empresa trabaja para lograr resultados a corto y largo plazo, de ahí los logros obtenidos; se mantiene la actualización del programa de Calidad de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes; se trabaja en la preparación integral de la Reserva de Cuadros mediante la capacitación constante; el desarrollo de la capacitación como vía de actualización de los empleados. En la actualidad tienen implementado la Casa de los Amigos lugar donde se realizan un grupo de actividades con los clientes que los visitan por más de dos veces (fiestas, excursiones, cumpleaños, clases de coctelerías) y además se escogió como la tienda del logo permitiendo a los Amigos que los visitan llevar de regreso a su país un recuerdo de sus vacaciones en el Club y a la vez para promocionar la marca *Club Amigo*.

3. Listar por separado los Principios y Valores de Calidad con los que se dirige la entidad, considerando la relación de éstos con la Misión, las políticas operativas de la entidad y la satisfacción de las expectativas de los clientes. Explicar cómo se materializan estos Valores de Calidad en la operación diaria.

Ambiente familiar:

1. El ambiente familiar que se ha creado comienza con las propias relaciones que se establecen entre los integrantes del Club (Directivos y trabajadores), el afecto que se profesa, el respeto mutuo, la disposición a colaborar con sus compañeros como se hace con el mejor de los Amigos, es el comportamiento que identifica los miembros de la familia. Ese mismo ambiente se transmite a los visitantes, particularizando el trato, propiciándoles la realización de deseos y “caprichos”, se le ha dado confianza para que expresen tal y como son, y perciban la comodidad de estar en Casa.

2. Dedicación al Amigo Visitante: ¡Si te invitamos a Casa es porque es grata tu presencia y tenemos todo el tiempo del mundo para atenderte! ... Esa constituye la máxima prioridad.

3. Limpia y Organizada: No son un lujoso palacio que deslumbe al visitante, pero como buenos cubanos se procura que la higiene, el buen sentido del orden y la limpieza sean atributos que junto a una decoración natural y creativa logre cautivar a los Amigos.

4. Mencionar los indicadores definidos por la entidad para medir la eficiencia y efectividad de la práctica de los Principios y Valores de Calidad.

- Índice de satisfacción de los clientes y trabajadores en el sistema de encuestas.
- Número de comentarios negativos en los resultados de las encuestas realizadas por MV.
- Índice de Repitencia.
- Resultado de las auditorías de Calidad realizadas al Club por el instituto de normalización y las realizadas por el grupo y la Compañía Hoteles Cubanacán.
- Aplicación de las listas de chequeo en las áreas para conocer el cumplimiento de estándares y procesos.
- Número de quejas diarias de los clientes.
- Número de quejas y preocupaciones de los trabajadores de la instalación.

5. Exponer los métodos utilizados por la entidad para transmitir a sus nuevos miembros los Principios y Valores de Calidad. Entre los métodos se encuentran: Procesos de Inducción a los nuevos Amigos trabajadores y estudiantes; Acciones de capacitación en la temporada baja

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

para elevar el nivel profesional de ellos; Acciones de capacitación con los entrenadores del propio centro; Proyecciones de videos a trabajadores y al Consejo de Dirección sobre diferentes temáticas: Atención al cliente; Calidad; Cocina y otras; Estándares de Calidad, Acción itinerante de los directivos; Murales de Calidad; Murales en los departamentos y matutinos semanales.

6. Explicar cómo se considera concretamente la Calidad en la evaluación del desempeño de cuadros y trabajadores así como en el sistema de reconocimiento y estimulación establecido en la entidad.

En el Club la Evaluación del desempeño se realiza mensualmente cumpliendo lo establecido por el Grupo CUBANACAN analizando cada uno de los indicadores establecidos, los cuales son cuantitativos y cualitativos que evalúan el desempeño con Calidad de los Amigos trabajadores y directivos de la instalación.

En el caso de la evaluación de los directivos, es el gerente general quien realiza la misma teniendo en cuenta los resultados específicos en cada una de las áreas (cumplimiento del presupuesto, es decir costos y gastos; resultados en la disciplina laboral; resultados de los estudios de satisfacción de los clientes; funcionamiento de los factores del área; presencia de hechos delictivos, entre otras), en este caso específico se realizan las evaluaciones mensuales y al finalizar el año se hace la evaluación anual, la que sigue todo un proceso reglamentario y que comienza con la información al consejo de dirección; la consulta con el jefe inmediato superior; cuadros de su mismo nivel; trabajadores subordinados a él; y otros trabajadores que no le son subordinados; cuando el cuadro que se analiza es militante del PCC, su evaluación es analizada en su núcleo.

7. Explicar cómo se promueven y divulgan interna y externamente, los conocimientos sobre la Calidad de trabajadores y cuadros.

En el Club se promueven y divulgan tanto interna como en forma externa las informaciones y resultados de Calidad a través de la Intranet y el sitio Web, de boletines, pizarras informativas; matutinos y en todas las reuniones y asambleas con los trabajadores.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

8. Referir los instrumentos utilizados por la Alta Dirección de la entidad para hacer efectivo el reconocimiento y la estimulación por el trabajo de calidad a trabajadores y cuadros, así como la periodicidad con que se aplican dichos instrumentos.

En cada una de las áreas se selecciona el mejor trabajador por la Calidad teniendo en cuenta las opiniones de los clientes y las de sus compañeros de trabajo; se les entrega un pulóver con el rótulo “Yo trabajo con Calidad”, se les entrega un diploma y se realizan actividades con ellos; desayunos con los clientes y con el staff de dirección; visita a otros a Hoteles de la marca y de otras cadenas (Varadero; Cayo Coco; Pesquero).

Cuando existe algún trabajador que es reconocido por los Amigos clientes ya sea mediante las encuestas de MV o en las páginas Web, es reconocido en los matutinos y se les estimula con una cena con un acompañante.

En el caso de los departamentos que sus resultados superen las expectativas de los Amigos clientes (Ama de Llaves) se les realiza actividad con todos sus trabajadores.

9. Mencionar el proceso referencial empleado por la entidad para comparar sus prácticas de liderazgo, con las de entidades líderes y las acciones emprendidas para adaptarlas a su entidad.

El Club realiza un análisis de la competencia (Hoteles de Gaviota y el Hotel Brisas Guardalavaca) desde el punto de vista de valores de calidad en sus servicios, se analizan las ventajas competitivas; se realizan visitas de intercambio de experiencias, etc.

En *Club Amigo* los amigos visitantes tienen la posibilidad de disfrutar experiencias genuinamente cubanas pues todos los servicios que se ofrecen están concebidos con la finalidad de conservar y expresar lo más genuino de tradiciones y cultura cubana, así como las características más notorias de su identidad nacional.

Se facilita la plena interacción del turista (Amigo) con cualquier miembro del staff y se le da participación al Amigo en todos los eventos de las cosas que se hacen.

2.1.2 Estándares físicos y de servicios.

Estándares de servicios.

- El recibimiento a los clientes comenzará desde el aeropuerto, donde estarán presentes los animadores y será en un ambiente familiar y de amistad.
- El check-in comenzará en el transfer hacia el hotel para agilizar el mismo.
- El cóctel de bienvenida será una bebida típica cubana, existirán dos tipos, para niños y para adultos.
- La animación del hotel estará dirigida a todos los segmentos de clientes, desde niños hasta personas de la tercera edad.
- La palabra “AMIGO” (en español) y el estrechón de mano, no obligatorio, serán rasgos distintivos en el saludo al cliente a través de todos los procesos.
- El teléfono se responderá siempre antes del tercer timbre.
- La etiqueta externa será “Gracias por llamar a...” saludo según hora del día, ofrecimiento de ayuda. Y la interna: “Nombre del área de trabajo, saludos según hora del día, identificación personal, ofrecimiento de ayuda”.
- Los trabajadores llevarán siempre el uniforme que será el mismo para todos los hoteles de la marca.
- Deben sonreír siempre y mantener una actitud positiva en el trabajo: nunca discutir con el cliente, ver las quejas como oportunidades para mejorar el servicio, nunca como problemas o interrupciones del trabajo.
- Los empleados deben conocer todas las ofertas de servicios, horarios y lugares del hotel.
- Nunca se abandonará el puesto de trabajo sin autorización y sin haber garantizado un sustituto.
- A la entrada del Hotel se situará el identificador de fachada (Se acordó que sea como el que tiene el Hotel Mayanabo agregándole un techo con tejas).
- También se situará a la entrada del Hotel una base con tres banderas (la cubana, la de hoteles y la de la marca).

- La entrada al Hotel tendrá una alfombra con el logo de la MARCA de color azul claro.

Recepción

- Se le ofrece al cliente que llega al hotel, una bebida genuinamente cubana, el cual se recomienda sea un cóctel con el nombre definitivo que adquiera la Marca o sencillamente AMIGO pero que tendrá como valor añadido un cantinero (a) afable y sonriente.
- La bienvenida se hará con un grupo folklórico o trío, que interpretará la canción de bienvenida al club amigo en ella participarán la mayor cantidad de trabajadores posible, siempre que sea antes de las 11 PM.
- En el caso de requerimientos hechos por los clientes, el recepcionista debe tener en sus manos, cuando éstos serán satisfechos para informarlo a dichos clientes en el check-in : específicamente se les informará que sus requerimientos han sido concedidos para lo cual se utilizará la siguiente frase: AMIGO(A), (se menciona la petición realizada)... su petición ha sido concedida para que usted se sienta complacido entre AMIGOS.
- En el caso que la petición no pueda ser concedida, se procederá a:
 - Ofrecer disculpas al cliente.
 - Brindar servicio de compensación, previo análisis del mismo.
 - Se le informará al cliente el día y la hora a conceder su solicitud.
- Se tendrá lista toda la documentación que se exige en estos casos de forma tal que el check-in se realice en dos minutos como máximo por cliente y treinta en el caso de los grupos.
- El recepcionista saluda al cliente siempre con la etiqueta:
 - Saludo según la hora del día, siempre se utilizará la palabra AMIGO(A).
 - BIENVENIDO AL CLUB AMIGO: y a continuación el eslogan del hotel, recordando que la palabra AMIGO siempre se dirá en Español.
 - Se definirá como slogan el siguiente “una vez amigo, siempre amigos”.
- El recepcionista mantendrá contacto visual con los clientes más cercanos, esperando por la realización del check-in, el cual no tardará más de dos minutos.
- Se contará siempre con una Tarjeta de Registro que recoja:
 - Las veces que ha visitado el cliente la instalación.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Fecha de nacimiento.
- Aniversario de bodas.
- Otro dato que resulte destacar.
- El check-in de los niños no será diferenciado, se les reunirá por parte del trabajador encargado del Mini Club Infantil para ofertarles el cóctel “AMIGUITO” y ponerles la manilla.
- El servicio de Maletero será a los clientes que lo deseen en el caso de los Grupos y personalizado a los clientes individuales, el encargado de esta tarea al llegar a la habitación explicará los horarios de servicios del hotel y siempre explicará el funcionamiento de todos los equipos y aditamentos de las habitaciones.
- Siempre se priorizará en el traslado del equipaje a los clientes con limitaciones físicas y a los de mayor edad.
- En el servicio de Caja de Seguridad, el recepcionista explicará amablemente y utilizando la frase: AMIGO(A), EN QUE PUEDO AYUDARLE, como funciona el servicio en caso de que éste lo solicite y no demorará más de dos minutos este servicio no será incluido, se cobrará 1 dólar en el momento del alojamiento por día.
- En el servicio de Cambio de Moneda, se cobrará un interés del 3%:
 - Ubicar las Tasas de Cambio en un lugar visible y estarán avaladas con el cuño de la Dirección de Economía de la instalación en una tablilla estandarizada.
 - El servicio debe mantenerse las 24 horas del día.
 - No demorará más de dos minutos.
 - El servicio de matutino debe ser personalizado y puntual, con voz agradable y clara
 - En la espera del teléfono debe quedar el instrumental “Amigo para siempre”.

Habitaciones

- Arreglos decorativos creados por las Camareras con la lencería, siempre a la entrada, los cuales se realizarán siempre que el cliente quiera.
- Colocación de los Amenities que se definan para la MARCA en una cesta típica.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- La Papelería de la habitación contará con la información necesaria: Guía informativa de los servicios del hotel, hojas y sobres timbrados, reglamento interno de la instalación, etc
- Para el cambio de las toallas se tendrá en cuenta la opinión del cliente quien lo hará saber a la camarera mediante señal establecida. La lencería restante se cambiará según lo normado.
- La tarjeta de la camarera estará identificada con la imagen de la marca.
- La camarera dejará tarjeta de felicitación a los que cumplan años; para ello Relaciones Públicas informará al área de alojamiento la lista de los que cumplen años.
- En el caso de las Lunas de Miel dejar tarjeta que señale el acontecimiento y Ramos de flores.
- La decoración de las habitaciones, donde estén alojados los clientes repitentes se destacará de acuerdo a sus gustos.
- Se realizará el servicio de cobertura a los huéspedes VIP y clientes repitentes.
- En las habitaciones debe situarse un termo.
- Situar cesto sin tapa en las habitaciones.
- Detrás de la puerta situar el esquema de evacuación.
- Se situarán dos toallas de cuerpo por persona.

Áreas de restauración

Los hoteles de la marca tendrán al menos los siguientes servicios de alimentos y bebidas:

Bares

- Bar piscina 1.
- Bar de la playa o Snack Bar.
- Lobby bar 1.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Café cantante o Piano bar (horario nocturno).

Restaurantes

- Restaurante buffet 1.
- Restaurante a la carta 1.
- Snack de piscina o playa.

Servicios de bares

- El servicio se realizará en forma de autoservicio, el cliente solicitará la bebida directamente a la Barra, lo cual excluye que ésta tenga Banquetas.
- El cliente será atendido en el primer minuto de estar en el Bar y en el caso de que esté muy ocupado se mantendrá contacto visual con los más cercanos.
- Los bares trabajarán en el horario de 10:00 AM a 11:00 PM exceptuando el bar no incluido el cual trabajará hasta los 2:00 AM
- En los bares se colocará un mural con los nombre de los cocteles *Club Amigo* así como sus fotos.
- Existirá una carta o suelto con los cocteles *Club Amigo* dividida en cocteles alcohólicos y no alcohólicos.
- En el Lobby bar existirá una carta de cocteles y café.
- El ron Habana Club solo se situará en el bar de bebidas no incluida.
- En el bar que las bebidas se oferten en copas o vasos de cristal, éstas descansarán en un posavasos.
- Cuando la bebida se oferta en vasos plásticos, no se le situará posavasos.
- Uno de los bares, se debe convertir en un bar deportivo, utilizando en su decoración y montaje, recursos de diferentes deportes así como prendas y fotos de deportistas nacionales, pero fundamentalmente de la provincia. Los barman que trabajen en los mismos, se vestirán de peloteros con el uniforme de su provincia.

Restaurante Buffet

- Las bebidas (refrescos y cervezas) serán dispensadas en su mayoría.
- Se desarrollarán menús temáticos que incluya la comida internacional y tradicional cubana.
- Se recogerá el sucio en el primer minuto después que se haya retirado el cliente.
- Uso de doyles en desayunos y almuerzos.
- La remonta de las mesas se realizará en los 3 primeros minutos después de la retirada del cliente.
- Los dependientes de bares al tomar el pedido utilizarán la etiqueta: saludo según hora del día, ¿qué desea(n) tomar nuestro(s) Amigo(s)?, y el tiempo que demore la satisfacción del pedido será de 3 minutos promedio y máximo 5 en horarios de mucha demanda.
- El buffet ofrecerá servicios de desayuno, almuerzo y comida. En desayuno y almuerzo, la mesa se montará con doyle.
- El capitán del restaurante dará la bienvenida y despedirá al cliente aplicando las normas de cortesía, abrir la puerta, saludar según horario y desear un buen provecho, en el caso de la despedida, desearles un buen día, tarde o noche.
- El servicio de vino no es incluido.
- Se incluirán las noches temáticas, serán comunes a todos los hoteles de la marca, incluir la noche cubana, internacional, la marinera o caribeña como mínimo.
- Los ciclos menú serán de 14 días.
- El buffet estará organizado de la siguiente forma:
 - Área caliente.
 - Área fría.
 - Estación para panes.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Estación para postre.
- Estación para la elaboración de pastas de cara al cliente en la cena.
- Cocina en vivo, se grillará en almuerzo y se trinchará en cena.
- Todos los platos principales, jugos, sopas, caldos y otros alimentos que así lo requieran deben estar identificados. Al menos 1 vez a la semana se montará el desayuno y la cena al aire libre.

Restaurante a la carta

- La entrada será por reservaciones y debe usarse vestuario formal.
- Las reservaciones estarán a cargo del capitán de salón, se realizarán con 24 horas de anticipación. La promoción será tarea de Relaciones Públicas, los representantes, los animadores y la Recepción.
- La carta tendrá un diseño corporativo y que refleje el concepto de cubanía y será escrita al menos en Español, Inglés, Francés y Alemán.
- El menú se entregará en los tres primeros minutos después de la entrada del cliente
- Se ofertará bebidas del bar, además de vinos (no incluidos).
- El servicio será plateado y acorde con las normas internacionales, las cuales serán adaptadas por cada instalación a las características del restaurante.
- La oferta del menú será variable y cada instalación definirá las características del mismo. Los platos serán incluidos excepto los que contengan langosta, camarón, filete de pescado y filete miñón.
- Habrá música cubana en vivo que amenice durante la cena (tríos, dúos, pianista, etc).
- Los dependientes portarán bolígrafos y fosforeras con el logo de la marca para cuando los clientes lo necesiten.

Snack Bar

- Ofrecerá servicios de 11:00 AM a 5:00 PM.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- El dependiente se presentará con la etiqueta de saludo según la hora del día y la pregunta ¿En qué puedo servirle?.
- El cliente hará el pedido en la barra en dependencia de la ocupación del mismo.
- En el mismo un dependiente se ocupará de retirar el sucio de las mesas y se debe caracterizar por ser dinámico y rápido en el servicio.
- Hamburguesas, ensaladas de frutas y vegetales, perros calientes, etc.
- Se colocará en el mostrador una bandeja con diferentes salsas, catchup, mostaza, salsa inglesa, tabasco, aceitera-vinagrera y palillos de dientes.
- Las bebidas se ofertarán en vasos desechables.
- La vajilla utilizada será de bajo costo.
- El presupuesto de alimentos se debe mover en un rango entre \$6,50 a 7,50.
- El presupuesto de bebida se debe mover en un rango entre \$150 a 1,90 Usd. Se ofertará comida ligera y de fácil elaboración tales como: sándwiches, espagueti, pizzetas.
- El ron Habana Club en todas sus variantes sólo se ubicará en el bar de bebidas no incluidas.

Estándares físicos

Recepción

La concepción de la Recepción deberá responder a los requerimientos de funcionalidad y seguridad establecidas, sin dejar de plasmar en la decoración el concepto de Cubanía, de una forma sencilla y con agradable armonía. Estará ubicada cercana al acceso principal, delimitada por un mostrador que brinde la seguridad necesaria tanto para el cliente como para el trabajador que atiende este servicio.

- Esta área se diseñará con cierta jerarquía pero respondiendo siempre a los principios antes mencionados, brindará un servicio eficiente y cordial al cliente y a ella se

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

vinculan el local de J' de Recepción, local de maletas, servicios sanitarios públicos, relaciones públicas y TTOO, todos ellos distribuidos en el Lobby.

- La Recepción contará con espacios para la circulación y para la atención del cliente sin que los mismos queden limitados por el mobiliario del lobby.
- En el lobby aparecerá algún mural o escultura relacionada con la Cubanía. También debe existir un área donde artistas de la zona expongan sus obras.
- Se colocará en el mostrador de la Recepción o en un lugar visible, un ramo de flores naturales.
- Los muebles serán siempre de fibra artificial.
- Detrás del mostrador, se ubicarán 4 relojes con las horas de los principales países emisores al Hotel y el logo de la marca.
- La alfombra a la entrada del hotel(recepción), tendrá el logo de la marca y el color azul pálido.

Habitaciones

Estas instalaciones constarán con un total aproximado de hasta 300 habitaciones.

Las habitaciones contarán con:

- Dimensionamiento de las habitaciones acorde con las nuevas bases de diseño.
- TV. a color con la señal del satélite, incluyendo los canales nacionales.
- Camas personales de hasta 1.22 m de ancho y matrimoniales de 2.00 x 2.00, estas dimensiones podrán alcanzarse paulatinamente.
- Mesa tocador con banqueta.
- Closet, espejo de cuerpo entero (pudiéndose colocar en la puerta del closet).
- Mueble maletero, teléfono, mesas de noche por plaza, iluminación para lectura en cabecera de la cama. Mesa desayunador con una o dos sillas.
- La climatización podrá ser individual por habitaciones.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- En la decoración se utilizarán elementos que destaquen la CUBANÍA como los textiles de colores vivos combinados entre sí por sus formas y estampados.
- El mobiliario será sencillo en el que predomine la madera y la fibra pero funcionales y sencillos que garanticen una adecuada manipulación en su limpieza y durabilidad.
- Las paredes tendrán colores que armonicen con el resto de los elementos decorativos bajo un estudio de interiorismo aprobado.
- Las cortinas responderán a esas premisas y se utilizará el propio textil y el Black Out.
- Los servicios sanitarios garantizarán un espacio adecuado para su uso y contarán con inodoro, lavabo de pedestal y bañera con ducha, exceptuando el caso de las suites si las hubiese, para las que se propone un estándar superior con bañera y encimera como valor añadido.
- Los baños también contarán con espejo y luminarias apropiadas, cesto para papeles, accesorios sanitarios en buen estado y de materiales y diseño que garanticen una imagen y una durabilidad adecuada.
- La extracción de los baños será natural o mecánica según el caso.
- Se contará con iluminación general.
- Las habitaciones con balcón o terrazas deben llevar una mesa y dos sillas.

Áreas de restauración

- Existirá un restaurante buffet habilitado con Mesa Buffet y capacidad en plazas que responda al servicio a brindar. Este espacio podrá ser climatizado y en caso contrario garantizará la temperatura ambiente agradable.
- La decoración será sencilla, pero respondiendo al concepto de la Cubanía: se caracterizará por la presencia de frutas tropicales, murales alegóricos a lugares socio-culturales de la zona y vegetación natural.
- El mobiliario garantizará la durabilidad y la función para el servicio buffet.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Los textiles serán de colores y estampados vivos al igual que los colores de las paredes. El lugar será sencillo pero sin perder la elegancia y el confort, lo que será el resultado de un buen estudio de interiorismo.
- Snack Bar de playa o piscina para almuerzo sin necesidad del buffet.

Animación

En recreación contará por lo menos con:

- Club de Animación.
- Área de espectáculos (llevará un nombre).
- Áreas deportivas: cancha de tenis, campo de basketball.
- Gimnasio.
- Club náutico (Marlin).
- Mini Club Infantil.
- Centro Nocturno (piano bar, café cantante o discoteca).
- Sala de juego.

Plan de Fidelización

- Estará dirigido a estimular el índice de repitencia en los clientes.
- Se considerará repitente al huésped, que visite cualquiera de los hoteles de la marca por más de una vez.
- Para su control se elaborará un programa que recoja la información con los datos de mayor interés (fecha de la primera visita, profesión u ocupación, compañía o lugar de trabajo, fecha de cumpleaños, y aniversarios, etc). Y tendrá carácter corporativo, es decir válido para todos los hoteles de la marca. Se propone para ello la elaborada en el hotel Guardalavaca.
- Se deberá conocer las preferencias de los clientes de mayor índice de repitencia.

- Se creará un álbum con las fotos de los repitentes (en las cenas), sus nombres y firmas.
- Como estímulos o atenciones se proponen las siguientes:
- Invitación a la cena de Amigos Repitentes, lo cual se hará enviándole la invitación a la habitación. La cena se realizará todas las semanas y participarán algunos miembros del departamento de relaciones públicas y de la dirección.
- La cena no implicará gastos extras ya que se puede ofertar la misma comida del restaurante especializado; sólo que tendrá como valores añadidos el tratamiento especial y la compañía de animadores y algún (nos) miembro del Consejo de Dirección.
 1. El plato principal puede variar de cena a cena, pero siempre llevará implícito la creatividad del chef, quien puede aparecer en algún momento de la cena para explicar el modo de confección del plato y oír las opiniones de los Amigos acerca del mismo. La decoración estará basada en frutas naturales y el postre puede estar matizado por el Cake de los Amigos.
 2. En la propia cena se pueden recoger las opiniones de los repitentes sobre su estancia en curso e incitarlos a dar a conocer sus experiencias a amigos y familiares para que vengan también.
 3. A los Amigos Repitentes en su primera cena se les regalará una flor natural.
- Regalos de cortesía tales como: pullovers con el logo de la marca, ron o vino cubanos, artículos artesanales, etc.
- Enviarles felicitaciones por sus cumpleaños o aniversarios.
- Obsequiarlos con una excursión gratis.
- A los de mayores índices, se les puede hacer un descuento del precio del paquete en ocasiones especiales, como celebración de aniversarios de inaugurado el hotel, etc.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Al de más alto número de repitencia se le puede honrar poniéndole sus nombres a algún lugar del hotel, como se ha hecho en el Hotel Guardalavaca.
- Un día a la semana se celebrará la Fiesta con el Consejo de Dirección (Manager Coktail Party); se propone el lunes a la 5 PM. Para ello se debe:
- Recoger en recepción el parte de ocupación.
- Realizar el pedido de varios tipos de frutas.
- Montar el carro bar con jugos, bebidas, cristalería e insumos necesarios para brindar servicio al 25% de los clientes del Club.
- Vestir una mesa de tres pisos con mantelería blanca, azul y roja decorándola elegantemente con frutas que serán ofrecidas a los clientes posteriormente.
- Después de presentado el Consejo de Dirección, se ofrecerán cocteles a los clientes.
- Al culminar la fiesta, cantineros y dependientes acomodarán el lobby (u otro lugar), así como se encargarán de recoger la cristalería y de su fregado.
- Se debe incluir además algunos alimentos para picar.

Atención a los Clientes VIP

1. No categorizar a los VIP en I, II, III, existirá una sola clasificación de VIP.
2. Realizar el check-in diferenciado por un miembro del Consejo de Dirección.
3. Hacer el servicio de cobertura todas las noches.
4. Decorar las camas con la lencería.
5. Brindar atención personalizada por el responsable de Relaciones Públicas.
6. Brindarle una cena especial en compañía de un miembro del Consejo de Dirección.
7. Informarle al departamento de animación para que resalten su presencia en las actividades donde éstos asistan.
8. Situarles una manilla especial y diferenciada del resto de los clientes.
9. Late check-out.

Atención a las Lunas de Miel y Aniversarios de Bodas

1. Situarles flores y frutas en la habitación.
2. Alojamiento en habitaciones con buena vista exterior.
3. Servicio de cobertura.
4. En el restaurante decorarles la mesa y situarles velas.
5. Informar al departamento de animación para felicitarlos en las actividades.
6. Ofertarles un pequeño pastel.

2.1.3 Análisis de los resultados comerciales de la empresa

Resultados del año 2003.

La producción del 2003 se mantuvo segmentada, más o menos como años anteriores, manteniéndose Canadá como principal emisor, con una cuota del 51% de las estancias totales, seguido de Alemania, con el 17%, Receptivos con el 7%, y otros mercados, aunque con producciones menores, se mantuvieron estables, como Holanda, Inglaterra, Suiza e Italia. (Ver Anexo 2).

Mención a parte merece la producción de Firmas y Empresas nacionales que operan en divisa, con los planes de estimulación a sus trabajadores, en total produjeron 17,990 estancias que representó el 8% del total.

En resumen El Club trabajó con 231,705 estancias, 196,837 extranjeros y 34,868 nacionales. Del total de estancias 214,827 fueron en divisa, 14621 en moneda nacional y 2,257 funcionarios.

El ingreso medio de paquete resultó de 31,44 USD, mientras el ingreso medio total lo fue de 33,57 USD.

Plan de Ventas 2004

Para el año 2004 se ha previsto un plan de 214,000 estancias días con 7,8MM USD, lo que representa un incremento del 9% en las estancias (referido a extranjeros) y 11% en los ingresos, esto con respecto al real obtenido en el año 2003.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

Canadá seguirá siendo el principal mercado, Alemania se mantiene como segundo, y como tercero pasará a ser Inglaterra con la incorporación de nuevos TT.OO. como Kuoni, Thomas Cook y First Choice.

Mercados como Holanda, Suiza, Italia, Receptivos seguirán manteniendo su estabilidad con producciones menores, mientras Austria, aunque prevé incrementar su producción solo será estacional durante los Inviernos, Enero- Abril y Noviembre-Diciembre, producto a la ausencia de vuelos durante el Verano.

El Ingreso Medio total debe terminar en 37,37 USD incrementado casi en 4,00 USD por pax con respecto al 2003, ello debido en lo fundamental a la participación de la Villa, quien posee el mejor segmento de precios de todo el Club y la Sección de los Bungalows. (Ver Anexo 3)

Buró de turismo

En el año 2003 el Buró de Turismo de un plan de ventas de 167500 USD, logró un real de ventas de 166640 USD para un 99,5% de cumplimiento del plan, es de señalar que esta es la cifra real ejecutada sin tener en cuenta las cancelaciones que por estados del tiempo y mínimos no se realizaron.

Referente a la comisión ingresada con estos resultados se tiene que en el 2002 se logran 12828 USD y, en el 2003, 33226USD para un crecimiento de 20398 USD.

Para el 2004 se ha propuesto un plan de ventas de 168100 USD.

Posicionamiento alcanzado en el 2003

Con la creación en Mayo del 2002 del *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca” se incrementaron los servicios ofertados al cliente que permitió contar con un mayor arsenal de ventas con ventajas competitivas en el mercado, lográndose en el 2003, el mejor posicionamiento histórico de esta instalación.

Con respecto a los años anteriores se puede ver en el (Anexo 4) que el comportamiento del mercado de las estancias por meses y años se ha venido incrementando; en el 2001 hubo un total de 154,270Turistas/días; disminuyéndose esta cifra en 1355T/d en el siguiente año (2002) viéndose afectado por los atentados del 11 de septiembre del 2001. En el siguiente año con la recuperación de la mayoría de mercados emisores que habían sido afectados, se logró obtener una cifra de 195,918T/d. En el transcurso de este año se ha logrado un 70% del real propuesto para el 2004 contando con 137,099 hasta el mes de abril superior al año anterior, en igual

fecha del 2003(enero- abril) se lograron 110,187T/d y el 2004 137,099T/d representando 27,012T/d más y la previsión para el resto del año está en el orden de 5000T/d más por mes sobre el real alcanzado en el 2003. Esto demuestra que el hotel con las estrategias trazadas consiguió un mejor posicionamiento en el mercado.

2.2 Análisis de la imagen de la marca comercial “Club Amigo” en el mercado.

La interrelación entre la Imagen de una empresa y los atributos de la(s) marca(s) con que opera en el mercado es un tema que no puede ser obviado y, más que eso, debiera ser considerado sistemáticamente por las organizaciones.

Los *Club Amigos* se caracterizan por ser hoteles tres estrellas, por lo que requieren de presentar un buena imagen frente al público objetivo, fundamentalmente al cual nos referimos en nuestra investigación, pues se encuentra rodeado de hoteles 4 y 5 estrellas con una excelente reputación en el mercado internacional.

El hotel tiene una estructura de públicos propia y particular, en función de las características y de la situación particular en que se encuentra. No se puede olvidar que cada uno de los públicos tienen unas expectativas particulares en función de su relación con la organización, formándose la imagen corporativa del hotel sobre la base de esa relación.

Los *públicos-claves*, con su acción, pueden afectar decisivamente el funcionamiento o el logro de los objetivos empresariales en el momento actual que son:

- Clientes o consumidores.
- Distribuidores.
- Empleados.
- Accionistas.
- Compañía de Explotación.
- Amigos del Club.

Esta definición de *públicos-claves* permite dirigir la acción y los recursos actuales del hotel de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando la actividad sobre los públicos

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

que tienen una influencia decisiva en la imagen corporativa de la organización, en el buen funcionamiento de la entidad y en el logro de los objetivos y metas de la empresa.

La imagen que proyecta la empresa pretende alcanzar un alto nivel de reconocimiento y repitencia, provocando actitudes de amistad de muchos empleados-clientes con buena relación calidad/precio. Está caracterizada por valores de amistad, familiaridad, sencillez, buen humor, etc, por lo que demuestra tener una cultura corporativa bien definida, donde:

Los puntos fuertes de imagen corporativa (y, por lo tanto, las *oportunidades de diferenciación de imagen*) son:

- Familiaridad de los empleados.
- Seguridad.
- Relación Calidad / precio.
- Calidad del servicio.

Por otra parte, los puntos débiles de imagen corporativa (*las amenazas reales y potenciales que podemos tener a nivel de imagen corporativa*) son:

- Originalidad y creatividad.
- Liderazgo.
- Confort.

A modo de resumen:

Después de un análisis realizado a la imagen que representa el hotel, se caracterizó por una correcta atención a los clientes, una adecuada relación calidad/precio, la animación no satisface las expectativas de una parte de los clientes, buena playa (pero algo lejana del hotel), poco confort de las habitaciones en la sección más antigua, la tranquilidad del hotel y por el servicio más amistoso del entorno.

1- La imagen percibida por el público Empleados se debe, fundamentalmente, a los siguientes problemas:

- La información: en ocasiones la información es insuficiente.
- Las condiciones de trabajo: lo más importante en este punto es que consideran que tienen exceso de trabajo.
- La creatividad en la actividad que realizan: no tienen la posibilidad de ser creativos durante el desarrollo de su actividad.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- La emulación: plantean que en el hotel la emulación no funciona bien.

2- Los principales problemas que afectan la imagen percibida por los consumidores (clientes extranjeros) del hotel están dados por:

La relativa lejanía de algunas secciones con respecto a la playa.

- Características no favorables de la instalación: debe mejorarse la decoración, así como remodelarse el área habitacional “vieja” del hotel (Sección Estándar).
- Los problemas con la recreación (diurna y nocturna). Aquí los clientes se quejan de la falta de un espectáculo más variado, donde se muestren la música y la cultura de otras áreas geográficas del mundo.
- Con relación a la imagen de la instalación algunos plantean que no les agrada la gama de colores del exterior.

Al final de estos razonamientos, se hace evidente la importancia cardinal de construir, perfeccionar y gestionar las marcas. Y, en el caso que nos ocupa, razonamos que para poder asumir la filosofía de Gestión Estratégica de la Imagen Corporativa de los hoteles Club Amigo, es imprescindible partir de la revisión conceptual de esa marca comercial, no sólo porque hay que hacerlo de frente al mercado de forma inmediata, sino porque para poder realizar cualquier tipo de administración empresarial (no ya solamente la Imagen Corporativa) se precisa fortalecer la marca.

2.2.1 Análisis de la competencia existente en el entorno

La competencia para el Hotel *Club Amigo* “Atlántico- Guardalavaca” en el territorio debe considerar a las empresas:

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| ➤ Brisas Guardalavaca. | 4 estrellas |
| ➤ Paradisus Río de Oro. | 5 estrellas |
| ➤ Sol Luna Mares Resort. | 4 estrellas |
| ➤ LTI-Costa Verde Beach Resort. | 4 estrellas |
| ➤ Súper Club Breezes Costa Verde. | 4 estrellas |
| ➤ Grand Playa Turquesa. | 5 estrellas |
| ➤ Playa Pesquero. | 5 estrellas (<i>Ver Anexo 5</i>) |

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

Los hoteles del Grupo Gaviota S.A. son de 4 y 5 estrellas y presentan estándares físicos correspondientes a esta categoría. Todos estos competidores tienen una planta hotelera superior a la nuestra, y tienen recursos técnicos y operativos importantes para el mejoramiento del Producto, siendo obvio que nunca podremos superarlos en estándares físicos del Producto. Otros competidores hoteleros en el territorio, pero que no constituyen fuentes considerables de fortaleza, lo son el hotel “Pernik” y el motel “El Bosque” (Cadena *Islazul*), que por su objeto social y estándares de servicios quedan bien a la zaga.

Para más información (*Ver Anexo 6*), donde se muestra una ficha técnica de cada uno de los hoteles del entorno, en ellas se muestra la categoría, años de construcción, planes, # de habitaciones, propietario, administración así como los servicios que ofertan en su todo incluido y las facilidades.

Se puede afirmar que los objetivos actuales de mercadotecnia contribuyen a la competitividad del Hotel *Club Amigo* “Atlántico-Guardalavaca”; primeramente porque la empresa está correctamente orientada al mercado; segundo, porque ha producido beneficios superiores al promedio de su sector de referencia, año tras año, adaptándose a los cambios de un mercado y de su correspondiente entorno.

Satisfacción del cliente

El entorno competitivo actual exige cambiar la forma en que la empresa se relaciona con sus clientes. La única manera de evitar que la competencia se los lleve es manteniendo una relación estrecha con ellos, para lograr captar sus necesidades y proporcionarles productos y servicios de alta calidad que consigan la satisfacción total del cliente.

En este sentido la satisfacción del cliente se transforma en un elemento clave para lograr la retención de los clientes en el largo plazo, pero a menudo las empresas no se ocupan de este factor al no preocuparse de medir cual es el real grado de satisfacción de sus clientes.

Cuando se realiza un análisis de los resultados de MV durante el año 2003 en el hotel “Atlántico- Guardalavaca” se aprecia que aunque se cumplió con el objetivo propuesto por la Compañía, faltó mantener un trabajo estable en los Departamentos; solo las áreas de Alojamiento, Servicio, Comida de Restaurantes a la Carta y Recepción lograron cumplir con sus objetivos.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

En los tres primeros meses del año se mantuvo la instalación por debajo del objetivo y pocos departamentos alcanzaron buena puntuación, ya en el segundo trimestre se observa un incremento favorable en los resultados de los mismos hasta el mes de Noviembre.

El mejor mes del año en Satisfacción al Cliente fue el mes de Mayo y los resultados menos favorable se alcanzaron en: Enero; Febrero, Abril y Diciembre.

Comentarios negativos de los clientes según la cantidad de veces planteadas:

1. *Mejorar la variedad de las comidas.*
2. *Mejorar el servicio de atención a los clientes en la Recepción.*
3. *Mejorar la Calidad de las comidas.*
4. *Mejorar el servicio de animación.*
5. *Mejorar el servicio a los clientes en los Bares.*
6. *Renovar o mejorar la instalación.*
7. *Temperatura de los alimentos.*
8. *Mejorar el nivel idiomático de los trabajadores de la Recepción.*
9. *Mejorar la calidad de la comida en los Restaurantes a la carta.*
10. *Disminuir el volumen de las actividades de animación.*
11. *Aumentar la cantidad de toallas de baño.*
12. *Mejorar la rapidez en la solución de averías.*
13. *Mejorar la información al cliente.*
14. *Profundizar en la limpieza de las habitaciones.*

(Ver anexo 7).

Solo hay una forma de asegurar la continuidad y tranquilidad financiera de la empresa, y esta es crear clientes satisfechos y fieles. Los clientes satisfechos volverán a adquirir sus servicios y lo recomendarán a otros. En cambio un cliente descontento se irá a la competencia junto con todas las ganancias potenciales, además de hacer una muy mala publicidad de su servicio.

2.1.3 Análisis de los Factores Internos y Factores Externos

➤ Factores Internos

Debilidades:

Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr mayores niveles de efectividad.

- ✚ Disponibilidad de recursos materiales y financieros.
- ✚ *La marca club amigo no está fuertemente reconocida en el mercado.*
- ✚ Trabajo de Marketing del Club.
- ✚ Motivación y estimulación.
- ✚ Trabajadores que aún no cumplen con los requisitos para alcanzar los objetivos de la nueva misión.
- ✚ Características constructivas y estilo arquitectónico (arcaico).
- ✚ Dimensiones de las habitaciones de la sección Standard (no cumplen con los requisitos que demanda el turismo internacional en la actualidad).

Fortalezas:

Identificación de los principales factores propios de una organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales hay que apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión.

- ✚ Ubicación geográfica en el polo.
- ✚ Variedad de los servicios.
- ✚ Nivel profesional del Consejo de Dirección.
- ✚ Índice de repitencia.
- ✚ Personal (amistoso y familiar).
- ✚ Prestigio y años de experiencia.
- ✚ Familiarización con los mercados.
- ✚ Calidad de los servicios e imagen.

➤ Factores Externos

Amenazas:

Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir provocar cambios, pero si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

- ✚ Presencia de cadenas administrativas como Sol Meliá, Súper Club y Maritin con precios atractivos en correspondencia con su categoría.
- ✚ Crecimiento de hoteles cuatro estrellas en el destino Holguín (tendencia de los mercados emisores).
- ✚ Creciente deterioro de la zona de playa.
- ✚ Insuficientes actividades náuticas y actividades extrahoteleras diurnas y nocturnas.
- ✚ Tendencia a disminuir precios en el caribe.
- ✚ Clima político tenso internacionalmente.
- ✚ Situación política interna.

Oportunidades:

Factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

- ✚ Existen prestigiosas cadenas hoteleras operando en el polo, que no son competidores, y sí se puede aprender mucho de ellos (Benchmarking).
- ✚ Proveedores que se están especializando y orientando a sus productos para satisfacer las demandas de los Todo Incluido.
- ✚ Posibilidad de contar con clientes asiduos que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel.
- ✚ Desarrollo del polo, su promoción y publicidad en los mercados emisores.
- ✚ No tener competidores en el polo que ataquen al segmento del mercado de más bajos ingresos en correspondencia con la categoría tres estrellas del hotel.
- ✚ Características del polo (cercasas al ideal de playa de los principales mercados emisores).
- ✚ Tranquilidad y seguridad del destino.
- ✚ Incremento de vuelos internacionales. (Ver Anexo 8).

Después de analizar la MEFI y MEFE, nos hemos podido percatar que predominan las oportunidades y fortalezas, las cuales nos sirven como base para proponer los siguientes atributos.

2.3 Propuestas de un conjunto de atributos y especificaciones comerciales de la marca.

Es indispensable para las empresas el comenzar a ver su negocio desde la perspectiva del cliente, teniendo en cuenta que el actual escenario competitivo depara un ambiente poco favorable para las empresas que no se ocupen de este asunto.

Servir bien al cliente es una conducta (o política) que toda empresa debe entender como fundamental para el marketing, para muchos entendidos es el primer y más importante de los requisitos. Los clientes demandan servicio y más servicio, aunque no siempre esta demanda sea explícita y por ello los empresarios deben procurar tener permanentemente satisfechos a sus clientes.

Para ello deberán:

- Investigar lo que necesitan.
- Ofrecerles servicios de calidad.
- Evaluar su grado de satisfacción.
- Si tienen motivos de disgusto, corregirlos inmediatamente.

Por lo que la mejor opción para mantener a los clientes satisfechos, seguros de su compra y dispuestos a regresar al hotel es desarrollando los segmentos de mercado que no son sol y playa exclusivos sino que contemplan como valor agregado el turismo de buceo, el turismo cultural, el turismo de naturaleza, así como por la consolidación del mercado turístico de playa existente.

Por esta razón nos hemos dado a la tarea de proponer una serie de atributos encaminados a solucionar el problema de esta investigación, dándole como nombre:

Programa de actividades especializadas:

1. Cursos especializados para segmentos de mercados de escuela.

En esta propuesta se trabajará en conjunto con Formatur, Animadores del hotel, así como especialistas en las diferentes actividades.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Idioma Español.
- De la historia de nuestro país en idioma inglés.
- Clases de baile (práctica de gimnasia aeróbica, aprovechando el local existente en el hotel).
- De cocina (comida criolla).
- De artesanía (trabajos con maderas y cerámica).

2. Realización de Bodas.

Es necesario que los encargados de vender estos paquetes le den una mayor promoción en el mercado internacional, así como incrementar los servicios que se ofertan dentro de este paquete.

- Construir un lugar especial para la celebración de las bodas (glorieta), se puede hacer esta construcción en el paseo detrás de la villa con vista al mar.
- En el amanecer del día de la boda, despertar a los futuros esposos con una serenata preparada por el hotel.
- Prestar servicios de peluquería y maquillaje a los novios.
- Filmar la boda.
- *SOUVENIR*.
- Los novios que se casen en el hotel se les puede proporcionar en el primer viaje de aniversario un descuento.
- Acondicionar una habitación con todas las condiciones necesarias para las luna de miel.

3. Servicio de habitación.

Se le ofrece este servicio durante la estancia del cliente en el hotel especialmente a:

- Bodas.
- Aniversarios de bodas.
- Cumpleaños.
- Lunas de miel.
- Grupos Fam.
- Clientes VIP.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

4. Excursiones para el segmento de turismo de naturaleza.

Estas excursiones pueden estar programadas por el hotel para el disfrute del cliente, realizándolas dos veces por semana dirigida por los animadores y otros.

- Visitas a las cuevas aledañas al poblado de Cuatro Caminos (Banes).
- Realizar paseos a caballo por los alrededores de Los Cayuelos.
- Organizar actividades de caza y pesca, brindando la posibilidad de cocinarle los animales capturados si el cliente lo desea.
- Visitas a las playas de Banes incluyendo el Faro de Lucrecia.

Además se pueden hacer otras actividades relacionadas con la naturaleza que nos rodea.

- Realizar un sendero ecológico en todo el territorio que ocupa el hotel, sembrando árboles endémicos de nuestro país, y preparar un empleado que constituya el guía de este recorrido, explicando los nombres de los árboles, su origen, etc.

5. Día de excursiones para el segmento de turismo de cultura e historia.

Excursiones programadas por el hotel, dirigida por personal especializado en estas actividades.

- Visitas al Chorro de Maíta y Aldea Taína.
- Visitas a museos históricos de la localidad (museo Indocubano y museo histórico en Banes, museo de Yaguajay).
- Visitas a las escuelas de la localidad, así como a los consultorios médicos.
- Viaje a Boca de Samá, incluyendo breve reseña de los hechos ocurridos en este sitio.
- Viaje a la provincia de Holguín, incluyendo visitas a todos los sitios de gran trascendencia histórico- cultural.

6. Estas propuestas pueden ser realizadas dentro del hotel.

- Realizar con más frecuencia festivales de trabajadores con participación de algunos clientes.
- Efectuar exposiciones de obras de artes de artistas holguineros (en coordinación con el Fondo de Bienes Culturales en Holguín).
- Incluir dentro de las actividades del gimnasio ejercicios de yoga.
- Proyección de videos, documentales y filmes cubanos.

Capítulo 2 Análisis de la marca comercial

- Elaborar un paquete turístico para los asiduos al buceo en conjunto con la náutica.
- Incluir un minibar donde se oferten la venta de bebidas reconocidas internacionalmente y tabacos cubanos.
- Crear un local donde se le oferte al cliente diversos servicios para el cuidado y recuperación de su salud (Centro de Calidad de Vida), incluyendo:
 - Masajes.
 - Fango terapia.
 - Jacuzzi.
 - Rayos X.
 - Dietas.

Conclusiones:

Teniendo en cuenta la profundidad del estudio realizado y las investigaciones hechas a las diferentes temáticas tratadas se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Con la unión de los hoteles *Club Amigo* “Atlántico – Bungalow” y *Club Amigo* “Guardalavaca” se logró una amplia gama de servicios para ser ofertados a sus clientes obteniendo una mejor satisfacción.
2. Se está trabajando en base a seguir mejorando la calidad del servicio.
3. El hotel se encuentra en desventaja con respecto a los competidores del entorno, a pesar de ser el hotel líder de su marca.
4. Al comparar con años anteriores se demostró un avance en el posicionamiento del hotel en el mercado externo, siendo este año el mejor (Enero- Mayo).
5. Pese a desarrollar un nivel superior al de la compañía en cuanto a la satisfacción del cliente, algunos de los departamentos no lograron este objetivo.
6. La imagen del hotel está precisamente sustentada por la calidad del servicio.
7. La confección del programa especializado de actividades constituye un punto fundamental para el mejor desempeño de la marca.

Recomendaciones:

Sobre la base de las conclusiones a las que se han arribado y teniendo en cuenta la orientación lógica del problema, objetivo e hipótesis, se recomienda a la dirección del hotel *Club Amigo* “Atlántico – Guardalavaca” lo siguiente:

1. Implantar un sistema de calidad.
2. Hacer un estudio sistemático del comportamiento de la competencia en el territorio.
3. Intensificar la promoción y la publicidad de los servicios para seguir mejorando la posición que ha alcanzado el hotel en el mercado.
4. Lograr que los departamentos cumplan con los objetivos trazados por la compañía para mejorar la satisfacción del cliente.
5. Seguir llevando a cabo los programas para la atención al cliente.
6. Realizar estudios de mercados para los segmentos que todavía no se han explotado en el turismo.
7. Velar por el cumplimiento de los estándares de servicios establecidos por los hoteles de la marca comercial *Club Amigo*.
8. Analizar los atributos y servicios propuestos para seleccionar los convenientes para el hotel, según su situación financiera y las necesidades de este.

Referencias Bibliográficas

- 1- American Marketing Association(AMA). “Definiciones de Marketing: un glosario de terminos”. Page. 31.
- 2- Payne Adrián. “La esencia de la Mercadotecnia de los servicios”. Pág.248.
- 3- Cruz Roche, Ignacio. “Fundamentos del Marketing”. Pág. 53.
- 4- Dolan, Robert. “La esencia del Marketing”. Pág. 32.
- 5- Kotler, Philip. “Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control”. Pág. 843.
- 6- Stanton, William J. “Fundamentos de Mercadotecnia”. Pág. 172.
- 7- American Marketing Association(AMA). “Definiciones de Marketing: un glosario de terminos”. Page. 55.
- 8- Internet.[http:// www.OMPI.CU](http://www.OMPI.CU)
- 9- Aaker, David. “Construir marcas poderosas”. Pág. 25.
- 10- Internet.[http:// www.OCPI.CU](http://www.OCPI.CU)
- 11- Aaker, David. “Construir marcas poderosas”. Pág. 64.
- 12- Payne Adrián. “La esencia de la Mercadotecnia de los servicios”. Pág.198.
- 13- Internet.[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) “Autores de la calidad”.
- 14- Hayes, Bob E. “Como medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios”.Pág. 93.
- 15- Levy, J Sydney. “Imagen de simbolismo en Marketing”. Pág.90.
- 16- Villafane, Justo. “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas”. Pág. 32.
- 17- Sanz de la Tajada, Luis A. “Imagen corporativa y gestión del marketing.” Pág. 77.
- 18- Romero Bey, Sebastián. “Imagen y posicionamiento: las claves de la publicidad.” Pág. 28.
- 19- FrancesVall, Joseph. “Las claves del mercado turístico. Como competir en el nuevo entorno.” Pág. 55.

Bibliografía consultada.

1. Aaker, David A.: “Construir marcas poderosas”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2001.
2. Alonso Rivas, Javier. “Presente y Futuro del Marketing”, Revista económica. No. 2. 1989.
3. American Marketing Association {AMA}. Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing”, A.M.A—Chicago, Editorial ANA. EE.UU. 1960.
4. Cobra, Marcos: “Marketing de los servicios: conceptos y estrategias”. Sao Paulo, 1992.
5. Colectivo de autores. “Metodología de Investigación Social”. Editorial Pueblo y Educación. Cuba. 1991
6. Cruz Roche, Ignacio. “Fundamentos del Marketing” Editorial Barcelona. Abril 1991.
7. Domette, Nicolesco e Domenette, Irma de Torres. “Diccionario de Mercadotecnia. Definiciones y Comentarios”. Limusa. Noriega Editores. México. 1992.
8. Earls, Gerard. “Mercado en Acción”. Ediciones Ventura. México. 1989.
9. Foster, Dennish: “Introducción a los viajes y al turismo”. Editorial Mc Graw Hill, México. 1993.
10. Frances Valls, Joseph: “Las claves del mercado turístico. ¿Cómo competir en el nuevo entorno?”. Editorial DEUSTO S.A. España 1996.
11. Hayes, Bob E.: “Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 1999.
12. Hernández Mogollón, R: “La imagen de Empresa”. Editorial Caja de Salamanca, España, 1990, 239 p.
13. Holtje, Hebert F. “Mercadotecnia” Mc Graw – Hill. 1991.
14. Ibarra Martí, Francisco: “Metodología de la Investigación Social”. Editorial Pueblo y Educación, Cuba, 1988.
15. Keith, Denton: “La atención al cliente como factor de ventaja competitiva en su calidad de los servicios”. Editorial Mc Graw Hill, Sao Paulo, 1991.

16. Kotler, Philip. "Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, gestión y Control". Segunda Edición. Edición del MES, 2T, 843 p.
17. Kotler, Philip. "Mercadotecnia". Editorial Prentice – Hall, México, 1998.
18. Kotler, Philip y Bowen I. y Maken I.: "Mercadotecnia para la hotelería y el turismo". Editorial Prentice Hall, Madrid, 1997.
19. Mazarraza, Miguel: "Marketing y Calidad Total: imagen de calidad y comunicación". Ediciones Gestión 2000 S.A., Madrid, 1994.
20. Payne Adrian. "La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios". Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, S.A México. 1993.
21. Ries, Al y Trout, Jack. "Las 22 Leyes Inmutables del Marketing". Mc. Graw – Hill. México, 1994.
22. Ries, Al y Trout, Jack. "Posicionamiento". Mc. Graw – Hill. México. 1994
23. Robert J. Dolan; "La Esencia del Marketing". Editorial Normas, S.A. Colombia. 1997.
24. Romero Bey, Sebastián: "Imagen y posicionamiento: las claves de la publicidad efectiva". Editorial Grijalbo S.A., Colombia, 1998.
25. Rusell Howlis, M.: "Megatendencias de la industria hotelera hacia el año 2000". (folleto). Seminario impartido en el Hotel "Chateau Miramar". Ciudad Habana, Noviembre 1996.
26. William J, Storton. "Fundamentos del Marketing" Editorial Mc Graw – Hill. EE.UU. 1981.

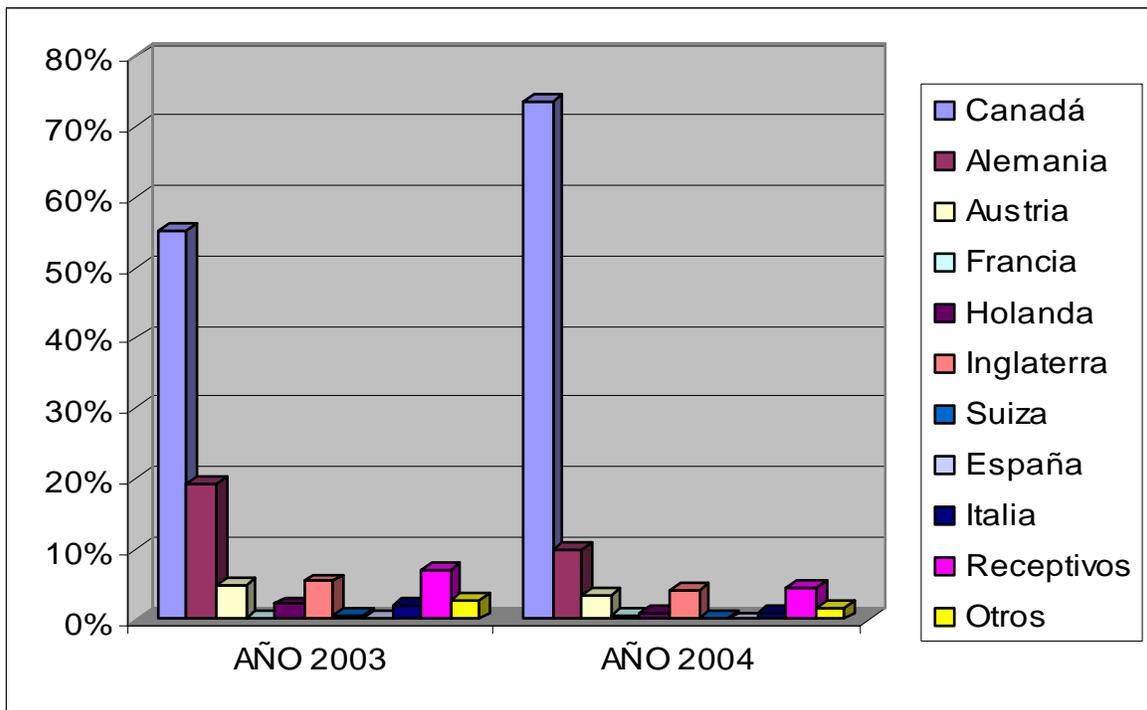
Otros Documentos:

1. Internet.[http:// www.OMPI.CU](http://www.OMPI.CU)
2. Internet.[http:// www.OCPI.CU](http://www.OCPI.CU)
3. Internet.[http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) "Autores de la calidad".

Anexo # 1

Comportamiento de la composición de los principales mercados emisores.

	AÑO 2003	AÑO 2004
Canadá	55%	74%
Alemania	19%	10%
Austria	5%	3%
Francia	0%	0%
Holanda	2%	1%
Inglaterra	5%	4%
Suiza	1%	0%
España	0%	0%
Italia	2%	1%
Receptivos	7%	5%
Otros	3%	2%



Anexo # 8

Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

<i>Factores internos Claves.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Resultados Ponderados</i>
Fortalezas.			
<i>Ubicación Geográfica en el polo.</i>	0.08	4	0.32
<i>Variedad de los servicios.</i>	0.05	3	0.15
<i>Nivel de profesionalidad del consejo de dirección.</i>	0.08	4	0.32
<i>Índice de repitencia.</i>	0.09	4	0.36
<i>Personal (amistoso y familiar).</i>	0.06	3	0.18
<i>Prestigio y años de experiencia.</i>	0.06	3	0.18
<i>Familiarización con los mercados.</i>	0.06	3	0.18
<i>Calidad de los servicios e imagen.</i>	0.07	4	0.28
Debilidades.			
<i>Disponibilidad de recursos materiales y financieros.</i>	0.08	1	0.08
<i>La marca club amigo no está fuertemente reconocida en el mercado.</i>	0,10	1	0,10
<i>Trabajo de Marketing del club.</i>	0.05	2	0.10
<i>Motivación y estimulación.</i>	0.04	2	0.08
<i>Trabajadores que aún no cumplen con los requisitos para alcanzar los objetivos de la nueva misión.</i>	0.05	2	0.10
<i>Características constructivas y estilo arquitectónico (arcaico).</i>	0.05	2	0.10
<i>Dimensiones de las habitaciones de la sección Standard (no cumplen con los requisitos que demanda el turismo internacional en la actualidad).</i>	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.61

Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

<i>Factores internos Claves.</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Resultados Ponderados</i>
Amenazas.			
<i>Presencia de cadenas administrativas como Sol Meliá, Súper Club y Maritin con precios atractivos en correspondencia con su categoría.</i>	0.10	1	0.10
<i>Crecimiento de hoteles 4 estrellas en el destino Holguín (tendencia de los mercados emisores).</i>	0.08	1	0.08
<i>Crecimiento deterioro de la zona de playa.</i>	0.05	2	0.10
<i>Insuficientes actividades náuticas y actividades extrahotelera diurnas y nocturnas.</i>	0.04	2	0.08
<i>Tendencia a disminuir los precios en el caribe.</i>	0.04	2	0.08
<i>Clima político tenso internacionalmente.</i>	0.05	2	0.10
<i>Situación política interna.</i>	0.07	1	0.07
Oportunidades.			
<i>Existen prestigiosas cadenas hoteleras operando en el polo, que no son competidores, y sí se puede aprender mucho de ellas (Benchmarking).</i>	0.09	4	0.36
<i>Proveedores que se están especializando y orientando a sus productos para satisfacer las demandas de los todo incluido.</i>	0.07	4	0.28
<i>Posibilidad de contar con clientes asiduos que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel.</i>	0.05	3	0.15
<i>Desarrollo del polo, la promoción y publicidad en los mercados emisores.</i>	0.07	4	0.28
<i>No tener competidores en el polo que ataquen al segmento del mercado de más bajos ingresos en correspondencia con la categoría de 3 estrellas del hotel.</i>	0.07	4	0.28
<i>Características del polo (cercanas al ideal de playa de los principales mercados emisores).</i>	0.07	4	0.28
<i>Tranquilidad y seguridad del destino.</i>	0.07	4	0.28
<i>Incremento de vuelos internacionales.</i>	0.08	4	0.32
Total.	1.00		2.84

Anexo # 2Comparación Estadística**CLUB AMIGO ATLANTICO-GUARDALAVACA****PRESUPUESTO DE VENTAS 2003.**

MERCADOS		AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL HOTEL	TD	187,530	30,760	31,340	24,360	16,650	8,500	8,300	9,085	10,725	8,650	7,950	9,550	21,660
	Den	1.79	1.83	1.83	1.81	1.73	1.74	1.74	1.77	1.78	1.74	1.74	1.75	1.82
	HD	104,662	16,788	17,096	13,480	9,598	4,889	4,769	5,141	6,039	4,980	4,568	5,444	11,870
	lmed	29.02	32.02	35.25	31.01	25.65	22.95	23.01	24.87	25.88	23.76	23.83	25.11	29.79
	Ingr.	5,442,505	984,960	1,104,870	755,630	427,170	195,110	191,010	225,990	277,565	205,560	189,460	239,880	645,300
Hab en Inventario	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747	747
Hab.Disponibles	522	747	747	747	513	377	377	377	377	377	377	377	513	747
Nro de Días	365	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	30	31
Ocup/Existentes	38.4%	72.5%	81.7%	58.2%	42.8%	21.1%	21.3%	22.2%	26.1%	22.2%	19.7%	24.3%	51.3%	
Ocup/Disponibles	54.9%	72.5%	81.7%	58.2%	62.4%	41.8%	42.2%	44.0%	51.7%	44.0%	39.1%	35.4%	51.3%	
Ing.Med.Bolsillo	1.64	1.60	1.60	1.60	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.60	1.60
Ingreso Bolsillo	307,034	49,216	50,144	38,976	28,305	14,450	14,110	15,445	18,233	14,705	13,515	15,280	34,656	
Ingresos Totales	5,749,539	1,034,176	1,155,014	794,606	455,475	209,560	205,120	241,435	295,798	220,265	202,975	255,160	679,956	
Ing.Medio x T.DIA	30.66	33.62	36.85	32.62	27.36	24.65	24.71	26.58	27.58	25.46	25.53	26.72	31.39	

REAL 2003.

MERCADOS		AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL HOTEL	TD	195,918	33,879	32,277	30,305	13,626	7,209	7,245	10,050	10,009	8,425	10,150	13,279	19,464
	Den	1.9	1.7	1.9	1.9	1.8	1.6	1.7	2.00	2.00	1.6	1.7	1.7	1.9
	HD	106,089	17,377	16,905	15,838	7,430	4,453	4,250	5,016	5,017	5,192	6,050	7,637	10,924
	lmed	33.57	34.34	40.01	33.99	33.74	27.75	27.00	28.77	30.10	27.74	29.77	32.24	38.26
	Ingr.	7,211,659	1,165,746	1,292,400	1,043,696	473,002	231,946	215,879	416,584	529,270	272,666	320,165	444,300	806,005
Ocup/Existentes	44.5%	75.8%	81.6%	70.3%	36.0%	24.2%	23.1%	33.9%	42.1%	29.1%	29.8%	37.4%	52.2%	
Ocup/Disponibles	65.5%	75.8%	81.6%	70.3%	58.1%	47.9%	45.7%	67.1%	83.3%	57.6%	59.1%	74.1%	52.2%	

PRESUPUESTO DE VENTAS 2004.

MERCADOS		AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL HOTEL	TD	214,000	39,400	35,888	35,500	14,000	7,238	7,265	10,431	12,176	8,580	10,217	13,303	20,002
	Imed	37.37	40.28	44.29	37.28	32.28	27.67	27.17	32.62	33.30	28.44	28.11	30.23	37.75
	Ingr.	7,783,424	1,586,860	1,589,346	1,323,434	451,933	200,271	197,421	340,274	405,479	243,991	287,156	402,198	755,061

REAL 2004.

MERCADOS		AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL HOTEL	TD	137,099	39,664	36,211	39,863	21,361								
	Imed	40.03	40.04	43.84	39.95	34.76								
	Ingr.	5,492,604	1,589,347	1,587,627	1,592,488	723,142								
Ocup/Existentes			86.8%	86.5%	89.3%	51.4%								
Ocup/Disponibles			86.8%	86.5%	93.3%	74.5%								

COMPARACION

PRESUPUESTO 2003 vs REAL 2003.

MERCADOS		AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL HOTEL	TD	104%	110%	103%	124%	82%	85%	87%	111%	93%	97%	128%	139%	90%
	Imed	116%	107%	114%	110%	132%	121%	117%	116%	116%	117%	125%	128%	128%
	Ingr.	125%	113%	112%	131%	104%	111%	105%	173%	179%	124%	158%	174%	119%

PRESUPUESTO 2004 vs REAL 2003

MERCADOS		AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
TOTAL HOTEL	TD	109%	116%	111%	117%	103%	100%	100%	104%	122%	102%	101%	100%	103%
	Imed	111%	117%	111%	110%	96%	100%	101%	113%	111%	103%	94%	94%	99%
	Ingr.	108%	136%	123%	127%	96%	86%	91%	82%	77%	89%	90%	91%	94%

Anexo # 3

Estancias Turismo extranjero.

CLUB AMIGO ATLANTICO-GUARDALAVACA

AÑO 2001	TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Canadá	54,628	13,071	13,901	8,319	3,618	2,047	1,617	3,033	1,648	1,192	1,087	1,967	3,128
Alemania	23,855	3,067	2,437	3,616	3,082	1,801	888	1,779	1,252	895	179	1,759	3,100
Austria	2,246	184	231	1,338	22	206	57	78	2	16	0	66	46
Francia	41,848	6,260	4,701	4,886	3,447	3,026	2,717	3,674	3,953	3,944	3,360	185	1,695
Holanda	2,015	198	537	564	76	16	57	40	61	1	0	167	298
Inglaterra	5,592	535	1,122	1,103	339	196	491	905	96	245	349	95	116
Suiza	2,091	105	399	688	593	0	0	79	60	0	0	6	161
España	241	0	10	12	39	0	4	52	72	22	21	0	9
Italia	648	0	10	138	60	6	50	48	138	30	0	0	168
Receptivos	11,925	1,267	1,179	1,821	942	742	560	1,412	1,323	334	410	1,256	679
Otros	9,181	1,323	1,094	1,028	459	444	500	1,367	1,199	466	395	478	428
TOTAL	154,270	26,010	25,621	23,513	12,677	8,484	6,941	12,467	9,804	7,145	5,801	5,979	9,828

AÑO 2002	TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Canadá	55,522	7,022	10,890	7,160	2,830	2,743	3,272	3,479	2,051	2,477	1,263	4,723	7,612
Alemania	35,942	3,656	2,978	5,546	2,814	1,736	1,683	1,659	2,408	2,179	2,754	4,436	4,093
Austria	4,383	199	117	262	187	30	12			26	30	1,483	2,037
Francia	20,796	5,729	5,807	4,974	4,262	22						2	
Holanda	4,235	160	289	560	257	254	159	467	457	263	318	297	754
Inglaterra	8,373	106	30	488	545	310	749	1,007	1,115	1,658	1,001	755	609
Suiza	1,713	87	149	267	217	161	118	282	68	127	102	25	110
España	458	2	24	6	0			65	200	38	69	20	34
Italia	3,694	259	911	493	326	129	121	146	501	125	89	226	368
Receptivos	12,827	589	885	1,656	963	777	1,180	1,076	1,231	607	1,146	1,819	898
Otros	4,972	1,040	428	378	332	164	166	341	626	207	185	381	724
TOTAL	152,915	18,849	22,508	21,790	12,733	6,326	7,460	8,522	8,657	7,707	6,957	14,167	17,239

Anexo # 4

Comportamiento por mercado

CLUB AMIGO ATLANTICO-GUARDALAVACA

COMPORTAMIENTO POR MERCADO DE LAS ESTANCIAS POR MESES Y AÑO

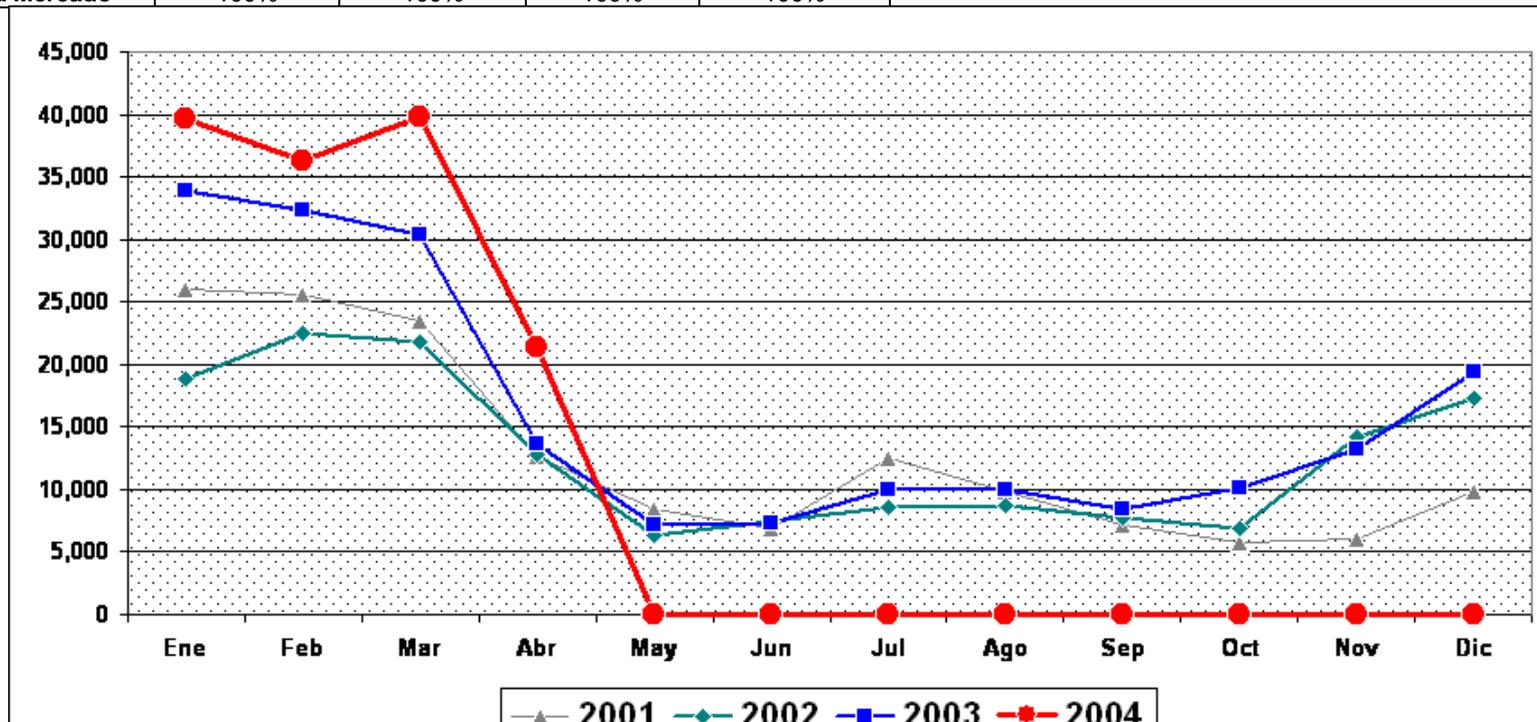
Mercado: **Estancias Totales** ▼

Estancias por Año y Meses del Mercado

Año	TOTAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2001	154,270	26,010	25,621	23,513	12,677	8,484	6,941	12,467	9,804	7,145	5,801	5,979	9,828
2002	152,915	18,849	22,508	21,790	12,733	6,326	7,460	8,522	8,657	7,707	6,957	14,167	17,239
2003	195,918	33,879	32,277	30,305	13,626	7,209	7,245	10,050	10,009	8,425	10,150	13,279	19,464
2004	137,099	39,664	36,211	39,863	21,361	0	0	0	0	0	0	0	0

1	Canadá
2	Alemania
3	Austria
4	Francia
5	Holanda
6	Inglaterra
7	Suiza
8	España
9	Italia
10	Receptivos
11	Otros

CUOTA	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004
Estancias Total	154,270	152,915	195,918	137,099
Cuota Mercado	100%	100%	100%	100%



nexo # 6

Ficha técnica de los hoteles del entorno.

Análisis de los Competidores							
Nombre del Hotel:	Brezzes Costa Verde						
Categoría	4	Año de Const.	2001	Planes	AI	# de Hab.	480
Propietario	Grupo: Gaviota		Administración:		Super Clubs		
Servicios:	<ul style="list-style-type: none">◆ Desayuno, almuerzo y comida buffet diaria.◆ Cafeterías las 24 hrs.◆ Restaurantes a la carta: cubano, italiano y japonés.◆ Bebidas nacionales y algunas internacionales las 24 hrs.◆ Tenis día y noche.◆ Equipos acuáticos no motorizados:<ol style="list-style-type: none">1. Buceo.2. Esquí acuático.3. Tabla de surfear.4. Bote de velas.5. Kayak.6. Bote banana.7. Bicicletas acuáticas.◆ Cancha de Bádmin-ton.◆ Volleyball y Baloncesto.◆ Bicicletas.◆ Gimnasio.◆ Aerobios.◆ Juegos de mesas.◆ Servicio de discoteca.◆ Actividades para niños de 10am-5pm (4-11 años).◆ Actividades diarias.◆ Show nocturno.◆ Servicio de habitación, solo desayuno						
Facilidades:	<ul style="list-style-type: none">◆ Internet Access.◆ Doctor y enfermera las 24 hrs.◆ Tiendas.◆ Salón de belleza.◆ Servicio de masaje.◆ Servicios de lavandería.◆ Salón de conferencia.◆ Buró de turismo.						

Análisis de los Competidores

Nombre del Hotel:	Sol Luna Mares Resort						
Categoría	4	Año de Const.	1995	Planes	AI	# de Hab.	464
Propietario	Grupo: Gaviota		Administración:		Sol Meliá		
Servicios:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desayuno, almuerzo y comida buffet diaria. ◆ Cafeterías 12pm- 15pm. ◆ 4 restaurantes a la carta. ◆ 2 restaurantes buffet. ◆ Bebidas nacionales y algunas internacionales las 24 hrs. ◆ Equipos acuáticos no motorizados: <ol style="list-style-type: none"> 1. Buceo. 2. Tabla de surfear. 3. Kayak. 4. Bote de velas. 5. Catamarán. ◆ Bicicletas. ◆ Gimnasio. ◆ Servicio de discoteca. ◆ Actividades diarias. ◆ Show nocturno. ◆ Club de niños. ◆ Clase de buceo en piscina. ◆ Monta de caballo 1hr/diaria. ◆ Vino de casa en comidas. 						
Facilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Internet Access. ◆ Doctor y enfermera las 24 hrs. ◆ Tiendas. ◆ Salón de belleza. ◆ Servicio de masaje. ◆ Servicios de lavandería. ◆ Salón de conferencia. ◆ Buró de turismo. ◆ Renta de carros y motores. ◆ Cambio de moneda. ◆ Buceo. 						

Análisis de los Competidores							
Nombre del Hotel:	Playa Pesquero						
Categoría	4	Año de Const.	2003	Planes	AI	# de Hab.	944
Propietario	Grupo: Gaviota		Administración:				
Servicios:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desayuno, almuerzo y comida diaria. ◆ Cóctel de bienvenida. ◆ Bebidas nacionales y algunas internacionales las 24 hrs. ◆ Tenis. ◆ Equipos acuáticos no motorizados <ol style="list-style-type: none"> 1. Tabla de surfear. 2. Bote de velas. 3. Kayak. 4. Bicicletas acuáticas. ◆ Volleyball de playa. ◆ Bicicletas montañasas ◆ Gimnasio y saunas. ◆ Servicio de discoteca. ◆ Actividades diarias. ◆ Show nocturno. ◆ Sillas para piscina. ◆ Sombrillas para piscina y playa. ◆ Servicio de toallas. ◆ Clases de buceo en la piscina. ◆ Ping Pong. ◆ Billar. ◆ 24 hrs. de servicio de transporte a lo a largo de toda la propiedad. 						
Facilidades:	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Internet Access. ◆ Doctor y enfermera las 24 hrs. ◆ Tiendas. ◆ Salón de belleza. ◆ Servicio de masaje. ◆ Servicios de lavandería. ◆ Salón de conferencia. 						

Análisis de los Competidores

Análisis de los Competidores							
Nombre del Hotel:	Paradisus Río de Oro						
Categoría	5	Año de Const.	1999	Planes	All Inclusive	# de Hab.	300
Propietario	Grupo Gaviota		Administración:		Sol - Meliá		
Servicios:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Restaurante buffet para desayuno, almuerzo y comida. 2. Bebidas nacional e internacional. 3. Equipos náuticos no motorizados (winsurfing, vela, catamarán, bicicletas acuáticas, kayak y equipos de snorkelling. 4. Clases de buceo en piscina. 5. Sauna, jacuzzi. 6. Servicio de transporte en el complejo turístico. 7. Cinco restaurantes a la carta. 8. Animación nocturna y monta de caballo. 9. Gimnasio, hidromasaje. 10. Programa de actividades diarias. 11. Karaoke. 12. Programa especial para las lunas de miel, bodas y personas de más de 55 años. 						
Facilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Salòn de belleza, masaje. 2. Renta de carros 3. Salòn de conferencias. 4. Servicio medico y de lavandería. 5. Servicio de Internet. 6. Tiendas. 7. Buró de turismo. 						

Análisis de los Competidores

Nombre del Hotel:	LTI Costa Verde Beach Resort						
Categoría	4	Año de Const.	1999	Planes	All Inclusive	# de Hab.	309
Propietario	Grupo Gaviota		Administración:		LTI		
Servicios:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desayuno, almuerzo y comida buffet. 2. Dos restaurantes a la carta para comidas (requiere de reservación). 3. Bebidas nacionales e internacionales (10AM—1AM). 4. Discoteca con bebida incluida. 5. Actividades programadas diarias. 6. Show nocturno. 7. Jacuzzi, sauna. 8. Clases de buceo en piscina. 9. Clases de español y de baile. 10. Viaje en bicicletas con guías. 11. Equipos acuáticos no motorizados. 12. Fiesta de bienvenida con coctel y los directivos del hotel. 13. Miniclub. 14. Servicio de habitación. 15. Programa especial para los recién casados y las bodas. 						
Facilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de paracaidismo. 2. Masaje. 3. Salòn de belleza. 4. Acceso a Internet. 5. Renta de carros. 6. Servicio medico y de lavandería. 7. Tiendas. 8. Monta de caballos. 9. Centro de buceo. 						

Análisis de los Competidores							
Nombre del Hotel:	Brisas Guardalavaca						
Categoría	4	Año de Const.	1994	Planes	All Inclusive	# de Hab.	437
Propietario	Grupo Gaviota		Administración:		LTI		
Servicios:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desayuno, almuerzo y comida buffet. 2. Dos restaurantes a la carta (requiere de reservación). 3. Bebidas nacionales e internacionales en bares abiertos las 24 horas. 4. Discoteca con bebida incluida. 5. Actividades programadas diarias. 6. Show nocturno. 7. Sauna y jacuzzi. 8. Clases de buceo en piscina. 9. Equipos acuáticos no motorizados. 10. Miniclub. 11. Programa especial para los recién casados. 12. Hidromasaje. 13. Viaje por los centros históricos de la localidad. 						
Facilidades:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Centro de paracaidismo. 2. Masaje. 3. Salòn de belleza. 4. Acceso a Internet. 5. Renta de carros. 6. Servicio medico y de lavandería. 7. Tiendas. 8. Monta de caballos. 9. Centro de buceo. 10. Buró de turismo. 11. Cambio de moneda. 12. Esquí acuático. 						

Anexo # 7

Problemas por departamentos:

Ama de Llaves.

Este departamento logro cumplir los objetivos propuestos y mantuvo un trabajo estable durante todo el año.

Comentarios más frecuentes:

1. Realizar limpieza profunda en las habitaciones ocupadas.
2. Aumentar la cantidad de toallas por clientes y cambiarlas diariamente.
3. Falta de insumos.
4. Poco stock de toallas de playa para el servicio a clientes.

Servicio Buffet:

Este departamento solo logro sus objetivos en los meses de Mayo, Junio, Julio y Noviembre; mantuvo un trabajo inestable durante el año.

Comentarios más frecuentes:

1. Lentitud en el servicio.
2. Falta de amabilidad del personal.
3. Señalización de los alimentos.

Comida Buffet y en los Restaurante a la carta

El departamento de cocina mantuvo resultados estables en lo referente a la calidad y oferta de las comidas en los Restaurantes a la carta, no así en la oferta de los Restaurantes Buffet en el cual solo logro cumplir sus objetivos en Mayo, Julio y Agosto.

Comentarios más frecuentes:

1. Poca variedad en la oferta.
2. Temperatura de los alimentos.
3. Poca calidad de la comida.

Servicio de Restaurantes a la carta:

Este departamento al igual que Ama de Llaves mantuvo resultados favorables durante todo el año según la opinión de los clientes y sobre cumplió los objetivos propuestos.

Comentarios más frecuentes:

1. Poca disponibilidad de reservaciones.
2. Lentitud en el servicio

Recepción.

Este departamento comenzó el año con resultados por debajo de lo planificado y a partir del mes de Abril comienza la mejora en la calidad de su servicio que le facilitó lograr los objetivos propuestos.

Comentarios más frecuentes:

1. Poca amabilidad del personal.
2. Lentitud en el servicio
3. Poca dominio de nivel idiomático en los trabajadores.
4. Falta de información sobre los servicios del Club.

Bares.

Este departamento mantuvo durante todo el año un trabajo inestable en lo referente al cumplimiento de sus objetivos de satisfacción al clientes, logrando cumplir los mismos en los meses de Mayo,, Junio y Octubre.

Comentarios más frecuentes:

- 1.Falta de amabilidad del personal.
2. Poca oferta.
- 3.Lentitud en el servicio.
- 4.Calidad de las bebidas.

Animación.

Este departamento mantuvo un resultado inestable referente a la satisfacción de los clientes durante todo el año, en el primer trimestre del año se mantuvo por debajo de lo planificado y aunque mejoro en los meses de Mayo, Junio y Julio , en el resto del año no logra cumplir con sus objetivos propuestos.

Comentarios más frecuentes:

1. Música muy alta.
2. Poca información sobre las actividades de animación.
3. Horario de actividades.
4. Poca calidad en las actividades de animación diurnas.

Otros Servicios:

1. Problemas con los ascensores.
2. Lentitud en la solución de las averías.
3. Falta de información sobre los servicios del Club.
4. Disponibilidad de máquinas en el Café Internet.
5. Servicio de alquiler de bicicletas y motos.

