

# PLAN DE MARKETING EN LA SUCURSAL HOTELERA ISLAZUL HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO  
INDUSTRIAL

**Autor:** Reynaldo Yunior Torres Alayo

**Tutores:** M. Sc. Maikel Emilio Ramírez Cáceres

M. Sc. Mirna Lázara González Velázquez

---

Holguín, 2021



## Pensamiento

“Haz un cliente, no una venta”.

Katherine Barchetti

“La gente influye en la gente, nada influye en la decisión de compra más que la recomendación de un amigo de confianza”.

Mark Zuckerberg

## DEDICATORIA

Este proyecto con el que culmino mis estudio se lo quiero dedicar primeramente a mi madre por ser el faro que ha iluminado mi vida y mi apoyo en cada momento, a mi padre porque sé que está conmigo, a mi abuela por siempre consentirme y ayudarme y a mi novia por estar a mi lado luchando codo a codo para vivir un bonito presente y construir un futuro mejor.

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por darme la fuerza y guiarme por el buen camino,  
A mis **padres y mi abuela** por toda la dedicación, el amor y los sacrificios,  
porque gracias a ellos me he convertido en lo que soy ahora.  
A mi **novia** por hacerme sentir la persona más afortunada del mundo,  
A mi **tía Maelia** por su ayuda incondicional y su cariño.  
A mis **tutores Maikel y Mirna** por su ayuda y por dedicarme  
parte de su tiempo.  
A todos los **profesores**, con los que he compartido en mi etapa estudiantil  
porque cada uno aportó su granito de arena para convertirme  
en el profesional que soy.

**¡Muchas gracias a todos!**

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Sucursal Hotelera Islazul Holguín, perteneciente al Ministerio del Turismo, con el objetivo de diseñar un plan de marketing para mejorar la comercialización de sus servicios que repercuta en mayores beneficios económicos. Mediante el diagnóstico realizado a la gestión comercial de la entidad se demostró que algunos de los elementos que componen la comercialización de sus servicios no se están desarrollando de la manera adecuada lo que limita el arribo de turistas a sus instalaciones y el proceso de fidelización de estos. Este problema profesional al que se ofrece solución con la actual investigación se fundamenta con la utilización de métodos teóricos y empíricos (histórico-lógico, análisis-síntesis, hipotético-deductivo, observación directa, entrevistas informales, trabajo en grupo, tormenta de ideas y revisión documental) y el uso de herramientas estadísticas y matemáticas como UCINET y EXCEL.

Resultado de la comparación entre diversos procedimientos para la confección de planes de marketing, se determinó que el procedimiento de Kotler et al., (2011) es el idóneo para aplicar en la entidad por sus componentes teóricos y fácil adaptación a las condiciones de la organización objeto de estudio. La principal conclusión derivada del plan es la contribución a la mejora de la gestión comercial de la entidad, posibilitando una mejor comercialización de sus productos turísticos y fidelización de los clientes.

## ABSTRACT

The present research was developed in the Hotel Branch Islazul Holguin, belonging to the Ministry of Tourism, with the goal of designing a marketing plan to improve the commercialization of its services that will have an impact on greater economic benefits. By means of the diagnosis made to the commercial management of the entity, it was shown that some of the elements that make up the commercialization of its services are not being developed in an adequate way, which limits the arrival of tourists to its facilities and the process of their loyalty. This professional problem to which a solution is offered with the current research is based on the use of theoretical and empirical methods (historical-logical, analysis-synthesis, hypothetical-deductive, direct observation, informal interviews, group work, brainstorming and documentary review) and the use of statistical and mathematical tools such as UCINET and EXCEL.

As a result of the comparison between different procedures for the preparation of marketing plans, it was determined that the procedure of Kotler et al. (2011) is the ideal one to apply in the entity due to its theoretical components and easy adaptation to the conditions of the organization under study. The main conclusion derived from the plan is the contribution to the improvement of the entity's commercial management, enabling better marketing of its tourism products and customer loyalty.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DEL MARKETING TURÍSTICO .....</b>	<b>5</b>
1.1. La gestión del marketing turístico. Evolución y principales conceptos .	5
1.2. Planeación estratégica del marketing .....	14
1.3. Metodologías y procedimientos para la elaboración de un plan de marketing .....	21
1.4. Situación actual del marketing en Cuba.....	25
<b>CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING DE ISLAZUL HOLGUÍN.....</b>	<b>29</b>
2.1. Caracterización de la Sucursal Hotelera Islazul Holguín .....	29
2.2. Procedimiento para elaborar el plan de marketing .....	33
2.3. Diseño del plan de marketing para la entidad.....	38
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
Anexos.....	67

## INTRODUCCIÓN

Desde los cimientos de la historia, los seres humanos han entablado relaciones de intercambio que se han transformado proporcionalmente con la evolución del hombre y el surgimiento de nuevas tecnologías hasta llegar a la actualidad. Este proceso de mercadeo parte de la base de establecer una relación beneficiosa y recíproca que derive en la satisfacción de las partes implicadas. Una herramienta que beneficia considerablemente esos intercambios es el marketing.

El surgimiento del marketing se debe a la necesidad imperiosa de imponer un producto o servicio en el mercado altamente competitivo y lleno de opciones. Inicialmente fue orientado a la organización y mejora de la producción, no obstante, con el crecimiento de la competencia y el raudal de ofertas, la aplicación del marketing necesitaba perfeccionarse, ya que las expectativas de los clientes iban en aumento.

El marketing encontró su auge en los productos y servicios con mayor demanda, como el turismo, cuya especialidad requiere una adecuación a las características que presenta este sector. El turismo es uno de los mayores propulsores de la economía mundial y una gran fuente de empleo debido a la creciente demanda de personal para este tipo de servicio. Es importante destacar que el marketing turístico posee los engranajes idóneos para generar grandes riquezas, sobre todo en aquellos países que saben, cómo potenciar sus actividades turísticas y prestan vital atención del marketing turístico para su promoción.

El marketing se ha desarrollado fundamentalmente para las relaciones de intercambio de bienes físicos donde es más fácil fijar un precio, desarrollar el producto, promocionarlo y distribuirlo. Las características distintivas y particulares de los servicios son las que dificultan el desarrollo de las diferentes estrategias de marketing y la aplicación de los instrumentos fundamentales del marketing a los servicios, concretamente a los servicios turístico (Parra y Beltrán, 2014).

La gestión adecuada del marketing turístico conlleva a indicadores positivos en la hotelería, por lo cual la planificación de este proceso es muy importante ya que traza el camino a seguir, desarrollando estrategias y acciones que respondan a los objetivos propuestos. Uno de los aspectos medulares en el proceso de gestión del

marketing lo constituye el plan de marketing como herramienta básica de gestión que toda empresa debe utilizar en interés de lograr mayores niveles de competitividad, constituyendo un factor clave para minimizar riesgos y evitar el derroche de recursos y esfuerzos.

En Cuba a partir de la década del noventa, con el derrumbe del campo socialista, colapsa la economía, lo que trajo consigo la necesidad de nuevas alternativas que permitieran una solución emergente a la difícil situación que atravesaba el país. Una de las medidas estratégicas adoptadas fue precisamente el incremento de los servicios turísticos teniendo en cuenta las diversas potencialidades que ofrece, las excelentes condiciones geográficas y los diversos atractivos con que cuenta y que permiten el desarrollo de distintas modalidades turísticas.

Los principales expertos del país se percatan que no bastaba solo con poseer excelentes recursos naturales sino que faltaba algo para que despuntara a nivel internacional. Poco a poco la filosofía de marketing se apodera del accionar del turismo cubano respondiendo a lo que iba demandando esta industria en cada momento. Cuba emerge como destino turístico, marcado por el formidable trato con el cliente, la belleza de sus playas y una buena promoción de sus servicios turísticos para buscar imponerse en este mercado tan competitivo.

Con la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el 8vo Congreso del Partido Comunista de Cuba para el período 2021-2026,(PCC, 2021) se dirigen los esfuerzos a perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos que posibiliten el crecimiento en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente. Además, se busca consolidar el mercado interno, a partir de crear y diversificar ofertas, que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras turísticas existentes (Lineamientos 154 y 157).

La Sucursal Hotelera Islazul Holguín, subordinada a la OSDE Grupo Hotelero Islazul, constituye una de las entidades pertenecientes al destino turístico Holguín con estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio. Atiende a diversos segmentos de mercado, tanto nacionales como internacionales, lo que implica la realización de acciones

enfocadas al cumplimiento de requisitos, expectativas y la satisfacción de los clientes de cada segmento en específico, para cada uno de los cuales deben trazarse estrategias y programas de acciones.

Islazul está presentando dificultades en su comercialización, lo que se comprueba en un análisis realizado a la entidad con la colaboración de los miembros de la junta directiva. Se determinaron varios síntomas que afectan directamente la gestión de marketing, entre los que resaltan:

1. Disminución del arribo de clientes extranjeros a las instalaciones de la entidad agravado por la crisis sanitaria mundial provocada por la Covid-19
2. La sucursal no posee autonomía para la promoción de sus servicios
3. Plan de marketing desactualizado
4. Plan de marketing basado en un conocimiento empírico

A partir de los elementos expuestos, se define como problema de la presente investigación ¿cómo mejorar la gestión de marketing en la Sucursal Hotelera Islazul Holguín a partir del desarrollo de un plan de marketing que contribuya al aumento de sus ingresos?

Se determina como objeto de investigación: la gestión de marketing turístico

Para solucionar el problema definido se propone como objetivo general: proponer un plan de marketing en la Sucursal Hotelera Islazul Holguín que contribuya a mejorar su gestión y al aumento de los ingresos.

Se definen como objetivos específicos los siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, basándose en los enfoques más relevantes de la gestión de marketing, en particular en el sector turístico y su planificación.
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de marketing y su planeación en la Sucursal Hotelera Islazul Holguín
3. Aplicar un procedimiento para el diseño del plan de marketing de la Sucursal.

Se establece como campo de acción: la planeación estratégica del marketing.

Como idea a defender se entiende que diseñar un plan de marketing para la Sucursal Hotelera Islazul Holguín contribuye a ampliar, diversificar y fidelizar su

clientela y su crecimiento económico y empresarial. En el desarrollo de la investigación se utilizaron los métodos siguientes:

Teóricos:

Análisis y síntesis: para la realización del estudio bibliográfico relativo a las teorías generales y conceptos relativos a las técnicas del marketing, así como la revisión del plan de marketing de la entidad.

Histórico-lógico: para analizar los antecedentes y las dificultades existentes en el campo de acción.

Hipotético-deductivo: al formular una idea sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de acción, así como la aplicación de estrategias de marketing para la empresa y para la elaboración de las conclusiones de cada uno de los capítulos.

Empíricos:

Entrevistas informales a trabajadores de la empresa, con el objetivo de identificar los problemas que inciden en la comercialización de los productos y sus posibles soluciones.

Observaciones para identificar dificultades en la comercialización de los productos.

Revisión documental para trabajar sobre la base de las cosas positivas que se venían desarrollando en la entidad obtener mayor conocimiento sobre el accionar de esta.

La importancia de esta investigación para la entidad objeto de estudio, radica en que contará con una herramienta que favorecerá la mejora de la gestión comercial en la sucursal y con ello darle respuesta al problema que sirve de base al presente estudio.

Para su presentación la tesis está estructurada en dos capítulos. El capítulo I abarca los principales aportes que sustentan el marco teórico-práctico referencial sobre el marketing y su planeación estratégica. En el capítulo II se aplica el procedimiento definido por Kotler et al. (2011) para la realización del plan de marketing, que permite diseñar las estrategias de marketing y de este modo darle cumplimiento al objetivo de la investigación. El trabajo comprende también conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA GESTIÓN DEL MARKETING TURÍSTICO

Este capítulo está compuesto por cuatro epígrafes los cuales contextualizan y abordan los aportes teóricos metodológicos del proceso de gestión de marketing y su situación actual, contribuyendo así al logro del objetivo propuesto. Se aborda además la planeación estratégica y el plan de marketing como herramienta fundamental para potenciar la gestión comercial de las empresas y se efectúa una valoración de las metodologías y los procedimientos estudiados para su diseño. Para una mejor comprensión la figura 1 presenta el hilo conductor del marco teórico referencial que sustenta este capítulo.

**Figura 1. Hilo conductor del marco teórico referencial**



### 1.1. La gestión del marketing turístico. Evolución y principales conceptos

La comercialización y el intercambio no es algo novedoso, el trueque fue el primer mecanismo para responder a las necesidades de una sociedad no autosuficiente, luego surge la moneda, las rutas comerciales, los bancos, los comercios trasatlánticos, las innovaciones de transportes y actualmente la globalización; se vuelve así, algo inherente al ser humano. Inicialmente la comunicación proveedor-cliente tenía que ser de forma presencial, con la creación de la imprenta se da la posibilidad de masificar la escritura a un precio menor y producto de ello nace la publicidad impresa.

La segunda revolución industrial marca avances tecnológicos tan grandes que la producción supera por mucho a la demanda, haciéndose necesario incentivar esta demanda en las personas por lo que surge el marketing. A finales de 1800 inicia el

marketing moderno el cual pasa por tres etapas sucesivas de desarrollo: orientación a la producción, orientación a las ventas y orientación al marketing, lo que evidencia un cambio en las necesidades de atención de los mercados hacia el cliente como pilar fundamental de los esfuerzos organizacionales (Mendivelso y Lobos, 2019).

El marketing paulatinamente obtiene el protagonismo dentro de las estructuras organizacionales y se convierte en una herramienta muy eficaz para conocer y satisfacer al cliente. Este, además del crecimiento comercial y la competitividad, aportaba un acercamiento e interacción con el cliente que fue y sigue siendo indispensable para el éxito comercial. Estas etapas del proceso evolutivo del marketing dan respuesta a una progresión natural de la ciencia en mención.

Según Schiffman y Kanuk (2018, citado por Mendivelso y Lobos, 2019) en la primera etapa (orientación a la producción) lo más importante para las empresas eran los procesos de producción, disminuyendo los costos y ampliando la distribución ya que el entorno se caracterizaba por el exceso de demanda y la escasa oferta. Luego evoluciona hacia el perfeccionamiento de los productos ofrecidos en mercados cada vez más competitivos, con la premisa de que el cliente elegirá el mejor producto. También se investigan modelos matemáticos y estadísticos para la toma de decisiones, se publica sobre el carácter científico del marketing y se lanza el mix de marketing precursor del marketing tradicional (4P).

Dado el crecimiento de los mercados y los niveles de competitividad (equilibrio oferta-demanda), se hizo necesario mejorar las técnicas de ventas, las empresas creen que las ventas no aumentarán si se deja en manos de los compradores, para ello se proponen estrategias internas de marketing mix en las empresas y se define el ciclo de vida del producto (Mendivelso y Lobos, 2019). La producción estaba atendida perfectamente, pero era necesario llegar al consumidor de mejor forma, garantizando ventas para toda la producción existente.

Según Castañeda (2019) la imagen de marca como señal de distinción, la segmentación del mercado para llegar a los clientes potenciales y la auditoría de marketing que mide el impacto en los clientes de las acciones de venta que realizaban las empresas contribuyeron a potenciar las ventas. Estos métodos

innovadores junto a una publicidad agresiva fueron los puntos de acción más relevantes de las compañías para incrementar las ventas.

Como escalón natural aparece la orientación al marketing, cuyas características pretenden satisfacer las necesidades reales del cliente. Esta orientación estableció que para lograr los objetivos organizacionales debía partirse de la identificación de las necesidades y deseos de los mercados meta, en aras de satisfacerlos mejor que la competencia (Chagra, 2007).

En los años 60 se introduce la clasificación de las 4P's del marketing mix y a posteriori las acciones del marketing se centran en un tema social debido a la gran influencia de movimientos como el pacifismo, la liberación de la mujer, la crisis de los misiles de Cuba, entre otros. Las empresas aprovechan para mostrar un lado social que atrajera a los consumidores aparentando una armonía con la sociedad, surge así el marketing social y las estrategias de posicionamiento como misión de las empresas para competir en el mercado (Castañeda, 2019).

A partir de los años 70, el mundo de los negocios atraviesa un gran esplendor, comienzan a desarrollarse nuevos bienes que dan paso al surgimiento del marketing de los servicios. Estos bienes eran intangibles pero podían ser percibidos y disfrutados mediante experiencias. Dado los rasgos especiales de los servicios (anexo 1), era necesario integrar el marketing a la corriente principal de su toma de decisiones y control. Para ello según Vega (2013) se recomendaba el trazado de mapas de servicio sobre la base del marketing.

Brown, en 1997, manifiesta que es necesario dedicar investigaciones a servicios específicos. Para ello, los investigadores comienzan a enfocarse en aspectos y problemas de negocios esenciales, derivados de las implicaciones de las diferencias básicas entre los servicios e incorporan las pertinentes contribuciones desde otras disciplinas para no solo enriquecer la literatura, sino también mejorar la disciplina del marketing. Kotler por su parte incorpora el concepto de "producto ampliado", agregando al producto principal tangible, los elementos intangibles suplementarios que le añaden valor.

Según Kotler et al., el hecho de que los servicios sean diferentes de los productos tangibles obligaba a utilizar enfoques de marketing diferentes en una empresa de

servicios donde el cliente y el empleado interactúan creando el servicio. Por eso, los suministradores de servicios debían trabajar para interactuar de manera efectiva con los clientes, lo que crearía un valor superior durante el suministro del servicio. Una interacción eficaz dependía, a su vez, de las habilidades de los empleados y de los procesos de apoyo que respaldan a dichos empleados (2011). Atendiendo a las tendencias del marketing de servicios, en los años 80, la American Marketing Association cambia el fin del marketing, de vender el producto a cualquier persona a estudiar cuidadosamente el receptor de la estrategia interna de las 4P, destacando el marketing relacional como una forma de acercar más a las personas con las empresas. Esto sugería que el marketing de servicios necesitaba algo más que el marketing externo tradicional que utilizaba las 4P, exigía el marketing interno para formar y motivar de manera eficaz al personal del servicio y el marketing interactivo que aumentaba la calidad percibida de la prestación del servicio a través de la amigable interacción cliente-trabajador.

Las compañías de servicios entendieron que podían diferenciar su prestación del servicio de tres formas: a través de los empleados, del entorno físico y del proceso. En este sentido en 1981 Boom y Bitner añaden 3P's nuevas (persona, proceso y evidencia física) a las existentes y posteriormente Kotler recopila estas 7 P y le añade: Partnership (Alianzas Estratégicas) como colofón de las acciones desarrolladas para fortalecer el marketing de los servicios (Castañeda, 2019).

El surgimiento de internet marcó un avance exponencial en la forma de comercializar, el marketing experimenta un desarrollo conjunto con el mundo online. Internet inició una comunicación del producto desde las empresas hacia el consumidor principalmente con el marketing de contenidos. El uso de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) transformó el comportamiento del consumidor, la operatividad de las organizaciones y las propias definiciones de marketing, centralizando siempre al cliente, al que se destinan los esfuerzos para detectar sus necesidades e incluso anticiparse.

El desarrollo tecnológico fue abarcando a gran velocidad el mundo de los negocios y de relaciones; las diferentes empresas se fueron involucrando y el sector de los servicios, especialmente los turísticos vieron en ello la posibilidad de incrementar

la competitividad en el mercado al lograr identificar de una manera operativa las necesidades del cliente potencial. El mundo online se tornó ideal ya que potenciaba el acercamiento con el cliente y la anticipación a sus deseos y necesidades para su posterior satisfacción a plenitud, garantizando con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos y una mayor rentabilidad.

Según Morillo (2011) actualmente los servicios turísticos se conceptúan como un fenómeno más complejo, como un sistema cuya operación está integrada por diferentes actividades, que constituyen un conjunto indisoluble, entre las cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, sin tales componentes resulta difícil concebirlos. Con esta integración de los servicios turísticos y la competitividad de los mercados, el marketing turístico atravesó un proceso de fortalecimiento y especialización.

Es reconocido que el turismo necesita una filosofía de marketing que se ajuste a sus propias necesidades como sector de los servicios, por ello muchos autores han destacado los aspectos diferenciales de los servicios con relación a los bienes tangibles. La mayoría concuerdan en señalar algunas características diferenciales como: intangibilidad; simultaneidad entre la producción y el consumo; heterogeneidad y caducidad, entre los que cabe destacar a (Kotler, 1992); (McCarthy y Perreault, 1996);(Santesmases, 1999);(Walker et al., 2007).

Para Serra (2003) el marketing turístico se ha convertido en una de las herramientas más efectivas y de mayor uso en la gestión de un negocio o incluso de un destino turístico. De manera general se concibe para lograr un equilibrio entre los beneficios económicos, la satisfacción del cliente y el interés público, más que cualquier otra función de la empresa se ocupa de los clientes a través de la creación y entrega de valor y satisfacción para estos. Hay muchos factores que contribuyen a que el negocio tenga éxito; sin embargo, las compañías con éxito en todos los niveles tienen una cosa en común: están muy orientadas hacia el cliente y muy comprometidas con el marketing (Kotler et al., 2011; Pilco, 2018).

El marketing de servicios se entrelaza con las singularidades de la industria turística y fortalece su desarrollo comercial, permite crear el proceso de comercialización, el posicionamiento de los servicios y que se vea reflejado su

crecimiento. Para Báez (2009), con la ejecución de objetivos comerciales y estrategias de posicionamiento para nuevos productos turísticos, se logra la captación de nuevos clientes (internos y externos) y su fidelización, enfocándose en sus necesidades, deseos y expectativas; ello permitirá establecer estándares de calidad que no cumplan con las expectativas del cliente, sino que las superen. Según Kotler et al. (2011), en el sector turístico, los empleados son una parte fundamental del producto y del mix de marketing. Esto significa que los departamentos de recursos humanos y de marketing deben trabajar en estrecha colaboración. En una empresa turística bien gestionada, hay dos clientes: los clientes que pagan y los empleados. En el sector turístico, no basta con tener un departamento de marketing centrado en el marketing tradicional enfocado en un mercado objetivo. El trabajo del departamento de marketing incluye animar a todos en la empresa para poner en práctica la orientación al cliente.

Con respecto a las definiciones de marketing y su evolución con el paso de los años, Santesmases invita a concebir y ejecutar el marketing como medio para establecer relaciones 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 (1999). En 2012, este autor señala que el marketing se concibe como medio para establecer relaciones de intercambio estables y duraderas con los clientes, que sean mutuamente satisfactorias.

Las definiciones del marketing siempre han estado unidas al concepto que se ha tenido del mismo, ya sea limitada a los intercambios estrictamente empresariales, a las relaciones de intercambio sin especificar su naturaleza económica, o al aspecto social y a los fines que se persiguen (Sanz de la Tajada, 2005). La sociedad, de forma general, cree que el marketing es solo promoción para generar ventas, sustentado con necesidades ficticias; nada más lejos de la realidad, ya que este es indispensable en cualquier entidad que desee ser exitosa.

Según Perrault y McCarthy (2000), el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de

mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente.

El marketing, según Stanton y Walker,(2014, citado por Chávez y Miranda, 2019) es el sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Kotler y Armstrong (2012) es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocio más estrecho, incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, se define como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos. En el 2017 estos autores expresan que el concepto de marketing adopta una perspectiva de afuera hacia dentro, la cual se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente (ofrecer la satisfacción deseada de mejor manera que los competidores) para obtener utilidades.

La American Marketing Association (AMA) define el marketing como: la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general (AMA, 2018 citado por Suárez, 2018).

Varias de las definiciones analizadas, tienen como punto de partida el marketing tradicional, basado en la creación de un producto. Sin embargo, existen una serie de áreas donde estas características se van particularizando, entre las cuales se puede mencionar el marketing en el turismo, como uno de los servicios que más se fortalecen en la actualidad. Estas definiciones recogen al marketing turístico como una rama del marketing moderno aplicado al sector turístico donde prácticamente existen las mismas actividades comerciales, solo se realizan algunas modificaciones para engranar en los servicios turísticos.

Kotler (1995) afirma que marketing turístico se puede decir que abarca desde la promoción de localidades desde los organismos públicos como de todas las

empresas que forman parte del sector turístico: hoteles, empresas de transportes, gastronomía, comercio, ocio, etc.

Según Hernández (2003, citado por Salso, 2019), es el sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios para la satisfacción de las necesidades de los turistas, desarrollada por los proveedores de turismo individual como hoteles, restaurantes, o líneas aéreas; intermediarios como las agencias de viajes, turoperadores y los organismos de planificación turística de carácter público o privado.

Para Serra el marketing turístico se concibe para lograr un equilibrio entre los beneficios económicos, la satisfacción del cliente y el interés público (2003).

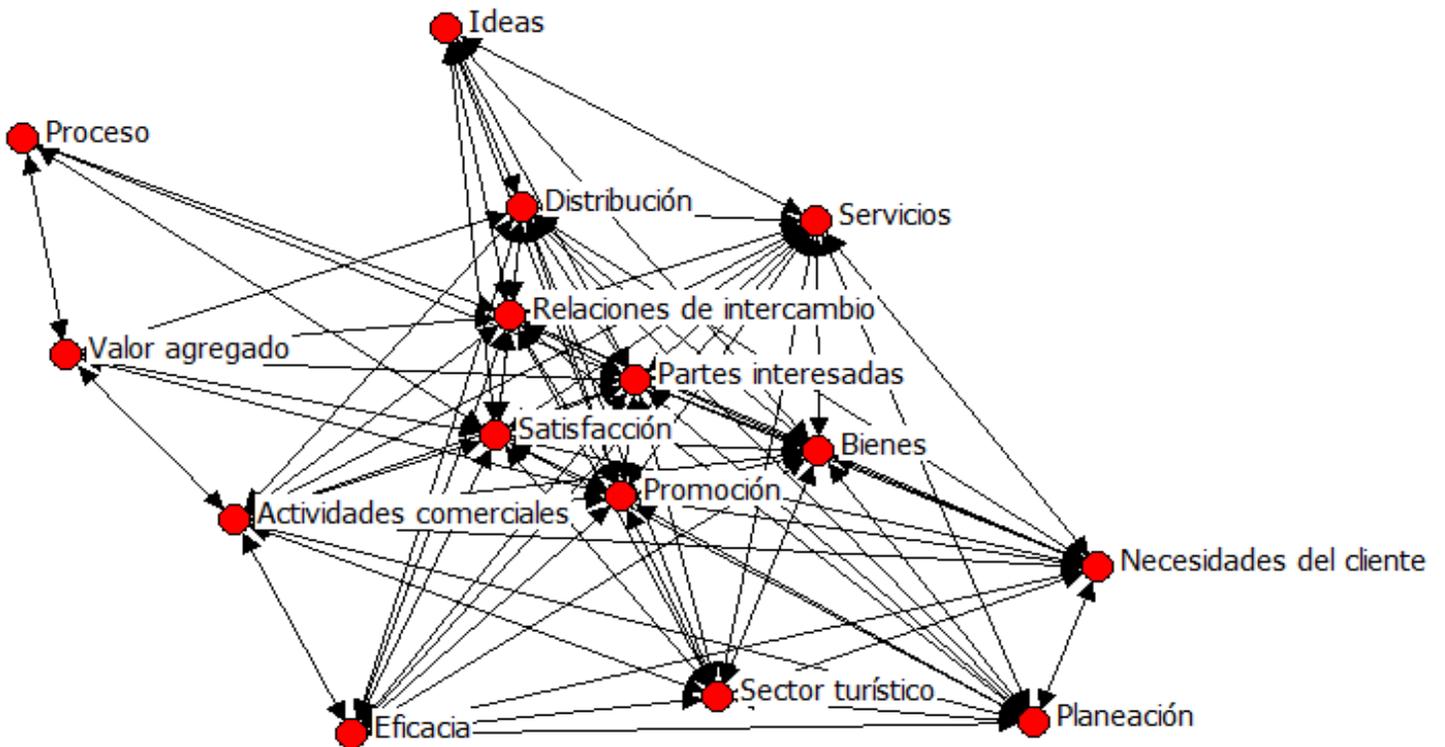
Otras definiciones aportadas por otros autores, definen el marketing turístico como aquella rama del marketing que, mediante el uso del método científico concibe y ejecuta la relación de intercambio entre la industria turística y el turista (usuario), con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad en su conjunto, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes (industria turística), de los servicios turísticos que la otra parte necesita (Santesmases, 2007).

Por su parte Maida (2015, citado por Gordillo et al., 2020) menciona que el marketing turístico incorpora estrategias del marketing mix, producto, precio, plaza y promoción y adapta de forma sistemática y coordinada la política de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores. Este logra el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios turísticos.

De acuerdo con Sánchez (2018) el marketing turístico es el desarrollado por todas las empresas y organizaciones del sector turístico y que se puede definir como el conjunto de acciones desarrolladas por dichas empresas y organizaciones turísticas con el fin de conocer a su cliente potencial, desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades y deseos de estos clientes y comercializarlos de una manera más eficaz y eficiente que la competencia.

Con las definiciones recopiladas se procede a identificar las variables de interés para el estudio y se construye una matriz binaria (anexo 2), luego se procesa en el software UCINET (software for social network analysis) y con la aplicación Net Draw, se crea la red de relaciones entre variables que se muestra en la figura siguiente:

**Figura 2. Análisis de las variables más empleadas en las definiciones del marketing turístico**



Analizados los datos en el software, se obtienen como variables más empleadas en las definiciones de marketing: satisfacción, relaciones de intercambio y partes interesadas al tener, las tres, el más alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes, menor centralización global de cercanía con la red (in Closeness), mayor centralización global de la cercanía armónica (in Harmonic Closeness) y mayor robustez en los valores del eigen vector, como medida de centralidad (anexo 3)

Estas variables, según la mayoría de los autores consultados, representan el objetivo central del marketing evidenciado en la retroalimentación que desarrollan entre sí. Por otra parte las definiciones elaboradas por Hernández (2003),

Santesmases (2007), Maida (2015) y Sánchez (2018) agrupan el mayor número de variables comunes, decidiéndose que la definición base para entender el marketing turístico en el presente trabajo sea la empleada por Santesmases (2007).

Como se pudo apreciar, el marketing y sus definiciones evolucionaron paulatinamente en gran medida gracias al desarrollo del comercio, las variaciones de la oferta y la demanda, fenómenos mundiales como la globalización y el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones con internet como pieza clave en ese sentido. Hoy, se proyectan las empresas y los mercados en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes ya que un producto o servicio de calidad y personalizado a la medida del consumidor genera relaciones duraderas beneficiosas para la entidad.

## **1.2. Planeación estratégica del marketing**

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

Según Muñiz (2017), toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Antes se establecían metas y planes basados en experiencias pasadas, hoy la velocidad de los mercados hace vital apoyarse en herramientas para controlar, supervisar y anticipar los movimientos del entorno y de la propia empresa; percibiéndose así el valor de la planeación estratégica de marketing para el crecimiento y bienestar.

La planificación del área de mercadeo es necesaria en la medida en que el fenómeno de la globalización impacta de manera directa en las estructuras económicas de los países que compiten en mercados internacionales. La intensificación de la competencia por el posicionamiento en mercados de libre intercambio en bienes o servicios hace necesaria una estrategia orientada a los proyectos mercadológicos propuestos (Flórez, 2018).

Según Kotler (2001), la planeación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en un futuro, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo, es una herramienta de gestión que establece que hacer y el camino para alcanzar las metas previstas atendiendo a los cambios y demandas que impone su entorno; es fundamental en la toma de decisiones internas y es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y planes de acción para alcanzar estos objetivos.

Para la realización de un plan de marketing es necesario una planeación, esta es un punto muy importante para que el plan de marketing tenga éxito. Para Kotler (2001) la planeación estratégica de marketing se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años. En la opinión del autor expresa el fin de la empresa creando metas y objetivos comerciales que posibiliten su desarrollo.

La planeación estratégica se basa en investigaciones, diseño de carteras comerciales sólidas y penetración o desarrollo de mercados (existentes y potenciales) con una finalidad beneficiosa para el cliente y la entidad que permita imponerse en el mercado. Esta debe establecer y sostener correlación con las capacidades de la empresa y sus oportunidades de mercado, fortaleciendo la unidad, la coordinación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Según Kotler (2001) el objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Además busca proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia de mercadotecnia, los subprogramas y que la empresa esté permanentemente adaptada a su entorno de la manera más adecuada.

Para Sanz de la Tajada, la planeación estratégica tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en los mercados, asegurándoles una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial (2005). Además, analiza la situación para determinar qué resultados han dado las estrategias pasadas y que esperar

en el futuro, esto facilita a los ejecutivos revisar la planeación anterior y diseñar una nueva si es necesario para el logro de los objetivos.

La expresión ventana estratégica se usa para referirse al tiempo limitado en que los recursos de una empresa concuerdan con una oportunidad particular en el mercado, lo que permite que la empresa se organice, haga los procesos más eficientes y así obtenga diferenciales competitivos. La planeación estratégica del marketing no es una herramienta de predicción o de pronóstico, esta involucra, además de decisiones a mediano y largo plazo, la toma de decisiones diarias que afectaran el futuro (Reyes et al., 2020).

Entre las características de la planeación estratégica del marketing se pueden encontrar que:

- Es un documento escrito, dirigido a la consecución de los objetivos comerciales detallando todas las variables específicas de marketing.
- Debe ser sencillo, fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
- Las estrategias deben ser coherentes y respaldarse por un presupuesto económico real
- Debe establecer métodos de utilización racional de los recursos y reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro
- Contempla por igual el mercado off y online de la empresa (Muñiz, 2016, citado por Reyes et al., 2020)

Principales beneficios que conlleva según el autor de la investigación:

- Establece objetivos a cumplir en un período, estructuras de trabajo coordinadas y control de actividades para una mejor función
- Prepara la empresa para las adversidades reduciendo riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas para cumplir los objetivos propuestos
- Permite diferenciarse y establecer ventajas competitivas sustentables sobre los competidores en el área comercial

- Ayuda a tomar decisiones responsables estableciendo métodos de utilización óptima de los recursos y reduciendo los niveles de incertidumbre y errores
- Aumenta la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia en la organización incidiendo en una mayor motivación hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo por el logro de los objetivos planteados

A nivel corporativo, el proceso de planificación estratégica inicia definiendo su propósito general y su misión. Esta misión se convierte en objetivos detallados que guían a toda la empresa. Después, la sede central decide la cartera de negocios y los productos adecuados y la prioridad asignada a cada uno. A su vez, cada negocio y producto desarrollan un plan detallado de marketing y otros planes del departamento que respaldan el plan de toda la entidad. Esta planificación de marketing se produce en la unidad de negocio, en el ámbito del producto y del mercado, contribuyendo a la planificación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing concretas (Kotler et al., 2011).

Tras decidir cuál es su estrategia de marketing general, la empresa está preparada para empezar a planificar los detalles del mix de marketing. El mix de marketing es el conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. Este está compuesto por todo aquello que la empresa pueda hacer para influir sobre la demanda de su producto. La dirección de marketing requiere además, de cuatro funciones de gestión: análisis, planificación, ejecución y control.

Cada empresa tiene que escoger un plan para su supervivencia y su crecimiento a largo plazo que se adecue a su situación, a sus oportunidades, a sus objetivos y a sus recursos. Este es el elemento principal de la planificación estratégica: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las oportunidades cambiantes del contexto de marketing (Kotler et al., 2011).

La empresa para sobrevivir e imponerse en el mercado debe estudiar sus particularidades y especificidades. Conociendo la situación real que atraviesa, sus objetivos, recursos de que dispone y oportunidades está en condiciones de elaborar su plan de crecimiento a largo plazo. Es de imprescindible valor en la

planificación estratégica monitorear los constantes cambios en la situación de la empresa, las oportunidades de mercado y desarrollar y mantener el ajuste estratégico de los objetivos de la organización ante los mismos.

Según Kotler (2017), el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing. Para Solano y Suárez (2017) el plan de marketing es un instrumento central que opera en dos niveles: estratégico y táctico. El estratégico establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El táctico especifica tácticas de marketing que incluyen características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicios.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada en la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las oportunas adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados (Muñiz, 2014, citado por Solano y Suárez, 2017).

Un buen plan de marketing con estrategias bien definidas para penetrar, desarrollar y atender un segmento de mercado permite a una entidad con fines o sin fines de lucro, subsistir ante la competencia, fortalecerse o desarrollarse. Conlleva además, análisis que describan la situación acaecida, la vigente y la que está por suceder, conociendo las amenazas y oportunidades que pueden afectar a la empresa y como responder según las fortalezas y debilidades existentes. Este indica objetivos comerciales y como conseguirlos en un periodo definido, tanto de manera cualitativa como cuantitativa mediante estrategias y los planes de acción.

Las estrategias de marketing están diseñadas para orientar a los gerentes y socios a obtener productos y servicios para los consumidores y alentarlos a comprar,

identificando las necesidades del cliente. El incrementar el número de clientes de la empresa, incentivar las ventas, lanzar nuevos productos, ampliar la cobertura comercial, entre otras estrategias deben contar con funciones especializadas, en las cuales se desarrollen técnicas y métodos apoyados de las redes sociales que permitan identificar las prioridades y preferencias (Real et al., 2014).

El plan de marketing es de los resultados más importantes del proceso de marketing, provee dirección y enfoque para la marca, producto o empresa. Según Keller y Kotler (2012) son más orientados al cliente y a la competencia, están mejor razonados y son más realistas, requieren aportes de toda área funcional y se desarrollan en equipo. La planificación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a los rápidos cambios del mercado. Los defectos citados con más frecuencia de los planes actuales, según los expertos, son la falta de realismo, un insuficiente análisis competitivo y un enfoque en el corto plazo.

Suárez (2018) indica que el proceso de fijación de estrategias comienza con una revisión de los problemas y oportunidades donde se debe mirar con aire creativo, dando múltiples soluciones para cada problema. Después se revisan los objetivos de marketing y se construyen las estrategias, que deben ser sencillas en su formulación y estas pueden ser:

- Estrategias del mercado: utilizadas para determinar el mercado objetivo
- Estrategias de penetración en el mercado: incrementan la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico.
- Estrategias de desarrollo de producto: aseguran el éxito de la empresa donde los cambios son, a menudo, importantes para generar nuevos consumidores, expandirse e incrementar las ventas (Mera y Solórzano, 2017).

Según Marrero (2017) el departamento de marketing es el encargado de elaborar, ejecutar y controlar los planes de marketing. Dicho proceso podría resumirse en cuatro interrogantes clave:

- ¿Quiénes somos? Definición de la misión de la empresa
- ¿Dónde nos encontramos? Análisis de la situación
- ¿A dónde queremos llegar? Establecimiento de los objetivos de marketing

- ¿Cómo lo conseguiremos? Formulación de la estrategia de marketing.

Entre las características principales del plan de marketing se encuentran su contenido sistematizado y estructurado en relación con el análisis de los distintos problemas comerciales que el plan de marketing requiere, definir claramente los campos de responsabilidad y establecer procedimientos de control cuantificando los objetivos a alcanzar así como la explicación de las distintas acciones correctivas que solventen posibles desviaciones. Esto prevé y anticipa potenciales fallas, ahorra recursos, esfuerzos y tiempo y erradica la improvisación de los procesos comerciales que son analizados periódicamente.

Según Sáenz de Vicuña (2018, citado por Torquemada, 2020), los planes de marketing pueden ser distintos dependiendo del sector de actividad o de la extensión del estudio. Además, cada autor desarrolla el plan según su criterio propio. No obstante, todos coinciden en que es necesario segmentar la información a la hora de obtener datos, dar explicaciones fáciles de comprender y fijar objetivos que se puedan conseguir con resultados posibles y medibles.

Para desarrollar una actividad turística es indispensable crear planes de marketing turísticos que permitan reflejar todas las cualidades que tiene cierto lugar turístico y así atraer más personas a consumir los beneficios que se dan en determinado lugar, además es la forma más efectiva de impulsar las ventajas y crear ventajas para competir en el mundo empresarial turístico (Mera y Solórzano, 2017).

El empresario y directivo ha de ser consciente de las grandes ventajas que supone a la trayectoria de la compañía el someter su actividad a la disciplina profesional de un plan de marketing (Muñiz, 2017). Entre las principales ventajas este autor destaca las siguientes:

- Aporta conocimientos de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing reduciendo riesgos empresariales
- Realiza por escrito un programa de acción con directrices que evitan interpretaciones erróneas o desconocimiento en las actuaciones comerciales

- Dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas una vez fijados los objetivos y metas comerciales
- Garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un período a otro ya que arroja históricos inestimables debido a la actualización de sus registros
- Realiza una expansión controlada de la empresa aportando información vital para su crecimiento, supliendo carencias de planes estratégicos
- Elimina desfases económicos presupuestando las diferentes partidas para llevar a buen término el plan
- Evita desviaciones severas y establece mecanismos de control

Indudablemente la planeación estratégica es una poderosa herramienta de gestión organización y control empresarial que impulsa la eficiencia y eficacia de las empresas. Esta, aplicada al área de mercado, constituye un factor clave en el éxito comercial, principalmente para el sector turístico. Como ha quedado claro la mayoría de los autores se han pronunciado sobre los beneficios que trae consigo y que por lo general la planeación estratégica del marketing encuentra en la elaboración del plan de marketing la etapa conclusiva de su proceso, por lo que se torna crucial el análisis de metodologías y procedimientos para su elaboración.

### **1.3. Metodologías y procedimientos para la elaboración de un plan de marketing**

Muchos son los autores que han diseñado diferentes metodologías para concebir planes de marketing teniendo en cuenta las características diferenciales de cada empresa, se dice que cada una posee su modelo a seguir por lo que estos son variados, en todos ellos se debe buscar estrategias para lograr la satisfacción del cliente, maximizar las ventas y los beneficios. Este epígrafe analiza, estableciendo similitudes y diferencias entre cada uno de ellos, algunos patrones metodológicos para la confección del plan de marketing.

Bigné (1997) expresa que la planeación es un proceso integrado por varias fases que deriva en la confección de planes para un horizonte temporal, este autor propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos, elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los

objetivos y acciones. Esta estructura es resumida lo que la torna muy práctica para pequeñas unidades o sin experiencia en el mercado.

Perelló (2001) propone un procedimiento con 8 etapas: definición del concepto del producto, análisis de la situación, definición de los objetivos, estrategias productos/mercados (segmentación, posicionamiento, geografía), estrategias para cada componente de la mezcla de mercadotecnia mix (productos/servicio, precios, comunicación y distribución), programas de acción, presupuestos y por último sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados. Examina la situación mediante el análisis de la competencia y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la empresa.

Perelló abarca estrategias para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia resultando sumamente positivo ya que coordina adecuadamente el accionar comercial. Este modelo es muy completo y eficaz ya que no deja casi margen a la improvisación y establece posibles soluciones para cada situación que se presente en la marcha lo que hace que sea muy utilizado en el sistema turístico cubano.

Por su parte Walker et al. (2007), proponen también ocho etapas: resumen ejecutivo, análisis de la situación, objetivos, estrategias, tácticas, programas financieros, calendario y procedimientos de evaluación. Ellos consideran que el plan se debe relacionar con los pasos del proceso de administración, planeación, implantación y evaluación, siendo fundamental la revisión documental en las empresas para el análisis de la situación; exponen la importancia de incluir un plan de acción para poner en práctica las estrategias, aprovechando óptimamente el tiempo, los recursos y los medios.

Kotler et al. (2011), presentan un plan de marketing con las etapas siguientes: sumario ejecutivo, conexión corporativa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivos del próximo año, planes de acción (estrategias y tácticas), recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar los objetivos, control de marketing, presentación y promoción del plan y para finalizar una preparación para el futuro. El autor reconoce que un plan de marketing no es una herramienta independiente, este debe apoyar el plan

estratégico de la empresa para alcanzar no solo los objetivos comerciales sino también los objetivos organizacionales.

Kotler considera vital la trasmisión del plan pues destaca que un plan sofisticado y perfectamente diseñado es inútil si no llega al personal, él cual es pieza clave en el funcionamiento y la satisfacción del cliente, estos deben creer completamente en él y adoptarlo como política de trabajo. El plan debe servir de canal transmisor de la estrategia de marketing para su posterior implementación donde el personal de marketing debe trabajar en conjunto en la generación de ideas estratégicas.

Rojas (2012) presenta un plan compuesto por: diagnóstico de la situación (DAFO), objetivos y metas, estrategia de marketing, plan de acciones del mix de marketing (producto/servicio turístico, precio, distribución, comunicación, personas, entre otras) y medidas de revisión y control. Este autor considera que el plan de marketing turístico conlleva una gran gestión y expresa que trazar un buen plan de acción que incluya medidas asignadas para cada mix de marketing determina en gran medida el cumplimiento tanto de los objetivos como de las estrategias.

Para Rivero (2013) las etapas necesarias son: definir el producto, el análisis de la situación (competencia y DAFO), definir estrategias para cada elemento del marketing mix, propuesta de acciones con un presupuesto para su futura puesta en práctica y seguimiento, evaluación y control de los resultados. Este procedimiento tiene en cuenta estrategias para cada elemento del marketing mix y define acciones y presupuesto para su futura realización; además incluye una etapa de seguimiento, evaluación y control de los resultados resaltando la importancia que tienen para erradicar desviaciones en el desarrollo del plan.

Monferrer (2013) propone una estructura basada en: análisis de la situación externa e interna donde se investiga el mercado, la competencia, el sector y el entorno, además del marketing, la producción y las finanzas; seguido se selecciona el público objetivo con la posterior estimación de la demanda, la segmentación y el posicionamiento; se procede a la formulación de objetivos y estrategias estableciendo los objetivos comerciales y seleccionando la estrategia para terminar con la implementación donde se desarrollan las acciones y

programas del marketing mix, planificación temporal y presupuesto, todo esto bajo un riguroso control, analizando desviaciones y estableciendo acciones correctoras. Monferrer concuerda con Rivero en que el control es vital para asegurarse que los objetivos propuestos sean alcanzados. Este autor plantea que esta fase debe acometerse secuencialmente y no solo en la finalización evitando males mayores y derroche de recursos. Su estructura también potencia la investigación del mercado y el análisis de la situación lo que demuestra que es bastante cauteloso lo que deriva en que por lo general los planes no fracasen.

Para Ruiz (2014) el involucramiento y capacitación, diagnóstico del producto y mercado, posición estratégica del negocio, definición de objetivos y problemas, estrategias de diferenciación y comercialización, implantación de las estrategias, presupuestación, control y los ajustes que erradica carencias operativas son las 9 etapas necesarias para un plan de marketing. Este establece como factor clave la adaptabilidad y está ideado principalmente para emprendedores cubanos aunque requiere de alta especialización en el área comercial. Además incluye dos etapas novedosas como son el involucramiento y capacitación diversificando las posibilidades de implementación y la posición estratégica del negocio.

Otro autor de aportación reciente es Crespo (2016) que expone un modelo simple compuesto por 3 fases: definición del mercado actual, diagnóstico y análisis de la matriz DAFO y definición de objetivos (estratégicos y tácticos) y estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Para este autor es clave la capacitación del personal y la promoción de los productos o servicios de la empresa, además de una rigurosa segmentación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Como último plan a estudiar se encuentra el propuesto por Muñiz (2017) el cual coincide con Stanton et al. (2007) y Kotler et al. (2011) en realizar un resumen ejecutivo para que la dirección, aliados y posibles inversores posean una visión global de los objetivos propuestos y demás aspectos fundamentales a desarrollar. Esta estructura cuenta con 7 etapas compuestas por: un resumen ejecutivo, análisis de la situación (volumenes de ventas histórico, DAFO y matriz RMG), fijación de los objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento del presupuesto y por último métodos de control.

Al realizar un análisis comparativo de cada una de las metodologías descritas (anexo 4), se pudieron determinar las regularidades siguientes: el 100 % de los autores coinciden en que para confeccionar un plan de marketing se necesita el análisis de la situación interna y externa de la entidad y el desarrollo de estrategias de marketing. El 90% de ellos cree imprescindible trazarse objetivos y metas además de establecer un fuerte seguimiento, evaluación y control, mientras que el 80% y 70 % plantean que es vital diseñar un plan de acción y el cálculo de recursos y presupuesto respectivamente para llevarlo a cabo.

El procedimiento que integra el mayor número de etapas es el diseñado por Kotler et al. (2011) con un 85.71 %. Este relaciona los componentes indicados para su aplicación en Islazul Holguín debido a las características de sus etapas y por ser similar al vigente en la entidad, con estos requisitos es idóneo, pues es más fácil para el personal adaptarse a mejoras del plan que vincularse a un nuevo procedimiento. Cuenta con nueve etapas que ostentan tareas específicas para cumplir los objetivos con la premisa de satisfacer al cliente. Además, es flexible, práctico y objetivo garantizando su comprensión y aplicación.

#### **1.4. Situación actual del marketing en Cuba**

La empresa cubana, a finales del siglo XX, no solía explorar en las necesidades de los mercados meta; imperaba un escenario donde la planificación era centralizada y se establecía su gestión sobre la base de balances materiales elaborados para responder a las necesidades de la economía nacional. La empresa cubana era incapaz de enfrentar la competitividad del entorno por lo que surge la necesidad de aplicar el enfoque de marketing en su gestión.

La organización empresarial sufre además un proceso de perfeccionamiento basado en un enfoque integrador y sistémico, organizado por varios subsistemas; uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes (Consejo de Estado, 1998). Paralelamente a este desarrollo empresarial, las estrategias de desarrollo turístico se convierten en priorizadas para potenciar la económica, concentrándose en la captación de nuevos mercados emisores y la

creación de productos nuevos y diferenciados, ponderando el medio ambiente y la calidad (Consejo de Estado, 1982).

El turismo paulatinamente cumple el objetivo y se convierte en una de las mayores fuentes de ingresos para la economía; lo que demanda en mayor medida perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos como refleja la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2021-2026). Esta estableció además, la aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para la transformación digital del destino Cuba tornando más eficientes y competitivos los procesos vinculados a la gestión turística (PCC, 2021).

Según Marrero (2017, citado por Figueiras et al. 2019) el turismo en Cuba se abre a lo internacional para brindar un destino que enriquece la vida del cliente mediante experiencias que facilitan el contacto con el clima, la geografía, la realidad social y cultural, el patrimonio y las comunidades donde existen diversas propuestas teóricas para confeccionar planes de comercialización, utilizadas indistintamente de acuerdo con la complejidad del estudio y de la empresa en cuestión. En el contexto empresarial cubano se ejecuta el modelo de dirección estratégica que permite integrar los niveles estratégico, táctico y operativo para elevar su desempeño.

Para el 2019, el turismo en Cuba ocupaba el segundo lugar en la economía donde se recibieron 4263115 extranjeros originarios de diferentes segmentos de mercado (García et al ., 2021). Sin embargo, con el esparcimiento mundial de la Covid-19 se vio afectado a nivel récord el arribo de turistas al país, debido principalmente a la restricción de movimiento de las personas y el cierre de fronteras.

En los primeros ocho meses de 2020 se registró un decrecimiento del 68 % del arribo de visitantes, previendo para el cierre del año una reducción del 83 %. No obstante, la confianza en que se convierta nuevamente en un pilar del crecimiento económico pasa sin duda por la necesidad de adaptarse a nuevos cambios en el entorno y en las conductas del viajero, para sobre la base de ello diseñar planes comerciales efectivos para los diferentes nichos de mercado (García et al ., 2021). En Cuba, se hace especialmente difícil obtener la confianza de los consumidores debido a su posición geográfica como isla en el Caribe, con una alta dependencia

del transporte aéreo, sumado a que los principales mercados emisores tradicionales se encuentran a largas distancias geográficas y emplean este medio de transporte como vía fundamental de arribo. Además, las economías de esos emisores disminuyeron en el 2020 (Tabla 1) y esto se une a las incesantes sanciones por parte del gobierno estadounidense para agravar el escenario actual y limitar la afluencia de turistas desde ese país norteamericano hacia Cuba.

**Tabla 1.** Comportamiento del PIB de los principales mercados emisores a Cuba

Mercado	Crecimiento del PIB (%)		
	2019	2020	2021
Canadá	1.64	-6.23	4.25
Reino Unido	1.4	-10.3	3.3
Federación Rusa	1.3	-4.2	2.0
Francia	1.5	-9.4	5.8
Alemania	0.6	-5.6	3.5
Estados Unidos	2.3	-4.6	3.7

Fuente:Batista (2021) a partir de (European Commission, 2020; Statista, 2020; World Bank, 2020)

Para el 2021, con el nuevo crecimiento económico, se espera que aumente el poder adquisitivo del viajero que arriba al país que había decaído con la crisis del 2020 y a su vez el ingreso medio por turista y su estancia en los destinos; se espera además obtener ingresos por ventas en mlc como alternativa del país a la escasa entrada de divisas. El sector turístico, bajo este escenario, debe resurgir, adaptarse y diseñar ofertas tentadoras para los clientes y así contribuir al desarrollo económico del país.

En cuanto al factor tecnológico, la inserción de adelantos se ha desarrollado de forma lenta en el país, las empresas de servicios técnicos no satisfacen las necesidades que posee la hotelería por lo que son blanco de críticas por parte de la clientela. De igual forma, se hace necesario potenciar las estrategias de digitalización de los destinos y las entidades turísticas y el empleo de herramientas para monitorear la experiencia post consumo del cliente a partir del análisis de grandes volúmenes de datos en la red.

Analizando el factor ecológico se puede percibir que el desarrollo turístico está muy relacionado con el medio ambiente, necesita de él no sólo como soporte, sino también como lugar de estancia. En el país se dedica especial interés a la

conservación y la protección de los recursos naturales, ello permite salvaguardar la naturaleza y mostrar a los visitantes las bondades del entorno natural, poniendo ante sus ojos maravillosos paisajes para su disfrute.

En este sentido la política ambiental (lineamiento 80) dicta: perfeccionar y desarrollar el sistema ambiental a partir de una gestión preventiva, de información y capacitación, que garantice el uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas, la mejora de la calidad ambiental, y la disminución de la vulnerabilidad del país ante los efectos del cambio climático. Avanzar en la disposición tecnológica de los Sistemas de Alerta Temprana (PCC, 2021).

Conclusiones parciales del capítulo I:

1. Resultado del análisis metodológico realizado se evidenció que las definiciones de marketing y el propio marketing fueron evolucionando conforme lo hacía el mercado para responder a las necesidades de la sociedad vigente y así obtener mayores ingresos, una mejor posición en el mercado y la satisfacción del cliente. Los autores referenciados coinciden que lo fundamental en el marketing es la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, las partes interesadas y la sociedad.
2. Se demostró que las empresas turísticas que deseen ser competitivas deben concebir su planeación estratégica enfocada al marketing dada la importancia pues solo así se logra organización, eficiencia y eficacia empresarial y una buena aceptación en el mercado.
3. Se examinaron varios procedimientos para la confección de planes de marketing llegando a la conclusión que a pesar de su variedad existen etapas similares e indispensables en el desarrollo de los planes como son el análisis de la situación actual, trazar los objetivos de marketing, elaborar un plan de acción y dar seguimiento, evaluación y control del procedimiento aplicado.
4. A pesar de la difícil situación que atraviesa el turismo en Cuba, debido a la COVID-19, este sector invita al optimismo y es capaz de volver a ser un pilar de la economía cubana una vez se elaboren buenos planes que potencien el destino Cuba en el mercado internacional.

## CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING DE ISLAZUL HOLGUÍN

En este capítulo se realiza una caracterización de la Sucursal Hotelera Islazul Holguín, objeto práctico de la investigación, se expone y desglosa el procedimiento para el diseño de la estrategia de comercialización para la entidad y se muestran los principales resultados de su aplicación. Esto tributa a la solución del problema profesional y el cumplimiento del objetivo propuesto.

### 2.1. Caracterización de la Sucursal Hotelera Islazul Holguín

Holguín juega un papel muy importante en el programa nacional de desarrollo turístico, con un peso considerable en las inversiones y operaciones destinadas al turismo internacional. Este destino cuenta con inmensas playas, bellezas naturales, excelente clima y solidaridad humana, bajo este beneficioso escenario opera la Sucursal Hotelera Islazul Holguín.

Islazul Holguín fue creada con la denominación de División Islazul, como estructura organizativa de la cadena de turismo del propio nombre, el 30 de agosto de 1994, como resultado del acuerdo No. 14 de la Junta de Accionistas de la Cadena de Turismo Islazul S.A. La oficina central se ubica en la calle Libertad No. 126, esquina Aguilera en la capital provincial. Su estructura empresarial se concibe para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio y se caracteriza por su independencia jurídica, gestión comercial, balance financiero independiente y gestión contractual.

A partir del 17 de mayo de 2003 se realiza la aprobación de su expediente como empresa en proceso de perfeccionamiento empresarial y en el año 2016 se actualiza el diagnóstico y el expediente, surgiendo cambios estructurales en busca de mayor eficiencia y competitividad. Actualmente continúa proyectándose cambios que la hagan más eficiente, eficaz y rentable. En RS 11060 de 27 de diciembre de 2013 del Ministro de Economía y Planificación se aprobó el **objeto social** del Grupo Empresarial Hotelero Islazul SA, el cual es el siguiente:

- Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo, naturaleza, playa, especializado, salud, eventos y otros similares en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros,

dirigidos al turismo nacional e internacional, bajo distintas modalidades o marcas.

- Prestar servicios de alojamiento turístico, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de canje y recanje de moneda en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.
- Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.
- Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y a la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser: servicios de aguas mineromedicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros, bajo distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.
- Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de éste, en pesos convertibles.

- Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y burós de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.
- Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial, instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema, en pesos convertibles.
- Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles

**Misión:** satisfacer necesidades de alojamiento, gastronomía y recreación brindando un producto diverso y único de sol y playa, naturaleza, ciudad y eventos para lo cual cuenta con una planta hotelera confortable y un colectivo motivado en superar las expectativas, complacer con eficiencia y pleno enfoque de calidad a nuestros clientes.

**Visión:** distinguirse por la diversidad y calidad de su producto turístico de ciudad, evento, sol y playa y naturaleza en el destino holguinero.

**Objetivos estratégicos:**

- Alcanzar ritmos sostenibles de crecimientos de turistas mediante una comercialización más efectiva
- Maximizar la eficiencia económica de la actividad turística en función de incrementar el aporte a la economía del país
- Perfeccionar la gestión integral del capital humano para elevar su profesionalidad, eficiencia y motivación

**Principales clientes:**

- Sector empresarial.

- Turismo internacional de paquete (Operan en Villa Don Lino los TTOO: Hola Sun, Sunwing y TMR). Como receptivos principales: Gaviota Tours, Havanatur, Cubanacán, Cubatur.
- Turismo internacional directo.
- Turismo nacional directo.

#### **Principales proveedores:**

- Empresa Cárnica Tradisa provee productos cárnicos
- Empresa de Productos Lácteos surte leche, queso, yogurt, mantequilla, helado...
- Empresa de Frutas Selectas suministran frutas y vegetales
- Pesca Caribe facilita los mariscos y pescados
- AT Comercial abastecen de aceite, harina de trigo, café, arroz, azúcar, granos, condimentos, etc y algunas tecnologías
- Havana Club Internacional proporcionan bebidas alcohólicas
- ITH Comercializadora Equipamiento aprovisionan insumos
- Comercializadora CIMEX brindan una amplia gama de productos que va desde los comestibles hasta tecnología
- Unión Eléctrica Suministradora de energía
- ETECSA Servicios telefónicos
- Cervecería Bucanero proveedora de cervezas y maltas
- BRASCUBA principal suministradora de cigarros
- CUBAGRO con los productos café y huevos
- Tecnoazúcar abastece con rones, caramelos, azúcar refino, etc
- Servisa brinda alquiler de lencería, taller automotriz y centro de elaboración

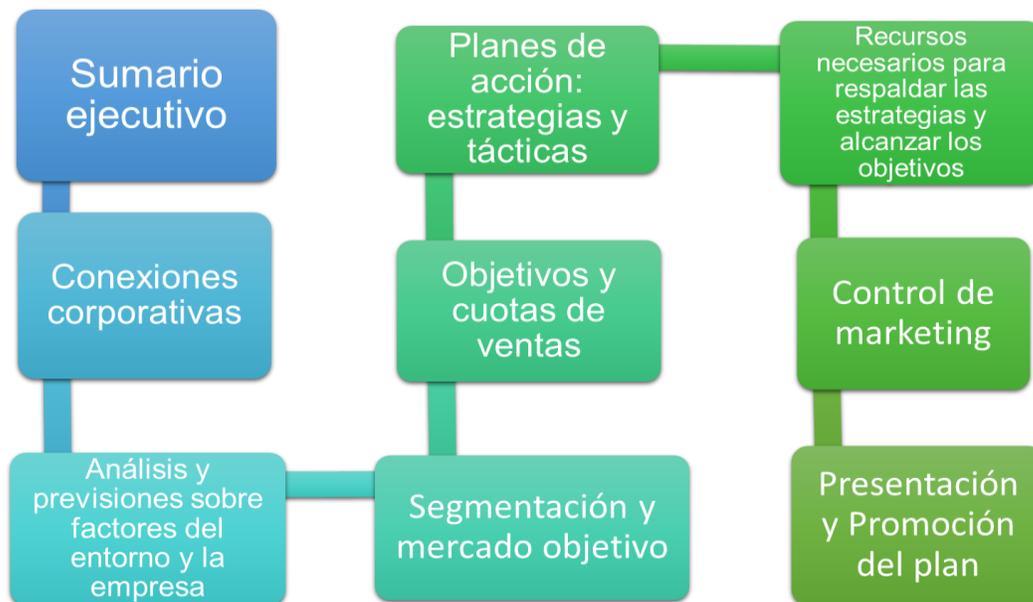
#### **Política ambiental**

La dirección de la entidad estableció la política y estrategia ambiental de su radio de acción en correspondencia con la establecida por el CITMA, la cual expresa que la Sucursal Hotelera Islazul Holguín realiza acciones para proteger al medioambiente y los recursos, garantizando la calidad y seguridad de sus procesos. Reconoce su estrecha vinculación con el medio ambiente comunitario y contribuye al cumplimiento de las metas para el desarrollo sostenible.

## 2.2. Procedimiento para elaborar el plan de marketing

Como resultado del análisis realizado en el epígrafe 1.3, se determinó que la elaboración del plan de marketing de la Sucursal Hotelera Islazul Holguín, se realizaría a partir de la propuesta de Kotler en el 2011. Este procedimiento (figura 3), propone 9 etapas, que abarcan desde una caracterización inicial de la organización, hasta la presentación y promoción del plan.

**Figura 3. Procedimiento para la elaboración del plan de marketing**



A continuación se describen las etapas propuestas:

### ETAPA I. SUMARIO EJECUTIVO

**Objetivo:** presentar de manera resumida ante la directiva los objetivos, metas, estrategias y recomendaciones en términos cuantitativos, trazando mercados objetivo y los costes y recursos necesarios para conseguirlo.

**Descripción:** el sumario ejecutivo y algunas tablas y gráficos del cuerpo del plan son lo único que suelen leer los miembros de la alta dirección. Este debe realizar un resumen de los indicadores económicos, objetivos, metas, estrategias y recomendaciones del plan donde se incluya su importancia y motivos por los que se debe aplicar; debe poseer párrafos cortos y fácil de entender para transmitir adecuadamente el mensaje central del plan.

**Métodos y técnicas:** Revisión documental, análisis y síntesis.

## **ETAPA II. CONEXIONES CORPORATIVAS**

**Objetivo:** entablar las relaciones corporativas necesarias para la creación del plan, sumando a la elaboración aquellas áreas relacionadas o departamentos y personal que se estimen influyentes.

**Descripción:** esta etapa garantiza la participación y el compromiso de las áreas y personal afín al marketing al igual que de la alta dirección mediante charlas motivadoras e intervenciones de miembros del grupo de trabajo a los trabajadores; para ejecutar este objetivo, primero se crea el grupo que desarrollará el plan integrado por trabajadores de todas las funciones de la organización, directivos y especialistas, luego se identifican las necesidades de capacitación y se ejecutan las necesarias. En todo momento la información compartida debe hacer énfasis en el papel e implicación de los trabajadores en la implementación de la estrategia

**Métodos y técnicas:** observación directa, reunión con el consejo de dirección, trabajo en grupo, conferencias y talleres y charlas e intervenciones ante los trabajadores.

## **ETAPA III. ANÁLISIS Y PREVISIONES SOBRE LOS FACTORES DEL ENTORNO Y LA EMPRESA**

**Objetivo:** conocer los principales factores que pueden afectar a la industria turística y a la empresa considerando su posible impacto en la comercialización y responder de forma rápida e inteligente a nuevos acontecimientos y tendencias. Determinar mediante un estudio diagnóstico el estado de la organización.

**Descripción:** las organizaciones turísticas deben anticiparse a la influencia ejercida por factores ambientales e internos y saber con jugar con ellos, con este fin, se debe desarrollar una investigación de marketing y el análisis de la situación actual. Esta labor consiste en realizar el análisis del entorno donde se desarrolla la organización y el análisis interno de esta, lo que permite conocer los factores externos e internos que favorecen o limitan su cometido.

Para desarrollar esta etapa se precisa analizar los aspectos siguientes:

- posible impacto de los principales factores sociales e incidencia geográfica
- legislaciones incidentes que pueden condicionar directamente al marketing

- cambios en las variables macroeconómicas donde el alojamiento es especialmente sensible a los ciclos económicos
- avances tecnológicos que puedan contribuir a un mejor servicio y satisfacción
- principales competidores y sus posiciones en el mercado
- estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.
- tendencias de mercado y las principales variables que inciden en la satisfacción del cliente
- potencialidades de la provincia para atraer al consumidor
- clientes de la empresa e intermediarios

**Métodos y técnicas:** revisión y análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos, búsquedas especializadas, entre otros), encuestas, entrevistas, observación, trabajo en grupo, análisis matricial, estudios de tendencias, tormenta de ideas, votación ponderada y el uso de la matriz DAFO para analizar los principales factores externos e internos (controlables y no controlables) que influyan en el desarrollo de la entidad (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas).

#### **ETAPA IV. SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO**

**Objetivo:** analizar los segmentos de mercado disponibles y seleccionar los mercados objetivos apropiados

**Descripción:** todos los segmentos del mercado no son oportunos para las mismas empresas turísticas. La selección de estos es resultado de (1) comprender lo que es y lo que quiere ser la empresa (declaración de posicionamiento) que sirve de guía sobre cómo la empresa va a diferenciarse y posicionarse en el mercado y (2) estudiar los segmentos disponibles a través de fuentes de información tanto internas como externas en lo que concierne a la segmentación del mercado y determinar si encajan con las capacidades, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurarlos.

**Métodos y técnicas:** Revisión documental, análisis y criterio de expertos.

#### **ETAPA V. OBJETIVOS Y CUOTAS DE VENTAS**

**Objetivo:** declarar los objetivos y subobjetivos comerciales a alcanzar durante el término del plan y las cuotas de ventas.

**Descripción:** se debe redactar los objetivos y subobjetivos que se desean alcanzar y estimar las cuotas de ventas. En la industria hotelera pueden ser el nivel de ocupación y la tarifa media por habitación, ventas anuales, ventas por departamento, ventas por segmentos de mercado o por agencia de viajes o por gestores comerciales, por internet, entre otros. La probabilidad de alcanzar objetivos sin las cuotas de ventas es más bien escasa, por lo que estas deben definirse, basarse en los objetivos, estar individualizadas, ser alcanzables y desglosarse en pequeñas unidades.

**Métodos y técnicas:** Revisión documental, entrevista a directivos, criterio de expertos y cálculos estadísticos.

## **ETAPA VI. PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

**Objetivo:** diseñar estrategias, tácticas y plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

**Descripción:** las estrategias de marketing a aplicar utilizarán cada una de las 8 P's. Cada una de estas variables debe estar diseñada a medida para solventar las necesidades específicas de la empresa y satisfacer al cliente, estas estrategias generales han de verse sustentadas a su vez por tácticas.

### **Tareas a desarrollar:**

- aportar una dirección estratégica a la línea de productos actual donde se deben considerar las oportunidades de venta cruzada o las oportunidades de nuevos productos como forma de potenciar la empresa
- fijar precios en consenso de los departamentos de marketing y ventas
- desarrollar un mix promocional/publicitario seleccionando un conjunto de medios con su programación y calendario de actividades publicitarias, considerando además la publicidad/promoción colectiva
- selección de canales de distribución apropiados y de los cambios que en ellos se registran o han de promoverse
- definir estrategias para motivar, estimular, capacitar, entrenar y comprometer al personal ya que estos son vitales en la prestación del servicio

- definir para los clientes las evidencias tangibles de la prestación del servicio, así como el clima y ambiente del lugar pues la percepción del producto se ve influenciado por lo físico aunque este sea intangible.
- definir los procesos necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida cuidando todos los aspectos del proceso productivo y generando valor desde la adquisición de la materia prima
- establecer las relaciones de forma prioritaria, los vínculos de cooperaciones con otras instituciones del territorio, incluso con otras fuera del territorio para fortalecer el punto de venta de un producto o la internacionalización
- elaboración del plan de acción basado en ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién es el responsable para hacerlo? y ¿Qué recursos son necesarios?

**Métodos y técnicas:** tormenta de ideas, revisión documental, observación directa, trabajo en grupo, evaluación de variables y entrevistas personales.

## **ETAPA VII. RECURSOS NECESARIOS PARA RESPALDAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

**Objetivo:** formular un presupuesto de apoyo declarando utilidades y pérdidas proyectadas.

**Descripción:** se deben fijar los presupuestos de los gastos planificados por semanas, meses, trimestres y años que incluyen las actividades a desarrollar por cada estrategia implementada, gastos de contratación y tiempo necesario para que la dirección entreviste y ponga a trabajar a los nuevos empleados, ayudas temporales de duración semanal o consultorías y gastos por desplazamientos, incentivos y otras necesidades económicas

**Métodos y técnicas:** Indicadores económicos – financieros y trabajo en grupo

## **ETAPA VIII. CONTROL DE MARKETING**

**Objetivo:** realizar un seguimiento, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos y revisar los resultados obtenidos en cada período, detectando incumplimientos según lo planificado. Realizar reajustes en caso necesario.

**Descripción:** esta etapa coordina sistemáticamente que el plan desarrollado se ejecute según lo previsto y este dando resultados, se verifica cómo funciona la organización con los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar, se perfila

la comunicación, las reuniones de impulso y el seguimiento. Además se evalúan los indicadores de progreso y se estructura un sistema de control.

El plan de marketing definitivo no existe, las condiciones del mercado cambian, tienen lugar desastres imprevisibles y muchas otras causas que hacen necesario que se reajusten los planes de marketing. Por lo general, los reajustes deberían hacerse en el área de tácticas, los presupuestos y el calendario de eventos, en lugar de hacerse en los objetivos y estrategias principales.

**Tareas a desarrollar:**

- se debe establecer una planificación tabular de acciones de control
- seguimiento de las ventas para asegurarse de que alcanzan o sobrepasan sus cuotas, de no ser así desarrollar acciones de corrección
- comparación de gastos reales con presupuestados de manera continua
- revisión del cumplimiento de programas publicitarios

**Métodos y técnicas:** técnicas de control, análisis de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, trabajo en equipo, encuestas, entre otros.

**ETAPA IX. PRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN**

Nunca se debe asumir que un plan de marketing es tan coherente y sólido que recabará la aprobación y colaboración espontánea de los agentes implicados. Es necesario promover el plan a la alta dirección, los miembros del departamento de marketing/ventas, intermediarios, agencias publicitarias, entre otros; mostrando los beneficios que conlleva para buscar la aceptación e integración del colectivo.

Métodos y técnicas: trabajo en grupo, conferencias y talleres y charlas e intervenciones ante los trabajadores.

**2.3. Diseño del plan de marketing para la entidad**

La aplicación de esta investigación se realizó en esencia en la oficina central de Islazul ubicada en la calle Libertad No. 126, donde se percibe la importancia de su utilización para potenciar la empresa dentro del sector turístico. La sucursal luego de la aplicación de este plan se centra en cambiar el modo de actuar para dentro de la crisis existente en el país sacar provecho de las oportunidades y así generar una gran satisfacción en sus clientes, dar una mayor credibilidad ante los mismos y hacer frente a la competencia.

## **ETAPA I. SUMARIO EJECUTIVO**

Se propone un plan de marketing que plantea como objetivos lograr un índice de satisfacción del cliente superior al 95 %, incrementar los turistas días en un valor superior a 292584 al cierre de 2022 y aumentar indicadores como: el ingreso medio en un 24,25% para el primer semestre de 2022. Se estimó una cifra de turistas días de 294200 con un ingreso medio de 975 cup/TD, lo que permitirá obtener un ingreso de 286845000,00 cup/año, mientras que los gastos de marketing serán de 172000 cup/año.

Para el cumplimiento de estos objetivos se propone entre las estrategia rejuvenecer el producto turístico, lo que permitirá incrementar la comercialización de hotel y consolidar la distinción de las marcas para cada instalación, así como aumentar la cuota de participación de los turoperadores actuales e incorporar otros nuevos de los mercados tradicionales y potenciales, por lo que se recomienda que la Sucursal Hotelera Islazul Holguín debe continuar el proyecto inversionista en sus instalaciones pues estas poseen un alto grado de deterioro en relación con la competencia.

## **ETAPA II. CONEXIONES CORPORATIVAS**

En esta etapa se centraron los esfuerzos en motivar e integrar al colectivo laboral con el plan, principalmente a aquellos expertos que finalmente conformaron el grupo de trabajo. Como resultado se elaboró un equipo compuesto por: el director sucursal y otros miembros del ápice estratégico, personal del área comercial, económica y de calidad y el autor de la investigación. Se realizaron charlas para argumentar la necesidad de aplicar el procedimiento propuesto y los beneficios que conllevaría para la organización y los trabajadores.

Los integrantes del equipo fueron capacitados en cuanto al procedimiento metodológico y las técnicas que se van a emplear en cada etapa propuesta. Se desarrollaron conferencias y talleres que incentivaron el compromiso de la alta dirección, mandos medios y trabajadores, donde se recopilaron sus ideas y se cuantificaron los criterios objeto de análisis.

Los trabajadores mostraron compromiso constituyendo un factor determinante para obtener resultados positivos que deriven en la satisfacción del cliente y en

beneficios económicos para la empresa. Como resultado de esta etapa se obtuvo un equipo preparado para aplicar el plan respaldado por todo el colectivo laboral, lo que ayuda a la realización del trabajo. Se decidió realizar el trabajo entre los meses de abril a octubre de 2021.

### **ETAPA III. ANÁLISIS Y PREVISIONES SOBRE LOS FACTORES DEL ENTORNO Y LA EMPRESA**

Para analizar los factores externos que inciden en el desarrollo de la empresa, se valoraron como principales variables: el mercado, la competencia y las potencialidades de la provincia de Holguín, mientras que el análisis interno se centró en las 4P del marketing y el personal.

#### **Análisis del macroentorno**

Los principales **mercados** internacionales que arribaron al país en los últimos 5 años según datos de la Oficina Nacional de Estadística e Información (2021) se relacionan en la tabla 2, donde predomina con diferencia el turismo canadiense seguido de la comunidad cubana en el exterior. En el gráfico 1 se puede apreciar además el claro decrecimiento del turismo internacional a partir del año 2018 y su colapso en el 2020 provocado por la Covid-19.

**Tabla 2. Principales visitantes por países**

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Total</b>	<b>4 009 169</b>	<b>4 653 559</b>	<b>4 711 910</b>	<b>4 275 558</b>	<b>1 085 920</b>
<b>De ello: Principales emisores</b>	<b>3 644 327</b>	<b>4 192 537</b>	<b>4 233 577</b>	<b>3 897 693</b>	<b>1 009 132</b>
Canadá	1 205 809	1 133 824	1 109 630	1 120 077	413 409
Comunidad cubana en el exterior	427 747	517 561	600 306	623 972	150 388
Federación Rusa	65 386	105 258	137 440	177 977	74 019
Estados Unidos	284 552	618 346	638 365	498 538	58 147
Francia	187 468	209 239	197 521	169 394	46 537
Alemania	242 355	243 172	208 506	174 956	45 074
Italia	191 585	227 829	177 852	133 436	30 269
México	131 353	141 540	171 945	166 995	27 886
España	153 340	168 949	167 969	146 339	24 667
Inglaterra	194 815	205 562	189 963	123 745	21 091

**Gráfico 1. Dinámica del comportamiento de los visitantes internacionales**



Con relación al comportamiento del turista, diversas proyecciones se han desarrollado para comprender los factores que contribuirán a la reactivación de la demanda de los destinos turísticos. En este sentido según estudios de Expedia Group (2020, citado por Batista, 2021) los factores determinantes son:

- distancia entre origen y destino a visitar ya que solo una parte reducida de los turistas expresan interés en desarrollar un viaje superior a 1500 millas.
- información sobre los destinos que influirá considerablemente en la decisión de compra, cuyas prioridades se centrarán en las medidas de higiene y seguridad (87%)
- información disponible sobre las atracciones y actividades (73%)

Por último, ante el actual escenario epidemiológico, se proyecta que el 90% de los turistas seleccionaran una agencia de viajes online para efectuar sus reservas. Según Ramperez (2020) la sensación de desconexión se posiciona sobre el precio o descubrir nuevos destinos. El viajero demorará más de lo normal en el proceso de decisión de compra, buscando una experiencia de viaje que le aporte sensación de estabilidad; no buscaran sorpresas, ni ir a sitios por primera vez.

### **Competencia**

Para el análisis competitivo se tuvo en cuenta el sector estatal y el privado que oferta servicios de alojamiento, restauración y recreación en el destino Holguín.

Sector no estatal: en la provincia existen casas de renta, algunas de las cuales se arrendan totalmente. Los precios son flexibles en dependencia del período de alojamiento lo que representa una ventaja competitiva, además son relativamente

bajos en comparación con Islazul. Se ubican en excelentes posiciones geográficas y tienen facilidades de cocina, saleta y servicio personalizado de alta calidad y variedad. Sus canales de distribución poseen facilidad de pago de comisiones al personal que promueve libremente sus servicios.

Hoteles Cubanacán: poseen para el segmento internacional ofertas de Sol y Playa, concentrándose en la playa Guardalavaca, afectando a Villa Don Lino que ofrece este producto y que diversifica sus mercados operando con el turismo de circuitos; a estos se añaden los hoteles de la marca Encanto en Gibara. Sus ventajas competitivas están en las excelentes condiciones que posee la playa para este tipo de producto, además poseen estándares superiores a los de la sucursal.

Hoteles del Sistema del Gobierno Territorial: en el territorio se cuenta con habitaciones destinadas al turismo libre, en este caso se encuentran los hoteles: Turquino, Majestic, Saratoga y Santiago. La calidad y cantidad de los servicios mejora paulatinamente al igual que el confort. Tienen buenos niveles de ocupación y se tornan fuertes competidores para el Pernik y el Bosque.

Recinto de Exposiciones de Holguín: esta empresa representa un competidor para la sucursal tanto en el servicio de alojamiento como para los de eventos. La misma presenta un sistema de alojamiento compuesto por casas de alojamiento, una villa, un motel y dos hoteles ubicados en varios puntos de la ciudad, con precios aceptables y con servicio de gastronomía.

Este producto tiene una buena demanda durante todo el año, fundamentalmente en el sector empresarial. Respecto a la realización de eventos, Expo Holguín ofrece el alquiler de espacios y locales, medios audiovisuales, sistemas expositivos, accesorios, soportes promocionales, plantas ornamentales y otros medios necesarios para la realización de ferias, exposiciones, eventos y otras actividades. Ello representa una ventaja competitiva por la variedad de servicios para la realización de estas actividades.

Extrahotelera: la ciudad de Holguín cuenta con restaurantes particulares, que cubren una gran variedad de productos y abarcan a distintos segmentos de mercado de acuerdo al nivel adquisitivo de los clientes. Este sector no estatal

presenta un crecimiento constante debido a que la calidad de sus servicios es superior a la de la mayoría de las instalaciones 2 y 3 estrellas.

Palmares: como compañía de recreación abarca el mismo mercado que Islazul, por lo que constituye hoy el principal competidor. La Cafetería “Tocororo”, el Snack Bar “La Begonia”, la Fuente de Soda “La Única”, el Complejo Pico Cristal y el D’Prisa Frexes atraen a la clientela por sus servicios y ubicación preferencial (alrededores del Parque Calixto García). El Cabaret Nocturno representa su punto más fuerte por su alta demanda y calidad, el cual oferta espectáculos con bailes y presentaciones de grupos musicales.

Gastronómicamente también son fuertes, al poseer el restaurante “1720” de alto estándar de calidad (3 tenedores) aunque posee poca capacidad (20 comensales). Está destinado al segmento internacional libre o al nacional libre de altos ingresos y hasta el momento por los problemas de capacidad que presenta no se destinará a grupos en recorridos y opcionales, aunque se puede pronosticar que cambiará inevitablemente sus ofertas para atraer a este segmento. Los precios de manera general son similares respecto a Islazul y la mayor ventaja está dada en el programa recreativo que ofrezca la instalación.

Islazul cuenta con ventajas competitivas de manera general como: variedad de servicios que se prestan, rapidez en los servicios, calidez y buen trato del personal de servicio, disponibilidad de piscinas y salas de fiestas para la recreación de los clientes, posibilidad de visitar otras instalaciones y recibir servicios, ubicación geográfica de las instalaciones cercanas a la ciudad, mejores precios que la competencia, capacidades en la planta hotelera para alojar grupos grandes de personas y seguridad al cliente y ambiente favorable.

### **Potencialidades del municipio Holguín**

Holguín constituye un patrimonio urbano y arquitectónico que la hacen un importante centro cultural a nivel del país y un fuerte potencial para el turismo de ciudad. Su infraestructura aeroportuaria permite la vinculación internacional desde y hacia los polos turísticos del litoral norte de la provincia y el país. Es el punto de inicio y de cruce de las vías regionales más importantes y por donde se mueven los principales flujos de turismo en esta zona, como son la carretera central, las

carreteras Holguín-Guardalavaca; Holguín-Moa-Baracoa y Holguín-Gibara. Su región norte, zona priorizada del país, posee un potencial de desarrollo estudiado de más de 64 mil habitaciones, en actual explotación en los polos turísticos.

La ciudad es la cabecera provincial y existen posibilidades para productos turísticos, como: turismo histórico, cultura y patrimonio, eventos, convenciones, congresos, ferias, salud y calidad de vida, deportes, aventuras, etc. Disfruta de un potencial natural y paisajístico formado por elevaciones y vegetaciones naturales (cuabales), con alto grado de endemismos. Su entorno natural de exquisita belleza y zonas vírgenes a explorar con abundante flora y vegetación capaz de deleitar al más exigente espectador, resultando un gran atractivo turístico. Presenta variada oferta de productos y servicios de calidad que incluyen las actividades náuticas, paseos y recorridos por áreas naturales protegidas, entre otros.

### **Microentorno Empresa**

Islazul Holguín la integran 5 establecimientos hoteleros. Actualmente todas las instalaciones se comercializan a través de un tarifario público como 2 Estrellas, ya alcanzaron la categoría de 3 estrellas Pernik y Don Lino, aspirando a alcanzar la categoría de 3 estrellas se encuentran Bosque y Mayabe. La empresa posee diversidad de productos, lo que enriquece la comercialización del destino Holguín al aportarle instalaciones con modalidades de servicios variados. El anexo 5 resume los rasgos generales de las instalaciones integradas por Islazul.

Las instalaciones se encuentran ubicadas estratégicamente para atender a cada necesidad del cliente en tres municipios de la provincia. A continuación se describen los beneficios y características que ofrece el producto por cada uno de los hoteles y villas que la integran:

Hotel Pernik: actualmente recibe el mayor por ciento de las empresas nacionales que solicitan servicios de alojamiento y salones de reuniones. Recibe grupos de turismo internacional de recorridos o circuitos principalmente y turismo directo. Los pasadías y la oferta gastronómica constituyen productos importante que ofrece.

Villa El Bosque: el disfrute de la piscina a través de la oferta de pasadías y la oferta gastronómica constituyen factores que distinguen la entidad. Esta instalación finalizó un proceso inversionista que mejoró el confort en las

habitaciones, la piscina, sala de fiestas y bares, oportunidad a aprovechar para seducir al turismo internacional.

Villa Mirador de Mayabe: su principal mercado lo constituye el turismo de recorrido, fundamentalmente el mercado alemán. El disfrute de la piscina a través de la oferta de pasadías y la oferta gastronómica constituyen también un producto importante en sus utilidades.

Villa Don Lino: localizada en Rafael Freyre, oferta el turismo de sol y playa. Su principal mercado lo constituye el mercado canadiense de larga estancia, seguido por el turismo de recorrido, fundamentalmente el mercado alemán. El número de clientes nacionales directos que arriban a la instalación ha ido incrementándose en los últimos tiempos, lo cual está relacionado con el diseño de ofertas especiales atractivas en cuanto a la relación calidad/precio para este segmento de mercado.

Hotel Miraflores: localizado en la ciudad de Moa, esta instalación ha permitido potenciar el turismo de negocios en la zona industrial del Moa. Su principal mercado lo constituyen las empresas nacionales que solicitan servicios de alojamiento. Los pasadías en piscina y la sala de fiestas constituyen también productos importantes para esta entidad.

La recreación hotelera presenta piscinas, TV por cables (en todas las instalaciones) y salas de fiestas (Hotel Pernik, Hotel Miraflores y Villa El Bosque). Para los eventos incluyen gastronomía y utilización de salones sin alojamiento y para las ofertas recreativas extrahoteleras se desarrollan paquetes como:

- Ofertas especiales con gastronomía y recreación (actividades concertadas, Celebraciones de aniversarios, bodas, eventos, etc).
- Excursiones a la Finca y piscina en Villa Mirador de Mayabe
- Pasadías (gastronomía y piscinas).

El producto turístico que ofrece Islazul Holguín ha ido renovándose paulatinamente mejorando las condiciones actuales del estado constructivo de las instalaciones por tanto, sus estándares físicos y de confort se han incrementado. Actualmente se desarrolla un proyecto inversionista ambicioso que busca rejuvenecer gran parte de la infraestructura de las instalaciones para aumentar exponencialmente la calidad de los servicios.

Como organización Islazul cuenta con personalidad jurídica propia y tiene contrato con empresas nacionales y provinciales, con agencias de viajes para el turismo internacional y el mercado interno. La atención a diversos segmentos de mercado tanto nacionales, como internacionales, implica la realización de acciones enfocadas al cumplimiento de requisitos, expectativas y la satisfacción de los clientes de cada segmento en específico, para cada uno de los cuales deben trazarse estrategias y programas de acciones.

De manera general los porcentos de satisfacción del cliente son elevados con respecto a los servicios que prestan las instalaciones (anexo 6). Se realiza un proceso continuo para la atención de quejas y sugerencias expresadas por los clientes a las cuales se le establecen acciones correctivas (anexo 7). Las principales deficiencias en la calidad están dadas por la falta de surtidos gastronómicos, lo cual es una queja recurrente por parte de la clientela, la escasez y fallas de equipos tecnológicos en las habitaciones y de forma general (televisores, controles y ascensores) y el estado actual de la playa en Don Lino.

Al cierre del 2020, la Sucursal Islazul Holguín alcanzó la cifra de 224.346 turistas días (TD), creciendo en 5.185 TD respecto al 2019, y alcanzándose el 113 % de lo presupuestado. De 24.706 turistas días extranjeros presupuestados, solo se logra alcanzar la cifra de 17.317 turistas días extranjeros, y con relación al 2019 se decrece en 17.463 turistas días. Se alcanza la cifra de 207.029 turistas días nacionales, cumpliéndose el plan en un 118,7% con 32.643 TD por encima de lo planificado. Con respecto al año anterior se crece en 22.648 TD (12.3 %).

Se cumple el plan de habitaciones días ocupadas al 102% lográndose la cifra de 118.292, sin embargo, se decrece respecto al 2019 en 10.192 habitaciones días ocupadas. El índice de ocupación disponible se cerró al 63,4%, de un 52,7% presupuestado, y creció en un 2,4% con relación al año anterior. Por otra parte, de un plan de 43,13 de ingreso medio por turista día se ejecutó 35,01 por turista día, representando 8.12 centavos por debajo de lo planificado.

El índice de ocupación disponible se cerró al 63,4%, de un 52,7% presupuestado y creció en un 2,4% con relación al año anterior. La densidad ocupacional se cumple en un 111%, pues de un plan de 1,71 se alcanzó 1.90, y crece respecto al 2019,

alcanzándose 0.19 por encima. La estancia media sólo se cumple en un 97,1%, quedando por debajo en 0.1, y crece en 0.1 respecto a igual período del 2019.

La Sucursal Hotelera Islazul centraliza gran parte de los programas que se desarrollan del proceso de comercialización en las instalaciones de todo el país, las agencias de ventas de cada territorio son subordinadas a la Central de Reservas Nacional, que funciona de manera independiente a la dirección comercial de la casa matriz, es decir, se cuenta con una estructura organizativa y plantilla a nivel de OSDE responsabilizada con este importante proceso.

Para la economía del turismo nacional, la política de precio de las entidades pertenecientes a la OSDE Grupo Hotelero Islazul, es establecida por la Dirección Comercial de la misma (anexo 8), no se permite a las entidades e instalaciones realizar modificaciones a los precios establecidos. El presupuesto que se destina cada año a estas entidades también se asigna por la OSDE, el cual es insuficiente respecto a sus necesidades reales. Para todo nuevo proyecto a diseñar en la sucursal Islazul es necesario realizar solicitudes a la casa matriz, donde se decide si se aprueba o no y se define el financiamiento.

Las principales deficiencias detectadas en el área comercial de la entidad objeto de estudio están dadas por no desarrollar correctamente las funciones de marketing, ya que la planeación estratégica por la que se opera tiene su fundamentación en un plan elaborado en el año 2017 el cual no está avalado por ningún procedimiento estudiado.

Un aspecto a analizar es que la OSDE centraliza rigurosamente la promoción de los servicios y los gastos de marketing y, al existir una falta de comunicación entre la OSDE y la Sucursal Hotelera Islazul Holguín no se lleva una adecuada promoción de los servicios ofertados, lo que conlleva deficiencias como: promoción incorrecta de los servicios turísticos, mal enfoque y desactualización de las ofertas y falta de comunicación con los clientes. En muchas ocasiones en la página web de Islazul Holguín los clientes han publicado inquietudes e inconformidades y como está centralizada por la casa matriz el área comercial de Islazul Holguín no ha podido responder a la clientela.

Los principales canales de distribución para Islazul Holguín son los turoperadores, las agencias de viajes, los receptivos, las agencias de ventas Islazul y las ventas On-line. Los segmentos de mercado internacional, fundamentalmente el Hotelero Internacional Libre, el de paquete de TT.OO, de paquete de Receptivo Nacional y en la parte extrahotelera el turismo internacional de Grupos en Recorridos, en Opcionales y Libre, son los segmentos donde los canales de distribución no son de dominio absoluto por parte de Islazul sino que es compartido con la competencia o no dependen del normal accionar de las instalaciones.

El canal de distribución de los turistas internacionales que vienen por paquete ya sea por turoperadores o receptivos nacionales es de uso casi exclusivo de estas agencias de viajes, ya que por su naturaleza de intermediario y organizador de viajes toman la decisión de cuáles instalaciones turísticas utilizar en las conformaciones de los paquetes. De forma similar ocurre con la parte extrahotelera de internacional de grupos pues la decisión de incluir las instalaciones es de quienes diseñan el producto turístico, en este caso las opcionales son diseñadas por los receptivos y los circuitos por los turoperadores siempre con la ayuda del receptivo que lo representa en el país.

La habilidad de la comercialización de las instalaciones turísticas para los segmentos que tienen la característica de ser internacionales de grupos debe partir de la calidad y el reconocimiento de esta por parte de quienes diseñan los productos. La manera más efectiva para lograr esto radica en la comunicación eficaz a través de presentaciones, atención a grupos FAM y de Incentivos, participación en las ferias de turismo y un amplio uso de la promoción escrita, tomando cada día más fuerza el uso de internet.

Agencias On-Line en Islazul: actualmente Islazul cuenta con 11 contratos con agencias de viajes que operan de manera on-line (por internet), este tipo de agencias se diferencian de la turoperación tradicional, con la cual se lleva trabajando hace unos años. Estas pueden funcionar como minoristas (venden al cliente final) o como mayoristas (venden a otras agencias las capacidades contratadas las cuales les venden a clientes finales o a otras agencias).

La plantilla cubierta en general de la Sucursal Hotelera Islazul Holguín está compuesta por 413 trabajadores. De ellos 71 son de nivel superior, 219 son de nivel medio superior y 123 son de nivel medio lo que refleja un alto grado de profesionalidad en la plantilla. En relación al trato directo con el cliente lo realizan de una manera cordial sin mucha familiaridad, aspecto que debería mejorar para lograr la fidelización de los clientes.

El análisis realizado sobre los diversos factores del entorno permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

### **Oportunidades**

1. Seguridad en el destino y ambiente político-social estable.
2. Potencialidades del municipio Holguín para el desarrollo del turismo.
3. Existencia de empresas mixtas con grandes inversiones extranjeras en el territorio.
4. Existencia de internet y la posibilidad de establecer comunicación a través de las páginas web de las instalaciones.
5. Aumento del turismo nacional.

### **Amenazas**

1. Impacto mundial de la Covid-19
2. Suspensión de eventos culturales importantes en la ciudad como las Romerías de Mayo, Festival de Cine Pobre y Fiesta de la Cultura Iberoamericana.
3. Problemas con los suministradores en cuanto a calidad, variedad, precio y estabilidad.
4. Aumento en cantidad y confort de la competencia de alojamiento en casas particulares.
5. Aumento de la competencia en las ofertas recreativas extrahoteras en la ciudad de Holguín.

Los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (anexo 9) evidencian que la organización tiene un predominio de las oportunidades, entre las que destacan la seguridad en el destino y ambiente político-social estable, las potencialidades del municipio Holguín para el desarrollo del turismo, la existencia de empresas mixtas con grandes inversiones extranjeras en el territorio, la

existencia de internet y la posibilidad de establecer comunicación a través de las páginas web de las instalaciones y el aumento del turismo nacional.

El análisis de los factores internos permitió detectar las siguientes fortalezas y debilidades de la entidad:

**Fortalezas:**

1. Variedad del producto turístico.
2. Ubicación geográfica predominante en los territorios de Holguín y Moa.
3. Posibilidades que ofrece la entidad para el diseño de ofertas combinadas involucrando a varias instalaciones.
4. Dominio exclusivo del sector empresarial.
5. Preparación de los directivos y cuadros intermedios.

**Debilidades:**

1. Se incumplen requisitos y estándares para la categoría de las instalaciones.
2. No se logra la implementación de las marcas definidas para los diferentes productos.
3. Deficiente promoción del producto Islazul Holguín y mala gestión de la reputación online.
4. Excesivo burocratismo y centralización de decisiones comerciales.
5. Deficiente aplicación del plan de fidelización de los clientes.

Los resultados de la matriz de evaluación de factores (anexo 10) internos evidencian que la organización tiene un predominio de las debilidades, entre las que resaltan el incumplimiento de los requisitos y estándares para la categoría de las instalaciones, no se logra la implementación de las marcas definidas para los diferentes productos, existe una deficiente promoción del producto Islazul Holguín y una mala gestión de la reputación online, un excesivo burocratismo y centralización de decisiones comerciales y una deficiente aplicación del plan de fidelización de los clientes.

Los resultados anteriores muestran que en la entidad prevalecen las debilidades y las oportunidades (anexo 10), por lo que la empresa se ubica en el cuadrante tres de la matriz D.A.F.O y las estrategias que surgen de esta combinación son las adaptativas.

## **ETAPA IV. SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO**

### **Mercado Interno**

El principal cliente que posee Islazul Holguín es el mercado interno, compuesto por el turismo nacional y el sector empresarial. El turismo nacional en el destino Holguín son fundamentalmente personas entre los 25 y 59 años de edad. En cuanto a la compañía, prefieren disfrutar en familia y en pareja, siendo estos los grupos más significativos. Predominan los empleados asalariados, los profesionales o técnicos, y los estudiantes. Este mercado se caracteriza por realizar compras de último momento. Viajan generalmente en parejas, familias o grupos de amigos y en mayor frecuencia lo realizan en la etapa vacacional. Utilizan como fuentes de información a las agencias de viajes y a otras personas. Para estos el precio es un factor determinante en la decisión de compra, la mayoría refiere a la calidad del servicio y la calidad de las instalaciones respectivamente. De las instalaciones de Islazul las preferidas lo constituyen Villa Don Lino y el Mirador de Mayabe. Refieren como atractivos principales la buena comida, oferta de bebidas y la recreación.

Segmento Empresarial (Empresas Estatales, Firms Extranjeras y Sistema de Dietas MINTUR): Estos clientes se alojan en las instalaciones Hotel Pernik, Villa El Bosque y Hotel Miraflores, con el propósito de realizar actividades de negocios. Por tal motivo para este tipo de consumidor los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de decidir la compra es el confort de las habitaciones y la calidad de la oferta gastronómica, así como la existencia de salones de reuniones y otros servicios secundarios para la realización de eventos y reuniones. Es un mercado que va en crecimiento dentro de la sucursal ya que las instalaciones con que se cuenta están mejor posicionadas que la competencia dentro de los requerimientos de este tipo de clientes.

### **Mercado Externo**

Este mercado está formado por el turismo internacional de paquete a través de los turoperadores (Operan en Villa Don Lino los TTOO: Hola Sun, Sunwing y TMR) y las agencias de viajes (receptivos principales: Gaviota Tours, Havanatur, Cubanacán, Cubatur), además del turismo internacional directo que arriba a

alguna de las instalaciones de Islazul. Este sector a pesar de ir decreciendo desde el año 2017 sigue generando buenos ingresos principalmente en el Hotel Don Lino. Entre los principales mercados emisores se encuentra:

**Canadá:** es el principal emisor extranjero hacia el destino Holguín, cuyos viajeros se encuentra en un rango de edad entre 25-54 años. El promedio por sexos es equitativo con ligera superioridad del femenino que ocupa el 50.3 %. El inglés y el francés son sus idiomas oficiales. El 94% de los canadienses visitan el destino Holguín motivados por la modalidad sol y playa, de ellos un 19% está interesado en conocer acerca de la cultura holguinera y un 9% desea contacto con la naturaleza.

Los segmentos más significativos están constituidos por parejas (48%) y familias (36%). Villa Don Lino constituye la instalación que recibe la mayor cantidad de clientes de este mercado. Generalmente los visitantes viajan en la temporada de invierno alcanzado su pico en los meses comprendidos entre enero y marzo.

**España:** el promedio de edad es de 39 años, realizan viajes en su mayoría de manera individual o en parejas. Se interesan por productos y servicios nuevos y de calidad donde el precio constituye un factor importante en el comportamiento de compra de estos. Estos clientes tienen entre sus actividades preferidas disfrutar de la ciudad, del sol y playa, de la naturaleza y del contacto con los habitantes del destino, por lo que prefieren hoteles de ciudad y de la modalidad sol y playa. Para efectuar las reservaciones en el destino el principal medio usado por los clientes españoles es Internet.

**Holanda:** los viajes vacacionales lo realizan a lo largo de todo el año, aunque la mayor concentración coincide con el período de vacaciones escolares del 15 de junio al 15 de agosto, en mayo y octubre. En mayor medida viajan por la cultura y las visitas a ciudades extranjeras y por el sol y las playas del caribe, otros pocos lo hacen por disfrutar de la naturaleza.

**Alemania:** este mercado busca destinos tropicales, de entornos ecológicos y seguros; disfrutan las excursiones, les gusta conocer y captar la vida de la población, las actividades de ocio y las ofertas culturales. Valoran el turismo especializado en buceo y vela. Las principales preferencias en sus viajes son:

tranquilidad, poco ruido, buen clima, el deporte, el sol y la playa, la belleza de la naturaleza y el paisaje, el contacto con la gente y el país. Se manifiestan exigentes con los servicios sobre todo con la gastronomía y el confort de las habitaciones.

Los meses de mayor arribo son los de noviembre, diciembre, marzo y abril. El 86% de los clientes visitan el destino Holguín motivados por el disfrute de la modalidad sol y playa como principal razón de viaje y de ellos un 23% desea contacto con la naturaleza, un 10% está interesado en conocer acerca de la cultura holguinera y un 8% desea conocer la ciudad. Sus gastos están relacionados con bebidas, renta de motos y autos y actividades recreativas en centros nocturnos además de la compra de opcionales.

En cuanto a los segmentos de este mercado el 40% viaja en grupos, el 34% en familia, el 18% en pareja y un 8% lo hace solo. Los que visitan las instalaciones de Islazul practican el turismo de recorrido por lo que su estancia media es de 1,8 días. Los principales turoperadores de este tipo de producto lo constituyen Cuba Real Tour y Gran Cuba. Las instalaciones de mayor peso en esta operación lo constituyen el Mirador de Mayabe y Villa Don Lino.

**Italia:** la estacionalidad de este mercado es muy marcada en la temporada de verano. El motivo playa representa la razón principal del viaje con un 40%, los que vienen por la cultura 6,6%, la ciudad 3,3%, por salud 2,2%; por otra razón referido principalmente a la llegada a Holguín como cierre de la gira realizada en el paquete turístico Tour Tutto Cuba, representa un 8,8%. Sus principales gastos están relacionados con alimentos, bebidas, tabaco, renta de autos y actividades recreativas en centros nocturnos. Tienen baja tendencia a la compra de opcionales. En este mercado el 43,5% viaja en pareja, el 29,4% en grupo y el 27,1% en familia.

**Mercado objetivo:** la dirección comercial de Islazul debe destinar las instalaciones Bosque y Pernik principalmente al turismo nacional y el turismo de negocios pues es este su principal mercado. El Hotel Don Lino es el que se debe preparar para afrontar la mayor demanda del turismo internacional, principalmente para el mercado canadiense. El Mirador de Mayabe debe enfocarse tanto en el mercado nacional como en el internacional, principalmente el alemán, mientras

que el Hotel Miraflores debe centrarse en el sector empresarial que opera en la zona.

## **ETAPA V. OBJETIVOS Y CUOTAS DE VENTAS**

**Objetivo estratégico:** Alcanzar ritmos sostenibles de crecimiento de turistas mediante una comercialización más efectiva.

### **Objetivos específicos:**

1. Lograr el avance y consolidación de la distinción de las Marcas de los Hoteles (“Solarena”, “La Aldaba” y “Masnatura”) a través del cumplimiento de los estándares establecidos para cada una de ellas en el 100% de las instalaciones.
2. Incrementar los turistas días en un valor superior a 292584 al cierre de 2022
3. Aumentar el ingreso medio en un 24,25% para el primer semestre de 2022.
4. Alcanzar un índice de satisfacción general del cliente superior al 95 % medible a través de la aplicación de encuestas.

## **ETAPA VI. PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS**

Una vez definidos los objetivos es necesario disponer de un conjunto de estrategias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas. A continuación se proponen dichas estrategias encaminadas a los mercados meta para cada elemento de la mezcla de marketing.

Estrategia de diferenciación/posicionamiento: desarrollar y diferenciar la oferta de productos de ciudad, naturaleza y sol y playa de la Sucursal Hotelera Islazul Holguín, perfeccionando las formas de comercialización y promoción; en aras de crecer en la cuota de mercado y lograr la diferenciación respecto a la competencia. Para lograr un posicionamiento diferenciado Islazul trabajará en mejorar el producto hotelero y la calidad del servicio en todas las instalaciones.

Para la mezcla de marketing se desarrollaron un conjunto de estrategias y acciones encaminadas a mejorar la situación actual, estas son programadas a través de un plan de acción (anexo 11) para darles cumplimiento. Las principales estrategias y acciones que se proponen son:

Producto: creación de nuevas ofertas y rejuvenecimiento de las existentes, en correspondencia con los principales mercados de la entidad.

Acciones:

- Gestión de contratos con el sector no estatal para garantizar mayor regularidad y variedad en los surtidos alimenticios.
- Creación de nuevas ofertas de alojamiento, recreativas y gastronómicas: lunas de miel, ofertas de fin de semana, semanas de receso escolar, pasadías en piscina, celebración de fiestas (bodas, quince, cumpleaños), almuerzos y cenas especiales, shows nocturnos y noches temáticas en salas de fiestas.
- potenciar el turismo de pequeña escala para impulsar el desarrollo de cadenas de valor a nivel local y la co-creación de experiencias turísticas ideales que aporten valor a los consumidores.
- Ampliación de los servicios para el turismo de eventos: mejorar confort, la oferta gastronómica y adquirir el equipamiento tecnológico especializado.
- Establecer relaciones con Ecotur y Flora y Fauna para consolidar el Mirador de Mayabe como producto de la marca Masnatura e insertarlo en la turoperación especializada. Desarrollar además, menús vegetarianos y paseos a caballo.
- Lograr a través de la Marlin la creación de un punto náutico de playa en la Villa Don Lino y drenar la playa con arena para mejorar su calidad.
- Crear salones de reuniones en los Hoteles Miraflores y Villa El Bosque para el turismo de negocios.
- Ampliar la piscina de la Villa Don Lino teniendo en cuenta el aumento reciente de su capacidad habitacional y la mala calidad de la playa que provoca aglomeraciones en la piscina.

Precio: mantener el tarifario de precios sin grandes variaciones, logrando una relación calidad precio estable

- Incrementar la calidad de las ofertas, teniendo en cuenta la clasificación de los hoteles y los precios de la competencia

- Emplear el precio como mecanismo regulador del mercado y como herramienta dinámica, mediante propuestas de variación a ser aprobadas por la OSDE según las necesidades y demandas existentes de la temporada.

Distribución: incremento de las relaciones mutuamente provechosas con las agencias de viajes y turoperadores más importantes.

- Organizar sistemáticamente grupos FAM de representantes de la prensa especializada y de turoperadores, principalmente con los del mercado canadiense y el turismo de circuitos.
- Mantener una comunicación permanente con las agencias que operan en las instalaciones fundamentalmente durante el invierno, a decir: Sunwing, Transat y Hola Sun, dándole atención priorizada a sus clientes.
- Mantener comunicación sistemática con la especialista de las ventas online de la casa matriz para asegurar que las ventas por este concepto vayan en aumento.
- Trabajar de conjunto con Havanatur para insertarse en el segmento de turismo cultural y educativo.

Promoción: fortalecer el sistema de comunicación promocional de Islazul Holguín fundamentalmente en las redes sociales para que se esparza una imagen positiva y captar la atención de los mercados potenciales.

- Lograr el posicionamiento y reconocimiento de las marcas en la entidad.
- Diseñar un plan de promoción de ventas para cada temporada.
- Incrementar la promoción de los servicios turísticos en el mundo online, mantener actualizado el perfil de la sucursal en las redes sociales.
- Actualizar la página web del hotel con información de productos y ofertas especiales, con diseños atractivos y fotos.
- Desarrollar una mayor promoción de la Taberna Pancho y la sala de fiestas El Pétalo entre las agencias receptoras del destino y el mercado interno.
- Diseñar souvenirs para los clientes de las instalaciones y enfatizar en las marcas de cada una de ellas.
- Gestionar la reputación online por la dirección comercial y los especialistas en relaciones públicas en cada una de las instalaciones.

- Desarrollar contratos con la televisión, la radio, periódicos y revistas para que la promoción de Islazul llegue a un mayor segmento del mercado nacional.

Personas: capacitar y motivar al personal e incrementar su relación con el cliente.

Solución de quejas y reclamaciones, acciones de fidelización con estos y sus representantes.

- Trazar como objetivo primordial para los trabajadores que tratan directamente con el cliente la fidelización de estos a través de una atención acogedora.
- Identificar necesidades de capacitación
- Elaborar el plan de capacitación del personal
- Estimular a los trabajadores destacados en el cumplimiento del plan

Procesos: Perfeccionar los procesos de mantenimiento, limpieza y comercialización de los servicios.

- Supervisar continuamente la gestión de los procesos, para garantizar una solución rápida a cualquier inconveniente.

Alianzas: fortalecer los lazos con los principales competidores y el sector empresarial.

- establecer alianzas con cultura provincial para en los grandes eventos de la ciudad ser claves complementando los servicios de los eventos.
- convertirse mediante contratos en los principales socios del sector empresarial para incrementar el flujo de los trabajadores de cualquier sector por las instalaciones de la entidad.
- Realizar alianzas estratégicas con la competencia (Palmares y el Recinto de Exposiciones de Holguín), entre otras instituciones para aprovechar la oportunidad de ventas cruzadas, desarrollar ofertas en conjunto y para aumentar la cartera de clientes.

Evidencia física: mejorar el producto hotelero y la calidad del servicio en todas las instalaciones.

## **ETAPA VII. RECURSOS NECESARIOS PARA RESPALDAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS**

Para la realización de las acciones propuestas anteriormente se requieren recursos económicos, materiales y de personal, siendo necesario proponer un

presupuesto para dar cumplimiento a las acciones del presente plan de marketing, proponiéndose una cifra estimada de 172000 cup desglosada como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3. Presupuesto para las acciones de marketing en Islazul Holguín**

<b>Conceptos</b>	<b>Presupuesto</b>
Materiales y artículos de promoción	<b>10000</b>
Impresión y distribución de impresos	<b>12000</b>
Fotografías y videos promocionales	<b>15000</b>
Promoción en WEB	<b>3000</b>
Publicidad en Medios Especializados	<b>120000</b>
Ferias y Exposiciones	<b>5000</b>
Gastos de la Oficina comercial	<b>5000</b>
Otros	<b>2000</b>
<b>Total</b>	<b>172000</b>

### **ETAPA VIII. CONTROL DE MARKETING**

Para dar seguimiento a la percepción del cliente se necesita un control sistemático que requiere acciones tales como:

- Analizar en el consejo de dirección el estado de resultado para verificar el cumplimiento de los indicadores comerciales (turistas días, habitaciones días ocupadas, ingresos turísticos, entre otros) según el plan.
- Monitorear el impacto de las campañas de comunicación a través del comportamiento de las ventas para evaluar la efectividad en los mercados.
- Controlar el cumplimiento del presupuesto de promoción.
- Realizar auditorías anuales para comprobar el cumplimiento del plan.

Todo esto se debe chequear en los consejos de dirección, despacho con directivos, revisión de la información estadística, entre otros. Además se propone que se le dé seguimiento a la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas, haciendo estudios de satisfacción

sistemática de los clientes que le permita a las instalaciones la retroalimentación, así como tomar medidas correctivas en casos necesarios.

### **ETAPA IX. PRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN**

Se debe realizar charlas y reuniones con los directivos donde se presente a modo de resumen el plan con todas las áreas de la empresa. Establecer instrucciones precisas por separado con los encargados por áreas de los indicadores y objetivos definidos en el plan. Promocionar las nuevas estrategias a seguir con los intermediarios para que todos estén conscientes del proceso de mejora que se está llevando a cabo en la entidad.

Conclusiones del capítulo II:

1. El procedimiento propuesto consta de 9 etapas, que recogen los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de la estrategia de comercialización y va desde un sumario ejecutivo para que los directivos observen los resultados de la aplicación del plan hasta una fase de seguimiento y control para erradicar desviaciones y su posterior promoción a todos los trabajadores de la empresa.
2. La aplicación del procedimiento permitió conocer la situación actual del marketing dentro y fuera de la empresa, el mercado objetivo para incrementar los beneficios, los objetivos para conseguir estos beneficios y las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos, programadas a través de un plan de acción el cual es controlado para evitar desviaciones.

## CONCLUSIONES

1. La investigación bibliográfica permitió detectar aspectos importantes sobre el marketing, su evolución conforme evolucionaba el mercado y el rol importante que tiene la planeación estratégica de marketing en la planeación del sector turístico. Se evidenció además la actualidad del marketing en Cuba y como se trabaja en el modelo económico y social cubano para posicionar al país dentro del mercado internacional.
2. Se consultaron bibliográficamente diversos procedimientos para la elaboración de planes de marketing, determinando el de Kotler et al., (2011) como el aplicable a la entidad por las etapas que plantea y las características que posee la entidad objeto de estudio que permiten insertar este procedimiento fácilmente en su planeación estratégica.
3. Se diagnosticó el estado actual del marketing en la sucursal determinando que su gestión comercial la realizan de manera empírica ya que no se basan en procedimientos avalados científicamente, el plan de marketing actual está desactualizado y no se desarrolla de manera adecuada la fidelización de sus clientes ni la promoción de sus servicios, esta última en mayor medida por el mando centralizado que ostenta la casa matriz ubicada en La Habana.
4. A partir del procedimiento propuesto se elaboró el plan de marketing para la Sucursal Hotelera Islazul Holguín, definiéndose objetivos como lograr el avance y consolidación de la distinción de las marcas de los hoteles, alcanzar un índice de satisfacción general del cliente superior al 95 % y el trazo de indicadores comerciales para medir la eficacia del plan, para los cuales se propusieron estrategias y acciones para alcanzar su cumplimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Presentar a la dirección de la sucursal el plan de marketing propuesto para su análisis, aprobación y puesta en práctica.
2. Implementar las estrategias y acciones propuestas para contribuir a la mejora de la gestión comercial de la Sucursal
3. Realizar estudios de mercado de manera sistemática que permitan retroalimentarse del mercado y la competencia para poder reaccionar a tiempo.
4. Controlar el cumplimiento del plan con el objetivo de identificar desviaciones y tomar acciones correctivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería*. Cuarta edición, Grupo Editorial Patria.
- Batista Sánchez, E. (2021). Impacto de la Covid-19 en el turismo internacional. Implicaciones para el modelo turístico cubano. *Revista Temas*. [https://www.researchgate.net/profile/Ernesto\\_Batista\\_Sanchez/publication/346974028\\_Impact\\_of\\_Covid-19\\_on\\_international\\_tourism\\_Implications\\_for\\_the\\_Cuban\\_tourism\\_model/links/5fda89e4a6fdccdc8d1b6bf/Impact-of-Covid-19-on-international-tourism-Implications-for-the-Cuban-tourism-model.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ernesto_Batista_Sanchez/publication/346974028_Impact_of_Covid-19_on_international_tourism_Implications_for_the_Cuban_tourism_model/links/5fda89e4a6fdccdc8d1b6bf/Impact-of-Covid-19-on-international-tourism-Implications-for-the-Cuban-tourism-model.pdf)
- Bigné Alcañiz, E. (1997). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo (Material de Diplomado). En: Varadero.
- Brown, S. W. (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Prentice-Hall Hispanoamericana
- Castañeda Paucar, J. J. (2019). *Evolución de las 4P o marketing Mix* Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación ]. <https://core.ac.uk/download/pdf/225143721.pdf>
- Chagra, A. D. (2007). *Introducción al marketing*. Gran Aldea.
- Chávez Muñoz, M. E., y Miranda García, L. M. (2019). *Estrategias de Marketing para Potenciar los Atractivos Turísticos del cantón Pallatanga provincia de Chimborazo 2018* Universidad Estatal de Bolívar. Facultad de Ciencias Administrativas ...].
- Consejo de Estado. (1982, 15 de febrero), Decreto Ley 50 de 1982, sobre asociación económica entre entidades cubanas y extranjeras.
- Consejo de Estado. (1998), Decreto Ley 187 de 1998. Bases generales del perfeccionamiento empresarial. Gaceta Oficial de Cuba No.45 Ordinaria, de 25 de agosto de 1998.
- Crespo Rodríguez, E. (2016). *Plan de marketing de una Empresa Gráfica en Cuba*. gestiopolis.com. Recuperado el 20 de mayo de <http://www.gestiopolis.com/plan-marketing-una-empresa-grafica-cuba/>
- Figueiras Rodríguez, J. L., Ochoa Ávila, M. B., y Medina Labrada, J. R. (2019). Estrategia para la comercialización del servicio Premium del hotel Playa Pesquero. *Visión de Futuro*, 23(2).

- Flórez Flórez, J. (2018). *Estrategias de Marketing EJE 1* Areandina. [https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3106/RP\\_eje1.pdf?sequence=1](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3106/RP_eje1.pdf?sequence=1)
- García Leonard, Y., Sorhegui Ortega, R., Vergara Romero, A., y Nogueira Moya, L. (2021). Análisis prospectivo de la gestión del destino turístico de la Habana. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 8(2), 1-21. <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.446>
- Gordillo Benavente, L. d. J., Domínguez Valdez, B. M., y Montilla Michelena, J. G. (2020). Capítulo XI Estrategias de marketing turístico para impulsar un parque temático en la región de Huasca de Ocampo en Hidalgo, México. In *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica* (Vol. XII, pp. 180-200). <https://doi.org/https://doi.org/www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.12>
- Keller, K. L., y Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*.
- Kotler, P. (1992). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control*. Editorial Mc-Graw-Hill.
- Kotler, P. (1995). *Marketing for Hospitality and Tourism*. Prentice Hall College Div.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control: Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN*.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Fundamentos del marketing decimotercera edición*. Editorial Pearson Educación.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García, J., y Flores, J. (2011). *Marketing turístico*. Pearson Educación.
- Marrero Peralta, M. A. (2017). *Estrategia de Marketing en la empresa VILLALCO de Santa Clara*. Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas].
- McCarthy, J., y Perreault, W. (1996). Marketing. Planeación estratégica de la teoría a la práctica. *Mc Graw Hil*, 1.

- Mendivelso Carrillo, H., y Lobos Robles, F. (2019). La evolución del marketing: una aproximación integral. *REVISTA CHILENA DE ECONOMÍA Y SOCIEDAD*.
- Mera Zambrano, Á. V., y Solórzano Cusme, D. P. (2017). *Plan de marketing turístico territorial que fomente el desarrollo sostenible del cantón Chone* Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Mababí Manuel Félix López]. <http://190.15.136.145/bitstream/42000/690/1/TT68.pdf>
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Morales Castaño, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador* Universidad de Holguín].
- Morillo Moreno, M. C. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión Gerencial*(1), 135-158. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545890011>
- Muñiz González, R. (2017). *El Marketing del Siglo XXI. "Colección digital sobre temas de Marketing"*. Editorial Centro de Estudios Financieros.
- ONEI. (2021). *Capítulo 15: Turismo* (Anuario Estadístico de Cuba 2020, Issue.
- Parra Meroño, M. C., y Beltrán Bueno, M. Á. (2014). Estrategias de marketing turístico. *Retos Turísticos*,2(1). <http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/3032/Parra%20y%20Beltran%20%282014%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Partido Comunista de Cuba. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobados en el 8vo. Congreso del Partido en abril de 2021.
- Perelló, J. L. (2001). Comunicología del turismo. *Recursos y productos turísticos. Mercadotecnia turística. Cuba, Publicitur. SA*.
- Perrault Jr, W. D., y McCarthy, E. J. (2000). *Basic Marketing: A Global Approach*. Richard D. Irwin Company.
- Pilco Díaz, K. M. (2018). *Plan de marketing turístico para el cantón Penipe, provincia de Chimborazo período 2017* Escuela Superior Politécnica de

Chimborazo].

<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10067/1/42T00473.pdf>

Ramperez Forteza, L. (2020). *El viajero pos-COVID-19: complica el proceso de compra y reduce el Booking Window*

[https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022614\\_elviajero-post-covid-19-complica-el-proceso-de-compra-y-reduce-el-booking-window.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/022614_elviajero-post-covid-19-complica-el-proceso-de-compra-y-reduce-el-booking-window.html)

Real Pérez, I., Leyva Carreras, A. B., y Heredia Bustamante, J. A. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyME's. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 19.

<http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/>

Reyes Aguirre, G. M., Duarte Centeno, G. A., y Navas Metoy, L. A. (2020). *Planeación estratégica del marketing* Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/14698/1/14698.pdf>

Rivero Morales, A. (2013). *Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas].

Rojas Bejerano, R. (2012). "Marketing turístico: ciclos del producto".

Ruiz Almeida, D. (2014). *Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión* Universidad de Holguín].

Salso Grass, F. R. (2019). *Perfil de Mercado Nacional, Segmento de Negocios para el Complejo ISLAZUL Holguín* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].

<https://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/bitstream/handle/uho/6149/Perfil%20de%20Mercado%20Nacional%20Segmento%20de%20Negocios%20Paginas%2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, M. Á. (2018). *Manual de marketing turístico*. . Editorial Síntesis. .

Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing: Conceptos y estrategias*. Ediciones Piramide.

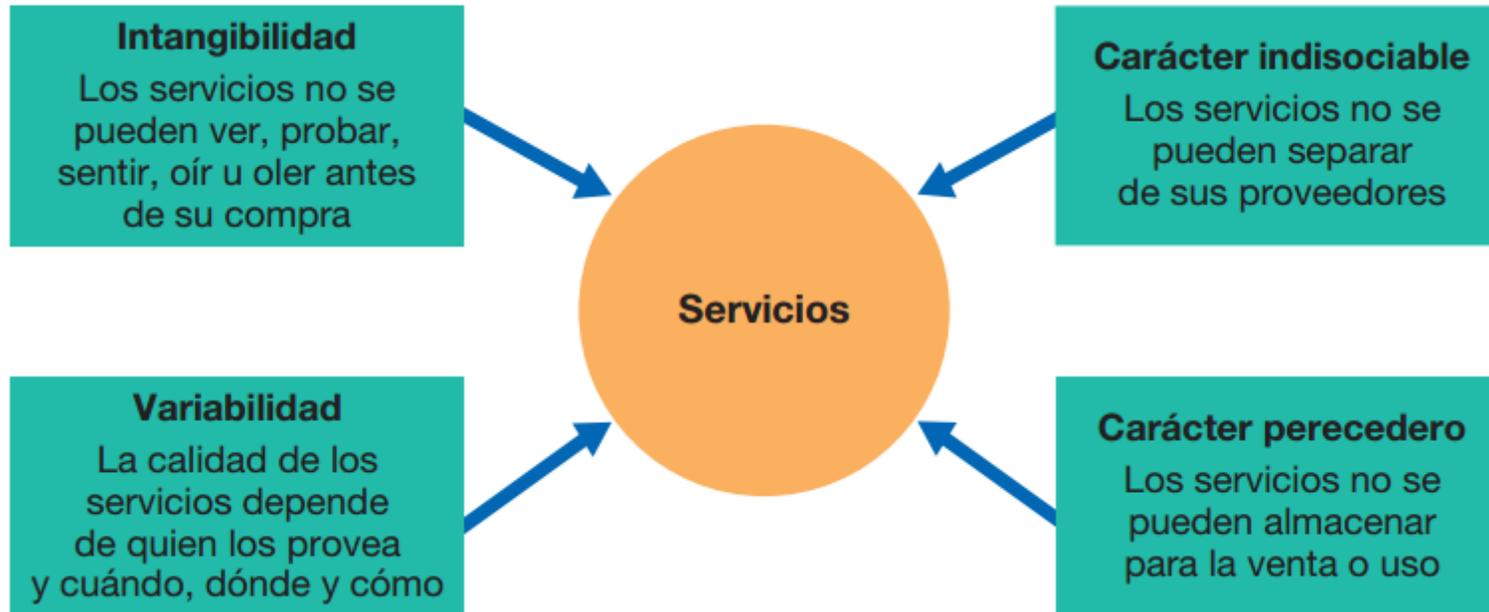
Santesmases Mestre, M. (2007). *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide.

Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing conceptos y estrategias*. Ediciones Pirámide.

- Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales: Material DADE.
- Serra Cantallops, A. (2003). *Marketing Turístico*. Ediciones Pirámide.
- Solano Trujillo, J., y Suárez Rojas, S. L. (2017). *Concepto de planeación en el marketing. Revisión teórica* Universidad de Santo Tomás]. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/14524/2017juliansolano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suárez Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*(22), 209-227. <https://doi.org/https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
- Torquemada Gárate, F. E. (2020). *Plan de Marketing* Universidad de Jaén]. [http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/12663/1/TFG\\_Francisco\\_Enrique\\_Torquemada\\_Grate.pdf](http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/12663/1/TFG_Francisco_Enrique_Torquemada_Grate.pdf)
- Vega, J. J. (2013). *Marketing mix de servicios aplicado a la industria de la hospitalidad. Una propuesta de modelo molecular basado en satisfactores, para la gestión comercial de restaurantes* II Jornadas de Estudiantes y Tesistas. La investigación en Posgrado, Diálogos en torno a los procesos de investigación en Ciencias Sociales, Humanidades y Artes realizado en 2013., Centro de Estudios Avanzados– Universidad Nacional de Córdoba.
- Walker, B., Etzel, M., y Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. Editorial McGraw Hill.

## Anexos

### Anexo 1. Características de los servicios



**Fuente:** Kotler et al. (2011)

## Anexo 2. Análisis por criterios de las definiciones de marketing

Autores/VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total de Criterios
Kotler (1995)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
Santesmases (1999)	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	8
Perrault y McCarthy (2000)	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	6
Hernández (2003)	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	10
Serra (2003)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4
Santesmases (2007)	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	10
Kotler et al. (2012)	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	5
Stanton y Walker (2014)	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	9
Maida (2015)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	10
Estados Unidos de América. AMA (2018)	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	7
Sánchez (2018)	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	10
%	81.82	90.91	63.64	54.55	45.45	54.55	9.09	54.55	63.64	63.64	45.45	36.36	9.09	18.18	45.45	

Leyenda:

1-Satisfacción 2-Partes interesadas 3-Promoción 4-Distribución 5-Bienes 6-Servicios 7-Ideas  
 8-Relaciones de intercambio 9-Actividades comerciales 10- Necesidades del cliente 11- Planeación  
 12-Eficacia 13-Proceso 14-Valor agregado 15-Sector turístico

### Anexo 3. Análisis de centralidad de las variables de marketing

Internal ID	ID	Degree	Betweenness	Closeness	HarmonicCloseness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
1	Satisfacción	14	9.995	30	14	3.473	152
8	Relaciones de intercambio	14	9.995	30	14	3.473	152
2	Partes interesadas	14	9.995	30	14	3.473	152
4	Distribución	13	3.829	31	13.5	3.391	149
3	Promoción	13	3.829	31	13.5	3.391	149
9	Actividades comerciales	12	2	32	13	3.232	143
6	Servicios	12	1.429	32	13	3.246	143
5	Bienes	12	1.429	32	13	3.246	143
10	Necesidades del cliente	11	0	33	12.5	3.088	137
11	Planeación	11	0	33	12.5	3.088	137
12	Eficacia	11	0	33	12.5	3.088	137
15	Sector turístico	11	0	47	12.5	3.088	137
7	Ideas	7	0	38	10.5	2.021	92
14	Valor agregado	7	1.5	38	10.5	1.832	84
13	Proceso	4	0	41	9	1.045	49

#### Anexo 4. Procedimientos y fases para la elaboración del plan de marketing

Etapas	Autores										%
	Bigné (1997)	Perelló (2001)	Stanton, Etzel y Walker (2007)	Kotler (2011)	Rojas Bejerano (2012)	Rivero (2013)	Monferrer Tirado (2013)	Ruiz (2014)	Crespo (2016)	Muñiz (2017)	
Resumen Ejecutivo			x	x						x	30
Conexión corporativa				x				x			20
Definición del producto		x				x					20
Análisis de la situación (DAFO)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Segmentación y Publico objetivo				x			x	x			30
Objetivos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	90
Estrategias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Tácticas			x	x							20
Plan de acción	x	x	x	x	x	x	x			x	80
Recursos y Presupuesto		x	x	x		x	x	x		x	70
Implementación				x			x	x			30
Seguimiento, Evaluación y Control	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90
Presentación y Promoción				x							10
Ajustes								x			10
Etapas empleadas (%)	35.71	50.00	57.14	85.71	35.71	42.86	57.14	57.14	21.43	50.00	

**Anexo 5. Producto turístico que ofrece Islazul Holguín. Potencialidades.**

Instalación (Cant. Habitaciones, logotipo)	Fecha de Fundación	Categoría aprobada en RNA/Certificada	Categoría de comercialización	Marca	Sistema que opera	Modalidades turísticas a desarrollar	Segmentos de mercado actuales y potenciales
Villa Don Lino (128 habitaciones) 	1984, 6 de diciembre, desde el año 2004 opera con Islazul	3 estrellas/3 estrellas	2 estrellas	Solarena 	Sistema Todo Incluido	Turismo de Sol y Playa	Turismo Internacional de Paquete y Libre Turismo Nacional Directo Turismo Nacional e Internacional del Mercado Interno (ofertas por Agencia de ventas Islazul) Turismo Nacional Extrahotelero (Pasadías)
Villa El Bosque (69 habitaciones) 	1945, 22 de octubre, opera con Islazul desde 1994	3 estrellas/sin certificar	2 estrellas	La Aldaba 	Sistema Convencional (según planes de Alimentación contratados)	Turismo Cultural Turismo de Congresos y convenciones Turismo de Negocios	Turismo Internacional de Paquete y Libre Turismo Nacional Directo Turismo Nacional e Internacional del Mercado Interno (ofertas por Agencia de ventas Islazul) Turismo Internacional Extrahotelero de Paquete (Circuitos o Recorridos y Libre). Turismo Nacional e Internacional Empresarial Turismo Nacional Extrahotelero (Pasadías, actividades concertadas,

							celebraciones y eventos)
<p>Hotel Pernik (200 habitaciones)</p> 	<p>1980, 31 de diciembre , opera con Islazul desde 1994</p>	<p>3 estrellas/3 estrellas</p>	<p>2 estrellas</p>	<p>La Aldaba</p> 	<p>Sistema Convencional (según planes de Alimentación contratados)</p>	<p>Turismo Cultural Turismo de Negocios Turismo de Congresos y convenciones</p>	<p>Turismo Internacional de Paquete y Libre Turismo Nacional Directo Turismo Nacional e Internacional del Mercado Interno (ofertas por Agencia de ventas Islazul) Turismo Internacional Extrahotelero de Paquete (Circuitos o Recorridos y Libre). Turismo Nacional e Internacional Empresarial Turismo Nacional Extrahotelero (Pasadías, actividades concertadas, celebraciones y eventos)</p>
<p>Hotel Miraflores (148 habitaciones)</p> 	<p>1987, 13 de Agosto, opera con Islazul desde 1994</p>	<p>2 estrellas/sin certificar</p>	<p>2 estrellas</p>	<p>La Aldaba</p> 	<p>Sistema Convencional (según planes de Alimentación contratados)</p>	<p>Turismo Cultural Turismo de Negocios</p>	<p>Turismo Internacional de Paquete y Libre Turismo Nacional Directo Turismo Internacional Extrahotelero de Paquete (Circuitos o Recorridos) y Libre. Turismo Nacional e Internacional del Mercado Interno (ofertas por Agencia de ventas Islazul) Turismo Nacional e Internacional Empresarial Turismo Nacional</p>

							Extrahotelero (Pasadías, actividades concertadas, celebraciones y eventos)
Villa Mirador de Mayabe (44 habitaciones) 	1960, 16 de abril, opera con Islazul desde 1994	3 estrellas/sin certificar	2 estrellas	Masnatura 	Sistema Convencional (según planes de Alimentación contratados)	Turismo de Naturaleza Turismo Cultural	Turismo Internacional de Paquete y Libre Turismo Nacional Directo Turismo Internacional Extrahotelero de Paquete (Circuitos o Recorridos y Libre). Turismo Nacional e Internacional del Mercado Interno (ofertas por Agencia de ventas Islazul) Turismo Nacional Extrahotelero (Pasadías, actividades concertadas, celebraciones y eventos)

## Anexo 6. Índices de satisfacción del cliente en el 2019

VARIABLES	TOTAL EMPRESA					
	No resp.				Total	ISG y % Satisf.
<b>Recepción</b>	4227	18951	3824	665	27667	4.72
% Insatisfacción en Recepción	<b>15.3</b>	<b>68.5</b>	<b>13.8</b>	<b>2.4</b>		<b>94.47</b>
<b>Habitaciones</b>	971	10238	2306	279	13794	4.73
% Insatisfacción en Habitaciones	<b>7.0</b>	<b>74.2</b>	<b>16.7</b>	<b>2.0</b>		<b>94.66</b>
<b>Alimentos</b>	6994	27487	6691	634	41806	4.73
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	<b>16.7</b>	<b>65.7</b>	<b>16.0</b>	<b>1.5</b>		<b>94.70</b>
<b>Bebidas</b>	4479	15439	3235	257	23410	4.77
% Insatisfacción en Alimentos y Bebidas	<b>19.1</b>	<b>66.0</b>	<b>13.8</b>	<b>1.1</b>		<b>95.50</b>
<b>Animación/Recreación</b>	7440	14906	4384	844	27574	4.61
% Insatisfacción en Animación/Recreación	<b>27.0</b>	<b>54.1</b>	<b>15.9</b>	<b>3.1</b>		<b>92.29</b>
<b>Limpieza General</b>	663	3177	683	81	4604	4.74
% Insatisfacción en Limpieza General	<b>14.4</b>	<b>69.0</b>	<b>14.8</b>	<b>1.8</b>		<b>94.89</b>
<b>Calidad/Precio</b>	332	3459	690	114	4595	4.73
% Insatisfacción en Calidad /Precio	<b>7.2</b>	<b>75.3</b>	<b>15.0</b>	<b>2.5</b>		<b>94.62</b>
<b>Aspectos Generales</b>	4466	12357	2599	450	19872	4.71
% Insatisfacción Aspectos Generales	<b>22.5</b>	<b>62.2</b>	<b>13.1</b>	<b>2.3</b>		<b>94.29</b>
<b>Totales de incidencias</b>	<b>29572</b>	<b>106014</b>	<b>24412</b>	<b>3324</b>	<b>163322</b>	4.72
<b>% Insatisfacción General</b>	<b>18.1</b>	<b>64.9</b>	<b>14.9</b>	<b>2.0</b>		<b>94.36</b>
<b>Total clientes Físicos</b>	<b>43563.0</b>					
<b>Clientes Encuestados</b>	<b>4867.0</b>					
<b>% clientes encuestados</b>	<b>11.2</b>					

## Anexo 7. Informe de no conformidades para el mes de diciembre de 2019

Mes: **DICIEMBRE**

Instalaciones	No Conformidades	Acción correctiva	Fecha	Responsable
Hotel Pernik	Habitaciones sin televisores.	AC: gestionar compras de TV para completar las habitaciones.	Según aprobación en plan de inversiones	Inversiones
Villa Don Lino	Malas condiciones de las vías de acceso a la villa.	AC: reparar vías de acceso.	Según aprobación en plan de inversiones	CAM
	Inexistencia de baterías para mandos de aire acondicionados y televisores	AC: realizar gestiones con proveedores y estar pendientes a la entrada del producto.	30/1/2021	Director
	Playa rocosa	AC: dragar la playa para su mejora.	Según aprobación en plan de inversiones	CAM
Hotel Miraflores	Ascensor fuera de servicios	AC: realizar revisión del ascensor y puesta en marcha.	10/1/2021	Jefe de Servicios Técnicos.
	Falta de pan	AC: gestionar con los proveedores el suministro de estos productos	10/1/2021	Jcompras
	Poca oferta y variedad de productos en el restaurante	AC: gestionar con los proveedores el suministro de estos productos	10/1/2021	Jcompras
Villa Mirador de Mayabe	Problemas con el agua caliente	AC: se revisó la resistencia se había disparado.	CERRADA	Jefe Brigada MTTO
	Abejas en la habitación	AC: se solicita servicio a compañeros de APIZUN	CERRADA	Jefe Brigada MTTO
	No hay ensaladas de vegetales	AC: se sustituyó por otro producto para no afectar.	CERRADA	Jefe de A + B

## Anexo 8. Precios para ofertas de buro

Holguín			Hotel Pernik***								
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er Niño	2do Niño	Cada adulto	1er Niño	2do Niño	Cada adulto	1er Niño	2do Niño
EP	Estándar	CUP	240.00	GRATIS	GRATIS	360.00	GRATIS	GRATIS			
CP	Estándar	CUP	360.00	GRATIS	72.00	552.00	GRATIS	72.00			
MAP	Estándar	CUP	552.00	GRATIS	192.00	768.00	GRATIS	192.00			
AP	Estándar	CUP	648.00	GRATIS	240.00	912.00	GRATIS	240.00			
Valores añadidos: 1 liquido por persona en el almuerzo y la cena. Para reservas de larga estancia de 20 días o más, se aplica un descuento del 10% del importe total de la reserva.											
Holguín			Hotel Pernik***								
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño
AP	Suite	CUP	1800.00	GRATIS		2160.00	GRATIS				
Valores añadidos: 1 botella de vino, 1 botella de ron, 8 líquidos de producción nacional. Late check out 2 horas											
Holguín			Hotel Miraflores**								
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño
EP	Estándar	CUP	240.00	GRATIS	GRATIS	360.00	GRATIS	GRATIS	192.00		
CP	Estándar	CUP	360.00	GRATIS	72.00	552.00	GRATIS	72.00	240.00		
MAP	Estándar	CUP	552.00	GRATIS	192.00	768.00	GRATIS	192.00	360.00		
AP	Estándar	CUP	648.00	GRATIS	240.00	912.00	GRATIS	240.00	423.00		
Valores añadidos: 1 liquido por persona en el almuerzo y la cena. Para reservas de larga estancia de 20 días o más, se aplica un descuento del 10% del importe total de la reserva.											
Holguín			Villa Mirador de Mayabe***								
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada	1er	2do	Cada	1er	2do	Cada	1er	2do

			adulto	niño	niño	adulto	niño	niño	adulto	niño	niño
EP	Estándar	CUP	192.00	GRATIS	GRATIS	312.00	GRATIS	GRATIS	168.00		
CP	Estándar	CUP	288.00	GRATIS	72.00	480.00	GRATIS	72.00	240.00		
MAP	Estándar	CUP	456.00	GRATIS	144.00	720.00	GRATIS	144.00	432.00		
AP	Estándar	CUP	528.00	GRATIS	192.00	768.00	GRATIS	192.00	504.00		

Valores añadidos: 1 liquido por persona en el almuerzo y la cena. Para reservas de larga estancia de 20 días o más, se aplica un descuento del 10% del importe total de la reserva.

Holguín			Villa Mirador de Mayabe***								
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño
EP	Bungalow	CUP	240.00	GRATIS	GRATIS	360.00	GRATIS	GRATIS			
CP	Bungalow	CUP	312.00	GRATIS	72.00	552.00	GRATIS	72.00			
MAP	Bungalow	CUP	504.00	GRATIS	144.00	768.00	GRATIS	144.00			
AP	Bungalow	CUP	600.00	GRATIS	192.00	912.00	GRATIS	192.00			

Valores añadidos: 1 liquido por persona en el almuerzo y la cena. Para reservas de larga estancia de 20 días o más, se aplica un descuento del 10% del importe total de la reserva.

Holguín			Villa Mirador de Mayabe- Casa Pancho ***								
Plan	Habitación	Moneda	Precio por Casa								
CP	Estándar	CUP	3840.00								
MAP	Estándar	CUP	6144.00								
AP	Estándar	CUP	8448.00								

Valores añadidos: Para los planes de CP, MAP y AP se incluye 1 botella de ron habana club. El plan CP y MAP incluyen 24 líquidos de producción nacional y el plan AP incluye 36 líquidos de producción nacional. Capacidad máxima de 8 adultos y 4 niños. Para ventas de la casa completa ( 4 habitaciones ).

Holguín			Villa El Bosque***								
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño
EP	Estándar	CUP	240.00	GRATIS	GRATIS	360.00	GRATIS	GRATIS			

CP	Estándar	CUP	360.00	GRATIS	72.00	552.00	GRATIS	72.00			
MAP	Estándar	CUP	552.00	GRATIS	192.00	768.00	GRATIS	192.00			
AP	Estándar	CUP	648.00	GRATIS	240.00	912.00	GRATIS	240.00			
Holguín		Villa El Bosque***									
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño
CP	Suite	CUP	840.00	GRATIS		1200.00	GRATIS				
Valores añadidos: Servicio de desayuno en la habitación. Mini bar (2 aguas de 500ml, 2 cervezas y 2 refrescos enlatados 350ml). Late check out 2 horas.											
Holguín		Villa Don Lino***									
Plan	Habitación	Moneda	Habitación doble			Habitación sencilla			Habitación triple		
			Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño	Cada adulto	1er niño	2do niño
TI	Estándar	CUP	840.00	GRATIS	240.00	960.00	GRATIS	240.00	696.00		
	Estándar Superior	CUP	1080.00	GRATIS	408.00	1200.00	GRATIS	408.00	936.00		
	Bungalow	CUP	912.00	GRATIS	288.00	1008.00	GRATIS	288.00	720.00		
	Bungalow Superior	CUP	960.00	GRATIS	360.00	1080.00	GRATIS	360.00	792.00		
Para grupos de 20 pax adultos o más, descuento del 8% por pax adulto/noche; para 2 noches de estancia, descuento del 5% de la estancia completa; para 3 o más noches de estancia, descuento del 7% de la estancia completa.											

### Anexo 9. Matriz de evaluación de factores externos.

<b>Factores claves</b>	<b>Pond.</b>	<b>Clasif.</b>	<b>Res. Pond.</b>
1. Impacto mundial de la Covid-19 en la disminución del flujo de turistas y el poder adquisitivo	15	1	16
2. Suspensión de eventos culturales importantes en la ciudad como las Romerías de Mayo, Festival de Cine Pobre y Fiesta de la Cultura Iberoamericana.	12	1	12
3. Problemas con los suministradores en cuanto a calidad, variedad, precio y estabilidad.	10	2	20
4. Aumento en cantidad y confort de la competencia de alojamiento en casa particulares.	8	2	16
5. Aumento de la competencia en las ofertas recreativas extrahoteras en la ciudad de Holguín.	8	2	16
6. Seguridad en el destino y ambiente político-social estable.	8	4	32
7. Potencialidades del municipio Holguín para el desarrollo del turismo.	8	3	24
8. Existencia de empresas mixtas con grandes inversiones extranjeras en el territorio.	13	4	52
9. Existencia de internet y la posibilidad de establecer comunicación a través de las páginas web de las instalaciones.	6	3	18
10. Aumento del turismo nacional.	12	4	48
	$\Sigma 100$		$\Sigma 254 < 250$

### Anexo 10. Matriz de evaluación de factores internos

Factores claves	Pond.	Clasif.	Res. Pond.
1. Se incumplen requisitos y estándares para la categoría de las instalaciones.	8	2	16
2. No se logra la implementación de las marcas definidas para los diferentes productos.	8	2	16
3. Deficiente promoción del producto Islazul Holguín y mala gestión de la reputación online.	15	1	15
4. Excesivo burocratismo y centralización de decisiones comerciales.	12	1	12
5. Deficiente aplicación del plan de fidelización de los clientes.	12	1	12
6. Variedad del producto turístico.	8	4	32
7. Ubicación geográfica predominante en los territorios de Holguín y Moa.	8	3	24
8. Posibilidades que ofrece la entidad para el diseño de ofertas combinadas involucrando a varias instalaciones.	10	4	40
9. Dominio exclusivo del sector empresarial.	11	4	44
10. Preparación de los directivos y cuadros intermedios.	8	3	24
	$\Sigma 100$		$\Sigma 235 < 250$

### Tabla Matriz interna-externa

Factores Internos	Factores Externos	
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO Estrategias Ofensivas	FA Estrategias Defensivas
Debilidades (D)	 <b>DO</b> <b>Estrategias Adaptativas</b>	DA Estrategias de Supervivencia

## Anexo 11. Plan de acción

Estrategia	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
Desarrollar y diferenciar la oferta de productos de ciudad, naturaleza y sol y playa	Realizar un estudio de las principales ofertas de la instalación y analizar las menos atractivas	Comercial	Enero 2022
	Incrementar valores agregados del producto sin incrementar costos, que les permita diferenciarse de la competencia	Director / Comercial	Febrero 2022
creación de nuevas ofertas y rejuvenecimiento de las existentes, en correspondencia con los principales mercados de la entidad	Gestión de contratos con el sector no estatal para garantizar mayor regularidad y variedad en los surtidos alimenticios	Director / Comercial	Enero 2022
	Creación de nuevas ofertas de alojamiento, recreativas y gastronómicas: lunas de miel, ofertas de fin de semana, semanas de receso escolar, pasadías en piscina, celebración de fiestas (bodas, quince, cumpleaños), almuerzos y cenas especiales, shows nocturnos y noches temáticas en salas de fiestas	Comercial	Enero 2022
	potenciar el turismo de pequeña escala para impulsar el desarrollo de cadenas de valor a nivel local y la co-creación de experiencias turísticas ideales que aporten valor a los consumidores	Comercial	Enero 2022
	Ampliación de los servicios para el turismo de eventos: mejorar confort, la oferta gastronómica y adquirir el equipamiento tecnológico especializado	Comercial	Febrero 2022
	Perfeccionar el producto Masnatura del Mirador de Mayabe, a través del arreglo de la flora que los rodea para la realización de senderismo en la zona.	Director	Junio 2022

	Desarrollar además, menús vegetarianos y paseos a caballo		
	Lograr a través de la Marlin la creación de un punto náutico de playa en la Villa Don Lino y drenar la playa con arena para mejorar su calidad	Director	Junio 2023
	Crear salones de reuniones en los Hoteles Miraflores y Villa El Bosque para el turismo de negocios	Director	Enero 2023
	Ampliar la piscina de la Villa Don Lino teniendo en cuenta el aumento reciente de su capacidad habitacional y la mala calidad de la playa que provoca aglomeraciones en la piscina	Director	Junio 2023
mejorar la calidad del servicio con respecto al precio	Incrementar la calidad de las ofertas manteniendo el precio estándar para que resulte más atractivo que el de la competencia	Calidad	Enero 2022
	Emplear el precio como mecanismo regulador del mercado y como herramienta dinámica, mediante propuestas de variación a ser aprobadas por la OSDE según las necesidades y demandas existentes de la temporada	Economía	Conforme la temporada
incremento de las relaciones mutuamente provechosas con las agencias de viajes y turoperadores más importantes	Organizar sistemáticamente grupos FAM de representantes de la prensa especializada y de turoperadores, principalmente con los del mercado canadiense y el turismo de circuitos	Comercial	Trimestral
	Mantener una comunicación permanente con las agencias que operan en las instalaciones fundamentalmente durante el invierno, a decir: Sunwing, Transat y Hola Sun, dándole atención priorizada a sus clientes	Comercial	Mensual
	Mantener comunicación sistemática con la especialista de las ventas online de la casa matriz para asegurar que las ventas por este concepto vallan en aumento	Comercial	Mensual

	Establecer relaciones con Ecotur y Flora y Fauna para consolidar el Mirador de Mayabe como producto de la marca Masnatura e insertarlo en la turoperación especializada	Comercial	Trimestral
	Trabajar de conjunto con Havanatur para insertarse en el segmento de turismo cultural y educativo	Comercial	Febrero 2022
fortalecer el sistema de comunicación promocional de Islazul Holguín fundamentalmente en las redes sociales para que se esparza una imagen positiva y captar la atención de los mercados potenciales	Lograr el posicionamiento y reconocimiento de las marcas en la entidad	Comercial	julio 2022
	Diseñar un plan de promoción de ventas para cada temporada	Comercial	Trimestral
	Incrementar la promoción de los servicios turísticos en el mundo online, mantener actualizado el perfil de la sucursal en las redes sociales	Comercial	Mensual
	Actualizar la página web del hotel con información de productos y ofertas especiales, con diseños atractivos y fotos	Comercial	Mensual
	Desarrollar una mayor promoción de la Taberna Pancho y la sala de fiestas El Pétalo entre las agencias receptoras del destino y el mercado interno	Comercial	Permanente
	Gestionar la reputación online por la dirección comercial y los especialistas en relaciones públicas en cada una de las instalaciones	Comercial	Permanente
	Desarrollar contratos con la televisión, la radio, periódicos y revistas para que la promoción de Islazul llegue a un mayor segmento del mercado nacional	Comercial	Mensual
	Trazar como objetivo primordial para los trabajadores que tratan	Recursos	Permanente

capacitar y motivar al personal e incrementar su relación con el cliente. Solución de quejas y reclamaciones, acciones de fidelización con estos y sus representantes.	directamente con el cliente la fidelización de estos a través de una atención acogedora	Humanos	
	Identificar necesidades de capacitación	Recursos Humanos	Mensual
	Elaborar el plan de capacitación del personal	Recursos Humanos	mensual
	Estimular a los trabajadores destacados en el cumplimiento del plan	Recursos Humanos/ Economía	Anual
Perfeccionar los proceso de mantenimiento, limpieza y comercialización de los servicios.	Supervisar continuamente la gestión de los procesos, para garantizar una solución rápida a cualquier inconveniente	Servicios técnicos	Permanente
fortalecer los lazos con la competencia y el sector empresarial	Establecer alianzas con cultura provincial para en los grandes eventos de la ciudad ser claves complementando los servicios de los eventos	Comercial	Enero 2022
	Convertirse mediante contratos en los principales socios del sector empresarial para incrementar el flujo de los trabajadores de cualquier sector por las instalaciones de la entidad.	Comercial	Enero 2022

	Unirse a la competencia (Palmares y el Recinto de Exposiciones de Holguín), entre otras instituciones para aprovechar la oportunidad de ventas cruzadas, desarrollar ofertas en conjunto y para aumentar la cartera de clientes.	Comercial	Febrero 2022
diseño de souvenirs para los clientes	Confeccionar pequeños presentes para los clientes para que se sientan apreciados y conserven recuerdos de la instalación a la que acudieron	Comercial	Enero 2022