

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN DE
MARKETING PARA EL HOTEL CLUB
AMIGO ATLÁNTICO
GUARDALAVACA**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Alfredo César Borrero Leyva

Tutores: MSc. Elizabeth Guilarte Barinaga
Ing. Ernesto Hernández Columbié

Consultantes: MSc. Ing. Dennis Ruiz Almeida
Ing. Yunior Pino Silva

Holguín, 2015

Agradecimientos

Quisiera agradecer sinceramente a cada una de las personas que han contribuido a mi formación como ingeniero industrial. Mi familia toda, que constituye la esencia. Mi novia, mis amigos, los que luchan, los que esperan, los que apoyan, los atrevidos.

A mis profesores de la universidad; claustro sincero y profesional, este resultado es muestra de que el esfuerzo académico fructifica en las nuevas generaciones.

A todos gracias

RESUMEN

El presente proyecto investigativo se desarrolló en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, específicamente en el área comercial, con la intención de habilitar el plan de marketing para su trabajo administrativo en los próximos años.

Se detectó la existencia del problema profesional en materia de gestión comercial, al que se le dio solución mediante el objetivo: diseñar un plan de marketing, mediante la aplicación de la metodología seleccionada, que muestre todos los aspectos para planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Se utilizaron diferentes métodos teóricos como el histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, hipotético deductivo y de los empíricos, revisión documental, entrevista y observación, mediante los cuales se fundamentó teóricamente el proceso de planeación de la mercadotecnia; permitiendo afirmar su carácter estratégico y sistémico.

Se realizó una comparación teórica entre diversas metodologías de confección de plan de marketing, asumiéndose la de Muñoz (2006), la cual se fundamenta en principios participativos, flexibles y adaptables, incluyendo siete fases que se adaptan a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el perfeccionamiento de la gestión comercial del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, posibilitando la inclusión de nichos de mercados no cubiertos a partir de proyecciones estratégicas contenidas en el plan.

Además, constituye un documento integrador de acciones comerciales que hasta la fecha se coordinan de manera aislada y sin un liderazgo competitivo relevante.

ABSTRACT

The investigating project took effect at Club Amigo Atlántico Guardalavaca Hotel and in the system of commercial management, with the intention of habilitating the plan of business for your administrative work in the years to come.

Detected him the existence of the professional problem on the subject of commercial management, the one that they devoted themselves to him intervening solution the objective: Designing a marketing plan, by means of the application software of the selected methodology, that evidences all the aspects to plan, to organize, directing and controlling the commercial actions of the Club Amigo Atlántico Guardalavaca Hotel.

They used different theoretic methods like the historic logician, analytical synthetic, inductive deductive, hypothetic deductive and of the empiricists, documentary, glimpsed revision and observation, the one by means of which the marketing planning process was based theoretically; Allowing to affirm your strategic and systemic character.

A theoretic comparison between various methodologies of confection of marketing plan came true, the one belonging to the autor Muñoz (2006), which is based on communicative, flexible and adaptable principles, including seven phases that are adapted to the conditions of the organization object of study.

The main findings support in the perfecting of the commercial management of the Club Amigo Atlántico Guardalavaca Hotel, making possible the inclusion of niches of markets not covered up as from strategic projections contained in the plan.

Besides, constitute an integrative document of commercial actions that to this date are coordinated of isolated way and without a competitive relevant leadership.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Evolución histórica de la planeación estratégica del marketing	10
1.1.1 Desarrollo del marketing en Cuba	15
1.2 El plan de marketing como instrumento empresarial.....	18
1.3 Metodologías para la confección del plan de marketing. Aportes y limitaciones teórico – prácticas.....	21
1.4 Diagnóstico comercial al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Situación actual y perspectivas	24
1.4.1 Breve reseña de la UEB	24
1.4.3 Estrategia de marketing	28
1.4.5 Sistemas de marketing.....	28
1.4.7 Resultados de marketing.....	30
CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA.....	32
2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio	32
2.2 Descripción metodológica del procedimiento de confección de plan de marketing seleccionado	34
2.3 Diseño de un plan de marketing para hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca....	38
2.4 Evaluación del impacto económico-social de la propuesta	61
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

INTRODUCCIÓN

La interdependencia económica entre los mercados, el incremento sostenido de los índices de competitividad empresarial y los cambios tecnológicos que se desarrollan continuamente obligan a las organizaciones a definir estrategias de avanzada en materia de gestión comercial. El rediseño permanente de los productos turísticos orientado a las necesidades de los clientes se ha erigido como una aptitud empresarial más que como herramienta comercial. Por cuanto, el marketing turístico se ocupa fundamentalmente de monitorear el comportamiento de sus mercados y el trazado de estrategias convenientes en este sentido.

Dichas tendencias se manifiestan de manera directa en la forma de creación de valor agregado desde la función del marketing; el que “no solo se ha convertido en fundamental herramienta de gestión sino que es una función de la organización y un conjunto de procesos para la creación, comunicación, la entrega de valor a los clientes, de modo que se beneficien, la organización y sus grupos de interés” (American Marketing Association (AMA), 2004).

El desarrollo de herramientas del marketing en los niveles estratégico, táctico y operativo resulta crítico si se pretende sobrevivir en un entorno organizacional competitivo y cambiante. Numerosos son los estudios internacionales y nacionales que conciben la confección del plan de marketing como uno de los instrumentos que proporciona ventaja competitiva a las organizaciones. Dentro de ellos resaltan Stanton (2000), Kotler (2006), Boso (2007), Bhaskaran (2012), Ruiz (2014), entre otros.

Esta situación ha exaltado la importancia del marketing para el desarrollo empresarial a todos los niveles, incluso en un sistema financiero centralizado como el cubano, donde existe la “necesidad de afianzar nuestro desarrollo económico potenciando al máximo las capacidades internas” (Martínez, 2011, p.7). Especialmente en el sector turístico el tratamiento de las herramientas del marketing posibilita acercar la gestión administrativa y empresarial a las necesidades de cada uno de los segmentos de mercados.

De acuerdo a la contextualización socioeconómica que desarrolla el país, adscrito a los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, se definen un

conjunto de principios que buscan incrementar la eficiencia de las organizaciones turísticas, dentro de los que se destacan:

256. La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que permita dinamizar la economía, sobre la base de un programa de desarrollo eficiente.

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

258. Perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones.

265. Dinamizar e impulsar el desarrollo del turismo nacional mediante la creación de ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de la infraestructura creada en hoteles y otros atractivos turísticos recreativos e históricos (Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, 2011, p.33).

Las empresas turísticas deben permanecer al tanto de la voluntad política a favor del desarrollo económico del sector; máxime cuando es este el segundo renglón de ingresos de divisas al país. Su desarrollo debe ir aparejado a la gestión integrada de todos sus recursos; la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permita el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales (Morales, 2012, p.2).

En tal sentido, el plan de marketing se ha convertido en un instrumento imprescindible para lograr dichos objetivos. Su confección se erige como una guía comercial que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias diseñadas para posicionar el producto turístico como un referente en el mercado.

Las organizaciones turísticas del territorio holguinero se enfrentan a un escenario complejo; fundamentado por el incremento continuo de la competencia, las limitaciones socioeconómicas inherentes al país, la ubicación geográfica de las instalaciones, la procedencia de la mayor parte de los clientes y la escasez de estrategias orientadas a los diferentes mercados emisores. Debido a esta situación, la utilización de instrumentos comerciales de avanzada como el plan de marketing por parte de las instituciones turísticas reviste especial importancia.

En el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, de la provincia Holguín, al diagnosticar el comportamiento comercial desde la utilización de herramientas empíricas¹ se comprobó la existencia de las siguientes **situaciones problemáticas**, procesadas a través de la técnica de Pareto (ver anexo 2):

- no se han identificado las relaciones con los grupos de interés asociados a la organización, así como la influencia de variables comerciales del entorno como la demografía y la capacidad económica para el consumo
- no existe un área dedicada a los aspectos tácticos y operativos del marketing, desde la propia estructura organizativa de la organización
- desconocimiento de las principales tendencias del mercado en cuanto a crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad por segmentos
- se carece de sistemas de información del marketing (además de investigaciones de mercado), por lo que la toma de decisiones empresariales en ese sentido resultan deficientes.

Dicha situación favorece la existencia del siguiente **problema profesional**: necesidad de integrar estratégicamente las acciones orientadas a la planeación, organización y control de la gestión comercial en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín.

En tal sentido, esta investigación se encuentra enmarcada en la planeación estratégica del marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín, lo cual constituye el **objeto de la investigación**.

Con la finalidad de ofrecer solución parcial al fenómeno investigativo propuesto, se presenta el siguiente **objetivo general**: Diseñar el plan de marketing del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín; integrando las acciones comerciales que hoy se desarrollan de forma aislada y sin carácter estratégico para el sector.

Dicho objetivo general se sustenta en los **objetivos específicos** siguientes:

¹ Se utilizó como herramienta de diagnóstico la Guía para la auditoría de marketing de Barreiro Poussa, L., que constituye a su vez una adaptación de la propuesta de Kotler, P (anexo 1). La misma evaluó el que luego fueron procesadas a través de la técnica de Pareto.

1. Conceptualizar el fenómeno investigativo tratado, desde el desarrollo de la planeación estratégica del marketing hasta los beneficios de la utilización del plan de marketing como instrumento empresarial.
2. Diagnosticar el comportamiento comercial del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín, definiendo potencialidades y alternativas de mejora a corto, mediano y largo plazo.
3. Implementar un procedimiento, previamente evaluado y seleccionado, para diseñar el plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín.

Por lo que queda identificado como **campo de acción**: el plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín.

Acorde a los elementos investigativos antes señalados, se propone la siguiente **idea a defender**: si se implementa una metodología para confeccionar el plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín, que cumpla con las exigencias para integrar estratégicamente sus acciones comerciales; se contribuirá a incrementar la eficiencia en la planeación, organización y control de la gestión administrativa de la entidad.

La **significación práctica** subyace en la confección del plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín. Los resultados investigativos permitirán definir estrategias de comercialización de servicios orientados a las necesidades específicas de cada segmento de mercado en que opera y operará en el futuro inmediato la organización.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

De nivel teórico:

- el análisis – síntesis; para la construcción del marco teórico - práctico referencial de la investigación y la elaboración de las conclusiones
- el histórico – lógico; en el estudio de la transformación de los patrones teóricos establecidos para desarrollar el tema estudiado
- inducción- deducción; al partir de pronósticos particulares para llegar a los generales y viceversa
- hipotético – deductivo; empleado en la formulación de la idea a defender, en el diagnóstico del desempeño organizacional y en la deducción de posibles

estrategias en función de la posición ocupada en el entorno por la empresa estudiada.

De nivel empírico: Técnicas de trabajo en grupo, métodos de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos. Además; tormenta de ideas y encuestas para la recopilación de información.

Además, se utilizaron herramientas estadísticas y matemáticas para apoyar científicamente la investigación como el software de procesamiento de información SPSS, la hoja de cálculo EXCEL y el UCINET 11.0.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico – práctico referencial. Un segundo capítulo, dirigido a la descripción del instrumental metodológico utilizado y el diseño del plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín. Además, integra un conjunto de conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que sostienen la lógica teórica de la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

La construcción del marco teórico – práctico referencial de la investigación se sostiene en el hilo conductor graficado en la figura 1.1, el cual integra los supuestos teóricos definidos para el análisis del objeto de la investigación y el campo de acción que se estudian.

A través de cuatro epígrafes se aborda el desarrollo evolutivo y conceptual presentado por el marketing como fenómeno empresarial; especialmente su planeación estratégica. El plan de marketing como instrumento científico es considerado como campo de acción y finalmente se desarrolla un diagnóstico sobre el comportamiento del tema estudiado en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

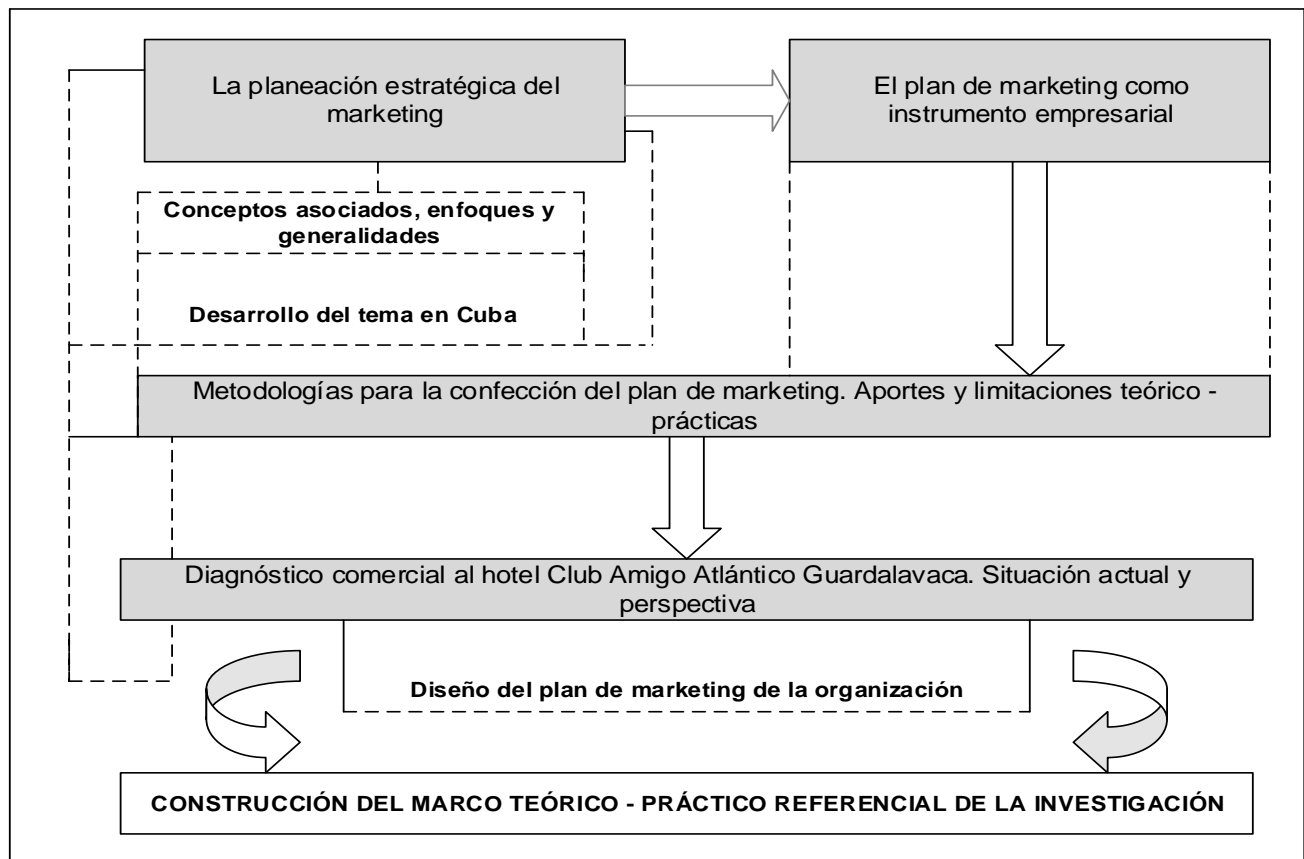


Figura 1.1 Lógica para la elaboración del capítulo 1 derivado de la investigación.

1.1 Evolución histórica de la planeación estratégica del marketing

El marketing, como fenómeno empresarial de influencia social, ha transitado por períodos impuestos desde los propios patrones de consumo de las sociedades en que se desarrolló inicialmente. Precisamente por tratarse de una integración dialéctica entre los

elementos demanda, oferta, mercado y consumo; el impacto de cualquiera de ellos en los otros presenta una incidencia directa en la esfera social.

Aunque existen numerosos conceptos sobre este particular (Lambin, 1987; De la Colina, 2003; Kotler, 2001; Stanton, 2000; Addison & Burgess, 2007; Ruiz, 2014; et al.) en general se asocia al intercambio de productos y servicios de valor para las partes, influyendo en la dinámica social y en el incremento de la competitividad como forma de desarrollo de las sociedades.

En este sentido, y bajo el supuesto de que la planeación estratégica del marketing constituye su esfera más importante, se asume el mismo como:

Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas (Stanton, 2006, p.58).

La siguiente tabla muestra algunos conceptos asociados al marketing como forma de relación empresarial, así como las esferas sociales en que impacta.

Tabla 1.1 Propuesta conceptuales definidas para el marketing como fenómeno empresarial por diversos autores

Autor	Propuesta conceptual	Recursos que lo integran:
Lambin (1987)	Un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades	
Santesmases (1996)	Modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita	
Stanton (2000)	Sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores	

	actuales o potenciales	
Kotler (2001)	Un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.	
Martínez (2005)	Diferentes actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de aumentar el bienestar o el beneficio de las personas permite obtener una mayor satisfacción del consumidor	
Ruiz (2014)	Sistema de valor que se crea, desarrollo y comunica para hacer efectiva la función de intercambio social como instrumento organizacional de satisfacción del par dialéctico oferta – demanda en los mercados. Se orienta a la satisfacción de las crecientes necesidades y deseos en ambientes cada vez más competitivos	

Este autor coincide con el criterio de Ruiz (2014), donde además de incluir los elementos generales de la función comercial, se integra el carácter competitivo y cambiante predominante en las relaciones mercantiles actuales. Concepto este que posibilita diseñar sistemas para hacer más eficientes los modos actuales de comercialización de los bienes y servicios producidos.

Específicamente para el tipo de investigación que se desarrolla, es conveniente referirse a la propuesta de marketing turístico ofrecido por Serra Cantallops (2003); el cual parte del concepto de marketing analizado por los autores antes citados; pero lo adapta directamente al sector objeto de estudio. El mismo es asumido por este autor como:

El marketing centrado en el estudio y el análisis del turista y su comportamiento, de los mercados turísticos y su composición, y de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como los factores del entorno que influyen en dicho proceso de comercialización (Serra, 2003, p.12).

En el intercambio de necesidades o deseos, donde finalmente la planeación estratégica del marketing surge efecto como herramienta administrativa; deben coexistir las siguientes condiciones para su utilización:

- las unidades sociales que integren el mercado (ya sean personas u organizaciones), debe tener algo de valor para la otra parte como elemento prioritario
- las partes tienen absoluta libertad de estar o no de acuerdo con las bases estructurales del intercambio
- debe existir un motivo de desarrollo social desde el intercambio comercial, que funcione como móvil para la sostenibilidad de las propuestas comerciales que se lleven a efecto
- debe existir la habilidad comunicativa de llevar a efecto el intercambio con bases sostenibles en el tiempo en que medie el mismo o según el tiempo de garantía necesario para llevar a efecto las consecuencias del intercambio (Hoetker, 2006, p. 323).

Aunque constituye una ciencia relativamente nueva, el marketing ha atravesado por períodos divergentes entre sí, adaptados en cada caso a las fases de desarrollo comercial y económico de las naciones en las cuales vio su génesis.

Bajo estas condiciones, el marketing se ha convertido en un eslabón esencial dentro de las relaciones estructurales de las organizaciones con el entorno en que se desarrollan. Por tanto, se instituye como un compromiso grupal y no individual o de determinado departamento empresarial; ya que el deseo de satisfacer necesidades específicas corresponde a la realización del producto o servicio en general (Koontz & Weihrich, 2005, p. 561).

Según criterios autorizados, este constituye uno de los cambios más importantes de los últimos años de investigación en este campo, pues aunque existe un área de mercadeo con especialistas capacitados en cada una de sus funciones; la existencia de diversos clientes con exigencias específicas obliga a toda la organización a verse comprometida con el producto o servicio que se ofrece. Necesariamente se exige personalizar la función comercial de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes, por lo que el

conocimiento exacto del mercado se instituye como una premisa fundamental (Ruiz, 2014, p. 11).

A continuación se muestran los diversos períodos por los que ha atravesado la planeación estratégica del marketing como función empresarial:

Los mercados consumen cualquier segmento productivo / prestación de servicio. Oferta superior a la demanda. No se precisan grandes esfuerzos comerciales para vender	Los mercados favorecen productos que ofrezcan mayores niveles de atracción en cuanto a atributos definidos por el público en	Los mercados se orientan al marketing de incertidumbre	Los mercados se orientan al enfoque estratégico empresarial. Alto componente de innovación.	Los mercados se benefician de la Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) desde la gestión empresarial.
Marketing (MK) Pasivo →	Marketing de Organización →	Marketing Activo →	Marketing Social →	Telemarketing
Entorno Estable	Producción orientada al producto	Entorno turbulento	Orientación Estratégica al Entorno	TIC en apoyo al MK !

Figura 1.2 Evolución del marketing según períodos evolutivos fundamentados en cada una de sus funciones básicas. Tomado de: Documentos digitales para la docencia (2014). Centro de estudios de gestión empresarial, Facultad de ciencias económicas y administración, Universidad de Holguín.

Una adecuada planeación estratégica del marketing posibilita sostener un desarrollo económico competitivo, al examinarse cada una de las necesidades de los mercados a corto, mediano y largo plazo. Aun así, cuenta con limitaciones que dependen directamente de los cambios del entorno y de situaciones imprevistas. En virtud de ello; la

misma no garantiza el éxito de manera absoluta y pragmática, sólo proporciona una base sólida para la toma de decisiones (Morales, 2012, p. 13).

1.1.1 Desarrollo del marketing en Cuba

En Cuba, antes de 1959, el marketing era usado indiscriminadamente como forma de jerarquía comercial, fundamentado en el sistema social existente. Herramientas publicitarias eran usadas bajo el fundamento de lograr incrementos constantes de las ventas. Se desarrollaron las herramientas del marketing más avanzadas para la época fundamentalmente en materia de promoción y publicidad a gran escala destinándose cuantiosos recursos económicos para depurar su estado concreto y hacerla lo más eficaz posible (Hernández, 2013, p.14).

En muy pocos años, la expansión de los monopolios estadounidenses en Cuba alcanzó límites inquietantes. El establecimiento en nuestro país de grandes compañías norteamericanas que vendían lo que en Cuba se podía producir, fue elemento distintivo de las décadas del veinte y treinta. Arribaron las grandes firmas comerciales de los Estados Unidos: Standard Oil y Gillette se perfilaron como principales anunciantes (no solo por la cantidad de anuncios, sino también por el dinero que invertían en ello).

A partir del triunfo revolucionario de 1959 los intereses comerciales de la sociedad cambiaron drásticamente, bajo el interés de elevar constantemente la satisfacción de las crecientes demandas de los miembros de la sociedad. Se muestra entonces la contradicción entre: la relación con la cantidad y el surtido, y desajustes entre la calidad y el precio (Navarro, 2013, p.12).

Los primeros acercamientos formales al tratamiento del marketing se hicieron efectivos a partir de 1971, con la creación del Instituto de investigación y orientación de la demanda interna, además de otros intentos en la Cámara de Comercio, el Ministerio de Comercio Interior, el Ministerio de la Industria Alimenticia, el Instituto Nacional de la Pesca y otros. Se establecía así una especie de “patrón” para el tratamiento del marketing en las condiciones cubanas a través de métodos científicos que contextualizaran el tema bajo las condiciones nacionales.

Posteriormente se crea un grupo de marketing en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing en Cuba, comenzando así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando

paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en las enseñanzas técnicas y profesionales.

La situación se mantuvo de manera estable hasta la desaparición del campo socialista, originando un agravamiento de la crisis estructural propia de este tipo de procesos. Ante esta situación, se hace necesario trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, asegurando al unísono la calidad y estabilidad de las ofertas. Comienza a manifestarse un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir. Al cambiar el entorno económico del país, las empresas cubanas se vieron obligadas a cambiar y a tratar de ponerse a tono con los momentos actuales del mercado mundial.

Comienza a verse entonces como una necesidad en la gestión empresarial y un incentivo a las ventas (aunque de forma gradual y bajo un proceso lento de adaptación a las herramientas) y una oportunidad para aprovechar las potencialidades del entorno. Sobre el particular se refiere que “el uso racional de los recursos, lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, permitirá asociarse directamente con las expectativas del desarrollo” (Díaz, 2006, p.8).

A pesar del avance que ha tenido el tema en este siglo, la realidad muestra que todavía se dan pasos insuficientes en la contextualización de la mercadotecnia bajo las difíciles condiciones cubanas. Los empresarios tienen la conciencia de que se necesita aplicar nuevos enfoques y técnicas para lograr un desenvolvimiento en el mercado, pero no saben cómo hacerlo. Con respecto al enfoque de marketing se indica lo siguiente:

(...) en realidad, hoy día no son muchas las empresas que aplican esta filosofía, más bien, el desarrollo de tal filosofía en nuestras empresas ha dependido fundamentalmente de la compulsión, por insertar sus productos en el mercado internacional, o de la necesidad de elevar la competitividad de la industria nacional para sustituir importaciones en los sectores emergentes sobre bases de eficiencia y eficacia. Pero no se ha sido constante en la impulsión del marketing en la conducción de la actividad empresarial (Hernández,

2004, p.6).

Quizás el mejor acercamiento a la mercadotecnia como función organizacional está dado precisamente en las bases estructurales del modelo cubano de mejora: el Perfeccionamiento Empresarial. En su actualización del año 2007, en el Decreto Ley No. 252 “Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial” y el Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”; se incluye el Sistema de Marketing (capítulo XVIII) con un enfoque mayormente social. Algunos acercamientos a los fundamentos generales para la concepción del marketing en la empresa cubana se sostienen en:

Artículo 646, expresa que el éxito de una empresa será mayor en la medida de que sea capaz de elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de marketing específicos para cada uno de ellos.

Artículo 655, expresa que un elemento importante es garantizar por la empresa ofertas de productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado, lo cual conduce al éxito de la empresa.

Artículo 669, que indica que cualquiera que sea la organización que se adopte siempre se tendrá en cuenta que en la administración del marketing, como proceso de la empresa, intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa (Bases generales del Perfeccionamiento empresarial, 2007).

En cuanto a las proyecciones a corto, mediano y largo plazo la tendencia es a orientar todas las decisiones y estrategias en función del desarrollo del marketing como herramienta administrativa y de gestión de mejora social. Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución define claramente el futuro del sector empresarial en esta dirección, además de abrirse un abanico de posibilidades con la aprobación de la Ley de inversión extranjera y la reanudación de las relaciones diplomáticas con EEUU en el presente año.

1.2 El plan de marketing como instrumento empresarial

Diversas son las herramientas estratégicas utilizadas para gestionar la función comercial en las organizaciones. Una de las más comunes es el plan de marketing; instrumento que permite trazar estrategias frente al mercado y hacerlas más competitivas en un entorno cada vez más agresivo y cambiante.

En tal sentido, resulta prudente dominar un documento que posibilite la inclusión de cada uno de los actores organizacionales para la mejora del sistema. Para diversos autores, el plan de marketing persigue la búsqueda constante del crecimiento económico desde la perspectiva más operativa (Hoetker (2006), Peltier & Zhao (2012), Kotler (2006), Stanton (2006) y Zahay (2008), Ruiz (2014)). Constituye un documento único, que ayuda a guiar las intenciones directivas de perfeccionar continuamente la gestión empresarial. El mismo describe el negocio actual, la situación del mercado, políticas, objetivos, y las futuras acciones y estrategias de implementación que la empresa desarrollará en el futuro (Hidalgo, 2012, p. 17).

Resumiendo, la valía del plan de marketing radica en esencia en que define:

Qué y cómo se ha de vender y en qué cantidades; a cuales precios y a quienes se les venderá; dónde y cuándo se les venderá; a través de cuáles canales o circuitos de distribución. Contando con limitados medios de apoyo; asigna responsabilidades individuales para cumplir estos objetivos y alcanzar un beneficio determinado; es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una institución en el campo del marketing para un período de tiempo determinado. (Guerra, 2012, p.15).

En general, debe incluir las siguientes características generales:

- eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer
- estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente
- comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión
- atractivo: Las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender (Ruiz, 2014, p.15).

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

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

Al constituir una herramienta básica para la gestión administrativa; se destacarán acciones como las descritas a continuación para lograr el desarrollo de un marketing estratégico superior:

- obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y el futuro en la empresa y el mercado
- proporciona a la empresa, y al departamento de marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas
- permite una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación de los recursos humanos de la empresa
- permite estar preparados para reaccionar más eficazmente ante cambios repentinos de mercado o acciones de la competencia
- provoca un mayor sentido de participación de las responsabilidades entre las personas involucradas (Cabrera y colectivo, 2003, p.41).

Entre las características esenciales del plan de marketing se encuentra que es un documento escrito (formal), tiene contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control. También detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a obtener objetivos específicos y es válido para un período de tiempo concreto. Es indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo (Oñate, 2005, p.57).

Resulta crítico adaptarse estratégicamente a los cambios del entorno competitivo inmediato y global; pues repercuten directamente en las directrices y estrategias formuladas en el plan. Aunque no se pueda cambiar el entorno, las estrategias internas sí deben ir encaminadas a su adaptación oportuna y deben quedar reflejadas en el plan

para minimizar efectos negativos. En tal sentido, se plantea que “la preparación de un plan no garantiza el éxito del negocio, ni en la obtención de inversiones y apoyos, pero su ausencia garantiza, casi con seguridad, el fracaso del negocio” (Ceballos, 2007, p.7).

En general, este autor asume que un plan de marketing debe contener objetivos, estrategias y beneficios (siempre y cuando estos últimos superen a los riesgos asumidos en la determinación de los objetivos comerciales):

Objetivos del plan de marketing

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

Beneficios del plan de marketing

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

Es recomendable empezar haciendo un plan simple y básico, y poco a poco ir profundizando en el desarrollo de las partes a medida que se va obteniendo más información, y de acuerdo a las necesidades u objetivos del plan, o a las personas a quien irá dirigido. Se inicia con una síntesis aglutinadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos

o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. El plan de marketing resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, resultados y finanzas comerciales.

Es fundamental incluir en el plan los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. Además precisa de una estrategia de mercado que contempla los productos y servicios, su promoción, precios y la distribución.

Aunque existen múltiples metodologías y procedimientos de elaboración de un plan de marketing, básicamente las etapas que lo integran han sido aceptadas coherentemente como: resumen para ejecutivos, diagnóstico comercial y estratégico del entorno, objetivos y estrategias mercantiles, programas de acción, presupuestación y control (Ruiz, 2010, p. 7).

1.3 Metodologías para la confección del plan de marketing. Aportes y limitaciones teórico – prácticas

El presente epígrafe muestra un acercamiento a algunos patrones metodológicos para la confección del plan de marketing como instrumento empresarial. Aunque los pasos, etapas y fases son mayormente coincidentes, la utilización del software UCINET versión 6.184 para Windows permitió examinar particularidades entre la asociación teórica de los autores referidos.

El trabajo teórico se desarrolló de conjunto con otra investigación análoga al presente informe técnico (Fonseca, “Diseño de un plan de marketing para la Empresa de industrias locales varias de Holguín”, 2015) lo que permite examinar las relaciones estructurales existente entre las fases propuestas por cada autor y su influencia en el resto de las propuestas metodológicas estudiadas.

La utilización de dicho instrumento estadístico permite seleccionar el procedimiento a aplicar en la organización objeto de estudio de acuerdo a los referentes teóricos más importantes. Aunque la pertinencia práctica del mismo se corresponde fundamentalmente por el grado de desarrollo alcanzado por la función comercial en la empresa estudiada.

A partir de una búsqueda bibliográfica profunda, se analizaron un total de 23 procedimientos para la confección del plan de marketing, los cuales presentan

particularidades definidas en buena medida por el escenario en que fueron diseñados. Los autores analizados se refieren a continuación, obteniéndose un global de 23 procedimientos de confección de planes de marketing:

Kotler, P., Stanton, W., Bigné, E. www.infomipyme.com, Serra, A., Hernández (et al), C., Escuela Superior de Estudios de Marketing de España (ESEM) (2001), Alzamora Román, Acerenza, M., Chauvin, S. (2008), Ponce, C., Middleton, R., Sanz de la Tajada, L., Caferra, C., Talaya (et al), E., Manuales prácticos de las PYMES, Small Open Business Network (American Express®), Guardiola Corral, V. y Guerrero Serón, C. Universidad de Extremadura 2005, Mora, J. C. (2008), Lambin, Correa y Cifuentes (2010), J., Ramírez, R. Ortiz (2011), Ortiz, A. (2010), Chauvin, S. (2011), Guilarte Barinaga, E. (2012), Mc.Daniel, R. (1986), Lovelock (1998), Muñoz (2006), O’Shaughnessy, J., Majaro, R. y Frey, O. (2003).

La red de asociaciones que se presenta en la figura 1.3 muestra una agrupación teórica con una densidad de 32,64 % y una desviación estándar de 46.89 %; lo cual puede asumirse como positivo si se tiene en cuenta la relación entre la desviación y el valor de la densidad promedio de la red.

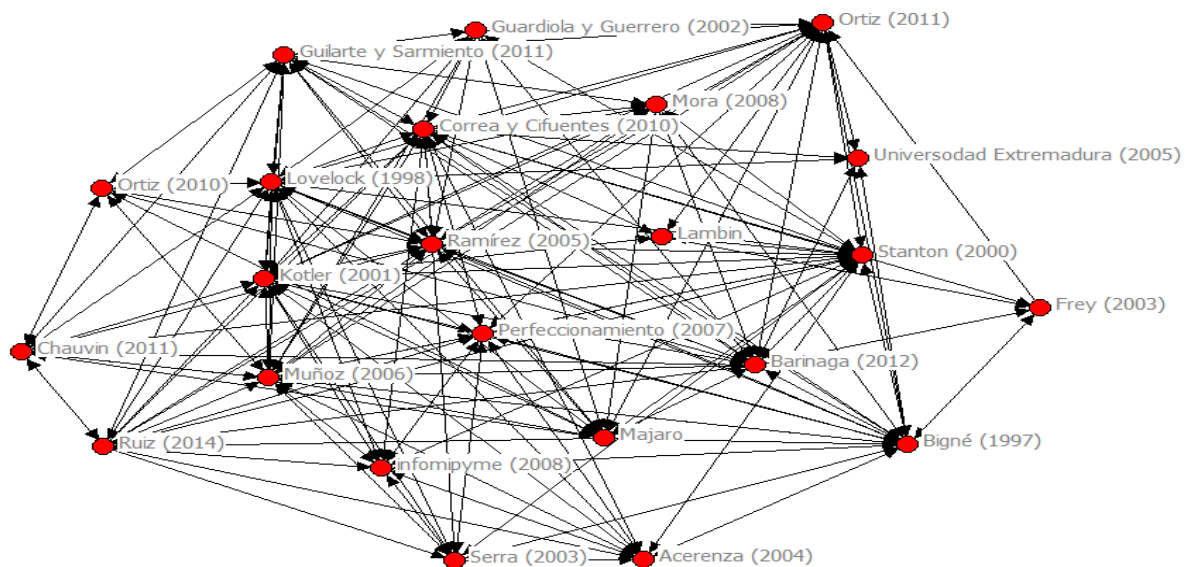


Figura 1.3 Relación teórica entre los autores consultados en lo referente a la confección del plan de marketing

El grafo de barras mostrado en la figura 1.4 presenta las etapas más citadas de acuerdo a su frecuencia de aparición en los autores consultados. De dicho análisis se extrae como conclusión que las etapas o fases más citadas por los autores resultan la de situación

actual (con un 100 % de representatividad), el trazado de objetivos comerciales y el trazado de estrategias de comercialización (con más de un 95 % de coincidencia), así como las etapas de programas de acción, control y presupuesto con índices de coincidencia ascendentes a más de un 78 % en todos los casos.

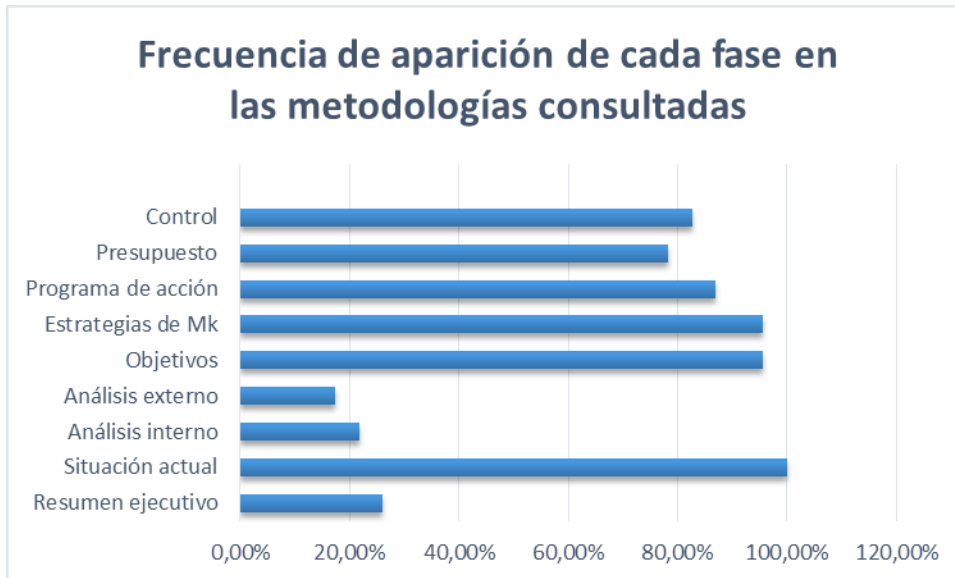


Figura 1.4 Grafo de barras que muestra la representatividad de cada etapa en la confección del plan de marketing según los autores consultados.

Según los datos resultantes ofrecidos por el análisis de redes sociales; el autor más citado de acuerdo al poder teórico resultó Muñoz (2006), seguido de Kotler (2001), Stanton (2001) y Bigné (1997). En este caso también coinciden como los más centrales, por lo que teóricamente se asume que gozan de prestigio. Se trata de autores que sirven de patrones metodológicos para otras propuestas de procedimientos.

Según los datos resultantes ofrecidos por el análisis de redes sociales; el autor más citado de acuerdo al poder teórico resultó Muñoz (2006), seguido de Kotler (2001), Stanton (2001) y Bigné (1997). En este caso también coinciden como los más centrales, por lo que teóricamente se asume que gozan de prestigio. En muchos casos, sus propuestas metodológicas sirven de patrones para el diseño de otros procedimientos.

Este autor, de acuerdo al análisis previo, asumirá la propuesta de Muñoz (2006) como el fundamento metodológico para el desarrollo del plan de marketing a realizarse en la organización estudiada.

1.4 Diagnóstico comercial al Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Situación actual y perspectivas

Para conocer la situación actual del marketing en la organización, se realizó una Auditoría de marketing, según la metodología de Barreiro Pousa, 2001. La muestra a encuestar se determinó a partir de la fórmula visible en el anexo 2 del presente informe técnico.

1.4.1 Breve reseña de la UEB

La estructura organizativa de la empresa es lineal (Anexo 2) y se cuenta con un total de 13 cuadros. La fuerza laboral está constituida por un total de 378 trabajadores en plantilla total, la cual se encuentra cubierta al 97.6% con 369 trabajadores, de ellos 160 mujeres.

La cifra de contratos determinados asciende a 163 y la de graduados del nivel superior en período de adiestramiento a 7. Están organizados por categoría ocupacional de la manera siguiente: 321 trabajadores son de servicio, 156 operarios, 48 técnicos, 13 dirigentes y 1 administrativo. La edad promedio del personal es de 42 años. Los graduados en el nivel superior representan el 15.18% del total de los trabajadores.

La misión empresarial se muestra a continuación, la cual fue diagnosticada y evaluada según patrones teóricos establecidos; determinándose insuficiencias en cuanto a la proyección hacia el entorno y actores claves en el sistema. La credibilidad del servicio también se encuentra afectada si se toman en consideración las herramientas de retroalimentación con los clientes desarrollados en la entidad; como encuestas, entrevistas y el libro de atención al cliente.

Misión actual:

Hotel Atlántico Guardalavaca, entidad hotelera con categoría 3 estrellas, con modalidad de servicios “todo incluido”, destinados a clientes extranjeros y nacionales; nos distinguimos por la calidad y sostenibilidad del producto que ofrecemos y por la motivación y profesionalidad de nuestros recursos humano.

Misión propuesta:

El Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se orienta al mercado nacional e internacional; movidos por una filosofía de entrega hacia los patrones de calidad más exquisitos, de acuerdo a las potencialidades del sistema económico – financiero en que nos desarrollamos. Nuestro capital humano se compromete continuamente con

personalizar el servicio hacia estándares cada vez más competitivos en un sector turístico en franco crecimiento, contando para ello con un trabajo en equipo estable y con experiencia profesional.

La visión de la organización se orienta hacia el liderazgo competitivo en el sector; lo cual parece demasiado visionaria y soñadora si se habla de un sector con elevados estándares competitivos y de prestación del servicio.

A partir de la utilización de instrumentos empíricos de investigación, como la Guía para la auditoría de marketing de Barreiro Poussa (que constituye a su vez una adaptación de la propuesta de Kotler) y la entrevista estructurada se demostró la existencia del siguiente clima organizativo en materia de gestión comercial. La muestra a encuestar se determinó a partir de la fórmula visible en el anexo 2 del presente informe técnico (se desarrollaron un total de 40 encuestas).

El análisis del macroentorno se realizó a partir de las siguientes variables: demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político y cultural. Se determinó que en el 67,8 % de los casos se desconocen los principales cambios y tendencias demográficas que pudieran afectar a la entidad en el período inmediato. Ello implica que no se realizan acciones para dar respuesta a los efectos que puedan generarse en este sentido; crítico si se trata del sector turístico, donde los cambios demográficos implican variaciones de la conducta de los clientes turísticos.

Desde el punto de vista **económico** la empresa cuenta con un registro de ingresos, conociendo su tendencia por datos de años anteriores, sin embargo el establecimiento de los precios depende en todos los casos del Ministerio del Turismo. Los ahorros y/o créditos dependen del comportamiento mensual sobre la base de lo planificado y en función de los ingresos. En el 54 % de los casos no se tiene una visión clara de la influencia del ambiente económico de los mercados emisores en la toma de decisiones empresariales para la gestión comercial, ni cómo pudiera influir esta en la toma de decisiones empresariales para el desarrollo comercial.

Analizando desde el punto de vista **ecológico**, en la entidad no se conocen las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano, aunque se realizan acciones para el mantenimiento y cuidado del entorno. En el 54 % de los casos se desconoce la importancia de concebir la gestión

ambiental como estratégica para el desarrollo de la gestión comercial en la entidad.

El ambiente **tecnológico** es desconocido en más del 60 % de los encuestados, lo que argumenta el hecho de percibir esta como una variable no estratégica para la gestión comercial de la entidad. Aunque se trate del sector turístico, donde el ambiente tecnológico no es el más estudiado a estos efectos, la realidad muestra que desarrollar el pensamiento proactivo en este sentido siempre resulta beneficioso para los servicios en general.

Desde el punto de vista político – legal la organización cuenta con facilidades que le brinda el entorno sociopolítico, fundamentado en la nueva ley de inversión extranjera, la voluntad estatal de perfeccionar los mecanismos de gestión turística a todos los niveles. Sin embargo, en más del 38 % de los encuestados se desconocía la influencia del ambiente político legal para la toma de decisiones empresariales.

La variable **cultural** resulta la más conocida, fundamentalmente por el impacto que tiene en el sector turístico; donde usualmente lo que se vende es cultura, tradición e identidad cultural en todos los sentidos. En este caso solo el 12 % de los encuestados deja de valorar la influencia de este ambiente como desarrollador del sector turístico y del hotel en sentido general.

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

El mercado es concebido fundamentalmente como parte de los mercados emisores extranjeros, a pesar del impulso que ha tenido el segmento turístico nacional. Debe destacarse que esta visión deberá cambiar a corto plazo si se esperan índices de crecimiento estables. En más del 40 % de los casos se desconoce la segmentación actual del mercado y los posibles nichos que pueden explotarse operativamente.

El instrumento principal con que cuenta la entidad para evaluar la percepción de los **clientes** es a través de encuestas, aunque también se realizan intercambios directos con clientes habituales. No se realizan estudios de mercado repetitivamente (el último se desarrolló en el año 2011); por lo que existe incertidumbre comercial en la toma de decisiones comerciales. Como clientes establecidos figuran las empresas de capital mixto, clientes extranjeros, personas naturales, visitantes a ferias, eventos comerciales y académicos y otros.

En general, se trata de clientes extranjeros que compran el paquete “todo incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptoras pertenecientes al territorio. Clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad, adquieren el paquete mediante las agencias territoriales o reciben los servicios prestados por el hotel sin pernoctación.

El ambiente **competitivo** es intenso, y precisamente resulta esta la variable mejor conocida por los trabajadores en materia de gestión comercial, al evaluarse como muy importante en más del 95 % de los encuestados. Los principales competidores se corresponden con el resto del sistema de hoteles turísticos (en la playa y en la ciudad), y el emergente sector no estatal con sus hostales, casas de rentas y restaurantes fundamentalmente.

La principal vía de **distribución** del servicio es a través de las agencias de viaje, los turoperadores y a través de los puntos de comercialización distribuidos por toda la ciudad (alrededor del parque Calixto García, hoteles de la ciudad, Palmares, Islazul, etc.) siendo suficientes y explotándose adecuadamente los canales de promoción autorizados a estos efectos.

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



Figura 1.4 Distribución vertientes 1 y 2 utilizadas en el hotel para explotar las herramientas comerciales.

Tomado de: Rodríguez Santana, Yander (2009). *Estrategias Para Generar Ingresos en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca para la temporada de Baja Turística*. Tesis en opción al título de licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. Holguín.

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

1.4.3 Estrategia de marketing

En la entidad se reconoce la importancia de la gestión comercial para el logro de indicadores económicos positivos y con niveles de crecimiento estables.

El **mercado meta** de la entidad son los clientes extranjeros que compran el paquete “todo incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptoras pertenecientes al territorio. Clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad, adquieren el paquete mediante las agencias territoriales o reciben los servicios prestados por el hotel sin pernoctación. En cuanto a las **metas y objetivos**, no tienen definidos los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados. La empresa tiene formulada la misión y la visión, aunque al diagnosticar las principales limitaciones se determinó que carecen de incluir la filosofía del marketing como una actitud permanente. En este caso, más del 45 % de los encuestados no perciben adecuadamente la influencia comercial en el trazado de la misión, visión y metas comerciales a este nivel.

No existe una **estrategia** de marketing que permita alcanzar los objetivos corporativos ya que los mismos no se encuentran definidos operativamente. Solo en parte se desarrollan estrategias de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada si el servicio es de nueva creación.

Los recursos existentes se encuentran distribuidos óptimamente para el cumplimiento de los componentes de calidad, servicios, promoción y publicidad, comunicación.

1.4.4 Organización del marketing

En cuanto a la estructura funcional en la organización existe un departamento comercial donde se toman las decisiones comerciales de la entidad, aunque con escasos niveles de autonomía, lo cual representa una debilidad para el desarrollo sostenible que se persigue. Se conoce este tipo de estructura en más de un 80 % de los encuestados.

Respecto a la eficacia funcional, existen buenas relaciones comunicativas entre el departamento comercial y el resto de las áreas funcionales; por lo que se percibe una comunidad armónica de intereses en este sentido.

1.4.5 Sistemas de marketing

Con respecto al **sistema de información**, este no está conformado por procesos, no se realizan investigaciones en este sentido que una vez obtenidos sus resultados

permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones. La investigación de mercados no se ha instaurado como filosofía empresarial permanente, lo cual constituye una insuficiencia real.

La gestión comercial atraviesa transversalmente al resto de los procesos operativos en el mapa; lo cual pudiera reestructurarse a partir de concebirlo como uno marcadamente estratégico; por la variedad de funciones que incluye a nivel de organización.

El **sistema de planificación de marketing**, se lleva a cabo solo en parte, no se mide el mercado potencial pero si se hacen previsiones de ventas según el arribo de turistas al territorio y solicitud de los servicios para eventos y otros. Los **sistemas de control** para asegurar que se cumplirán los planes son deficientes desde el área comercial. En el 45 % de los casos se desconoce la importancia real de planificar las acciones comerciales como parte de un sistema.

La empresa analiza periódicamente la rentabilidad de los productos, el mercado, y canales de distribución. En cuanto a los costos de marketing solo se contempla el presupuesto de publicidad y promoción y para el arrendamiento de locales e inmuebles.

1.4.6 Mezcla de marketing

La organización tiene establecida su cartera de servicios, realizándose su análisis periódicamente en función de los escenarios cada vez más cambiantes a los que se enfrenta.

La política de precios se rige por los lineamientos establecidos en la política comercial del MINTUR y se establece en los procesos de contratación por la dirección comercial del Grupo atendiendo a la escalera de precios de los productos de playa, el volumen de habitaciones contratadas según el mercado y por tipo de cliente.

De igual manera, las formas de pagos están regidas en la política comercial del MINTUR y se establecen por tipo de cliente y volúmenes de habitaciones convenidas con el Grupo y el respaldo aéreo.

En sentido general, sobre este aspecto la empresa tiene bajo nivel de decisión; no obstante, se estima un comportamiento de los precios por estancias de acuerdo a las estrategias trazadas.

El hotel tiene totalmente definidos los objetivos, políticas y estrategias para la **distribución** de los servicios de la cartera con que cuenta. Se valoran periódicamente

la efectividad de los mismos en la práctica y los niveles de solicitud de los servicios por el mercado. Están formulados los objetivos, políticas o estrategias de **comunicación** de la entidad y se cuenta con el presupuesto para estas acciones. La empresa cuenta con una **fuerza de ventas** debidamente seleccionada, organizada y capacitada para su labor.

Con fines investigativos, la mezcla de marketing se detalla en el capítulo II del presente informe técnico.

1.4.7 Resultados de marketing

La ejecución del **plan de marketing** no se puede evaluar ya que no se confecciona, solo se evalúa el plan de ventas. Se analiza la proyección de servicios nuevos y la suspensión de algunos que no reportan utilidades o al menos la planificada. De hecho, más del 80 % desconocen la existencia de este instrumento como una vía de obtención de ventaja competitiva para la organización.

Al realizar el análisis de costo-efectividad la empresa cuenta con sistemas que le permiten retroalimentarse con los niveles de satisfacción del cliente externo. Se analizan la evolución de los costos en este sentido y las vías para minimizarlos.

Con respecto al costo de la actividad de marketing, existe el presupuesto para desarrollarla y se ejecuta dependiendo más de la disponibilidad de recursos del MINTUR que de la propia entidad.

Como resultados generales del diagnóstico se puede concluir que:

1. Se encuentran definidas la misión y la visión, aunque no se orientan explícitamente a las necesidades de los mercados actuales y potenciales del hotel.
2. Se tiene definida la cartera de servicios, así como la política de precios para comercializarla a nivel central.
3. Se cuenta con nichos de mercado sin explotar, los cuales se desconocen por la poca repetitividad con que se realizan investigaciones de mercado.
4. Se encuentran identificados los principales competidores, aunque se carece de estrategias defensivas en este sentido.
5. Se desconoce en buena medida la influencia de las variables del macroentorno en el desarrollo de la gestión comercial.
6. No se encuentran definidos los objetivos corporativos del marketing, ni se muestra

una estrategia que integre las acciones comerciales que hoy se desarrollan de forma aislada.

7. Al no desarrollarse planes de marketing, se carece de un sistema de gestión y control en este sentido.
8. Se desarrolla aisladamente la mezcla de marketing según los canales actuales.

CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL CLUB AMIGO ATLÁNTICO GUARDALAVACA

2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio

El Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca posee categoría tres estrellas. Ubicado en el municipio de Banes, en el litoral norte de la provincia Holguín, se encuentra en la primera línea de playa del destino turístico holguinero a 76 km del Aeropuerto Internacional “Frank País” y a 64 km de la ciudad de Holguín.

Surgió el 1ro de mayo del 2002 como resultado de la fusión de los Clubes Amigo “Atlántico Bungalow” y “Guardalavaca”, estrategia trazada por la Compañía Hoteles Cubanacán para mejorar la comercialización de los hoteles y obtener mejores resultados económicos mediante la incorporación del mercado inglés y de nuevos turoperadores (TTOO) canadiense. Está formado por cuatro secciones de edificaciones que se distinguen entre sí por sus diseños arquitectónicos; Sección Tropical (antiguo Hotel “Atlántico”); Sección Estándar (antiguo Hotel “Guardalavaca”); Sección Bungalow (antigua Villa “Turey”) y la sección Villas (“Villa Guardalavaca”), con un total de 747 habitaciones, tres restaurantes estilo buffet, tres restaurantes especializados, cuatro cafeterías (snack – bares) y dos centros nocturnos distribuidos por sección como a continuación se explica.

La Sección Tropical, segundo en antigüedad, inaugura sus actividades el 23 de Julio de 1989, es el edificio central con 233 habitaciones, de la cuales 193 son con vista al jardín y 41 con vista al mar, siendo esta sección la más cercana a la playa. Cuenta con un restaurante buffet “Los Vitrales”, el restaurante especializado “La Espada”, recepción, lobby Bar “La Niña”, bar piscina “La Pinta” y snack bar “La Santa María”.

La Sección Estándar inicia sus actividades el 27 de Julio del 1976, es una instalación que cuenta con tres bloques biplantas con 234 habitaciones estándar, un restaurante buffet “Los Panchitos”, un lobby bar “Mary Moo”, recepción, snack bar “Los Panchitos” y una piscina. Por la antigüedad de su construcción es la sección de más problemas técnicos y operativos que provocan una gran cantidad de quejas en el periodo que se explota.

La Sección Bungalow, fue construida el 16 de Noviembre del 1991 con sistema moderno de bungalow biplantas, con 136 habitaciones distribuidas alrededor de la piscina de esta villa. Cuenta con el restaurante buffet “1720”, snack bar “Yaguajay”, restaurante especializado “El Fuerte”, piscina y recepción.

La Sección Villa, inició las operaciones en el 2002 construida con sistema moderno de bungalow biplantas, equipada con los sistemas más actualizados para construcciones de su tipo; es la sección más eficiente del complejo, con 144 habitaciones, de ellas 72 vista al mar y 72 vista al jardín, dentro de las cuales se encuentran 14 junior suite, cuatro suite y cuatro para clientes discapacitados.

Todas las habitaciones están habilitadas con servicios de agua caliente / fría, baño privado, caja de seguridad, limpieza diaria, TV por cable y acondicionadores para aire, teléfono, televisión satelital y canales internos. Los restaurantes estilo buffet tienen una variada oferta de platos de cocina nacional e internacional y la concepción de siete noches temáticas. Un restaurante especializado en comida italiana, otro con platos elaborados a base de aves y un tercero para comida tradicional cubana; contando además este último con la decoración y vestimenta basado en la vida del famoso cantante Benny More.

Los centros nocturnos ofertan sus servicios después de las 11:00pm hasta las 2:00am. El cliente tiene la posibilidad además de disfrutar de deportes terrestres (Voleibol de playa; Baloncesto; Mini Fútbol; Mini golf; Tenis) y deportes náuticos que ofrece la Marina “Marlín” ubicada al lado del Club Amigo. Como otras opciones recreativas aledañas al complejo hotelero se encuentran ventas de artículos artesanales, paseos en bicicleta sin cargos extras para el cliente y renta de motos y autos por parte de las agencia Cubacar, Taxis OK y Havanautos.

La situación socioeconómica de la organización se fundamenta esencialmente en el tipo de producto turístico que se oferta y los segmentos de mercado al que se dirige la institución (clase media; principalmente de mercados habituales para el polo turístico holguinero). Algunos de los datos económicos más utilizados a nivel empresarial para el cierre del año anterior se muestran a continuación (ver comportamiento comercial del año 2014 en anexo 4):

- 243 056 turistas días extranjeros (98,9 % del plan), para un 32,80 cuc de ingreso medio por este concepto
- ocupación promedio del 52,40 % contra habitación existente
- estancia media de 7,0 días y una densidad ocupacional de 1.8 clientes por habitación
- 29 055 turistas días nacionales (136 % del plan y creciendo sobre el 31,20 %)
- el promedio de habitaciones días fue de 9,567 % para el turismo internacional y de 1,11% para el nacional. Asimismo, el promedio de noches estancia es de 6,49 % y 2,08 % respectivamente.

Se encuentra diseñado el mapa de procesos (aunque en la práctica no se trabaja precisamente bajo ese enfoque) y la responsabilidad de la alta dirección con la función comercial es permanente (ver anexo 5). Por tanto, se encuentran creadas las condiciones para desarrollar el plan de marketing en la presente investigación.

2.2 Descripción metodológica del procedimiento de confección de plan de marketing seleccionado

A continuación se presenta el instrumental metodológico (Muñoz, 2006) que sirve de sustento práctico para la implementación del plan de marketing en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. El mismo consta de 7 fases, que van desde el resumen ejecutivo hasta los sistemas de control y plan de contingencias; visible gráficamente en la figura 2.1.

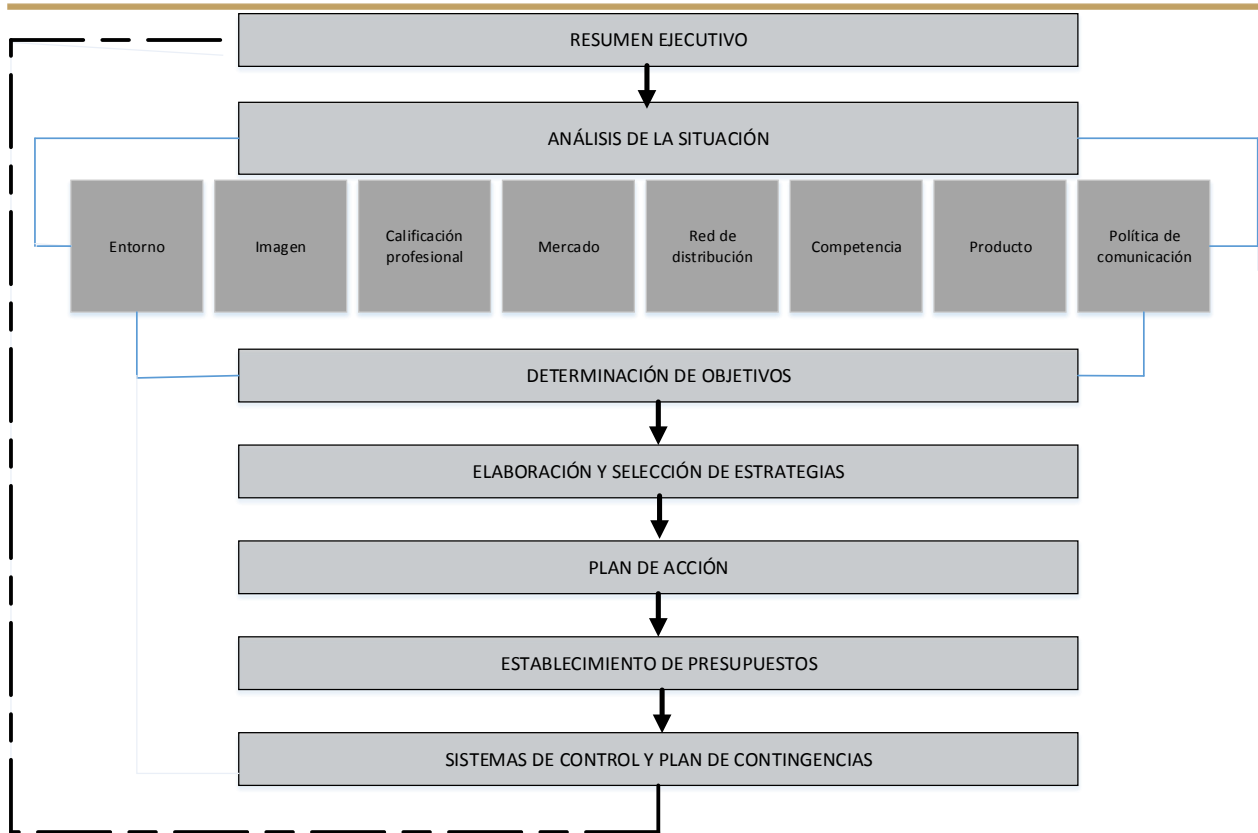


Figura 2.1 Representación gráfica del procedimiento de plan de marketing seleccionado mediante la herramienta de trabajo con las redes sociales (salida del UCINET)

A continuación se propone la caracterización de las acciones a desarrollar en cada una de las fases del procedimiento; incluyendo objetivo, herramientas fundamentales y tareas.

Fase I. Resumen ejecutivo

Objetivo: presentar un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la alta dirección, involucrando además a inversores y personal ajeno a la empresa interesado en su gestión administrativa y comercial.

Herramientas:

- revisión documental
- análisis y síntesis
- entrevistas

Tareas:

- incluir razones para que la organización se guíe por un plan de marketing
- incluir gastos generales necesarios para la gestión comercial

- desarrollar herramientas financieras y de gestión administrativas concretas
- diagnosticar el estado actual presentado por el marketing en la organización
- definir principales objetivos y resumir los datos que brinden información económica

Fase II. Análisis de la situación

Objetivo: diagnosticar el comportamiento comercial de la organización en cuanto al mercado al que se dirige, el ambiente competitivo inmediato, la imagen proyectada por la organización en el entorno, las políticas de comunicación utilizadas y la red de distribución.

Herramientas:

- revisión documental
- análisis de datos
- entrevistas y observación científica
- técnicas de trabajo en grupo para el logro del consenso
- análisis de la posición estratégica de la empresa y su ventaja competitiva (según metodología propuesta por Ronda, 2006, p. 115)

Tareas:

- descripción de las variables del macroentorno más representativas para la empresa (socio- cultural, físico-natural, tecnológico, demográfico, económico, político-legal)
- descripción del mercado y de las variables del microentorno (suministradores, intermediarios, clientes, áreas de la empresa, competidores, otros grupos de interés)
- análisis de las variables que conforman la mezcla de marketing (producto, precio, comunicación comercial y distribución)
- diagnóstico de la imagen empresarial en el entorno
- determinación del nivel de desarrollo de las políticas de comunicación comercial que se desarrollan en la empresa
- determinación de la posición estratégica de la empresa y su ventaja competitiva

Fase III. Determinación de objetivos

Objetivo: definir los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de venta, cuota de mercado y beneficios a corto plazo (fundamentalmente en el año fiscal).

Herramientas:

- revisión de documentos
- entrevistas a directivos
- observación científica

Tareas:

- formular objetivos para el área comercial a partir de los objetivos de trabajo del resto de las áreas y los resultados del diagnóstico desarrollado en la fase precedente
- relacionar las problemáticas que atentan contra el cumplimiento de los objetivos

Fase IV. Elaboración y selección de estrategias

Objetivo: presentar las estrategias diseñadas para gestionar la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) en función del alcance de los objetivos definidos en la fase anterior.

Herramientas:

- análisis matricial
- trabajo en grupo
- herramientas para alcanzar el consenso

Tareas:

- definir a través del consenso las vías más expeditas para diseñar las estrategias de comercialización del producto turístico
- describir estrategias en función del resultado del análisis de la posición estratégica del negocio
- establecer estrategias de marketing en función de los mercados meta identificados previamente en que opera (o pudiera operar) la organización y detallar la mezcla de mercadotecnia para cada uno de ellos

Fase V. Plan de acción

Objetivo: detallar los participantes, fecha de cumplimiento probable y esfera de los responsables de llevar a efecto cada una de las estrategias de comercialización definidas en la fase previa.

Herramientas:

- análisis tabular; donde se muestre el responsable (s), ejecutor y fechas de cumplimiento en función de las estrategias diseñadas para la mezcla de marketing
- revisión documental

Tareas:

- establecer el programa de cumplimiento de las estrategias con su cronograma de ejecución

Fase VI. Establecimiento de presupuestos

Objetivo: establecer el pronóstico de los resultados financieros esperados a partir de la implementación de las estrategias.

Herramientas:

- análisis financiero

Tareas:

- pronosticar el mercado total
- establecer la estimación del volumen, ingresos y costos de ventas
- analizar gastos de mercadotecnia en publicidad, gastos generales y declaración de utilidades o pérdidas

Fase VII. Sistemas de control y plan de contingencias

Objetivo: indicar cómo se controlará el programa de acción diseñado para la implementación de las estrategias de comercialización.

Herramientas:

- técnicas de control
- análisis tabular
- revisión documental

Tareas:

- Establecer planificación tabular de las acciones de control necesarias

2.3 Diseño de un plan de marketing para hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

Fase I. Resumen ejecutivo

Debido a la situación económica internacional, el gobierno cubano está obligado a efectuar cambios primordiales en cuanto a las políticas que regulan la economía del

país y el sector empresarial debe considerar y adaptarse cuanto antes a estos cambios.

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca no queda eximida de esas influencias y debe revisar y adecuar su sistema de comercialización para explotar los mercados potenciales, mantener y continuar mejorando la satisfacción de sus clientes actuales.

Par ello se proyecta incluir como mercado potencial a los colaboradores de la salud y el deporte que cumplen misión internacionalista, así como trabajadores que reciben remesas y trabajan furas del sector estatal; aunque en general para el estudio se asume como “mercado nacional”. Además, se trabajará en la potenciación de los principales mercados emisores, en especial Canadá, Alemania y Holanda.

Con el apoyo del presente plan de marketing, se proponen como objetivos comerciales más importantes el logro de la cifra de 270,000 estancias, lo que significa un incremento del 1.8% en este renglón. Además, el incremento de los ingresos en divisas en un 2%, alcanzando 9.5 MMcuc así como el aumento de los ingresos de bolsillo en un 20% con relación al año 2014.

Para ello, se establecieron un conjunto de estrategias de comercialización que exigirán una inversión en marketing ascendente a 4347 cuc para este año. Sin embargo, el efecto de la misma provocaría ingresos superiores a los 7 453.63 cuc. Se le aportaría alrededor de un 5 % al presupuesto por ingresos de la instalación, ascendente a 492464.31 cuc al cierre de 2015.

Fase II. Análisis de la situación

A continuación se presenta el análisis de cada una de las variables asociadas directamente a la gestión comercial en el hotel desde la perspectiva metodológica del procedimiento, Las mismas son: Entorno, mercado, imagen, calificación profesional, red de distribución, competencia, producto, política de comunicación.

Entorno

A continuación se muestra el resultado del estudio realizado para conocer las particularidades en cuanto al desarrollo de las variables demografía, economía, sociocultural, medioambiente, político – legal y tecnológico para el desarrollo de la gestión integral de la organización.

La empresa turística desarrolla sus actividades dentro de un contexto de mercado en el que existe un entorno no controlable que afecta generalmente de forma importante su marcha. Estos elementos deben ser estudiados también por la empresa con el fin de conocer o prever en qué condiciones deberá competir o qué elementos del entorno pueden afectarla negativa o positivamente.

Las tendencias de la economía mundial y los cambios acelerados que se están verificando en todos los ámbitos afectarán, de manera significativa, al desarrollo de la actividad turística. El incremento en los años de vida saludable de los seres humanos, el cambio climático, las innovaciones en el transporte, el desarrollo de las TIC's, el comercio por Internet, las brechas en la distribución de la riqueza, delinearán el nuevo escenario para el turismo 2020.

En el destino están presentes tres grupos hoteleros: Gaviota, con el 71% del total de habitaciones; Cubanacán, con el 28% e Isla Azul con el 1%, además de otras empresas de servicios extrahoteleros como Palmares, Marinas y Náuticas, Transtur, Transgaviota, Agencias de Viajes (Cubatur, Havanatur, Viajes Cubanacán y Gaviotatur) y algunas otras de aseguramiento. Por lo que de manera general podemos enmarcar al destino Guardalavaca como un destino de playa donde predomina el Grupo Gaviota, la administración Propia y el producto 4 estrellas.

El **medioambiente** de la provincia de Holguín influye positivamente en la organización; ya que el territorio constituye uno de los más ricos escenarios de la naturaleza cubana, desarrollándose como un importante destino turístico a nivel nacional y que a su vez permite el desarrollo de otras empresas que brindan servicios de apoyo para el desarrollo del polo.

Cuenta con una de las tres mayores reservas de níquel en el mundo en los municipios de Mayarí y Moa siendo esto un gran atractivo para la inversión extranjera. Limita al norte con el Océano Atlántico por lo que ocupa un lugar destacado en la industria pesquera. Holguín es la cuarta provincia más grande del país con una extensión de 9300,6 km cuadrados.

La Ley No. 81 sobre la protección del medio ambiente, también establece disposiciones y regulaciones que deberán considerar las organizaciones como responsabilidad social. Las empresas también están sujetas a disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, así como a resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, del

Ministerio de Finanzas y Precios, además de los que dicta el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Salud Pública.

La provincia cuenta con un atractivo turístico importante; por su vegetación autóctona, una zona de playas envidiables, posibilidades para el desarrollo del ecoturismo y su relación con el excursionismo, además de las posibilidades brindadas por el turismo de salud, entre otros. En general, la variable medioambiental favorece el desarrollo de la actividad turística para el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

La situación **político-legal** es afectada mayormente por la ley estadounidense Helms-Burton la cual establece que toda compañía no norteamericana que tiene tratos con Cuba puede ser sometida a represalias legales, y que los dirigentes de la compañía pueden ver prohibida su entrada en Estados Unidos. Esta situación variará notoriamente en los próximos meses debido al proceso de restablecimiento legal de las relaciones diplomáticas con el país norteamericano.

El ambiente político legal se muestra favorable para el desarrollo de un sector en continuo crecimiento

La situación **económica** y **demográfica**, aunque difícil internacionalmente, muestra indicadores más bien estables para la organización, al incrementarse sostenidamente el número de turistas días que arriban a la misma. Principalmente de los mercados emisores más importantes; la organización tiene potencialidades a corto y mediano plazo.

Europa y América del Norte siguen siendo las principales regiones receptoras de turismo, sin embargo China emergerá sustancialmente. En general habrá más competencia y más destinos se desarrollarán en el mundo, dado que el turismo actual se caracteriza por su fuerte expansión general y por la creciente tendencia de los turistas a visitar nuevos destinos, a lo que se añade la diversificación de los productos turísticos.

En la actualidad el hotel posee contratos con más de 150 agencias y Tour Operadores, de los cuales, 73 han reportado alguna producción, pero el gran problema se presenta cuando los 10 primeros tienen casi el 88% de toda la producción y los 3 primeros en producción poseen el 62% de toda la estancia del hotel, provocando una gran dependencia de estos Operadores.

En general, el sector turístico se encuentra favorecido en Cuba por el ambiente **tecnológico**, donde las posibilidades de inserción en el marco de desarrollo del Acribe

para la compra de insumos, arsenal técnico y otros para el desarrollo de la misión se encuentra dentro de estándares aceptables.

Mercado

El mercado actual se encuentra constituido esencialmente Respecto a los mercados, a Canadá, Cuba, Alemania y Holanda le pertenece casi el 93% de la cuota de estancia, escenario que no pretende cambiar, al menos por el momento, mientras el destino Holguín dependa en alto grado de los vuelos charter de estos emisores. La tabla 2.1 muestra un acercamiento al tema del mercado y su cuota de participación en cada caso.

Tabla 2.1 Participación de los principales mercados emisores

MERCADO	PARTICIPACIÓN	OPERADOR	PARTICIPACIÓN
Canadá	70,90%	Sunwing	26,10%
Cuba	11,90%	Nolitours	22,20%
Alemania	4,40%	Holasun	13,70%
Holanda	3,60%	Tour Mont Royal	5,70%
Receptivos	3,30%	Viajes Cubanacán	5,68%
Reino Unido	1,20%	Thomas Cook AG	3,60%
Argentina	1,00%	TUI Holland	2,80%
Turismo directo	2,20%	Cubatur	2,40%
Otros emisores	1,70%	Havanatur	1,40%

De la misma manera, el mercado nacional muestra un crecimiento favorable pues se asistieron en el año 3131 clientes nacionales más que el año precedente y 6126 por encima de la cifra planificada, cumpliéndose el presupuesto al 123.5%. Se mantiene asistiendo de manera mayoritaria Viajes Cubanacán, quien mantiene su presencia en todo el mercado nacional. La figura 2.2 desglosa la participación de los turoperadores que operan en la organización por índices de arribos.

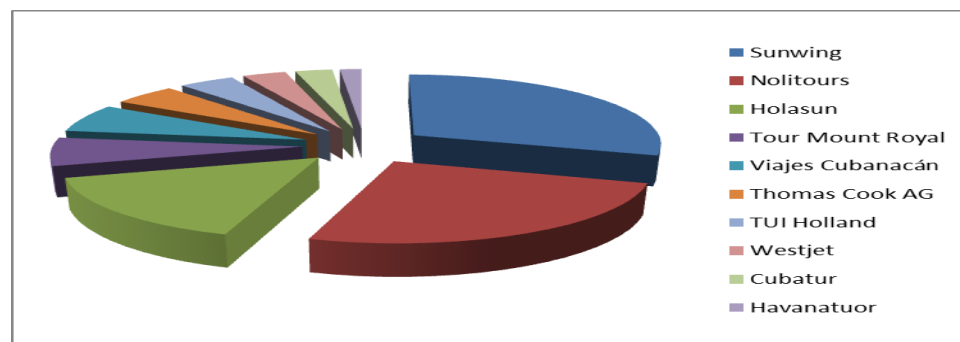


Figura 2.2 Participación de cada turoperador como parte del mercado actual del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

En general, se presenta un mercado en franco crecimiento, fundamentado esencialmente por el turismo nacional y mercados emisores tradicionales, aunque en este caso con tendencia al estancamiento. En el caso del turista nacional, la estancia se encuentra notoriamente afectada por los pocos días que se hospedan; por lo que se deberá trazar una estrategia estimuladora en este sentido.

Tabla 2.2 Cumplimiento y comportamiento con de los mercados emisores más importantes para el hotel.

TURISTAS DIAS POR MERCADOS					
MERCADOS	2013	PPTO	2014	2014/PPTO	2014/2013
Alemania	12036	11713	7431	63.4%	61.7%
Argentina	2361	0	46		1.9%
Canadá	176822	186202	162267	87.1%	91.8%
Holanda	9103	9797	11011	112.4%	121.0%
Reino Unido	1005	708	656	92.7%	65.3%
Italia	2867	1924	1042	54.2%	36.3%
Otros mercados	3651	6093	2677	43.9%	73.3%
Receptivos	10255	8902	11898	133.7%	116.0%
Turismo Directo	1746	4575	948	20.7%	54.3%
TOTAL	219846	229914	197976	86.1%	90.1%

Competencia

Por otra parte, en el polo turístico se encuentran ubicadas una serie de instalaciones hoteleras con administración mixta y marcas propias de mayor categoría, que si bien no consideran como competencia al hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, es necesario puntualizar. Las mismas cuentan con recursos y medios suficientes para realizar mayor cantidad de acciones de promoción y publicidad y con construcciones nuevas o renovadas. En este análisis, sale a colación que la distribución de las estancias del hotel posee un 3.8% por debajo con respecto a la relación de la capacidad habitacional. La siguiente figura muestra un acercamiento al ambiente competitivo inmediato a la organización, aunque se excluye el emergente sector no estatal con sus casas de alquiler, por no constituir hoy una amenaza real para la gestión de la organización así como la red hotelera adyacente a la provincia (Santiago de Cuba, Granma, Las Tunas).

Tabla 2.3 Ambiente competitivo inmediato a la organización

HOTEL	CAT	ADMINISTRADOR	HAB	%HAB	%PART
Hotel Playa Pesquero	5	Gaviota	944	22.2%	25.50%
Hotel Atlántico-Guardalavaca	3	Cubanacán	747	17.6%	13.80%
Hotel Playa Turquesa	4	Gaviota	531	12.5%	10.70%
Hotel Playa Costa Verde	4	Gaviota	480	11.3%	12.70%
Hotel Río de Lunas y Mares	4	Gaviota	464	10.9%	12.40%
Hotel Brisas Guardalavaca	4	Cubanacán	437	10.3%	11.50%
Hotel Blau Costa Verde	4	Gaviota	309	7.3%	5.40%
Hotel Río de Oro	5	Gaviota	300	7.1%	7.00%
Villa Don Lino	2	Isla Azul	36	0.8%	1.00%

El hotel presenta una relación de estancias con respecto a la capacidad habitacional del destino favorable en los mercados de Alemania, Finlandia, Holanda y Austria, mientras es desfavorable en Reino Unido, en Canadá, Italia, Suiza, España, Francia, Argentina y el resto de los emisores. Esto presupone que hay que establecer prioridades de trabajo en estos mercados para alcanzar los niveles deseados, sobre todo, en los de gran volumen como Canadá.

Los precios de las habitaciones son, por lo general, superiores a los del Atlántico Guardalavaca, sin embargo, al reaccionar con agilidad a las situaciones de los mercados, en ocasiones se han realizado ofertas que han situado los precios al mismo nivel que los de la entidad en cuestión o por debajo, amenazando la afluencia de clientes al hotel debido a la semejanza de precios.

Los hoteles que significan competencia en América y el Caribe, disponen de unas de las mayores infraestructuras turísticas del área con elevados volúmenes de inversiones; además de establecer estrategias de bajos precios en muchas ocasiones y unido a esto una buena gestión de venta. Comercializan además un producto de sol y playa con muy buenos indicadores de calidad. Estos destinos turísticos cuentan con la posibilidad de alcanzar muy altos niveles de emisiones del turismo norteamericano.

Producto

La cartera de productos del hotel Atlántico-Guardalavaca como empresa de servicios, está constituido por el conjunto de todas las líneas de productos/servicios que ofrece a sus clientes con objeto de satisfacer necesidades y aspiraciones inherentes a la

actividad turística. La misma se detalla en la figura 2.3 y muestra una anchura del conjunto de 6 líneas de productos, con una longitud total de 18 y una media de 3,0.



Figura 2.3 Amplitud y profundidad de la línea de productos actual del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Tomado de: Benítez (2008). *Planeación Estratégica del Marketing del hotel Atlántico Guardalavaca*. Unpublished paper.

Las líneas de productos de la empresa son de forma general consistentes, pues son servicios que se distribuyen mayormente a través de los mismos canales. Dichas UEN se definen a continuación:

UEN 1: Recepción

UEN 2: Ama de Llaves

UEN 3: Restauración

UEN 4: Comercial

UEN 5: Animación

Consecuentemente, la empresa es considerada un conjunto de UEN con características rentables y oportunidades de desarrollo diferentes, cuyo estudio permite evaluar de manera integral su actividad.

A continuación se realiza una descripción de las UEN determinadas, tomando como base las dimensiones previamente mencionadas.

UEN Recepción

Público objetivo: Clientes extranjeros que compran el paquete “todo incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptivas pertenecientes al territorio y clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad, adquieren el

paquete mediante las agencias territoriales o reciben servicios prestados por el hotel sin pernoctación.

Necesidad que satisface: Servicios percibidos por el cliente dentro de la instalación desde su entrada hasta su salida de la entidad.

Tecnología: Check in y check out, operaciones de cargo por los servicios no incluidos adquiridos, servicios de información.

El flujo operacional comienza con la realización de las reservas, lo cual requiere conocer los precios a aplicar según diferentes tipos de tarifas, así como los contratos existentes con agencias de viajes o clientes particulares. Una vez realizada la reserva, previa confirmación de la solicitud por la persona encargada, se está en condiciones de realizar el check in, para la realización del cual se llevan a cabo una serie de operaciones previas tales como revisión del listado de entrada y pre-alojamiento. Las operaciones posteriores comprenden la facturación, que incluye el envío de las facturas para su cobro. Durante la estancia del cliente se le ofrecen toda una gama de servicios (contratados o no, internos o externos), algunos de los cuales implican una generación de cargos, que aparecen resumidos en el cierre del día (cargos fijos de alojamiento y pensión). El día de salida del cliente se realiza el check out, después de la comprobación y cobro de los servicios pendientes, procediendo a la facturación en cuenta y a la liquidación de la factura, ya sea por la caja o por crédito si procediera.

UEN Ama de Llaves

Público objetivo: Clientes extranjeros que compran el paquete “todo incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptoras pertenecientes al territorio y clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad o adquieren el paquete mediante las agencias territoriales.

Necesidad que satisface: Proporcionar habitaciones con o sin servicios complementarios.

Tecnología: Prestación de fuerza de trabajo necesaria para garantizar la limpieza y ambientación de los bloques habitacionales y áreas libres.

UEN Comercial

Público objetivo: Clientes potenciales que perciben la gestión de marketing de la entidad con respecto a sus servicios/productos, clientes extranjeros que compran el paquete “todo

incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptoras pertenecientes al territorio y clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad o adquieren el paquete mediante las agencias territoriales.

Necesidad que satisface: Garantizar la venta del producto ofertado y de las opcionales extras que generan ingresos de paquete y de bolsillo.

Tecnología: Prestación de fuerza de trabajo y medios de comunicación necesarios para consumir una acertada promoción y divulgación de los servicios de la entidad y una máxima fidelización del cliente.

El flujo del proceso se inicia con la promoción y comercialización que realiza la Casa Matriz. Posteriormente comienza el proceso de reserva, que parte de la solicitud de reserva por parte de los TTOO, AAVV mediante el correo electrónico y la solicitud personal, vía telefónica. El especialista monta la reserva en el sistema de gestión hotelera, (Zun pms), para la utilización por los distintos departamentos según su objeto social. Seguido se realiza un análisis del booking, procedimiento que se realiza diariamente, a partir del cual se determina el estado de venta, se toman decisiones. Finalmente se envía confirmación electrónica a los diferentes

TTOO y AAVV.

UEN Restauración

Público objetivo: Clientes extranjeros que compran el paquete “todo incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptoras pertenecientes al territorio y clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad, adquieren el paquete mediante las agencias territoriales o reciben servicios prestados por el hotel sin pernoctación.

Necesidad que satisface: Adquisición por parte del cliente de productos/servicios que suplan sus necesidades de alimentos y bebidas.

Tecnología: Preparación de cócteles y tragos, planeación de menú, elaboración de alimentos, presentación y prestación de servicio.

El flujo operacional comienza con la realización del pedido por cada área o centro de costo, donde se detalla la cantidad de mercancías solicitadas al almacén. Este pedido es despachado y facturado por el departamento de ATM el cual, a través del sistema de gestión hotelera Interhotel, carga automáticamente al facturar toda la mercancía hacia el

área descrita en el pedido. Una vez fijado este inventario en las áreas, se procede a brindar el servicio y terminada la jornada se determina el inventario final para obtener lo consumido, lo cual, sumado entre todos los centros de costos y dividido entre los turistas días, muestra el resultado de los costos de bebidas y alimentos en que se incurrió.

UEN Animación

Público objetivo: Clientes extranjeros que compran el paquete “todo incluido” a través de los diferentes TTOO internacionales y agencias de viajes receptivas pertenecientes al territorio y clientes nacionales que acceden de manera directa a la entidad, adquieren el paquete mediante las agencias territoriales o reciben servicios prestados por el hotel sin pernoctación.

Necesidad que satisface: Elementos complementarios que contribuyan el entretenimiento del visitante.

Tecnología: Prestación de fuerza de trabajo necesaria para hacer efectivos los servicios de entretenimiento.

La operación comienza con el proceso de bienvenida a los clientes previa coordinación con el área de reservas para conocer las entradas previstas, así como las especificidades (niños, clientes VIP, repitentes). Se procede a solicitar información al departamento comercial acerca de los segmentos de mercado que arriban a la entidad con el objetivo de diseñar actividades específicas. Le sigue el proceso de información de actividades al cliente donde se coordina con relaciones públicas la participación de algún miembro del equipo de animación en la reunión de información que se les ofrece.

La **política de comunicación e imagen** profesional se circunscribe al mismo sistema que el resto de las unidades turísticas, donde los medios para publicitar el producto son a través de las AAVV, los turoperadores y los canales habilitados a través de la web y las ferias turísticas.

Esta fase termina con la determinación de los factores que enfrenta la organización en los ambientes internos y externos; instituyéndose como oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Sin embargo, este análisis integra la capacidad de respuesta de la organización ante estos eventos, así como el impacto esperado de la ocurrencia de cada uno de ellos. El mismo se conoce como posición estratégica del negocio, y permite trazar

estrategias de comercialización plenamente adaptadas a las condiciones reales de la organización. Dicho análisis se consideró a partir de la propuesta de Ronda (2006). Los resultados del procesamiento matemático se detallan en el anexo 3 del presente informe técnico.

Los factores que hoy afectan (positiva o negativamente) la gestión comercial del hotel son los siguientes:

Factores internos:

1. Escasos niveles de autonomía para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del precio.
2. Pocos niveles de repitencia turística en comparación con otros hoteles aledaños, por las estrategias internas de comercialización.
3. Dificultades tecnológicas para las UEN Restauración y Animación fundamentalmente.
4. Bajos niveles de promoción comercial de acuerdo a los canales habilitados a tales efectos en el sector turístico.
5. El área comercial no explota adecuadamente los recursos de imagen corporativa con que cuenta actualmente.
6. Las estrategias de comercialización actuales desestimulan la demanda del cliente nacional, que constituye un mercado en crecimiento.
7. Amplia experiencia profesional en el sector turístico y de servicios.
8. Capital humano comprometido con la misión empresarial y las estrategias de comercialización diseñadas a nivel administrativo.
9. La posición que ocupa el área comercial en la estructura organizativa le permite tomar decisiones empresariales de relieve.

Factores externos:

10. Elevados niveles de competencia en el sector turístico.
11. Pertenecer al MINTUR como organismo rector limita la gestión de aprovisionamientos e intermediación de servicios.
12. Escasos niveles de alianzas estratégicas con otros hoteles.
13. Escasos niveles de acceso a financiación externa para las inversiones comerciales en el hotel.

14. Crecimiento sostenido del número de arribos aéreos a la provincia.
15. Incremento de las inversiones nacionales en el sector turístico.
16. Prioridad estatal de favorecer las alianzas estratégicas dentro del sector turístico.
17. Incremento de las ofertas integrales del sector no estatal al sector turístico.

El análisis matemático (anexo 3) permitió conocer que internamente el hotel se encuentra en una posición ventajosa; al aportarse un valor total de **1.3311**, menor al punto comparativo de 2. En este caso, las fortalezas poseen mayor importancia para la gestión comercial que las debilidades; por lo que deben potenciarse desde el área comercial del hotel.

Externamente, la situación para el hotel es mayoritariamente inoportuna al aportarse un valor total de **2.3325**, mayor al punto comparativo de 2. En este caso, las amenazas existentes en el entorno poseen mayor importancia para la gestión comercial del hotel que las oportunidades; por lo que las estrategias en este sentido deben ser mayormente defensivas.

Fase III. Determinación de objetivos

A partir del análisis de la posición estratégica que ocupa la organización actualmente; se definieron los siguientes objetivos comerciales a hacerse efectivos antes de culminar el año 2016. A continuación se muestran los objetivos estratégicos y, a continuación, los objetivos específicos que los sostiene:

1. Aprovechar la nueva distribución por mercados para aumentar el ingreso medio
2. Lograr el cumplimiento de los ingresos presupuestados
3. Crear y consolidar un clima de seguridad y confianza alrededor de la empresa
4. Elevar los niveles de satisfacción de los clientes
5. Elevar el nivel de actividad en la temporada de verano con el incremento del turismo nacional
6. Concebir e implantar directrices para diversificar la oferta turística y alcanzar altos índices de preferencia
7. Perfeccionar la formación profesional de los trabajadores y el nivel idiomático de los mismos.

Objetivos específicos

1. Alcanzar la cifra de 270,000 estancias, lo que significa un incremento del 1.8% en este

renglón

2. Incrementar los ingresos en divisas en un 2%, alcanzando 9.5 MMcuc
3. Incrementar los ingresos de bolsillo en un 20% con relación al año 2014
4. Sobrepasar los 9.2 MMcuc en los ingresos de paquete
5. Alcanzar un índice de satisfacción de los clientes de 8.3
6. Cumplir al menos con el 75% de los estándares de la Marca Club Amigo
7. Incrementar la cantidad de clientes nacionales en un 8.0% con respecto a los asistidos en el año 2014, fundamentalmente en la temporada de verano

Para el logro de estos objetivos se debe trabajar en la potenciación de las fortalezas con que cuenta la organización, debido a que internamente el hotel se encuentra en una posición ventajosa. Fundamentalmente se deben atenuar las problemáticas relacionadas con el capital humano, la poca estimulación actual del consumo en el mercado nacional y la experiencia turística (la cual debe ser utilizada como una ventaja competitiva). Constituyen estas las tres esferas que pudieran dar al traste contra el alcance de los objetivos.

Fase IV. Elaboración y selección de estrategias

A partir de la previa identificación de los objetivos administrativos y comerciales de la entidad, es menester disponer de un conjunto de estrategias para darle alcance a dichas metas. A continuación se proponen estrategias para los planos definidos por los mercados metas actuales y potenciales, la mezcla de marketing para llegar a los mismos y su manera de integrarse mediante una estrategia corporativa de gran alcance, de acuerdo a las condiciones reales de la organización.

Mercado meta

La dirección comercial de la entidad debe fortalecer las negociaciones administrativas con las dependencias extrahoteleras para ofrecer un producto turístico cada vez más competitivo en el mercado.

Se debe trabajar en la potenciación del mercado nacional, un segmento en continuo crecimiento y con índices de consumo sostenido en los últimos tres años. Para este segmento se debe definir una mezcla distintiva de acuerdo a las condiciones del mismo.

Se debe trabajar en la proyección de sostenimiento del mercado emisor históricamente más importante (Canadá); el cual mantiene índices de participación superiores al 70 % de

los arribos; por lo que su aporte económico es trascendental. Se priorizará el turismo estacional, aunque con paquetes de ofertas más competitivas de acuerdo a los estándares actuales del Hotel. En este caso, la intermediación de la firma Sunwing debe potenciarse de manera más agresiva, por cuanto constituye el operador por excelencia de ese mercado.

Dentro del mercado nacional, se deberá desarrollar un tratamiento estable de las relaciones con Cubatur y Havanatur, con índices de participación sumamente escasos (menos del 2,4 % en ambos casos); constituyendo una oportunidad a aprovechar que aún no se ha tenido en cuenta por el área comercial.

Mezcla de marketing

El producto turístico actual debe renovarse según las tendencias del comportamiento comercial de la institución; fundamentado especialmente en las relaciones entre cada una de las UEN que se desarrollan. Especialmente recepción, ama de llaves y animación.

Se debe incluir una propuesta estacionaria diferenciadora para el mercado nacional; que incluya paquetes con descuentos comerciales por volumen de turistas incluidos y sistema de pasadías turísticas en la institución, con niveles de gratuidad en el caso de los menores de edad.

Establecer un producto turístico diferenciador para el mercado nacional; que incluya un sistema de estimulación para el incremento de la relación estancias/días totales; que al final del año 2014 ascendió a 9887 en ese segmento emergente.

El porcentaje de ocupación habitacional deberá incrementarse a partir de una estrategia integradora para potenciar la comercialización de eventos académicos, culturales y turísticos (actualmente el índice global es de apenas 25,3 %). Se deberá negociar una estrategia de precios con el MINTUR para potenciar los pasadías turísticas de acuerdo a las necesidades estacionarias del mercado nacional. Aunque en este caso las estrategias son limitadas, pues los precios de los servicios son establecidos y/o regulados por el MINTUR, cualquier modificación en este sentido debe estar autorizado previamente por este o las instancias superiores.

La negociación con los turoperadores más representativos del hotel (especialmente Sunwing, Nolitours y Holasun) deberá sostenerse en los descuentos comerciales integrales por volúmenes de compras y períodos contratados con el hotel. En este caso,

se deberá diseñar un producto más competitivo integralmente pero a costos más bajos que los tradicionales.

La UEN recepción integraría un conjunto de acciones operativas para hacer más eficiente los procesos de servicio de peluquería y late check out fundamentalmente. En el primero el servicio incluiría tratamiento integral del servicio en la propia habitación y en el caso del segundo incluiría el aseguramiento de la habitación hasta después de las 4 de la tarde para clientes no repitentes, por lo que el total tendría derecho a ese servicio.

En el caso de la UEN Alimentos y bebidas; se deberá potenciar la comercialización de vinos tradicionales cubanos para los mercados emisores extranjeros, ponderando el valor cultural de los mismos por encima de los importados.

Los servicios extrahoteleros deberán fundamentarse en una relación más estrecha con el hotel; especialmente con Palmares, la marina Marlins y las agencias de taxis; incluyendo en el paquete turístico los descuentos comerciales por niveles de repitencia, entre otros factores.

Proponer la participación en eventos regionales de conjunto con entidades del territorio bajo el auspicio del MINTUR. En este caso serían bajo patrones propios en los que el hotel acumule una experiencia acumulada importante; como el caso del turismo de salud, excursionismo, sistemas náuticos y otros.

La promoción debe fundamentarse en una explotación más agresiva de los canales habilitados por ETECSA actualmente, en especial el espacio de las páginas amarillas. La difusión a través de los medios audiovisuales también se instituido como una oportunidad para el hotel, por cuanto espacios promocionales de Radio Holguín y Tele Cristal posibilitan (aunque limitadamente) publicitar los servicios prestados.

Garantizar la elaboración, impresión y distribución a las sucursales de los medios que incluye el sistema de información al cliente establecido para el hotel por parte del MINTUR, según el presupuesto aprobado a estos efectos. Se deberá continuar el cumplimiento de los patrones establecidos con fines publicitarios en el Manual de Identidad Corporativa del MINTUR.

Consolidar la imagen del hotel en el mercado, a partir de una efectiva gestión del sitio web de la organización; la actualización y operatividad del mismo a través de investigaciones conjuntas con la Facultad de informática y matemática de la Universidad de Holguín.

La potenciación de la marca comercial del hotel debe incrementarse en función del nivel de gastos en este sentido; rediseñándose la tematización del logo (figura 2.4), con los mismos colores corporativos pero con cambios estructurales en los bordes y el centro inferior, con el objetivo de dinamizar la tematización del hotel en los medios publicitarios. Este estudio se desarrollará en coordinación con especialistas de instituciones diseñadoras de marcas comerciales.



Figura 2.4 Logo actual del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Deben ser rediseñadas las áreas del borde y centro inferior; con el objetivo de dinamizar la propuesta actual sin variar los colores corporativos.

Nivel de gastos de marketing

La efectividad de las estrategias depende del monto presupuestario gestionado desde el área comercial; ascendente al 10 % de los ingresos de bolsillo alcanzados en el año 2013. En este caso se invierten 7100 cuc en gestión comercial, distribuidos fundamentalmente en promoción de ventas y publicidad ampliada.

La empresa tiene asignado un presupuesto fijo para las actividades de publicidad y promoción de 9000.00 cuc, y lo utiliza en su totalidad anualmente, de ellos se destinan 7000.00 cuc para materiales de promoción y publicidad y 2000.00 cuc para servicios de promoción y publicidad.

Fase V. Plan de acción

La efectividad en la implementación de las estrategias de comercialización dependerá en buena medida de la voluntad administrativa y empresarial de cumplir con los plazos, responsabilidades y fechas asignadas a cada una de ellas. Para lo cual se propone el plan de acción mostrado en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Plan de acción propuesto para hacer efectivas las estrategias de comercialización antes del cierre del 2016.

Estrategia	Acciones	Responsable(s)	Fecha
Mercados meta	Establecer cronograma de negociación con dependencias extrahoteleras	Especialista comercial	Octubre de 2015
	Potenciación del mercado nacional a partir de propuestas comerciales integrales	Gerente y subgerente	Una vez finalizado el período de verano
	Acciones comerciales con Canadá para potenciar este mercado emisor a través de sus agencias más importantes	Gerente y especialista comercial	Septiembre de 2015
	Intermediación más agresiva con la firma Sunwing para los mercados emisores externos en crecimiento	Especialista comercial	A partir de septiembre de 2015
	Desarrollar del mercado nacional a través de alianzas con más estrechas con Cubatur y Havanatur	Especialista comercial Gerente	Todo el año
Mezcla de marketing	Renovación del producto turístico actual y tematización de áreas y escenarios empresariales	Gerente Subgerente administrativo	Octubre de 2015
	Desarrollo de las relaciones entre cada una de las UEN (especialmente recepción, ama de llaves y animación)	Subgerente y personal administrativo	Todo el año
	Diseño de paquetes con descuentos comerciales por volumen de turistas incluidos y sistema de pasadías turísticas, con niveles de	Especialista comercial del hotel	Período de verano y finales

	gratuidad en el caso de los menores de edad para el mercado nacional	Asesores comerciales del MINTUR	de año
	Establecimiento de un sistema de estimulación para el incremento de la relación estancias/días totales	Gerente económico Especialista comercial	Setiembre de 2015
	Comercialización de eventos académicos, culturales y turísticos	Gerente	Todo el año
	Negociar una estrategia de precios con el MINTUR para potenciar los pasadías turísticas	Gerente económico	A partir de septiembre de 2015
	Negociación con los turoperadores más representativos del hotel (Sunwing, Nolitours y Holasun), sostenido en descuentos comerciales integrales por volúmenes de compras y períodos contratados con el hotel	Especialista comercial Gerente	Entre noviembre de 2015 y abril de 2016
	Estudio de tiempos para elevar la eficiencia de los servicios de peluquería y late check out	Subgerente Personal administrativo	Octubre de 2015
Mezcla de marketing	Potenciar la comercialización de vinos tradicionales cubanos para los mercados emisores extranjeros	Gerente económico Especialista comercial	Todo el año
	Estrechar relaciones comerciales sostenidas con las organizaciones extrahoteleras (especialmente con Palmares, la marina Marlins y las agencias de taxis)	Especialista comercial	Todo el año
	Participación en eventos regionales de temas como el turismo de salud, excursionismo, sistemas náuticos y otros.	Personal administrativo Especialista comercial	Todo el año

		Gerente	
	Difusión más agresiva en el espacio de las páginas amarillas de ETECSA	Especialista comercial	Todo el año
	Difusión comercial a través de espacios habilitados a estos fines en Radio Holguín y Tele Cristal	Especialista comercial	Todo el año
	Garantizar la elaboración, impresión y distribución a las sucursales de los medios que incluye el sistema de información al cliente	Especialista comercial	Septiembre de 2015
	Actualización y tematización del sitio web de la organización; a través de investigaciones conjuntas con la Facultad de informática y matemática de la Universidad de Holguín	Especialista informático	Agosto de 2015
	Contratación del rediseño y tematización del logo del hotel, con los mismos colores corporativos pero con cambios estructurales en los bordes y el centro inferior	Especialista comercial	Agosto de 2015

Fase VI. Establecimiento de presupuestos

El área comercial dispone de la autonomía para la determinación de necesidades presupuestarias de marketing; aunque actualmente son limitadas acorde a los ingresos totales de la organización. Se espera que para el año próximo se acceda a casi un 10 % del presupuesto total según ingresos acumulados para la comercialización del hotel.

En este caso, este autor asume la proyección de gastos de marketing bajo esa percepción de futuro, lo cual no determina que los niveles de gastos en ese sentido puedan ser muchos menores, en cualquier caso dependería de la voluntad directiva del hotel y, en general, de las proyecciones del MINTUR en la provincia.

Tabla 2.5 Proyección presupuestaria para la implementación de las estrategias de marketing definidas como parte del plan.

Indicadores	U/M	CUC
Ventas		
Eficiencia en las utilidades	Miles de pesos	1617.30
Ingreso de paquete (extranjeros)	Miles de pesos	6 446.28
Ingreso de paquete (nacionales)		1 007.34
Ingreso de opcionales acumulado	Miles de pesos	7 453.63
Ingresos de bolsillo	Relación turistas/día en pesos	492464.31
Presupuesto contra estrategia de comercialización (hasta un 10 % de los ingresos brutos)		
Gastos de marketing:		
10 % del volumen total de ingresos acumulados		6 578.55 cuc (6570 cuc por defecto)
Estimación de gastos de marketing en publicidad		
Impresión de Gigantografías (organizaciones publicitarias, especialmente del propio MINTUR): 6m2 x 62.00 cuc/m2 = 372.00 cuc		372.00 cuc
Impresión de plegables (dentro del propio MINTUR): 250 u x 2.5 cuc/u = 625.00 cuc		625.00 cuc
Páginas amarillas de ETECSA:100.00 cuc anuales por concepto de		100.00 cuc

actualización		
Actualización de la página web: 100.00 cuc		100.00 cuc
Tematización y rediseño de locales, escenarios y productos culturales del hotel		650.00 cuc
Otros gastos: 2000.00 cuc (incluye gastos en relaciones públicas y ventas personales directas con los clientes, en especial los repitentes y disminución de los índices de insatisfacción actuales)		2000.00 cuc
Parcial de gastos en marketing		4347.00
Gastos asociados a la implementación total del plan de marketing por concepto de:	U/M	CUC
Asesoría profesional contratada	Miles de pesos	0.850
Contratación parcial de fuerza de trabajo calificada para la implementación de las estrategias de comercialización	Miles de pesos	0.400
Relaciones contractuales con otros actores incluidos en el plan (como las AAVV, los turoperadores y otras instituciones turísticas con las que se pretendan establecer alianzas estratégicas)	Miles de pesos	1.480
Presupuesto global de marketing	Miles de pesos	6.570

Fase VII. Sistemas de control y plan de contingencias

A continuación se presentan las variables a controlar a nivel organizacional desde el plan de marketing; fundamentalmente asociadas a las ventas, costos y la satisfacción de los clientes

Tabla 2.6 Proyección definida para el control y el plan de contingencias evaluados en el plan de marketing

Variable	Objetivo	Plazos	Responsables
Mercado meta	<p>Controlar que el plan de ventas del hotel tenga un incremento superior al 3 % anual, a través de las estrategias de comercialización diseñadas en el plan.</p> <p>Controlar las acciones de penetración propuestas para el mercado nacional como segmento emergente.</p> <p>Establecer un sistema de control para la negociación con los turoperadores y AAVV.</p>	Chequeo mensual y un corte semestral	Gerente, especialista comercial y económico
Mezcla de marketing	<p>Examinar el comportamiento práctico del rediseño de paquetes con descuentos comerciales por volumen de turistas incluidos y sistema de pasadías diseñados.</p> <p>Perfeccionar la gestión de eventos académicos y de colaboración en el hotel a través de un sistema de control más preciso desde la administración.</p> <p>Controlar el estrado de las relaciones con las entidades extrahoteleras a partir de las estrategias diseñadas en el plan.</p> <p>Controlar el cumplimiento de las acciones publicitarias y de promoción de ventas.</p>	Chequeo mensual y un corte trimestral	Gerente, especialista comercial y económico
Gastos de marketing	<p>Controlar la ejecución precisa del presupuesto asignado al área comercial.</p>	Chequeo mensual y un corte trimestral	Gerente, especialista comercial y económico
Satisfacción de los clientes	<p>Controlar la retroalimentación con los clientes desarrollada actualmente en el hotel a través del sistema de encuestas.</p>	Chequeo mensual y un corte trimestral	Gerente, especialista comercial, económico y asesor MINTUR

2.4 Evaluación del impacto económico-social de la propuesta

El plan de marketing proporciona una visión clara del camino a seguir para lograr resultados superiores en materia de comercialización. En el caso del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca; su desarrollo permite explotar nichos de mercado no cubiertos, canales publicitarios y entornos competitivos inmediatos a la organización. A continuación se muestran las esferas beneficiadas con la investigación:

- **Económico:**

En esta esfera el plan de marketing cobra su significación práctica más importante. El desarrollo del mismo permitirá incrementar los resultados comerciales en más de un 3 % anual, a partir del aumento promedio de estancias/días y arribo de turistas a la instalación. El presupuesto de 6570 cuc se instituye no como un gasto, sino más bien como una inversión estratégica para el desarrollo de productos y mercados.

Los ingresos de bolsillos, ascendentes a 492464.31 cuc, deberán incrementarse en alrededor de un 2.44 % a partir de la puesta en práctica de las estrategias diseñadas para la comercialización del hotel. El ingreso de paquete para el segmento extranjeros (ascendente a 6446.28 miles de cuc actualmente) pudiera incrementarse hasta un 12 % del valor global por las estrategias de alianzas con turoperadores y AAVV de los principales mercados emisores.

En el caso del ingreso de paquete para el mercado nacional (1007.34 miles de cuc), debe verse favorecido por las estrategias del “todo incluido” y pasadías en paquetes para este segmento emergente.

- **Mercados:**

Las estrategias de penetración a través de alianzas estratégicas con turoperadores en los principales mercados emisores permitirán un incremento sustancial del número de arribos turísticos.

El mercado nacional, aún es escasamente explotado desde las estrategias de comercialización actuales. Por lo que el diseño del plan de marketing permite examinar potencialidades en este sentido y perfeccionar los mecanismos de satisfacción de este segmento emergente. El incremento de los receptivos también se incrementaría sustancialmente con las estrategias de publicidad diseñadas; incrementando el 116 % acumulado hasta el cierre de 2014, con 11898 turistas de este segmento.

El turismo directo se vería favorecido, aunque en menor cuantía, por las estrategias de comercialización de la mezcla de marketing.

- Social:

A escala social, los resultados de la aplicación del plan de marketing permiten orientar más los intereses de comercialización del hotel hacia las necesidades sociales, fundamentalmente del turismo nacional. Además, la vocación medioambiental y cultural de la organización permite definir un clima de relación con los clientes; fundamentado en la siembra de árboles, la organización de eventos culturales y de gestión social, ferias expositivas y arquitectónicas amigables con el medio.

La relación académica que mantiene el hotel con los centros investigativos, fundamentalmente la universidad y Formatur, permite incrementar los beneficios docentes en los casos de estudios prácticos y las investigaciones en el sector turístico.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumplió el objetivo de la investigación; al desarrollarse un plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca de Holguín; integrando las acciones comerciales que hoy se desarrollan de forma aislada y sin carácter estratégico para el sector.
2. La fundamentación teórica del objeto y el campo de la investigación permitió definir un consenso en cuanto a la posición teórica de los autores referidos al tema de plan de marketing.
3. Se demostró la valía teórico – práctica de utilizar el procedimiento de Muñoz (2006) para diseñar el plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.
4. Se diagnosticó el comportamiento comercial de la organización; definiéndose limitaciones operativas y, en consecuencia, se definieron estrategias de comercialización para limitar su efecto negativo a corto y mediano plazo.
5. Se desarrolló un análisis presupuestario para hacer efectivas las estrategias de comercialización diseñadas como parte del plan de marketing; evidenciándose su impacto positivo para el desarrollo de la gestión comercial de la institución.
6. Se asignaron responsabilidades y plazos de cumplimiento para la implementación total el plan de marketing, de mutuo acuerdo con la alta dirección de la organización.

RECOMENDACIONES

Como parte de los resultados integrales de la investigación se recomienda:

1. Aplicar totalmente el plan de marketing en el hotel, a partir del comienzo de la temporada baja turística (mayo de 2015), acción consensuada con la alta dirección de la organización.
2. Monitorear el cumplimiento de las estrategias de comercialización diseñadas como parte del plan de marketing en los chequeos trimestrales propuestos en la fase de control, aprovechando los espacios de los consejos de dirección y reuniones de especialistas comerciales del MINTUR.
3. Actualizar el diagnóstico comercial (fase 2 de la investigación), antes del comienzo de la temporada alta del turismo (noviembre de 2015); para contextualizar las estrategias de marketing definidas como resultados de la investigación.
4. Incluir en el presupuesto del año 2016 los gastos de marketing resultantes de la coordinación de eventos, ferias expositivas y actividades promocionales no incluidas en el presente plan de marketing, debido a limitaciones con el presupuesto asignado al área comercial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social 8* (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Aguilar, M. N. (2005). Empresas familiares: Errores que matan. *Mundo Ejecutivo*, XLII, 100-101.
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29 (1), 19-23.
- Association, A. M. (2004). Dictionary of Marketing Terms. From [Http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php)? [Consultado: 05 septiembre 2007]
- Amaya, C. M. (2005). Oportunidades de las PYMES turísticas frente a la globalización
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Ávila-González, Y. (2013). *Plan de marketing para la cooperativa no agropecuaria de seguridad técnica Xecurity Coop*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34(4), 355–368.
- Bell, D. (2013). *Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal en negocios emergentes del municipio Holguín*. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Benítez, A. (2008). *Planeación Estratégica del Marketing del Hotel Atlántico Guardalavaca*. Unpublished paper.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management* 44(1), 64–80.
- Blanco-Rosales, H. (2011). *Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.
- Bolaños-Barrera, R. (2012). ¿Sólo se vende cuando su precio es más bajo? Retrieved from www.pymes-online.com

- Borjas-Campaña, D. (2009). *Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División oriente norte*. Tesis de maestría, Universidad de Holguín, Holguín.
- Boxwell, R. (2008). *BENCHMARKING: Para competir con ventaja*. México: Ediciones Mc. Graw Hill.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 368.
- Campdesuñer, R. (2013). *Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica*. Conferencia. Universidad de Holguín. Holguín.
- Carbonell-Duménigo, A. (2011). *Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11.
- Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Retrieved from www.pymes-online.com
- Chauvin, S. (2011). 5 pasos para un mejor plan de marketing. Retrieved from www.mujeresdeempresa.com
- Correa, D. (2011). Plan de marketing para PYMES. *Asesoría de empresas* Retrieved from <http://www.correaycifuentes.com>
- Díaz-Leyva, P. (2013). *Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Espinosa - Mosqueda, R. (2008). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades
- García, G. (2011). ¿Qué es un Plan de marketing? *Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el Marketing, la Comunicación y la Innovación*. Retrieved from www.pymesyemprendedores.es
- García-Vidal, G. (2005). *Contribución Epistemológica para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- González-García, M. (2012). *Diseño de una metodología de plan de marketing para un*

- negocio del sector no estatal*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Guerra-Solana, M. (2012). *Diseño de un plan de marketing para el grupo empresarial extrahotelero Palmares S.A. Sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Guilarte-Barinaga, E. (2012, 25 - 28 Nov). *Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Paper presented at the LOGMARK 2012, Ciego de Avila.
- Hanneman, R. (1998). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales* Estados Unidos: Editorial Redes.
- Hernández-Mastrapa, L. (2013). *Diseño de un plan de marketing para la UEB Consultores Asociados S.A Sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Hidalgo-Pupo, W. (2012). *Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho", perteneciente a la UEB Hotel Pernik*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín.
- Ivanova, A., & Rangel, E. (2006). *Globalización y regionalización*. México: Ed. Universidad de Colima.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Administración: Una perspectiva global – 11a Edición*: Ediciones Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). Marketing turístico Retrieved from www.prenhall.com
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de mercadotecnia - 12ma. edición*. México: Pearson education de México S.A. de C.V.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. (2011). La Habana.
- Lao, Y. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- Lazaridis, I. (2002). Cash flow estimation and forecasting practices of large firms in Cyprus: Survey findings. *Journal of Financial Management & Analysis*, 15(2), 62-68.

- Martínez, O. (2011). Dictamen de la Comisión de Asuntos Económicos sobre el Plan de la Economía y el Presupuesto del Estado. Periódico Granma, Órgano Oficial del Comité Central del PCC, La Habana, 7.
- Morales-Castaño, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Navarro-Portuondo, E. (2013). *Diseño de un plan de marketing para el Laboratorio Farmacéutico Oriente en Santiago de Cuba*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Ochoa, B. (2013). *Diseño de un procedimiento de confección de plan de marketing para el sector no estatal en el municipio Holguín*. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Oficial, G. (2012). *Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales*. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). *Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe"*. Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ortiz, R. (2011, 8-10 Nov). *Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing*. Paper presented at the GESEMAP 2010, La Habana.
- Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
- Ponce, C. (2011). Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. *Portal Web*. Retrieved from <http://claudioponce.com>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro. Cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848. DOI: 10.1007/s11192-010-

0287-4

- Rodríguez Santana, Yander (2009). *Estrategias Para Generar Ingresos en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca para la temporada de Baja Turística*. Tesis en opción al título de licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. Holguín.
- Rosalind, J., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1), 27-32. DOI: DOI: 10.1177/0266242610369743
- Ruiz-Almeida, D. (2010). *Tendencias del marketing y evolución del pensamiento estratégico organizacional*. Postgrado de marketing. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ruiz-Almeida, D. (2014). *Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín. Holguín.
- Sánchez-Valladares, O. (2005). Acercamiento al liderazgo. Reflexiones. *Folletos Gerenciales*, 9 (3), 27-35.
- Stanton, W. (2006). *Mercadotecnia* (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier
- Stoner, J. (2005). *Administración* (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Tasé-Velázquez, D. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Retrieved from www.pymes-online.com
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. *Journal of Marketing Research*, 72 (9), 131–148.
- Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.

ANEXOS

Anexo I. Guía para desarrollar la Auditoría de marketing y análisis de Pareto para seleccionar las situaciones problemáticas más importantes en el estudio

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

Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Auditoría del entorno de marketing				
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son?			
	2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa?			
	4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato?			
	6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla?			
	7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?			
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan?			

	9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio?			
	10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing?			
	12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa?			
	14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa?			
	15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?			
	18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.?			
	19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce sus principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnologías, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fabrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce las perspectivas de disponibilidad de los recursos claves utilizados en su producto/servicio?			
	23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los			

	suministradores de estos servicios?			
	24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicio	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte?			
	26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?			
	27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?			
	28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?			
Grupos de interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa?			
	30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			
Auditoría de la estrategia de marketing				
Filosofía de marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes?			
	32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?			
Mercado meta	33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y especificar los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?			
	34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?			
Metas y objetivos	35. ¿Se ha definido con claridad la misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable?			
	36. ¿Se han definido los objetivos corporativos del marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?			
	37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?			
Estrategias	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiado el ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía?			
	39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento?			
	40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos del marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los			

	principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?			
Auditoría de la organización del marketing				
Estructura formal	41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing?			
	42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?			
	43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?			
Eficacia funcional	44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.?			
	45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?			
Auditoría a los sistemas de marketing				
Sistema de información del marketing	46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de marketing, datos internos e investigación de marketing, y estos cuentan con un sistema de apoyo a las decisiones de marketing que permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés ?			
	47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			
Sistema de planificación de marketing	48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?			
	49. ¿La empresa elabora planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?			
Sistema de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos trazados? ¿Son efectivos?			
	51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?			
	52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			
Sistema de desarrollo de	53. ¿Posee al empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos?			

nuevos productos	54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de productos y mercados antes de lanzar nuevos productos?			
Auditoría de la mezcla de marketing				
Producto	55. ¿Está claramente definida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?			
	56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?			
	57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?			
	59. ¿resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos de la empresa? ¿Cómo lo sabe?			
	60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			
	61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución de los productos/servicios de la cartera de la empresa?			
	63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y la presencia del producto/servicio en el mercado?			
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa?			
	65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?			
Fuerza de ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?			
	67. ¿están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?			
	68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de ventas y valorar esos resultados?			
Auditoría de los resultados de marketing				
Análisis del cumplimiento del plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del plan de marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			

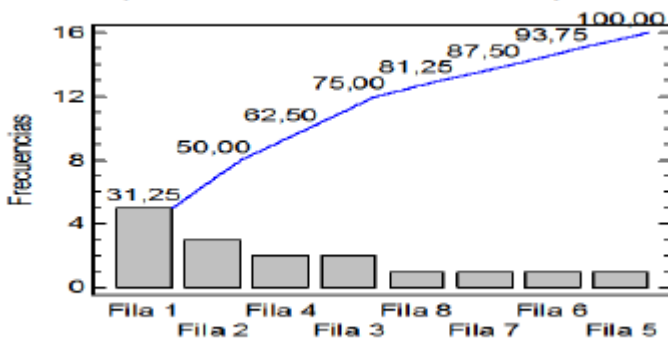
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?			
	71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?			
Análisis de costo-efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes?			
	73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece?			
	74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?			
	75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.?			
	76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?			

Tabla de Pareto con Frecuencias Acumuladas

<i>Etiqueta de Clase</i>	<i>Rango</i>	<i>Recuento</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Puntaje Ponderado</i>	<i>Puntaje Acum.</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje Acum.</i>
Fila 1	1	5	1	5	5	31,25	31,25
Fila 2	2	3	1	3	8	18,75	50,00
Fila 4	3	2	1	2	10	12,50	62,50
Fila 3	4	2	1	2	12	12,50	75,00
Fila 8	5	1	1	1	13	6,25	81,25
Fila 7	6	1	1	1	14	6,25	87,50
Fila 6	7	1	1	1	15	6,25	93,75
Fila 5	8	1	1	1	16	6,25	100,00
Total		16		16			

Fuente: Software STATGRAPHICS Centurion XV.II

Gráfica para determinar las situaciones problemáticas



Anexo 2. Fórmula para seleccionar la muestra a encuestar para el diagnóstico comercial

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

n es 39,86 encuestas; aproximadamente 40

Donde:

N es la población (378 trabajadores)

p es la probabilidad de éxito (0,5)

q es la probabilidad de fallo (0,5)

d es el error máximo permisible, en este caso 0,15

Anexo 3. Análisis de la posición estratégica del negocio

	FM	I	CR	IEI
Factores internos:				
1. Escasos niveles de autonomía para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del precio.	1	3	1	4
2. Pocos niveles de repitencia turística en comparación con otros hoteles aledaños, por las estrategias internas de comercialización.	1	3	2	2
3. Dificultades tecnológicas para las UEN Restauración y Animación fundamentalmente.	1	1	2	1
4. Bajos niveles de promoción comercial de acuerdo a los canales habilitados a tales efectos en el sector turístico.	1	1	2	1
5. El área comercial no explota adecuadamente los recursos de imagen corporativa con que cuenta actualmente.	1	2	3	1
6. Las estrategias de comercialización actuales desestimulan la demanda del cliente nacional, que constituye un mercado en crecimiento.	1	2	3	1
7. Amplia experiencia profesional en el sector turístico y de servicios.	0	2	3	0,66
8. Capital humano comprometido con la misión empresarial y las estrategias de comercialización diseñadas a nivel administrativo.	0	2	3	0,66
9. La posición que ocupa el área comercial en la estructura organizativa le permite tomar decisiones empresariales de relieve.	0	2	3	0,66
				1,33111111
Factores externos:				
11. Pertenecer al MINTUR como organismo rector limita la gestión de	1	2	1	3

aprovisionamientos e intermediación de servicios.

12.	Escasos niveles de alianzas estratégicas con otros hoteles.	1	1	1	2
13.	Escasos niveles de acceso a financiación externa para las inversiones comerciales en el hotel.	1	3	2	2
14.	Crecimiento sostenido del número de arribos aéreos a la provincia.	0	3	1	3
15.	Incremento de las inversiones nacionales en el sector turístico.	0	3	1	3
16.	Prioridad estatal de favorecer las alianzas estratégicas dentro del sector turístico.	0	2	1	2
17.	Incremento de las ofertas integrales del sector no estatal al sector turístico.	0	2	3	0,66

2,3325

Anexo 4 Comportamiento comercial del año 2014

AÑO:2014	TOTALES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Estancias Días Totales	240.990	36.966	36.423	35.033	29.088	11.157	11.042	9.997	15.886	11.226	10.924	13.986	19.262
Extranjeros	197.976	35.386	34.502	32.134	25.131	8.403	7.011	4.759	5.914	7.735	8.544	11.668	16.789
Nacionales	43.014	1.580	1.921	2.899	3.957	2.754	4.031	5.238	9.972	3.491	2.380	2.318	2.473

Habitaciones Días Totales	124.980	18.951	18.841	17.818	14.817	5.990	5.938	4.624	6.921	6.248	6.089	8.065	10.678
Extranjeros	105.278	17.860	18.026	15.923	12.792	4.801	4.110	2.377	3.064	4.742	5.020	6.996	9.567
Nacionales	19.702	1.091	815	1.895	2.025	1.189	1.828	2.247	3.857	1.506	1.069	1.069	1.111

Porcentaje Ocupación	45,8%	81,8%	90,1%	76,9%	66,1%	25,9%	26,5%	20,0%	29,9%	27,9%	26,3%	36,0%	46,1%
Densidad de Ocupación	1,93	1,95	1,93	1,97	1,96	1,86	1,86	2,16	2,30	1,80	1,79	1,73	1,80


Clientes Físicos	50.860	5.390	5.050	6.130	5.427	2.948	3.188	3.511	6.750	3.114	2.496	3.079	3.777
Extranjeros	28.271	4.686	4.013	4.521	3.272	1.391	1.012	1.019	1.432	1.195	1.198	1.944	2.588
Nacionales	22.589	704	1.037	1.609	2.155	1.557	2.176	2.492	5.318	1.919	1.298	1.135	1.189

Noches Promedio de Estancia	4,74	6,86	7,21	5,72	5,36	3,78	3,46	2,85	2,35	3,61	4,38	4,54	5,10
Extranjeros	7,00	7,55	8,60	7,11	7,68	6,04	6,93	4,67	4,13	6,47	7,13	6,00	6,49
Nacionales	1,90	2,24	1,85	1,80	1,84	1,77	1,85	2,10	1,88	1,82	1,83	2,04	2,08

Habitaciones en Otros Usos	1.743	155	136	155	150	155	150	155	155	123	124	130	155
----------------------------	--------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Ppto Estancia	268.493	36.958	38.195	37.833	36.008	12.878	12.290	12.502	18.370	15.841	13.214	13.602	20.802
Diferencia (Real - Ppto)	-27.503	8	-1.772	-2.800	-6.920	-1.721	-1.248	-2.505	-2.484	-4.615	-2.290	384	-1.540
Cumplimiento (Real/Ppto)	89,8%	100,0%	95,4%	92,6%	80,8%	86,6%	89,8%	80,0%	86,5%	70,9%	82,7%	102,8%	92,6%

Anexo 5 Mapa de proceso Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD E INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS	MCIA
	MANUAL DE CALIDAD E INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS	Fecha: 02/05/2013 Edición: 0

