



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD

DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA LA SUCURSAL HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GUARDALAVACA

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO
INDUSTRIAL

Autor: José Alejandro Fernández Romero

Tutor: Ing. Leonardo Enrique Mestre

HOLGUIN 2022



PENSAMIENTO

“Dales calidad. Es el mejor tipo de publicidad que existe”

Milton Hershey



DEDICATORIA

*Principalmente a mis padres y mi familia por ser el motor impulsor que me mueve cada día y porque no existen formas de expresarles mi eterno agradecimiento.
A todas esas personas que de una forma u otra hicieron posible este sueño.*



AGRADECIMIENTOS

*Primeramente a Dios por proporcionarme la fuerza que he necesitado para sobreponerme a cada una de las pruebas de la vida. Quisiera agradecer a mis padres, en especial a mi madre **Edelsi** por estar siempre ahí para mí, entregándome todo sin pedir nada a cambio.*

*A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante especialmente mis hermanos, hermana **Greter** y suegros **María** y **Rudy**.*

*A mi compañera de vida **Adriana**, por su compañía y dedicación en todo este tiempo.*

*A mi tutor **Leonardo** por su apoyo y por poner a mi disposición sus conocimientos y su tiempo, solo con el propósito de ayudar*

*A todos mis compañeros de aula, en especial a mis amigos **Armando, Danilo, Bryan, Virgen, Claudia y Oniel** por sus alientos y alegrías compartidas en todo el trayecto de esta larga carrera.*

*También quiero agradecer con mucho cariño a **Ayme** y **Julio** por siempre ayudar cuando más los necesitaba y parte de este logro es suyo también.*

*Al **colectivo de profesores** del departamento de Ingeniería Industrial, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.*

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

¡A todos, GRACIAS!



RESUMEN

Dentro de los principales destinos turísticos de Cuba se encuentra Holguín. Entre las organizaciones turísticas del territorio se encuentra la Sucursal Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca perteneciente al grupo de turismo Cubanacan S.A que se subordina al (MINTUR). Esta instalación, aunque ha obtenidos logros significativos, durante el primer semestre del año 2022, presentó dificultades en su desarrollo de la gestión comercial. Por este motivo se decidió desarrollar la presente investigación con el objetivo de realizar un plan de marketing para mejorar la gestión comercial de la entidad. Mediante la utilización de la auditoría de marketing de Luis Barreiro Pousa se realizó un diagnóstico a la gestión comercial de la entidad, lo que permitió demostrar que algunos de los elementos que componen el plan de marketing no están en correspondencia con las condiciones actuales del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, lo que limita la puesta en práctica de las estrategias comerciales y por ende el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan. Constituye éste el problema profesional al que se ofrece solución con la investigación; que se fundamenta en la utilización de métodos teóricos y empíricos (histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo, observación directa, trabajo en grupo, tormenta de ideas, revisión documental y técnica de Pareto), así como herramientas estadísticas y matemáticas como Microsoft Excel.

Se realizó una comparación entre diversas metodologías de confección de planes de marketing, pudiéndose determinar que el procedimiento de Kotler (2011) es el más adecuado en cuanto a su componente teórico, además se adapta a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el mejoramiento de la gestión comercial de la entidad con la actualización de la promoción del producto mediante el marketing digital, posibilitando así una mayor comercialización del producto turístico que oferta la sucursal "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca", mediante la aplicación de las estrategias comerciales contenidas en el plan.

ABSTRACT

Holguín is one of the main tourist destinations in Cuba. Among the resorts the territory is the Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca Branch belonging to the Cubanacan S.A tourism group that is subordinated to (MINTUR). This facility, although it has obtained significant achievements, during the first half of 2022, presented difficulties in its development of commercial management. For this reason, it was decided to develop this research with the aim of carrying out a marketing plan to improve the commercial management of the entity. Through the use of the marketing audit of Luis Barreiro Pousa, a diagnosis was made of the commercial management of the entity, which allowed to demonstrate that some of the elements that make up the marketing plan are not in correspondence with the current conditions of the Club hotel. Amigo Atlántico Guardalavaca, which limits the implementation of commercial strategies and therefore the fulfillment of the objectives proposed in the plan. This constitutes the professional problem to which the solution is offered with the investigation; which is based on the use of theoretical and empirical methods (historical-logical, analysis-synthesis, inductive-deductive, direct observation, group work, brainstorming, documentary review and Pareto's technique), as well as statistical and mathematical tools such as Microsoft Excel.

A comparison was made between various methodologies for preparing marketing plans, and it was possible to determine that Kotler's procedure (2011) is the most appropriate in terms of its theoretical component, and it also adapts to the conditions of the system under study.

The main conclusions are based on the improvement of the commercial management of the entity with the updating of the advertisement of the product through digital marketing, thus enabling a greater commercialization of the tourist product offered by the "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca", through the application of the commercial strategies contained in the plan

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Evolución del Marketing como estrategia comercial.....	6
1.1.1 El Marketing y sus definiciones.....	10
1.1.2 Marketing Turístico sus particulares e importancia.....	11
1.1.3 Marketing 4.0 y sus características.....	14
1.2 El plan de marketing sus peculiaridades y conceptos.....	15
1.2.1 Plan de marketing en la hotelería: su importancia.....	18
1.3 Situación actual de la gestión del marketing en la sucursal hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca”.....	19
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA SUCURSAL HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GUARDALAVACA.	25
2.1 Elección entre los diferentes procedimientos para la confección de planes de marketing.....	25
2.2 Descripción metodológica del procedimiento para la confección del Plan de Marketing.....	28
2.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing en la sucursal hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.....	30
2.3.1 Resumen para ejecutivos.....	30
2.3.2 Análisis de la situación.....	31
2.3.3 Análisis de amenazas y oportunidades.....	41
2.3.4 Objetivos y problemas.....	44
2.3.5 Estrategias de marketing.....	46
2.3.6 Plan de acción.....	55
2.3.7 Presupuesto.....	57
2.3.8 Control.....	58
2.4 Valoración del impacto económico-social de la nueva propuesta de plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.....	59
CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	66

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se caracteriza por los cambios acelerados en todas las esferas de la vida. En el ámbito económico la competencia es cada vez más agresiva lo cual impone un reto para las cadenas hoteleras de hoy. Mantener su producto en el mercado de forma sostenida es uno de los principales retos.

El enriquecimiento que ha experimentado la personalidad del turista y el cambio profundo de las aptitudes y comportamientos del consumidor, obligan a la realización de un esfuerzo en ampliar y diversificar la oferta turística en todas las direcciones. Los rasgos fundamentales que se vienen observando en la hotelería, apuntan al crecimiento en el número de marcas en el mercado, la creación de hoteles para súper segmentos o nuevos nichos del mercado, las guerras de precios entre cadenas gigantes, los cambios en las formas de comercialización y las alianzas de marketing.

Es por ello que el desarrollo de las empresas turísticas del futuro se ha de caracterizar por la gestión integrada de todos sus recursos; la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permita el enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales.

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

El marketing en la empresa es el encargado de planear de forma estratégica a todos los niveles de la organización y es precisamente el plan de marketing una herramienta que se utiliza como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñan en la entidad. Han sido varios los investigadores que se dedicaron a realizar estudios que son relacionados con el marketing y han llegado a crear metodologías para desarrollar planes de marketing que han servido de guía a numerosas empresas.

Desde que apareció el nuevo coronavirus en Cuba en marzo de 2020 y fuera decretado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como pandemia a nivel

global en ese mismo mes la comercialización del destino Cuba por los diferentes turoperadores se convirtió en un reto en letras mayúsculas por lo que el marketing como herramienta de comercialización ha jugado un papel importante para la venta de los servicios hoteleros. Cuando el pasado 15 de noviembre se producía la esperada apertura al turismo y tan solo quince días después, el país ya había recibido la mitad de viajeros que se habían registrado a lo largo del año. El ministerio de turismo de Cuba (MINTUR) en conjunto con el ministerio de salud pública (MINSAP) se ha encargado de supervisar cada instalación turística y certificar con la etiqueta de un turismo más higiénico y seguro y bajo estos conceptos se está comercializando en estos tiempos este atractivo destino caribeño.

Dentro de los lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 referentes al turismo se encuentran los lineamientos del 209-216 que se muestran en el (Anexo 1).

La provincia de Holguín se ha caracterizado a lo largo de los años por sus exuberantes áreas naturales y sus preciosas playas, así como su importancia en la historia del proceso revolucionario. Como destino turístico Holguín se distingue por su autenticidad, diversidad y gran belleza lo cual lo convierte en paso obligado para el visitante y también es considerado por su importancia en el tercer destino de sol y de playa del país tras Varadero y La Habana. Actualmente muestra un crecimiento en sus operaciones turísticas y se verá inmerso en una importante ampliación de sus capacidades habitacionales localizadas en el extremo Este de la Costa Norte de la provincia de Holguín. Cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado, entre ellas destaca la sucursal Hotel "Club Amigo Atlántico Guardalavaca" perteneciente al Grupo Cubanacán, ubicado en la primera línea de la mejor playa del oriente cubano, la playa Guardalavaca, situado a 54 km de la provincia de Holguín, en un magnífico entorno natural de playas vírgenes y pintorescas, con una exuberante vegetación que llevó a los labios del Almirante Cristóbal Colón el calificativo de "La tierra más hermosa que ojos humanos hayan visto". Sin embargo, este hotel como muchos otros, actualmente presenta algunos

problemas comerciales y por esto se procedió a la aplicación de una auditoria de marketing (anexo 2), lo que permitió detectar síntomas que influyen en el desempeño comercial de la organización de manera negativa. Para la selección de la muestra para encuestar se procedió según indica la fórmula que aparece en el (anexo 3), estos síntomas encontrados aplicando la auditoria se pueden apreciar de forma detallada en el (anexo 4). Se utilizó la técnica de Pareto con el objetivo de saber cuáles eran los que más influencia negativa presentaban en este momento en la entidad hotelera. La cual arrojo que estos mismos fueron:

- Las estrategias comerciales que plantea el hotel no están en correspondencia con el futuro crecimiento del destino turístico y la necesidad de cambio del producto que existe en la entidad actualmente
- Los objetivos propuestos en el plan de marketing no tienen en cuenta la gran importancia que presentan las plataformas digitales
- Inexistencia de un plan de marketing más actualizado y donde se potencie la digitalización de los servicios para el hotel que contribuya a elevar el nivel de eficiencia en las ventas y mejor posicionamiento en el mercado
- Insuficiente publicidad del hotel dentro de las redes sociales como: Facebook, Twitter y YouTube y en los sitios de intercambio en Internet, entre los que se destacan: TripAdvisor y The HolidiaCheck, lo que no favorece las ventas a través del sitio web del hotel (www.atlanticoguardalavaca.com) y otras plataformas online (IDISO, Booking.com)

De ahí la necesidad de gestionar manera efectiva, la gestión comercial de este hotel, precisamente la importancia y actualidad del tema de esta investigación, radica en que siendo el Turismo una de las 5 categorías más importantes de las exportaciones para el 83% de los países (Rodríguez, 2006), se hace imprescindible en un escenario cada vez más competitivo contar con el Plan de Marketing como el instrumento de gestión que reduce el espacio para el error y la falta de previsión.

Lo expuesto anteriormente constituye la **situación problemática**, lo que permite definir como **problema profesional**: carencia de un plan efectivo de marketing

que establezca las estrategias, objetivos y acciones necesarias para la gestión comercial del hotel.

El **objeto de estudio de la investigación**: es la gestión comercial. Respondiendo a esta problemática se define como **objetivo general** de esta investigación: Elaborar un plan de marketing para la sucursal Hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca”, sobre la base de un procedimiento científicamente fundamentado que permita armonizar todos los elementos que lo componen y que favorezca mejorar su gestión. Para cumplimentar este objetivo, se definen como **objetivos específicos**:

1. Analizar los principales fundamentos teóricos sobre la temática objeto de estudio y determinar el procedimiento científico adecuado para la elaboración del plan de marketing.
2. Valorar la situación actual de la gestión comercial del hotel.
3. Elaborar una propuesta de plan de marketing para la sucursal Hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca” sobre la base del procedimiento seleccionado, que sea capaz de mejorar la gestión comercial del mismo.

En este caso el **campo de acción** lo constituye el plan de marketing. Como posible respuesta al problema profesional encontrado se define la siguiente **idea a defender**: si se diseña un plan de marketing adaptado a las condiciones reales que presenta hoy el sucursal hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca”, se pudiera contribuir al mejoramiento de la comercialización del producto turístico e incrementar la capacidad de adaptarse a los cambios que surjan en el entorno. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**:

Métodos teóricos

1. Histórico – lógico: para hacer un estudio de la evolución de los principales conceptos implicados en la investigación
2. Analítico y síntesis: para el análisis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas en diferentes ramas

3. Inductivo – deductivo: en el análisis de las partes componentes de cada metodología y la comprensión general de cada una de las fases de las metodologías

Métodos empíricos:

1. Observación directa: para la comprobación de los problemas y deficiencias detectadas por la auditoría de marketing y en la gestión del ciclo de vida del producto
2. La técnica de Pareto: para la seleccionar los problemas que más afectan al hotel
3. Lista de Chequeo: para la detección de síntomas que atentan contra el buen desempeño comercial de la entidad
4. Encuestas: para medir la satisfacción de los clientes
5. Entrevistas: para conocer las opiniones de los directivos

Además, se utilizó herramientas estadísticas y matemáticas para apoyar la investigación tales como la hoja de cálculo EXCEL en la construcción de gráficos y tablas, así como el Microsoft VISIO para la construcción del hilo conductor de la investigación.

La presente investigación está estructurada por dos capítulos, el primero, contiene el marco teórico - referencial que sustenta la investigación y la aplicación de una auditoría de marketing para determinar las situaciones problemáticas y por ende el problema profesional. Mientras el segundo, muestra la selección de una metodología adecuada a la situación real que presenta el hotel para la aplicación del procedimiento propuesto por Philip Kotler (2011) para la confección de un plan de marketing en el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. Este a su vez presenta de manera íntegra una valoración económica y social, conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el vigente capítulo se consuma un estudio de los aspectos elementales que sirven de soporte para el progreso de la investigación. Está compuesto por tres epígrafes que de manera sintetizada abordan temas relacionados con los enfoques y desarrollo del marketing en el mundo y en nuestra hotelería, así como las peculiaridades del mismo. Se hace referencia al plan de marketing como herramienta primordial para realizar una correcta comercialización del producto. Además, se introduce el marketing 4.0 o marketing digital como también se le conoce, así como sus principales características y se diagnostica la gestión actual del marketing en la entidad objeto de estudio.

Como mejoramiento, se diagnosticará, con auxilio de herramientas investigativas de eficacia justificada, el estado actual del marketing en el hotel Atlántico Guardalavaca. En la figura 1.1 se puede apreciar el hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación.



1.1 Evolución del Marketing como estrategia comercial

Se puede decir que el marketing o también conocido como mercadotecnia surge al unísono con el comercio o intercambio como modo de relación humana;

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

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

Se asume que el marketing, apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Históricamente, el cambio crucial estuvo en pasar de vender un producto fabricado a insertar el marketing en todo el proceso de producción, es decir, se pasó de vender un producto existente a conocer las necesidades del cliente para crear productos que cumplieran con sus expectativas (Torres, 2007, p.12). Las 5 etapas de la evolución del marketing se describen a continuación.

Primera etapa: antes de 1930. Marketing pasivo

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

vender Todo se consumía de inmediato, sin importar lo que se produjera. La demanda superaba con creces la oferta (Ruiz, 2014, p. 8).

Segunda etapa: de 1930 a 1950. Marketing de organización

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo) (Ruiz, 2014, p. 8).

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

Tercera etapa: de 1950 a 1970. Marketing activo

A partir del año 1950 las entidades de producción científica (Harvard y Oxford esencialmente), se comienza a proponer el mercadeo como alternativa a la orientación de los productos al grupo de compradores los nombrados (mercados meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), aquí a través de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio y televisión) son los principales impulsores de la etapa.

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

- el proceso tecnológico. Trata de las invenciones e innovaciones en tecnología que inciden en el desarrollo de la producción
- la aceleración de la difusión del progreso tecnológico. Se observa un crecimiento del ritmo de innovación y un acortamiento del tiempo requerido para

pasar del desarrollo a la explotación comercial, como también de una generalización global (Morales, 2012, p.8).

Cuarta Etapa: desde 1970. Marketing social

En este caso, el rol prioritario del marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación. Este ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades estudiados, que explota los impulsos emocionales de compra, una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo, que siempre tiene una cara positiva y una negativa, cuyas consecuencias inciden en la destrucción del entorno, deterioro de las condiciones de sanidad e higiene y, por último, una toma de conciencia político-económica, dado que el crecimiento cuantitativo del consumo ha provocado una utilización y un despilfarro acelerado de recursos naturales limitados (Tamayo, 2008, p.14).

Quinta etapa: marketing on – line

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

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

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

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

1.1.1 El Marketing y sus definiciones.

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

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

En tal sentido, resulta significativo analizar lo proyectado por La American Marketing Association (AMA) en el año 1988, cuando define como marketing “el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales”.

En la tabla 1.1 que se muestra a continuación, se puede observar otros conceptos asociados al marketing con sus respectivos autores

Tabla 1.1. Conceptos agrupados al marketing con sus concernientes autores de forma cronológica

Autores	Conceptos
McCarthy (1964)	El resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos organizacionales a todos los niveles
Lambin (1987)	Un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades
Santesmases (1996)	Modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita
Stanton (2000).	Un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales
Kotler (2011)	Una filosofía de dirección; según la cual, el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de sus deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores. Satisfacer necesidades de manera rentable

El autor de esta investigación coincide con el criterio planteado por el profesor universitario Philip Kotler considerado por muchos como el padre del marketing el cual lo define como “es una filosofía de dirección; según la cual, el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de sus deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores. Satisfacer necesidades de manera rentable” (Kotler, 2002).

1.1.2 Marketing Turístico sus particulares e importancia

En la situación actual de los mercados, la oferta excede la demanda de cualquier producto turístico esto debido al gran desarrollo que ha tenido esta industria en lo

que va de siglo XXI, la clave de la supervivencia y la rentabilidad empresarial está en entender cómo se producen los intercambios, es decir, en entender el marketing, como lo que es: una filosofía, una forma de pensar y una forma de estructurar el negocio y la estrategia. En español, marketing suele traducirse como mercadotecnia o mercadeo. Por otra parte, la palabra marketing está reconocida por el Diccionario de la Real Academia Española RAE; aunque se admite el uso del anglicismo, la RAE recomienda usar con preferencia la voz española mercadotecnia.

Las diferentes definiciones de marketing surgieron y se desarrollaron en el sector de los productos de consumo, con el tiempo ha ido ocupando un porcentaje mayor en el sector de los servicios, en los que se realizan transacciones de bienes de naturaleza intangible y se diferencian de los productos manufacturados no solo por su carácter intangible sino por otras características que hacen que el marketing de servicios tenga ciertas peculiaridades con respecto al de productos tangibles. (Muñiz, 2001 & Iglesias & Talón y García-Viana, 2007). Por su parte, la aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística se ha convertido, hoy en día, en un imperativo competitivo. Los crecientes niveles de competencia que se han venido observando en los últimos años obligan a los responsables de la toma de decisiones a aplicar criterios de mayor profesionalidad en la gestión de sus establecimientos y a poner un mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades de la clientela y en la detección e identificación de las oportunidades de mercado que puedan presentarse. (Gretzel 2005 & Machado 2007 y Cuevas, 2007).

De ahí la importancia y utilidad del marketing turístico en el conocimiento y comprensión del mercado, para la conformación de una oferta realmente atractiva, competitiva, variada, auténtica, capaz de obtener clientes dispuestos a consumir el producto y mantener fidelidad al mismo.

Como se mencionaba anteriormente el marketing de servicios y propiamente el marketing turístico tienen una serie de características particulares que la diferencian del marketing de productos manufacturados. Estas son: la

intangibilidad, la inseparabilidad, la interdependencia, la estacionalidad, variabilidad y caducidad, las cuales deben ser controladas, buscando ofrecer servicios de calidad y estandarizados.

El marketing en la hotelería no es solo la promoción del servicio hotelero, sino todo un proceso social y administrativo, que requiere de la planeación de líneas de acciones generales por parte del hotel, en la cual se establezcan los medios y canales de distribución para llegar al público objetivo, esto con el fin de satisfacer sus expectativas y necesidades. El marketing para hoteles pretende crear, atraer, mantener, y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios, mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneo (Lewis y Chambers 2000 & Kotler, 2003).

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

- El carácter de oferta del servicio hotelero en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo de la actividad turística y de la evolución de los negocios en el lugar en el cual se ofrecen los servicios.
- Las decisiones de precio son mucho más dependientes de las condiciones del mercado que de los costos de producción, no solo por la variación estacional que pueda presentar la demanda, sino además por el hecho de que la oferta de servicio puede cubrir varios segmentos de mercado con diferentes requerimientos.
- El riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing. (Acerenza, 2004).

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

- Funciones Instrumentales: Consistente en la búsqueda y análisis de las necesidades del consumidor, establecimiento de la política de producto, precio, distribución, comunicación, publicidad y acciones promocionales.

- **Funciones de Planificación:** Fundamentada en la formulación de la estrategia de marketing, y en segundo lugar el desarrollo del plan de marketing. La planificación del marketing es posiblemente la actividad más importante en cualquier organización hotelera. La supervivencia a largo plazo de estas empresas que actúan en mercados altamente competitivos y cambiantes, tiene mucho que ver con la forma de evaluar su entorno, como marcar objetivos razonables, y como escoger estrategias lógicas. (Martín Rojo 2005 & Cooper; Fletcher 2007).

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

1.1.3 Marketing 4.0 y sus características.

Philip Kotler es el hombre que escribió la biblia del marketing en el año 2000 y que recientemente, ha publicado otro artículo sobre marketing digital, llamándolo «Marketing 4.0».

El profesor Kotler define el marketing 4.0 en su libro como: “Marketing 4.0” como un enfoque de marketing que combina la interacción online y offline entre empresas y clientes. En la economía digital, la interacción digital por sí sola no es suficiente. De hecho, en un mundo cada vez más digital, el toque offline representa una fuerte diferenciación. El marketing 4.0 también combina estilo con sustancia. Si bien es imperativo que las marcas sean más flexibles y adaptables debido a las rápidas tendencias tecnológicas, sus personajes auténticos son más importantes que nunca”.

El posicionamiento en el mercado es muy importante y una necesidad para generar un fuerte valor de marca sobre todo en la industria hotelera. A menudo, se puede entender que el posicionamiento de una marca es cómo una marca quiere ser percibida por los clientes o por los mercados meta.

Sin embargo, en esta era digital de marketing, las marcas deben ser dinámicas y flexibles en los mensajes que transmiten y en la forma en que lo transmiten. Si

bien las marcas deben adaptarse a la era, aún deben asegurarse de que los mensajes que envían sigan siendo coherentes con la imagen de la marca o cadena de hoteles en este caso.

De “Vender las 4P” a “Comercializar las 4C”

Las 4P se identifican como Producto, Plaza, Precio y Promoción. Las 4P en marketing podrían verse como un elemento básico para ayudar a los especialistas en marketing a capturar y promover el punto de venta único de una marca o producto que lo diferencia de la competencia. Los especialistas en marketing de las empresas establecen las 4P sin comentarios directos de los clientes. Esto lo convierte en una conversación unidireccional entre las dos partes lo cual no está del todo correcto.

El surgimiento de una nueva combinación de marketing, las 4C (consumidor, comunicación, costo y conveniencia), permite un aumento en la participación del cliente en la nueva economía digital.

Mientras que la atención al cliente pone más énfasis en escuchar y responder a las necesidades e inquietudes únicas del cliente, como encontrar una solución adaptada a una persona a la vez, no una solución única para todos.

1.2 El plan de marketing sus peculiaridades y conceptos

La elaboración de un plan de marketing no es una tarea realmente sencilla, en la que debe primar un criterio metodológico y una planificación rigurosa. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado (Muñiz, 2006).

Varios autores han definido al mismo como una herramienta determinante en la gestión empresarial actual, marcada por continuos canjes y presiones externas. Uno de los teóricos significativos en la historia del marketing, lo describe como:

La reflexión estratégica de una empresa debe plasmarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo seleccionada y cree que a mediano y largo plazo la supervivencia y progreso de la organización dependen de su capacidad de anticiparse en el tiempo a la evolución de los mercados y lograr modificar en

consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades. Y ese programa anteriormente mencionado es el plan de marketing (Kotler, 2000).

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

Otros autores definen al plan de marketing como:

El documento escrito que permite recesar las posibilidades de un mercado o producto y mostrar una estrategia de marketing adecuada a los objetivos de volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en colaboración con la dirección general. Este no es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica (Chevalier & Fenwick, 1996, p.53)

El plan de marketing debe entenderse entonces como un estudio desarrollado por las empresas para incursionar en el mercado. En el mismo se debe argumentar, tanto a corto como a mediano plazo, “una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados” (Borjas, 2009) Proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta. Por otra parte, informa con detalle la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Este “debe ser visto como un proceso de utilización de la información para proponer los mecanismos necesarios para hacer llegar al cliente el producto o servicio” (Sánchez, 1993, p.38).

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

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

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

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

Objetivos del plan de marketing

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

Beneficios del plan de marketing

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

El plan de marketing resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, resultados y finanzas comerciales (Ruiz, 2014, p. 17).

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

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

1.2.1 Plan de marketing en la hotelería: su importancia

En la actualidad, se está empezando a valorar en la gestión de empresas hoteleras los beneficios que supone contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma forzada; será con el transcurso del tiempo que las empresas acepten las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

El Plan de Marketing es una herramienta de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); por tanto, no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico por lo cual el departamento comercial de la industria hotelera debe estar reflejado como un proceso estratégico dentro del mapa de procesos de la organización, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa.

El motivo principal de realizar planes de marketing es el de prever las acciones de la empresa frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas en todo momento, lo que permite optimizar los recursos disponibles por la empresa, consiguiendo que sean posibles las ventajas competitivas mediante la fijación de estrategias competitivas (Milio, 2004 & Serra 2005 & García-Viana, 2007).

1.3 Situación actual de la gestión del marketing en la sucursal hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca”

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la gestión del marketing en el hotel se aplicó la guía para la auditoría de marketing del autor Luis Barreiro Pousa (anexo 2). Ésta auditoría se le aplicó a un total de 40 trabajadores, de acuerdo a la selección de la muestra a encuestar, la cual se determinó según la fórmula que aparece en el (anexo 3) de ésta investigación.

Breve caracterización de la entidad objeto de estudio

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

Todas las habitaciones están habilitadas con servicios de agua caliente / fría, baño privado, caja de seguridad, limpieza diaria, TV por cable y acondicionadores para aire, teléfono, televisión satelital y canales internos.

El hotel tiene como **Misión:** Hotel Atlántico Guardalavaca, entidad hotelera con categoría tres estrellas, con modalidad de servicios todo incluido, destinados a clientes extranjeros y nacionales; nos distinguimos por la calidad y sostenibilidad del producto que ofrecemos y por la motivación y profesionalidad de nuestros recursos humanos.

Tiene definido como **objeto social** lo siguiente: Promover y comercializar, de forma minorista, en sus instalaciones hoteleras y extra hoteleras, mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, o relacionados con estos, así como otros bienes, según nomenclatura aprobada.

Además de prestar tanto a los huéspedes de las instalaciones subordinadas, como para otros clientes, servicios gastronómicos, recreativos u otros, con calidad.

Su **visión**: (hasta 2024) satisfacer la demanda de nuestros clientes, sustentados por un desarrollo constante de la profesionalidad de nuestros recursos humanos y un trabajo progresivo en el mejoramiento de la imagen.

En el (anexo 5) se muestra un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos con la aplicación de la auditoría de marketing.

Entorno de marketing

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

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

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

En la organización desde el punto de vista **económico** se cuenta con un plan de ingresos a través del cual se evalúa el cumplimiento y la tendencia de los mismos. En la entidad la política de precios se rige por los lineamientos establecidos en la Política Comercial del MINTUR y se establece en los procesos de contratación por la Dirección Comercial de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE).

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

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

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

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

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

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

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

La principal vía de **distribución** del servicio es a través de las agencias de viaje, los turoperadores y los puntos de comercialización que se encuentran distribuidos en toda la ciudad, explotándose adecuadamente los canales de promoción autorizados a estos efectos. En cuanto a los **suministradores** la entidad no tiene un amplio conocimiento sobre la disponibilidad de los recursos utilizados en el servicio, pues cuando se realiza la solicitud del pedido, estos no garantizan que la entrega del producto se realice en el tiempo acordado.

Estrategia de marketing

Los directivos de la organización reconocen la importancia de centrar la actividad del hotel enfocada a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Las estrategias comerciales planteadas actualmente no están en correspondencia con el futuro crecimiento del destino turístico y la necesidad de cambio del producto que existe en la entidad. Además, la mezcla de marketing no es adecuada para cada segmento, puesto que se desconoce la reacción que pueda tener el producto ante cambios que experimentan el ambiente, el mercado y la competencia.

Organización del marketing

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

Sistemas de marketing

Con respecto al **sistema de información**, no se realizan investigaciones con frecuencia sobre la mejora de la comercialización del producto. En este sentido que una vez obtenidos sus resultados permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones. El sistema de **planificación de marketing**, se lleva a cabo solo en parte, pues no se mide el mercado potencial,

pero si se hacen previsiones de ventas según el arribo de turistas al territorio y solicitud de las agencias de viajes receptoras.

Los **sistemas de control** están elaborados en el área comercial para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing, a pesar de no ser muy efectivos. En cuanto a los costos de marketing estos no son analizados periódicamente.

Mezcla de marketing

Para analizar la variable **producto**, se puede decir que está claramente establecida la cartera de servicios; sin embargo, esta se ha extendido desde que apareció el COVID-19 debido a que el hotel en ocasiones ofrece servicios que son en efectivo lo que significa que este llega a mayores cantidades de clientes que no son solo los que están hospedados.

En sentido general, sobre la variable **precio** con la actualización del modelo económico cubano el hotel tiene una mayor participación en la toma de decisiones, pero estas son supervisadas por la (OSDE) no obstante, el mercado Canadá prácticamente opera en la etapa de verano bajo ofertas especiales relacionadas con los precios de los paquetes turísticos.

Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la **distribución** de los productos, además se han valorado la efectividad de los canales actuales y estos se comportan de manera estable en cuanto a sus costos y rentabilidad. En cuanto a la **comunicación** son insuficientes las actividades, debido a que no están formulados de manera correcta los objetivos, políticas y estrategias destinadas a este fin y por tanto es totalmente insuficiente el presupuesto y el conocimiento destinado para estas acciones.

Resultados de marketing

En el hotel se encuentra elaborado el plan de marketing, sin embargo, los objetivos trazados no están enfocados a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto conllevando a que las estrategias no están totalmente focalizadas a aumentar los clientes y ganar nuevos. Se analizan la proyección de servicios nuevos, también se tiene en cuenta la evolución de los costos en

este sentido debido a la inflación por la que transcurre el país y se estudian las vías para minimizar los mismos.

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

CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA SUCURSAL HOTEL CLUB AMIGO ATLANTICO GUARDALAVACA.

Teniendo en cuenta el análisis del criterio de los diferentes autores consultados y tomando en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, se procede en este capítulo a seleccionar el método que mayor afinidad presente para resolver el problema profesional planteado en la entidad objeto de estudio y así lograr desarrollar el procedimiento para la realización del plan de marketing. Para ello se presenta la descripción de cada uno de los pasos del procedimiento con sus objetivos, herramientas y tareas a desarrollar, además de la aplicación de este en el diseño de el plan de marketing para el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

La elaboración del procedimiento para diseñar el Plan de Mercadotecnia basado en gran medida en la digitalización que se presenta a la alta dirección del hotel, requiere que se efectúen una secuencia de pasos que conforman la investigación realizada, estos son:

Primero: estudiar la bibliografía disponible sobre el tema. Esta revisión de documentos permite efectuar un análisis previo de la información recogida acerca de los Planes de Mercadotecnia.

Segundo: escoger el procedimiento más acertado para la empresa, con el objetivo de definir los pasos, así como la información requerida para elaborar el plan de mercadotecnia.

Tercero: aplicar el procedimiento seleccionado, con el propósito de elaborar una propuesta de un plan de mercadotecnia para la comercialización de los servicios del hotel.

2.1 Elección entre los diferentes procedimientos para la confección de planes de marketing

Existen numerosas propuestas a la hora de confeccionar un plan de marketing las cuales son utilizadas de acuerdo a la complejidad del estudio y de la entidad en que se realice. Por lo cual se puede precisar que no existe una metodología patrón o que sea válida para todas las empresas, cada una debe ser capaz de

modificarlo para así adaptarlo a sus necesidades donde traten sobre todas las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia política comercial del hotel.

Para determinar de manera general la situación actual de las empresas turísticas de Cuba, se hace de suma importancia estudiar una serie de metodologías existentes en la literatura para llevar a cabo el diagnóstico. Por tanto, para lograr evaluar la situación actual con relación a la temática en cuestión, de la entidad se han comparado una serie de metodologías propuestas para el diagnóstico empresarial como son: (anexo 6). Los autores de estas metodologías se muestran a continuación: William Stanton (2000), Phillips Kotler (20011), Enrique Bigné (1997), Antoni Serra (2003), G. Ramírez (2005), E. Crespo (2016), D. Fabelo (2008) y Morales, (2007).

Para lograr la identificación del procedimiento que más se ajusta a las condiciones de la entidad objeto de estudio, en primer lugar, se creó la tabla comparativa 2.1 en la que se reflejaron los autores de las diferentes metodologías y las etapas que se consideraron importantes en un plan de marketing.

Estas etapas fueron citadas mediante el análisis del Decreto Ley 281 del 2007 de la Gaceta Oficial de la República de Cuba “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, concretamente se le hace referencia en el capítulo XVIII que aborda el tema del sistema de marketing, del libro “Mercadotecnia”, donde el colectivo de autores plasma los componentes que deben aparecer en los planes de marketing.

Las etapas que se consideran importantes dentro de los planes de marketing son las siguientes: análisis de la situación actual, análisis del entorno, objetivos, estrategias, plan de acción, presupuesto y control.

Tabla 2.1. Relación entre autores y etapas consideradas importantes en un plan de marketing

Autores	Análisis de la situación actual	Análisis del entorno	Objetivos	Estrategias	Plan de Acción	Presupuesto	Control
Enrique Bigné	1	0	1	1	1	0	1
William Stanton	1	1	1	1	1	1	1
Antoni Serra	0	1	1	1	1	1	1
G. Ramírez	1	1	1	1	1	1	0
Morales	0	1	0	1	1	0	0
Fabelo	1	0	1	1	1	1	1
Phillips Kotler	1	1	1	1	1	1	1
E. Crespo	0	1	1	1	0	0	0

Como se puede apreciar en la tabla 2.1, el cero significa que la etapa no está presente en el procedimiento planteado por el autor y el uno que si está presente esa fase en la metodología propuesta.

En el gráfico 2.1 se puede apreciar en por ciento % la importancia de las etapas según los 13 autores consultados.

Gráfico 2.1 Importancia de las etapas según autores



Observándose aquí que la etapa estrategia presenta un 100% de relevancia para todos los autores es por eso que en gran medida en el mapa de procesos del Hotel el departamento Comercial se encuentra como un proceso estratégico ya que es el encargado de trazar las líneas para la comercialización de su producto turístico, en el mapa de procesos de la entidad no se le han encontrado ninguna

dificultad ya que se encuentran claramente identificados los procesos claves, estratégicos y de apoyo así como las entradas y salidas interrelación entre los procesos y la mejora continua.

Teniendo en cuenta que en las metodologías planteadas tanto por Stanton como por Kotler se encuentran analizadas todas las etapas y sin descartar las propuestas de los demás autores se asume que la metodología propuesta por Phillips Kotler es la más adecuada en cuanto a su componente teórico además que el mismo desarrollo mucho contenido sobre el marketing turístico en su libro Marketing Turístico ,por supuesto este se ajusta a la entidad debido a que este es el que más ha desarrollado el tema sobre el marketing 4.0 o marketing digital que se adaptada a las condiciones de la organización analizando fuertemente la promoción de su producto turístico a través de las diferentes redes sociales y otras herramientas digitales. La caracterización integral de cada una de las ocho fases integrantes del procedimiento se encuentra detallada en el capítulo II de la presente investigación.

2.2 Descripción metodológica del procedimiento para la confección del Plan de Marketing

El plan de marketing es el documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing.

A la hora de armar y diagramar nuestro plan, se basará en los “10 mandamientos del marketing digital” que Kotler propone tener en cuenta.

- Ama a tus consumidores y respeta a tus competidores.
- Sé sensible al cambio, prepárate para la transformación.
- Protege tu marca, sé claro acerca de quién eres.
- Los consumidores son diversos, dirígete primero a aquellos que se pueden beneficiar más de ti.
- Ofrece siempre un buen producto a un precio justo.
- Sé accesible siempre y ofrece noticias de calidad.
- Consigue a tus clientes, mantenlos y hazlos crecer.
- No importa de qué sea tu negocio, siempre será un negocio de servicio.

- Diferénciate siempre en términos de calidad, costo y tiempo de entrega.
- Archiva información relevante y usa tu sabiduría al tomar una decisión.

En la figura 2.1 se pueden apreciar las etapas de la metodología propuesta por Kotler (2011).

Figura 2.1. Etapas del plan de marketing según Kotler (2011)



Es fundamental que un plan de marketing enfocando un poco más al entorno digital cuente primeramente con enseñar un efímero resumen de los principales propósitos y recomendaciones que se desean obtener, con el objetivo de que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos primordiales del plan, aquí se usarán como herramientas revisión documental, análisis y síntesis, luego con un diagnóstico de la situación actual, información del mercado externo e interno de producto y de los competidores con el fin de elaborar un análisis DAFO que nos sitúe en la actualidad de la empresa y su entorno, después se analizarán los objetivos y problemas para declarar los objetivos que a la organización le gustaría lograr durante el término del plan y considerar los problemas que pudieran afectar el cumplimiento de dichos objetivos se usarán como herramientas la revisión documental, entrevista a directivos y redacción de los objetivos. En base a esta información se diagrama la estrategia de marketing a seguir, apoyándose en un análisis CAME y el análisis de las redes sociales del hotel, en este apartado se definen los objetivos de marketing que se quieren alcanzar, se especifica el público al cual se va a dirigir y que necesidades pretenden satisfacer. A continuación, deben seleccionarse los medios y herramientas que se utilizarán y

con ellas trazar el “plan de acción” que se aplicara, es decir cómo y cuándo se utilizará cada herramienta para alcanzar los objetivos propuestos.

Luego se realiza el presupuesto detallado que lleva aplicar dicho plan pudiendo estimar cual sería la inversión y los resultados que se obtendrían, con el fin de lograr el retorno de la inversión y de obtener las ganancias esperadas. Estos resultados se evalúan en la última instancia del plan de marketing, aplicando los controles adecuados que se realizaran para comprobar, corregir las posibles desviaciones y ajustar la aplicación del plan.

Con los mandamientos como premisa y teniendo en cuenta los aspectos fundamentales para un plan de marketing basado principalmente en el entorno digital propuesto por Kotler en el siguiente epígrafe se confeccionará el plan de marketing que será presentado a la gerencia del hotel.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing en la sucursal hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

A continuación, se procede a poner en practica la aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing abordando todas las etapas anteriormente referenciadas.

2.3.1 Resumen para ejecutivos

Se propone un plan de marketing que pretende incrementar la venta del producto turístico y por ende el arribo de clientes como mínimo en un 10% que serían cerca de 60 500 clientes al año, donde en un hotel todo incluido la ganancia es alrededor de 1 dólar/ cliente al día que estimando eta cantidad de clientes al año el hotel reportaría ingresos cercanos a los \$22 082 500. También centrado en busca de que el producto llegue a nuevos mercados, a través principalmente de la promoción en las redes del hotel. Además, potenciar los servicios secundarios que no se encuentran en el todo incluido ya que estos al reportarían utilidades extras en hasta un 10% y así destinar un 5% de las utilidades anuales a fomentar las tareas de marketing, lo que traerá un aumento en los ingresos estimados en \$3 000 000. Esto se logrará mediante la aplicación de estudios de mercado de manera más frecuentes, la aplicación de estrategias de crecimiento, además de

desarrollar acciones promocionales, basado en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y una efectiva comunicación comercial.

2.3.2 Análisis de la situación

A continuación, se presenta un análisis detallado tanto de la situación interna como externa.

Análisis de la situación externa

Entorno general

Entorno económico: la coyuntura económica por la que pasa nuestro país debido al agudizado bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos presenta una condición que no es favorable ya que nos encontramos en un período donde se aprecia gran manipulación mediática tratando de desacreditar todos nuestros servicios y empresas. El turismo no es ajeno a esta situación a menudo puedes encontrar en el ciberespacio distintas personas intentando manipular información para que pierdan credibilidad las instalaciones hoteleras en el territorio nacional. En los últimos 5 años ha disminuido la actividad, la entrada de turistas al territorio nacional específicamente al destino turístico de Holguín el cual constituye el tercer destino por su importancia en Cuba, el mismo se encuentra inmerso en una importante ampliación y remodelación de sus instalaciones hoteleras, debido a que el turismo se ha convertido en uno de los renglones que genera mayores ingresos al país el cual representa un 1,1 % del PIB. Esta desfavorable situación también se vio incrementada con la pandemia del COVID-19 que apareció en el mundo a finales de 2019 como se puede apreciar en (anexo 7). Además la política de precios de los hoteles todavía no se encuentra asentada del todo, debido al proceso de ordenamiento monetario por el que nuestro país transcurrió, donde la venta de los hoteles se hacía en dólares convertibles (CUC) y con el reordenamiento monetario ahora se comercializan en pesos cubanos (CUP) aunque hay que resaltar que el paquete que comercializan las distintas agencias de viajes para los clientes internacionales es en varias monedas internacionales como la moneda libremente convertible (MLC), dólar canadiense (CAD), euro (EU) entre otras.

A esto se le suma las restricciones aplicadas en las importaciones de productos, así como la nueva política aplicada por el gobierno, donde se le está otorgado mayor valor a los productos nacionales sustituyendo las importaciones.

Entorno socio-demográfico: en los últimos años a pesar de la pandemia la población mundial ha aumentado y el destino turístico Cuba se está comercializando en nuevos mercados emisores como lo es Rusia llegando como promedio 1 085 920 turistas rusos por año, lo que obliga a que las construcciones y reparaciones dentro de la entidad se sigan realizando para cubrir necesidades básicas.

Entorno ecológico: El Turismo, al igual que otros sectores de la economía cubana, se enlaza muy estrechamente con la política ambiental a nivel de país a partir de la Estrategia Ambiental Nacional y el Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático, conocido como Tarea Vida.

Los especialistas principales, expertos en el tema en el Ministerio de Turismo, explicaron que con el fin de dar respuesta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, el organismo ejecuta acciones de su Plan de Desarrollo compuestas por 21 iniciativas propias como la declaración de zonas especiales para el desarrollo de la actividad turística y las acciones de mayor incidencia dentro del plan de Tarea Vida.

La llamada industria sin humo está firmemente posicionada en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), documento aprobado para la agenda de desarrollo en la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015, el turismo se entrelaza con casi la totalidad de los propósitos. La creciente preocupación ecológica y más en la cultura de los turistas que visitan la instalación hace que los consumidores demanden en mayor medida productos ecológicos, o productos que no sean nocivos para el medio ambiente, así como el cuidado y protección a la contaminación ambiental es uno de los puntos a reforzar por la dirección de la instalación. Nuestro país es riguroso en este aspecto un claro ejemplo de esto es la Ley No. 81(Ley de Medio Ambiente), la misma establece en uno de sus artículos que es deber del estado, los ciudadanos y la sociedad en general proteger el medio ambiente. El accionar del

MINTUR para el cuidado del Medio Ambiente, uno de los tres pilares del turismo sostenible que defiende Cuba, es validado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), organismo rector de la actividad en la mayor de las Antillas. En Cuba hay una comprensión del asunto por parte de las autoridades nacionales, y se realiza un seguimiento constante por el sector del Turismo a todos los niveles, desde los hoteles y servicios extrahoteleros hasta las Organizaciones Superiores de Dirección Empresarial.

Entorno específico

Demografía del mercado: El perfil del cliente objetivo del hotel responde a los siguientes factores geográficos, demográficos y de comportamiento.

Geográficos

El objetivo principal es el mercado internacional para poder recoger las divisas frescas que tanto necesita el país para poder comprar en el mercado internacional debido a que se comercializa en moneda nacional (MN) pesos cubanos el producto turístico al mercado interno.

Demográficos

Hombres-mujeres: 50%-50%. Este aproximado de similitud de viajeros que recibe el hotel es en gran medida que el hotel es el lugar idóneo para disfrutar de sus vacaciones en familia, la infraestructura del mismo le hace un destino acogedor tanto para mujeres, hombres y para los menores de edad encontrándose en el mismo diferentes espacios para el agrado de cada sexo o edad.

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

Canadá

Canadá principal mercado emisor de turistas a Cuba su población se estima en 35 millones de habitantes, de la cual el 80% habita en zonas urbanas. Tradicionalmente se considera la población canadiense como joven puesto que el 68 % de la población está entre los 15 y los 64 años de edad. Los idiomas oficiales son el inglés y el francés. Dentro del Caribe Cuba y la República Dominicana se presenta como uno de los destinos más populares para los

canadienses, razón por la cual, en la actualidad Canadá constituye el principal mercado emisor de visitantes a Cuba. Generalmente los visitantes viajan en la temporada de invierno. Los clientes que visitan el destino Holguín son fundamentalmente personas entre los 15 y 65 años. Los principales factores que influyen en la decisión de viaje son el clima, la variable precio y la seguridad que brinda nuestro país.

Rusia

Este es un país amigo emergente emisor de clientes hacia el destino Holguín que cuenta con una población estimada de alrededor de 145 558 000 millones de habitantes. La gran mayoría de los visitantes rusos viajan por las condiciones climáticas que presenta Cuba por ser un país tropical y sus bellas playas además de su cultura y las visitas a ciudades. Los viajes vacacionales lo realizan a lo largo de todo el año, aunque la mayor concentración coincide con el período de verano cubano.

Alemania

Tiene una población aproximada de 83 237 124 habitantes, con una densidad poblacional de aproximadamente 233 personas por Km². El mercado de clientes alemanes se caracteriza por buscar destinos tropicales, de entornos ecológicos y seguros; disfrutan las excursiones, les gusta conocer y captar la vida de la población, las actividades de ocio y las ofertas culturales. Valoran el turismo especializado en buceo y vela. Se les conoce por ser exigentes con los servicios. Las principales preferencias reconocidas de los alemanes en sus viajes son: tranquilidad, poco ruido, buen clima, el deporte, el sol y la playa, la belleza de la naturaleza y el paisaje, el contacto con la gente y el país. Se manifiestan exigentes con los servicios.

Cuba

Este mercado o mercado interno como también se le conoce en temas comerciales, tiene una población estimada de 11 317 498 habitantes, de los cuales el 50,1% son hombres y un 49,9% son mujeres, además presenta una densidad poblacional de 103 habitantes por km². Este mercado ha ido creciendo de forma muy acelerada llegando a posicionarse como los segundos dentro del

mercado. Se caracteriza por ser un mercado bastante agresivo además por realizar compras de último momento. La gran mayoría de sus viajes son en parejas, familias o grupos de amigos y el período más proclive a la compra es en los meses junio, julio, agosto y fines de año. Entre los factores que influyen en la decisión de compra, el precio constituye el primer elemento, seguido de la calidad del servicio, además consideran de gran importancia la gastronomía, la recreación, y la rapidez del servicio.

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

De comportamiento

Los clientes del hotel son también empresas o los nombrados grupos de fan que son una cierta cantidad de clientes que representan a un sector específico de mercado que son los encargados de probar el producto turístico y evaluarlo, en dependencia de ese resultado pueden arribar más o menos clientes de ese sector cada año.

Tendencias del mercado

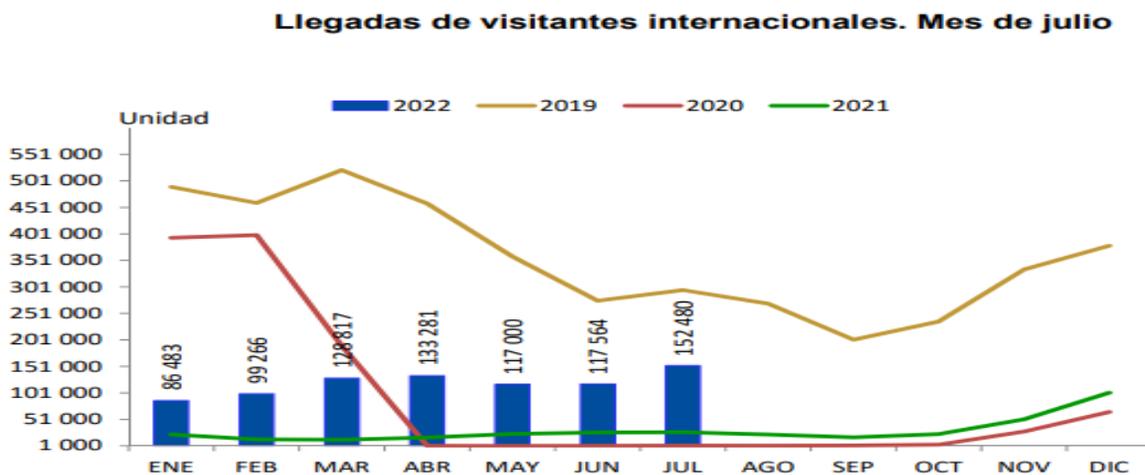
La industria del turismo se ajusta también ante cambios en la administración del país en el ciclo económico. Se está comenzando a implementar en las entidades hoteleras los pagos electrónicos para que de esta manera la entidad presente mayores activos en sus cuentas para poder utilizar en cualquier circunstancia. Como el mundo en general la mayoría de la información se encuentra digitalizada, es una novedad contar con la presencia de los códigos QR (Quick Response) son códigos de barras, capaces de almacenar determinado tipo de información, como una URL, SMS, E-mail, Texto, etc. Gracias al auge de los nuevos teléfonos inteligentes o Smart Phone estos códigos QR están actualmente muy de moda además en el hotel se pueden encontrar muy a menudo para una carta menú en un restaurante para determinada información de un producto específico entre otras.

En conclusión, durante los primeros siete meses del año visitaron la mayor de las Antillas 1 200 580 viajeros, un crecimiento del 552.3% con respecto a la misma etapa de 2021.

Cuba aspira este año a alcanzar la cifra de 2,5 millones de turistas, una meta a la cual las autoridades del turismo no renuncian, a pesar de que el tiempo se acorta para lograrlo y la recuperación tras la pandemia de covid-19 no alcanza los niveles esperados.

En el gráfico 2.2 se puede evidenciar la comparación de arribo de visitantes internacionales durante los 6 primeros meses del año desde el año 2019 hasta el presente año.

Gráfico 2.2. Comparación de arribo de visitantes internacionales durante los 6 primeros meses del año desde el año 2019 hasta el presente año



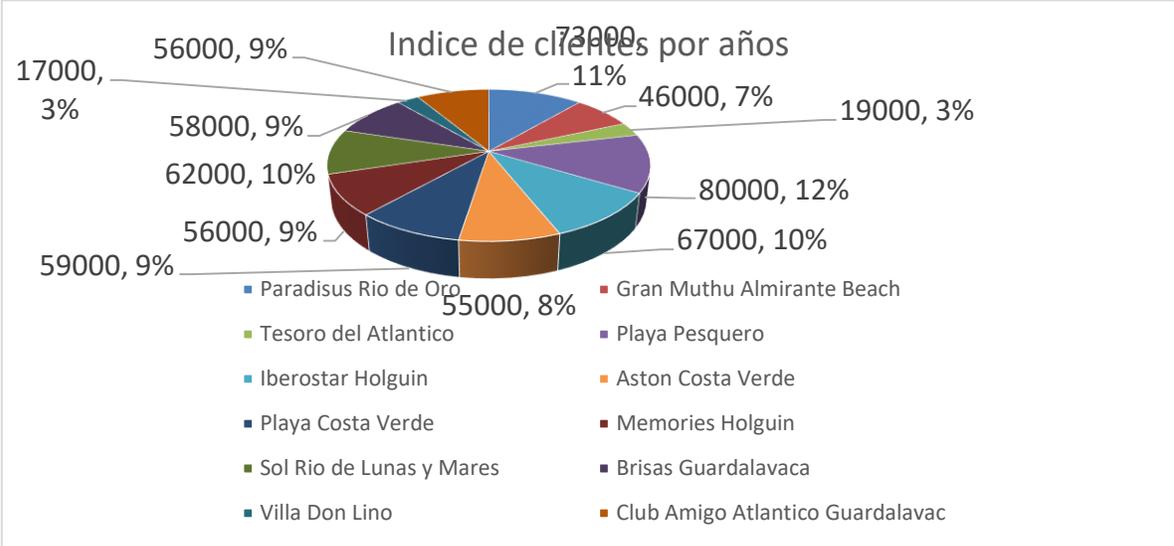
Fuente: Turismo. Arribo de viajeros y visitantes internacionales Julio 2022. ONEI.

Análisis competitivo

Existen muchos hoteles dentro del polo holguinero encontrándose un total de 12 hoteles en todo el litoral los cuales operan bajo la modalidad de todo incluido y turismo de sol y playa como se puede apreciar en (anexo 8) y en el grafico 2.3 se aprecia índice de vivistas de los clientes al año por hoteles No obstante se compite no solamente dentro del polo holguinero sino dentro de todo el territorio nacional tratando de posicionar el hotel como un referente a la hora de visitar el destino oriental. Los factores diferenciales que utiliza el hotel para ganarle lugar a

sus competidores dentro del mercado se orientan a la calidad de servicio y las facilidades de las diferentes formas de pago que tienen los clientes, estos son puntos clave para retener clientes dados las condiciones económicas actuales.

Gráfico 2.3. Índice de clientes que visitan el hotel por años.



Como se puede apreciar en el (anexo 8) y el gráfico 2.3 existe una amplia competencia en el polo donde el hotel Club Amigo Atlántico aun1 siendo un hotel categoría 3 estrellas llega a recibir como promedio de 56 000 clientes por año. Posee un número mayor de visitantes al año por encima de hoteles de mayor categoría como Aston Costa Verde y los hoteles categoría 5 estrellas como Tesoro del Atlántico y el Gran Muthu Almirante Beach en lo que va de año debido a que son hoteles que todavía no llevan un año en el mercado por lo que ahora es que se están posicionando dentro del mismo.

Cientes

Es de suma importancia para la alta gerencia del hotel conocer la satisfacción que poseen los clientes. Para ello se aplican encuestas internas trimestrales como mínimo al 10% de los clientes que se encuentren en ese momento en el hotel, donde exponen sus experiencias con respecto a los servicios que se ofertan. Los objetivos de satisfacción del cliente propuestos para el año 2022 se muestran en la tabla 2.2 además de los valores reales obtenidos por las mismas en el presente año y se comparan los valores obtenidos del año anterior. Estas encuestas se dividen por los diferentes departamentos del hotel

Tabla 2.2. Satisfacción de clientes en (%) obtenido en las encuestas realizadas

Departamentos	Objetivo propuesto para el año 2022	Valor real en lo que va de 2022	Comparación con el 2021
Animación	8,50	8,80	8,60
Alimentos y bebidas (A&B)	8,00	8,20	8,10
Cocina	7.80	8,20	8,10
Jardinería	8,50	9,00	8,90
Mantenimiento	8,00	8,00	8,20
Recepción	7,50	7,80	7,70
Pisos	8,50	8,80	8,60
Otros servicios	8,00	8,80	8,60
Hotel General	8,30	8,10	8,30

En conclusión se puede evidenciar que en el 2022 de manera general se sobrecumplen los objetivos propuestos en un 2.60% y con respecto al 2021 solo se ha logrado incrementar la satisfacción de los clientes en un 0,80%, cabe destacar que falta por realizar la última encuesta de éste último trimestre del presente año en la cual se pretenden mejorar los resultados de las anteriores logrando cumplir el valor real del año con respecto al hotel en general debido a que este todavía se encuentra por debajo del alcanzado el año anterior en un 0,20% esto no indica que todo esté funcionando de forma adecuada, pues aún existen muchos aspectos en los cuales se debe trabajar para mejorar las excepcionales vacaciones que promete el hotel. Además, el hotel tiene que ser capaz de prestar especial atención a los clientes repitentes, pues existe un elevado índice de los mismos que se han convertido en verdaderos promotores espontáneos del hotel, a pesar de que el plan de fidelización de clientes no se esté implementando con la responsabilidad que este requiere.

Análisis de la situación interna

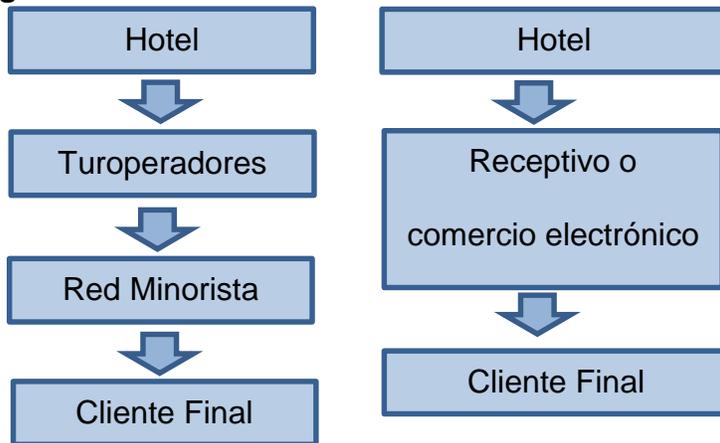
Empresa y servicios

El hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca es junto al hotel Villa Don Lino los dos únicos hoteles tres estrellas del polo turístico. Tiene una ubicación geográfica favorable, pues se encuentra ubicado en primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima.

La organización tiene implementado y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos a través de la NC ISO 9001:2015 y no tiene implementado el perfeccionamiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial, pues no reúne las condiciones necesarias para este proceso.

El total de la plantilla aprobada en la organización es de 380 trabajadores, la cual está cubierta al 93.16 % (354 trabajadores). De ellos 185 son mujeres y 200 son del sexo masculino. Con respecto a su composición por sexo, predomina el femenino ya que el 51.69% son mujeres. Según el nivel de escolaridad los más representativos son los del nivel medio superior (12 grado) con un 58.19%. A la categoría de servicio le corresponde un 57.62% lo que está acorde para el cumplimiento del objeto social. El 61.29% de los trabajadores se encuentran en el rango de 41 a 60 años, lo que indica que existe envejecimiento de la fuerza laboral. A pesar de la preparación que poseen los trabajadores, existe un escaso sentido de pertenencia de los mismos en lo que respecta a rapidez en el servicio. El hotel comercializa el producto turístico para el mercado internacional a través de los diferentes tours operadores el comercio electrónico ya sea través de su página web o las diferentes agencias de viajes estas también lo venden para el mercado nacional y también mediante la red de venta minorista, distribuida por todas las ciudades, los paquetes que incluyen transportación y el alojamiento con todos los servicios derivados a la actividad hotelera incluidos dentro del hotel. Estos canales de distribución se pueden apreciar en la figura 2.2 las cuales constituyen la vía más utilizada y la que genera casi la totalidad de las operaciones del hotel.

Figura 2.2. Canal de distribución en las dos variantes existentes



La instalación busca ser el mejor prestador del mercado, intentando siempre ofrecer el mejor mix de precios, validez de oferta y excelencia en la calidad del producto turístico, estas características son las que lo diferencia del resto de los competidores. Brindar calidad de servicio, en el Atlántico Guardalavaca se tiene como premisa fundamental lograr que la experiencia de compra de su producto sea satisfactoria en todos los aspectos para sus clientes, que no solo satisfagan su necesidad de obtener el producto en un buen precio, sino que también distinguan la experiencia agradable en cuanto a la calidad de sus servicios.

Claves del éxito:

- Calidad de los productos
- Cuidado servicio al cliente
- Comunicación. Los criterios de comunicación son determinantes para su éxito. Contando con productos y servicios de calidad lo único que se necesita para completar el negocio es una buena estrategia comunicacional y realizarlo mediante un plan de marketing basado en el entorno digital es una oportunidad sumamente aprovechable.

Aspectos críticos

Si bien a lo largo de los años el hotel se ha ido ganando su lugar dentro del mercado todavía debe posicionarse entre los nuevos mercados emisores y crear una buena fidelización de los clientes para así aumentar el índice de repitencia en, por lo que necesita darse a conocer a nuevos clientes, y mantener los

actuales, pero debe ser cauto en las actuaciones a llevar cabo. De este modo sus aspectos críticos son:

- Problemas en el desarrollo interno de algunas actividades, por lo que debe mejorar el funcionamiento interno de la empresa para lograr ofrecer un servicio más eficiente, rápido y de calidad.
- Falta de acciones publicitarias que difundan su actividad, por lo que debe aplicar una estrategia comunicacional para cubrir dicha falencia.

Proveedores

El abastecimiento de los recursos materiales, es un elemento decisivo en la prestación del servicio del hotel. Los proveedores y renglones más significativos son: Comercializadora ITH y A.T. Comercial (encargadas de suministrar víveres e insumos), Combinado Cárnico (carnes), Frutas Selectas (viandas, frutas y hortalizas), Combinado Lácteo Rafael Freyre: (leche, yogurt, queso y helado), Empresa de Bebidas y refrescos EMBER, Bucanero S.A (cerveza), Cultivos Varios (viandas, frutas y hortalizas), EMSUNA, Pesca Caribe (mariscos y pescado), SERVISA (cárnicos, comestibles y confituras), ETECSA (comunicaciones) y UNE (electricidad).

Se conoce por el jefe de abastecimiento que se presentan dificultades en el proceso de aprovisionamiento sobre todo en la entrega a tiempo. Estas estuvieron ocasionadas por la situación epidemiológica existente en el país originado por la Covid-19, reducción en las importaciones de renglones como leche en polvo y harina castilla y de trigo. Esto último debido a que se encarecen pues se deben comprar a través de terceros países por el recrudescimiento de las políticas del bloqueo económico-comercial impuesto por los Estados Unidos y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania dos de los principales productores del cereal.

2.3.3 Análisis de amenazas y oportunidades

A modo de síntesis se presenta mediante un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el objetivo de determinar la posición estratégica en que se encuentra la organización objeto de estudio.

Evaluación de los factores externos e internos

Para la demostración de la existencia de varios factores se utilizaron herramientas como: el análisis de documentos, el trabajo en equipo y la tormenta de ideas. Para lograr la evaluación tanto de los factores internos como externos se procedió a emplear de forma respectiva la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual se muestra en el (anexo 9) los resultados al aplicar esta matriz es menor que 250 por lo cual en el hotel predominan las debilidades sobre las fortalezas y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que aparece en el (anexo 10) sus resultados es superior a 250 por lo que predominan las oportunidades sobre las amenazas.

Análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas)

Principales Oportunidades

- Sustitución de importaciones (desarrollo de proveedores locales)
- Atrayentes lugares naturales de la zona como la playa Guardalavaca que los mantiene líderes recepcionando clientes de los principales mercados emisores Marketing lateral se incorpora servicios al cash para llegar a otros clientes potenciales que no sean solo los huéspedes
- Auge en las ofertas del sector no estatal en sus alrededores lo cual potencia al sector turístico
- Potenciación de la diversificación de mercado
- Incorporación de nuevos tours operadores y de nuevas aerolíneas en el destino holguinero

Principales Amenazas

- Incremento de restricciones a las importaciones de productos y equipos
- Tergiversación de la realidad cubana en el exterior.
- Lenta consolidación de la planta hotelera del destino con las tecnologías modernas
- Déficit de generación en las plantas de electricidad del hotel que influyen de forma negativa con la actual situación energética que presenta el país
- Variaciones bruscas en las tasas de cambio, principalmente del dólar canadiense (CAD) principal mercado emisor

- No existe un gran incremento en la estacionalidad de los clientes

Análisis de los factores internos (fortalezas y debilidades)

Principales Fortalezas

- 33 años ya en el mercado
- La mayoría de los trabajadores son altamente calificados y especializados en la tarea que cumplen
- Presentan un gran número de clientes repitentes que los mismos se han convertido en auténticos promotores espontáneos del hotel
- Existe diferenciación de precios en dependencia de la sección del hotel en que se hospeden los clientes
- Productos y servicios de calidad garantizada
- Innovador en propuestas digitales

Principales Debilidades

- Incremento de los costos de comercialización por inflación y devaluación
- Deficiente número de equipos para la prestación del servicio
- Mal estado de las redes hidráulicas, eléctricas e hidrosanitarias
- Escasa publicidad, realizada sin estrategia diagramada
- Retraso en la recepción de productos por demoras a la hora de entregarlos por los proveedores
- Poca señalización del hotel tanto interna como externa

Análisis de la Matriz DAFO

El análisis de la Matriz DAFO es de mucha importancia para conocer la situación actual del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, lo que nos orientará a la realización del plan de marketing, además que lleva al desarrollo de estrategias alternativas que conducen hacia la corrección de debilidades y evitar amenazas como factores externos que afectan el buen desarrollo de dicha entidad, aquí entrara en juego el análisis CAME donde es necesario corregir las debilidades existentes, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Realizada la matriz (anexo 11) se concluyó que el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, se encuentra en el cuadrante III (Debilidades-

Oportunidades), por lo que se deben trazar estrategias de carácter adaptativa, pues es una organización en la que predominan las debilidades sobre las fortalezas y las oportunidades sobre las amenazas.

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

El producto turístico que ofrece el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca se encuentra ya presente en la etapa de madurez con una tendencia a la etapa de declive, pero luchando por renovar y dinamizar nuevamente su ciclo de vida. Lo que más influyen en que se encuentre en la etapa de madurez son sus construcciones que llevan más de 30 años de explotación con ligeras remodelaciones no ha existido una gran inversión capital dentro del mismos, por lo que se encuentran bastante envejecidas, además de no contar con el mobiliario y equipamiento necesario en los departamentos principalmente de animación y A&B y el que existe se encuentra deteriorado. Con vista de que no es interés del grupo empresarial de Cubanacan es decir la Organización Superior de Dirección Empresarial la (OSDE) que el producto sea retirado del mercado, se deberán llevar a cabo estrategias de mejora, con el evidente propósito de realizar un rejuvenecimiento y mayor dinamismo en el producto que se está comercializando.



Figura 2.3. Representación del ciclo de vida del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”

2.3.4 Objetivos y problemas

Tras haber determinado cual es la situación que presenta actualmente el hotel, se procede a confeccionar los objetivos destinados a aumentar el volumen de venta

o comercialización del producto turístico y lograr una mejor imagen y posicionamiento dentro de las diferentes plataformas digitales del hotel para así ganar en seguidores y por lo tanto aumentar la interacción con posibles clientes futuros, superando así la cuota actual de mercado para lograr beneficios que presenten utilidades a la entidad a corto y mediano plazo, también se tienen en cuenta los posibles problemas que pudieran impedir el logro de los objetivos anteriormente planteados, desde la perspectiva del hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, los cuales son:

Objetivo estratégico

Incrementar la comercialización del hotel, a partir de un mejor posicionamiento en el mercado utilizando y explotando las plataformas digitales y mostrando una cara rejuvenecida del producto turístico que oferta “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca”

Objetivo específico

Como objetivos específicos para aumentar la cuota de arribos de clientes en la entidad se definieron los siguientes:

1. Lograr incrementar la cantidad de turistas al año sobre todo explotar en su totalidad la planta hotelera para cuando llegue la temporada alta para el inicio de ésta, en el mes de noviembre del presente año extendiéndose hasta el mes de abril de 2023
2. Superar las interacciones en redes y dar más publicidad o promoción del producto con mayor frecuencia para que así destaque entre los principales motores de búsqueda en internet al buscar destinos en suelo cubano principalmente al mencionar el destino Holguín
3. Aumentar el índice de satisfacción del cliente al menos en un 5%, al cierre del presente año por lo que debe de ponerse en práctica de manera inmediata este plan

Dichos objetivos, pudieran verse afectados por la existencia de un conjunto de problemas que los mismos fueron detectados durante el desarrollo de la presente investigación. En la tabla 2.4 se muestran algunos de estos problemas.

Tabla 2.4. Objetivos comerciales y los problemas que atentan, o pudieran afectar su cumplimiento

Objetivos comerciales	Problemas que atentan o pudiera atentar contra el cumplimiento de los objetivos
Primer Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Necesario renovar la propuesta del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca” 2. Escasos estudios comerciales encaminados hacia los nuevos mercados emergentes 3. Evidente dependencia del principal mercado emisor Canadá
Segundo Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperar credibilidad en redes sociales cumpliendo con la cantidad de publicaciones que hay que hacer semanalmente
Tercer Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es preciso mayor responsabilidad del personal de servicio

2.3.5 Estrategias de marketing

Ya definidos los objetivos y los problemas que pudieran impedir el logro de los mismos, es necesario disponer de un conjunto de estrategias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas. Según el análisis desarrollado se puede determinar que el hotel a lo largo de los años ha ido adoptando y utilizando herramientas de marketing digital pero sin tener una estrategia comunicacional planeada que le permita explotar al máximo todos sus beneficios, lo que llevó a que las acciones realizadas no hayan sido totalmente efectivas, no porque las herramientas propuestas no lo fueran, sino porque no estaban siendo bien utilizadas o estaban generando un tipo de mensaje que no era el deseado, por lo que en esta instancia se decidió establecer como estrategia:

Realizar una campaña de marketing principalmente digital integrando las redes, utilizando las herramientas adecuadas para llegar efectivamente al público objetivo, logrando de esta forma atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales ofreciendo productos y servicios de calidad y una buena experiencia a la hora de interactuar con la entidad, además éstas estrategias también se encuentran

encaminadas a elementos de la mezcla de marketing y el nivel de gasto de marketing.

Dentro de las herramientas a utilizar se decidió en primer lugar que se apliquen acciones de SEO que posicionen favorablemente el sitio Web dentro de los motores de búsqueda y estén presente de forma activa en las principales redes sociales del hotel.

Para lograr los objetivos planteado, el hotel seleccionará las herramientas a utilizar explicando cómo y con qué fin se utilizará cada una.

Selección de herramientas: Sitio Web, Backlinks

Redes sociales: Facebook, Twitter, Canal de You Tube , Canal de Telegram

Sitio Web

El hotel tiene siempre activo el servidor para el sitio Web para el mantenimiento del mismo actualmente se abona una cuota anual.

Ventajas de controlar la Web que promociona el hotel:

- Toma control de tu presencia online
- Información relevante, actualizada y fiable; ese es nuestro mantra contra tanta desinformación que existe en internet y con el que queremos dar a los usuarios el contenido valioso que se merece y que necesita para organizar el viaje de sus sueños.

Ventajas para el Viajero:

El viajero promedio le dedica muchas horas indagando sobre los diferentes alojamientos. Teniendo información relevante y actualizada, podrán estar tranquilos de que están reservando en el mejor establecimiento posible.

Esta Web forma parte de una gran red de propiedades de alojamiento, generada automáticamente por falta de visibilidad del establecimiento en alguna parte del mundo, destinada a proporcionar información completa, valiosa, actualizada y confiable. Esto aumenta la visibilidad del hotel en mercados en los que, posiblemente, tuviera visibilidad reducida.

Hablando del sitio propiamente dicho, el departamento comercial junto con relaciones públicas son los encargados de mantener el sitio en correctas condiciones. Además del diseño visual del mismo, además se encargan de la

administración de palabras claves y la optimización del sitio en función de buscadores, permitiendo de esta forma lograr un buen posicionamiento orgánico dentro de los motores de búsqueda.

El hecho de contar con un Sitio Web brinda la posibilidad de que la persona contratada para el área de marketing, pueda mantenerlo actualizado día a día fácilmente, cargando nuevos productos, novedades, promociones, eventos, noticias, etc. ofreciendo de esta forma al cliente una buena experiencia dentro del mismo, en el cual encuentre toda la información que busca de forma clara, rápida y sencilla. Esto es algo que permite generar satisfacción en el cliente provocando que la persona que ingresa por primera vez lo vuelva a realizar, y que el usuario habitual lo siga haciendo.

Backlinks

Generar enlaces de la página Web del Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca desde otras páginas Web, blogs, o redes sociales que mantengan una relación con la industria del turismo. Esto es importante en el posicionamiento dentro de los buscadores y es indicativo de la importancia del sitio, ya que existe una relación entre el número de enlaces entrantes y la posición que puede ocupar en la clasificación de los motores de búsqueda.

Web: www.atlanticoguardalavaca.com

Actualmente el sitio cuenta con una página de inicio atractiva, diseñada con una hermosa vista aérea de gran parte del hotel y la playa y con un orden lógico de la información.

- En la parte superior se puede visualizar además del logo del hotel en la web, un apartado para contactar con el hotel y la opción de cambiar de idiomas que esta cuenta hasta con 6 idiomas algo muy beneficioso para el cliente
- En un lado las secciones que aparecen son: Detalles, Habitaciones, Servicios, Condiciones, Opiniones y vuelve a aparecer la opción de contactar la cual es similar a la que aparece arriba lo cual no está correcto porque se repiten sin necesidad de ello
- También se puede observar la opción de reserva online que asegura un mejor precio garantizado prometiendo hasta un 10% menos que en otras páginas de

reservas como: Booking.com y Hotels.com además promete cancelación gratuita

- Un detalle y no menos importante es que no aparecen en la web los íconos de las redes sociales del hotel con un link que reoriente hacia las mismas, lo cual es de suma importancia si se quiere aumentar los seguidores y las vistas y así se logra promocionar mucho más el producto pudiendo llegar hasta muchos más clientes potenciales

En conclusión, para que el sitio obtenga un buen posicionamiento orgánico (SEO), es fundamental mantenerlo actualizado y en óptimas condiciones teniendo en cuenta los parámetros con mayor aceptación entre el público, como también generar la mayor cantidad de backlinks posible para lograr así un buen posicionamiento orgánico en los buscadores.

Esta tarea debe realizarse en conjunto entre el departamento comercial y el informático de la entidad, de forma constante y prolongada en el tiempo, ya que Internet es un medio que se actualiza día a día, dejando rápidamente atrás a quienes no sigan el mismo ritmo.

Facebook

A partir que el hotel creó su perfil en Facebook abrió su “fan page” ya que es la mejor opción para una empresa dentro de la red. Si bien se la creó con el fin de comunicar, nunca se estableció una estrategia comunicacional prolongada en el tiempo ni objetivo concreto a alcanzar.

En sus principios se utilizaba de una forma más activa y frecuente, se posteaban imágenes de productos, promociones, ofertas, saludos según las efemérides relacionadas al entorno del turismo, fotos de la instalación y del personal etc. Con el tiempo se fue dejando de utilizar, ya que demandaba tiempo que los encargados de ello no le podían dedicar, por lo que se empezó a utilizar muy esporádicamente.

Para que una Fan Page sea efectiva para una empresa es necesario desarrollar una buena estrategia comunicacional. El primer paso es establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, los mismos deben ser reales, es decir normales sin grandes pretensiones, realizables con los recursos que posee la empresa y

medibles, ya que de nada sirve si no se pueden medir los resultados obtenidos. Una vez planteados los objetivos se comienza a desarrollar la estrategia, pensando en que acciones se realizarán para cumplir con los objetivos y como se llevarán a cabo de la forma más eficiente.

Para diseñar una estrategia efectiva es necesario estudiar al público objetivo, saber que hacen en Facebook, en qué momento se conectan. También es importante observar la competencia, saber qué y cómo lo hacen, quiénes son sus seguidores y qué estrategia de comunicación aplican, una buena forma de saberlo es haciéndose fan de ellos y siguiendo todos sus movimientos. Algo útil es analizar lo que realizan mercados más maduros que el propio, como otros hoteles dentro del área geográfica como son en México o República Dominicana que en cuestión de marketing tiene un nivel superior.

Una vez desarrollada la estrategia es importante llevarla a cabo al pie de la letra, ser constantes y continuos para a la hora de medir los resultados, obtener datos reales y concretos.

Para aumentar la cantidad de seguidores, la red ofrece la posibilidad de invitar a personas desde cualquier cuenta de Facebook que ingrese a la página, por lo que se les solicitará a los empleados del hotel que periódicamente ingresen a su cuenta e inviten a todos sus amigos a hacerse fan de la página del hotel. De esta forma se genera tráfico y virilidad.

La principal premisa a la hora de utilizar esta red social es realizarlo de una forma seria y profesional, sin perder de vista que lo que se intenta realizar son negocios, por lo que no debe convertirse en un pasatiempo o un divertimento. Es fundamental seguir estrictamente la estrategia planeada para en el futuro medir los resultados obtenidos y analizar el desempeño con el fin de reajustar el calendario de publicaciones, es decir, detectar aquellas publicaciones que tuvieron mayor éxito para repetir las frecuentemente y eliminar aquellas que no fueron interesantes para el público objetivo. En este caso se decidió que no se utilicen los anuncios pagos de Facebook "Facebook Ads", ya que, si bien el público objetivo utiliza la red, no es el principal canal de comunicación a la hora de concretar un negocio por lo que no es necesario invertir dinero, sino que con una

buena estrategia de comunicación se llegaría a cumplir con los objetivos de darse a conocer, generar nuevos contactos y estar presente para los clientes actuales ofreciendo contenido útil.

Twitter

El hotel se unido a esta red social apenas en este año bajo el slogan de #TuCasaLejosdeCasa por lo cual solamente cuenta con un total de 165 seguidores lo que indica que todavía está en etapa de crecimiento dentro de la misma. Twitter, red social que creció precipitosamente en muy poco tiempo llegando a ser una de las más utilizadas en el mundo, motivo por el cual el hotel decide estar presente. Desde un principio no hubo una estrategia planeada ni objetivos concretos a alcanzar. Se utilizaba esporádicamente y se publicaba contenido similar al de Facebook. Nunca se le realizó un seguimiento ni un control de resultados.

Una cuenta en Twitter bien desarrollada y utilizada puede generar excelentes resultados para una empresa. La clave se encuentra en ofrecer contenido interesante y de calidad, Twits que lleven al público seguidor a retwittear el contenido, y recomendar el hotel generando marketing boca a boca. Es importante mantenerse actualizando y publicar contenido frecuentemente. De esta forma se logra conseguir mayor cantidad de seguidores y encontrar potenciales clientes. En definitiva, Twitter sirve para poseer un canal de comunicación directa y económica que puede repercutir en una mejor imagen como empresa y como consecuencia un aumento de las ventas si se utiliza correctamente.

Es necesario para el perfil de Twitter que este no contaba prácticamente con seguidores tomar la decisión de dar a conocer el hotel dentro de la red, con el objetivo de generar seguidores por parte del público objetivo. Se debe completar y actualizar la información de la biografía, ofreciendo la información básica a cerca del hotel y los datos completos de contacto. Es fundamental contar con una biografía completa y actualizada ya que es la carta de presentación de la empresa dentro de la red.

comunicacional que se programa en el plan de acción.

También se decidió incorporar en aquellos Twitt que sea necesario el link hacia el sitio Web, el perfil de Facebook, o el canal de You Tube. Con el fin de generar tráfico entre la red propia del hotel.

Para lograr los objetivos propuestos es fundamental que sean constantes, cumplir con el plan de acción propuesto al pie de la letra, ya que al igual que Facebook, Twitter ofrece la posibilidad de medir los resultados obtenidos a lo largo del tiempo, permitiendo analizarlos y modificar el plan de acción según el comportamiento del público. Además, para mantenerse vigente en una red social tan utilizada, es importante estar presente prácticamente todos los días, que su público tenga noticias del hotel frecuentemente no dando lugar, de esta forma a que la competencia ocupe su lugar.

Canal de You Tube

El hotel lanzó su canal en You Tube al igual que Twitter en el mes de marzo del presente año con el fin de publicar videos divulgando e funcionamiento de sus servicios para así tratar de atraer clientes potenciales. Un canal de You Tube proporciona mayor credibilidad. Que un hotel cuente con uno donde muestra sus productos y servicios da a entender que es una entidad seria y comprometida, generando confianza dentro del público y como consecuencia un posible aumento en las ventas. Para que esto sea factible es necesario mantenerlo actualizado, subir videos de contenido relevante e interesante periódicamente y difundir su existencia, invitando al público a que vean cada uno de los videos. Además, esto ayuda a lograr un mejor posicionamiento SEO. El hotel debe mejorar en cuanto a esta plataforma debido a que solo cuenta hasta el momento con 6 suscriptores ya que solo han publicado 12 videos y el ultimo que se publicó fue hace ya 5 meses atrás por lo que los clientes no lo siguen como un canal que pueda llegar a enamorarlos debido a su poca interacción con esta red social. Deben usar como estrategias

Canal de Telegram

En la red social Telegram el hotel también se encuentra presente pero como en todas la demás no se encuentra muy bien posicionado debido al poco interés que le prestan los encargados de ello. En su canal @hotelCAAGuardalavaca cuentan

con solo 105 suscriptores y presentan actualmente una programación de hacer publicaciones de manera bien espaciadas entre ellas, es decir cada 10 días las cuales se encuentran pocos comentarios por parte del público. Otro defecto que se pudo apreciar fue que algunas personas hacen preguntas y los encargados por parte del hotel no responden en tiempo, causando esto incomodidad entre los usuarios y por ende pierde credibilidad el hotel.

Como objetivo parcial de esta acción se puede decir que dentro de los principales objetivos que persiguen la presencia del hotel dentro de las redes es ganar en posicionamiento en el destino frente a su competencia y ser capaz de mostrar su mejor cara para enamorar clientes potenciales. Siendo Telegram una red social que va en ascenso el hotel debe ser capaz de tomar medidas para posicionarse con más fuerza que nunca y hacer creer en su propuesta del producto que oferta, ganado en suscriptores que los mismos pueden hacer marketing de boca en boca entre ellos en la misma plataforma y en otras.

Mezcla de marketing

Una de las principales estrategias estará orientada a la renovación del producto turístico que el hotel oferta, teniendo en cuenta la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el hotel que es en la etapa de madurez por lo que es necesario y además de gran importancia para la alta gerencia renovar su propuesta turística innovando y siendo original en las nuevas propuestas, que la situé a la altura de la mayor de las competencias. Para ello deben introducirse nuevas condiciones que garanticen su rejuvenecimiento, ubicándolo en una mejor posición que permita atraer a nuevos turoperadores y mantener los que ya tienen aplicando el plan de fidelización de clientes a través de estos. Las estrategias indican cómo alcanzar los objetivos previstos; con el fin de posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, buscando lograr la mayor rentabilidad de los recursos de que dispone. Las estrategias deben relacionarse con la función de cada variable de la mezcla de marketing en correspondencia con las estrategias específica y global.

Estrategia del producto: en este sentido la estrategia estará encaminada a la mejora del producto, con respecto a la calidad, que implica incrementar el

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

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

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

Estrategia de distribución: Crear alianzas estratégicas con los principales Turoperadores y agencias de viaje para asegurar la afluencia de turistas en la época de temporada baja turística.

Estrategia de comunicación: Incentivar la promoción del producto hotelero para los receptivos nacionales, fortalecer la publicidad para captar nuevas agencias jugando un papel principal aquí el uso de la tecnología ya sean redes sociales sitio web o correos electrónicos y turoperadores, promover las relaciones públicas para elevar y personalizar la atención a los clientes, proteger la imagen adquirida y avalada por los servicios y fomentar la investigación comercial.

Nivel de gasto de marketing

Para lograr dar cumplimiento a las estrategias planteadas se estima un presupuesto de marketing de alrededor de \$1 500 000/año, lo que permitirá que se realicen una serie de actividades de promoción y publicidad, como mostrar todo su potencial en el carnaval de que organiza Cubanacán en el boulevard de Guardalavaca, mantener informaciones actualizadas en la página web del hotel, así como una mayor participación y presencia en las redes que a día de hoy son una herramienta que utilizándose de manera correcta se pueden subir muchos

escalones en el mercado. Es importante señalar que, aunque se estime este nivel de gasto de marketing el mismo debe ser aprobado por la OSDE Cubanacán.

2.3.6 Plan de acción

El plan de acción que se muestra en este subepígrafe propone una serie de acciones, que se han planificado y recogido de acuerdo a la mezcla de marketing en el (anexo 12) que permitirán llevar a cabo las estrategias propuestas, en dependencia en gran medida de que los responsables velen por su cumplimiento en el tiempo establecido. Son necesarios y de suma importancia para lograrlo todo un conjunto de recursos ya sean materiales, financieros y humanos velando siempre por que se realicen y se cumplan los controles en el tiempo planificado. Además, en la tabla 2.5 se puede apreciar la programación prevista de las estrategias asociadas a las redes sociales del hotel por un mes y así se repitiera durante un plazo mínimo de hasta 6 meses para valorar los resultaos obtenidos.

Tabla 2.5. Programación prevista de las estrategias asociadas a las redes sociales del hotel

	Semana 1							Semana 2							Semana 3							Semana 4						
Acciones	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Tareas de SEO																												
Web																												
Canal de Telegram																												
Facebook																												
Twitter																												
You Tobe																												

Acciones a realizar:

Tareas de SEO: Durante la primera semana completa de cada mes, se llevarán a cabo tareas orientadas a mejorar el posicionamiento Orgánico dentro de los buscadores, mejorando la calidad, contenido y difusión de la Web, mediante el análisis de los sitios de la competencia, de empresas afines, eligiendo las palabras claves a incorporar en el sitio, buscar webs, blogs, redes sociales de los cuales obtener backlinks, entre otras actividades ya descritas.

Web: el sitio Web del hotel debe estar siempre disponible, actualizado y funcionando correctamente.

Facebook: Ingresar al perfil todos los días para verificar su movimiento, realizar acciones concretas 2 (dos) veces por semana, los días martes y jueves entre las 11 horas y las 13horass. Esos 2 (dos) días semanales también se debe dedicar tiempo a analizar el comportamiento de los seguidores y las respuestas obtenidas por parte de los mismos ante las acciones realizadas, como también se observarán las tareas realizadas por la competencia, su desempeño y los resultados dentro de la red.

Twitter: realizar 3 (tres) twitts semanales. Controlando diariamente la respuesta obtenida por parte de los usuarios de la red y a su vez en días alternos a Facebook para que así se note la presencia diaria en las redes por parte de los clientes. El contenido sería variado entre:

- Frases en 140 caracteres que llamen la atención del público, como ofertas, promociones, novedades, lanzamiento de nuevos servicios o productos, invitaciones a cursos u eventos.
- Fotos o imágenes de la entidad, de los cursos y eventos.
- Videos cortos y explicativos donde se pueda apreciar un buen ambiente que armonice con la belleza del hotel.
- Preguntas que inviten a los seguidores a contestar con el objetivo de generar interactividad.

Canal de You Tube: 2 (un) video semanal los días martes y sábado es decir 8 videos al mes para comenzar a lograr suscriptores de forma rápida y con un mensaje de forma implícita que se muestre el disfrute de los clientes en la

instalación, así como el acogedor servicio haciéndolos sentir como si estuvieran entre familias en casa.

Canal de Telegram: Mínimo 2 publicaciones semanales para lograr el ascenso en cuanto a suscriptores y siempre responder en tiempo y forma cualquier comentario o pregunta que realicen en la red.

2.3.7 Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones definidas previamente es necesario contar con recursos económicos financieros, los cuales se materializan en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. El presupuesto a invertir en un plan de marketing consiste en determinar la cantidad a invertir basándose en los logros que se desea alcanzar gracias al mismo. Para ello:

- En primer lugar, se definieron los objetivos específicos del plan.
- Luego se determinaron las tareas necesarias para cumplir dichos objetivo
- Y en esta instancia se deben calcular los costos del desempeño de esas tareas. La suma de estos costos determina el presupuesto total

A continuación, se muestra en la tabla 2.7 el presupuesto de costos y gastos estimado para este plan.

Tabla 2.7. Presupuesto estimado para aplicar el plan de marketing

Concepto	Estimado en CUP
Costo del valor agregado al producto	\$1 000 000
Gastos de Mantenimiento de la planta hotelera	\$2 500 000
Gastos en promoción y publicidad	\$1 500 000
Gasto en útiles servicio gastronómico	\$200 000
Costos y gastos de combustible	\$1 050 000
Capacitación de los recursos humanos	\$12 000
Otros gastos (incluye los gastos asociados al establecimiento de relaciones con turoperadores y agencias de viajes.	\$20 000
Presupuesto Estimado	\$ 6 282 000

Mensualmente se necesita contar con alrededor de \$ 523 500 (quinientos veinte y tres mil quinientos pesos cubanos) a invertir, lo cual incluye:

- Mantener el espacio en la Web para el sitio y las redes sociales, así como las demás acciones de propaganda de forma digital que se realicen
- Salarios para los encargados del departamento comercial que estén encargados del diseño de multimedia, el cual se encarga de que el sitio web funcione correctamente y esté siempre disponible para los usuarios. También son los encargados del diseño general del sitio y todas las plataformas en el caso que se quiera hacer un cambio en su estructura ellos son los encargados de realizarlo.
- Realizar tareas de SEO para optimizar el posicionamiento del sitio en buscadores de Internet.
- Aplicar las actividades propuestas en las redes sociales, Facebook, Twitter, You Tube y Telegram. Controlando y analizando permanentemente sus desempeños
- Atender los gastos asociados al mantenimiento de la planta hotelera para maximizar ganancias ofertando el producto que se promete como rejuvenecido, innovador y acogedor como su propio hogar.

2.3.8 Control

El control es la última etapa del plan de marketing y no por ello la menos importante sino ésta etapa es la encargada de hacer cumplir con las tareas orientadas para que se pueda desarrollar el pronóstico que se realizó aplicando está propuesta de nuevo plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, en la medida en que se lleva a cabo el plan de marketing surgen desviaciones por lo que la empresa requiere de un proceso de control de 4 acciones para asegurar los objetivos. Las acciones de control que serán usadas para vigilar los resultados obtenidos con la implementación del mismo se proponen a continuación:

- Evaluar a través de controles trimestrales, el cumplimiento de las acciones planificadas, así como el alcance de los objetivos del plan; se medirán sus resultados en el mercado y la dirección comercial debe detectar las desviaciones

del plan y programar las acciones pertinentes para corregir a tiempo. Esto puede requerir modificar las formas de gestión del plan, los objetivos o estrategias

- Mantener el control de los principales indicadores comerciales, con respecto al alojamiento, la restauración de paquete, el alojamiento directo y los indicadores financieros: ingresos totales y rentabilidad
- Mantener bajo control que el posicionamiento en los sitios de opinión (Trip Advisor y Holiday Check) sea superior al obtenido durante los anteriores periodos y verificar que se cumpla al 100% de lo establecido en el Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los Alimentos, mediante auditorías internas.
- El control estratégico: en función de asegurar que el marketing de la empresa hotelera se adapta a las condiciones del mercado y el entorno, valorar la eficacia de marketing, mediante la aplicación del instrumento de control, auditoría de marketing

2.4 Valoración del impacto económico-social de la nueva propuesta de plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca

En el presente epígrafe se evidencia, a grandes rasgos, el impacto económico-social del diseño de una nueva propuesta de plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca.

Desde el punto de vista **económico** el impacto de la propuesta de un plan de marketing más actualizado cobra el significado más tangible, pues se diseña con el propósito de incrementar los indicadores económicos y financieros de la entidad, así como su prestigio como cadena hotelera y aumentando el bien social. Con la implementación del plan de marketing propuesto el hotel podrá alcanzar mayores niveles de ocupación y el precio al que se comercializa actualmente el paquete turístico podrá ser incrementado, trayendo consigo la obtención de utilidades superiores a las obtenidas hasta ahora. Además, serán disminuidos los gastos provocados por las reparaciones temporales, al realizar ya la reparación general para que puedan aumentar en la capacidad de las habitaciones y poder acoger un mayor número de clientes.

Además, el plan constituye una fuente de ahorro para la organización, pues, aunque existen entidades que se encargan de realizar algunas de estas actividades, no fue necesario contratar sus servicios.

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

CONCLUSIONES

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

1. Se cumplió el objetivo general de la investigación, al elaborarse un nuevo plan de marketing para el hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, que contribuye a la puesta en práctica de las estrategias comerciales y por ende al cumplimiento de los objetivos propuestos contribuyendo a una mejor gestión comercial del hotel.
2. A través de la bibliografía consultada se muestra al plan de marketing como la herramienta más utilizada para planear de forma estratégica las acciones comerciales en cualquier entidad o empresa.
3. Se calificó el estado actual en el cual se encontraba el hotel; demostrándose además que existen una serie de limitaciones que impiden el correcto desarrollo de la gestión comercial y por consiguiente niveles de ingresos inferiores a su potencial.
4. Se propusieron un conjunto de estrategias que podrán contribuir a incrementar la comercialización del producto turístico “Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca” y mantenerse como una gran competencia dentro del destino turístico.

RECOMENDACIONES

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

- 1) Comunicar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales y como parte de los programas de capacitación sobre la temática, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.
- 2) Incorporar el plan de marketing propuesto al contenido de trabajo del Hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca” de manera que se garantice su ejecución y dar a conocer sus resultados a los trabajadores para adoptar como filosofía de trabajo la orientación del marketing hacia la satisfacción plena de los clientes ofreciendo un servicio de calidad.
- 3) Monitorear el cumplimiento de las estrategias de comercialización propuestas en los consejos de dirección y en los chequeos trimestrales
- 4) Dar seguimiento al avance de los resultados y asumir la introducción de los cambios necesarios que puedan surgir durante el período que se planifica como parte de la gestión comercial del Hotel “Club Amigo Atlántico Guardalavaca”.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acerenza, M. A. (2004). *Marketing Hotelero*. México: Editorial Trillas.
- Aguilar Cruz, R. (2016). *Estudio del ciclo de vida del producto turístico "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca"* Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].
- Alzamora Román, E. Plan de Marketing para el Programa de Maestría en Administración.
- Baby, J., & Jaramillo, J. G. L. (2008). Las P´ s de Mercadeo. Algunas precisiones. *AD-minister*(12), 149-161.
- Barreiro Pousa, L. (2001a). *El comercio minorista de bienes en Cuba: propuesta de perfeccionamiento con enfoque de marketing* Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de La ...].
- Barreiro Pousa, L. (2001b). Guía para la auditoría de marketing. *Unpublished work from CETED. Universidad de La Habana*.
- Bhaskaran, S. (2016). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management* 44(1), p 64–80.
- Borjas-Campaña, D. (2009). Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División oriente norte. Tesis de maestría, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Boullon, R. (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*.
- Cárdenas, E. S. (2004). *Promoción turística: una llave para el desarrollo de Chuquisaca*. Fundación Pieb.
- Cárdenas, T. (1995). *Producto turístico*. 2da. Edición México. Trillas.
- Castillo Bobadilla, V. d. P., Bojórquez Zapata, M. I., & Pérez Brito, A. E. (2013). La mercadotecnia, factor clave para la competitividad organizacional. *Gestión y Sociedad*, 6(1), 15-30.
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-414.
- CULTURAL, S. A. I. (1999). *Diccionario de marketing*.
- Chevalier, & Fenwick. (2000). *Marketing Plan*. México.

- Dash, G., Kiefer, K., & Paul, G. (2021). Marketing to millennials: Marketin 4.0 customer satisfaction and purchase intention. *Journal of business research*, vol. 122.
- Díaz-Leyva, P. (2013). Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. p 57.
- Farber, P. B. M. (2002). *199 Preguntas sobre marketing*. Editorial Norma.
- Fernández, P. O., & González, L. M. B. (2007). Análisis de la cuota del mercado turístico en Portugal. Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro,
- Fuciu, M., & Dumitrescu, L. (2018). From marketing 1.0 to marketing 4.0- the evolution of marketing concept in the context of the 21st century
- García, F. N. A. (2007). Análisis de la estructura turística de las ciudades Patrimonio de la Humanidad de España. *Baética: Estudios de Historia Moderna y Contemporánea*(29), 57-72.
- González, J. (2010). Marketing turístico y gestión del producto. *Revista de investigación en turismo y desarrollo local*, 3 (8). [Record #19 is using a reference type undefined in this output style.]
- Hidalgo-Pupo, W. (2012). Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho". Universidad de Holguín, Holguín.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1991). *Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública*. Ediciones Díaz de Santos.
- Klotler, P. (2011). *Turistic Marketing, ed.5ta*.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control.
- Kotler, P. (2002). Principles of Marketing, Prentice Hall.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. Cómo ganar mercados: La planificación estratégica orientada al mercado Edición del Milenio Madrid .p. 73.

- Lambín, J.-J. (2008). Marketing estratégico. <http://www.negocioes.mercado.com.es>.
- Lambin, J. J. (1987). Marketing Estratégico. México: McGraw Hill.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2006). México: Fundamentos de mercadotecnia. *México: International Thomson Editores, SA*.
- León, T. La mercadotecnia, factor clave para la competitividad organizacional.
- Martínez, A. S. (2013). Fundamentos del Marketing 2013. *Revista Gestión y estrategia*(44), 169-171.
- Martínez González, J. A. (2010). MARKETING TURÍSTICO Y GESTIÓN DEL PRODUCTO. *TURyDES*, 3(8).
- MAZÓN, A. I. M. (2012). Análisis relacional de sistemas turísticos. Un marco de trabajo alternativo en el proceso de planificación turística. *Tourism & Management Studies*(8), 55-64. [Record #12 is using a reference type undefined in this output style.]
- McCarthy, E. J. (1964). El Marketing Básico: Un Acercamiento Administrativo. 2 da. Edición.
- Milio Balanzá, I. (2004). *Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales: hostelería y turismo*. THOMSON.
- Moreno, M. C. M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión gerencial*(1), 135-158.
- Morales-Castaño, E. (2012). Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo". Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Páramo, P. (2003). Algunos conceptos para una perspectiva optimista de vivir la ciudad. *Territorios*(10-11).
- Reynaldo Avila, L. (2016). Diseño de un plan de marketing para el "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca".
- Ronda, P. C., & Fernández, A. H. (2019). La actividad comercial en empresas turísticas. Percepción de los estudiantes de turismo. *Cuadernos de Turismo*(43), 249-269.

- Ruiz-Almeida, D. (2014). Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión. Tesis en opción al título de máster en dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Holguín. 57 p.
- Sánchez, A. (1993). El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial McGraw-Hill México.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia/por Richard L. Sandhusen*.
- Santesmases, M. (1996). Marketing: Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide. España.
- Schmidt, S. (2006). Evaluación de los sitios web de los hoteles e implicaciones para la gestión del marketing hotelero.
- Serra, F. (2003). Modelización del sector turístico y simulación de estrategias mediante dinámica de sistemas: aplicación al Algarbe portugués.
- Soares, J. C., Gândara, J. M. G., & Ivars-Baidal, J. (2012). Indicadores para analizar la evolución del ciclo de vida de los destinos turísticos litorales.
- [Record #3 is using a reference type undefined in this output s tyle.]
- Stanton, W. (2005). Mercadotecnia en línea Retrieved from www.prenhall.com.
- Stanton, W. J. (2000). Mercadotecnia Organización del Proceso de Planeación de Mercadotecnia. Editorial Félix Varela. La Habana. p. 58.
- Tamayo, R. (2008). Investigación de mercado para los productos de la empresa GEOCUBAHolguín. Unpublished Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Torres, E. (2007). La evolución histórica de la estrategia como base. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.
- Vallet-Bellmunt, T., & Frasquet Deltoro, M. (2005). Auge y declive del Marketing Mix.
- Walker, S. E., Etzel, M., & Stanton, W. (2007). Fundamentos de marketing. Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución para el periodo 2016-2021 referentes al turismo

Número de los lineamientos	Lineamientos
209	La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.
210	Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.
211	Perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación, y potenciando la comunicación promocional.
212	La actividad no estatal en alojamiento, gastronomía y otros servicios se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal.
213	Consolidar el mercado interno, creando y diversificando ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras, así como otras ofertas que faciliten a los cubanos residentes en el país viajar al exterior como turistas.
214	Continuar incrementando la participación de la industria y los servicios del país en los recursos que se utilizan en la operación e inversión turística. La participación de la

	industria nacional deberá desarrollarse con financiamiento a largo plazo.
215	Continuar priorizando la reparación, el mantenimiento, renovación y actualización de la infraestructura turística y de apoyo. Aplicar políticas que garanticen la sostenibilidad de su desarrollo, e implementar medidas para disminuir el índice de consumo de agua y de portadores energéticos e incrementar la utilización de fuentes de energía renovable y el reciclaje de los desechos que se generan en la prestación de los servicios turísticos, en armonía con el medio ambiente.
216	Velar porque las expresiones artísticas vinculadas a las actividades turísticas respondan fielmente a la política cultural trazada por la Revolución cubana.

Anexo 2. Auditoría de marketing de Luis Barreiro Pousa

Auditoría de marketing

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

I. Identificación del objeto de estudio

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

II. Auditoría del Entorno de Marketing

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

	12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa? 14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa? 15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? 18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, ¿etc.? 19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y Distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio? 23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos? 24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte? 26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento? 27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros? 28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?			
Grupos de Interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa? 30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			
III. Auditoría de la Estrategia de Marketing				
Filosofía de Marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes? 32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?			

Mercado Meta	<p>33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?</p> <p>34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?</p>			
Metas y Objetivos	<p>35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable?</p> <p>36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?</p> <p>37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?</p>			
Estrategia	<p>38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía?</p> <p>39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento?</p> <p>40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?</p>			
IV. Auditoría de la Organización de Marketing				
Estructura formal	<p>41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing?</p> <p>42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?</p> <p>43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?</p>			
Eficacia Funcional	<p>44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.?</p> <p>45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?</p>			
V. Auditoría de los Sistemas de Marketing				
Sistema de información de marketing	<p>46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, ¿y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?</p> <p>47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?</p>			
Sistemas de planificación de	<p>48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?</p> <p>49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios</p>			

marketing	o para los productos/servicios que ofrece?			
Sistemas de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos? 51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? 52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos? 54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?			
VI. Auditoría de la Mezcla de Marketing				
Producto	55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente? 56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción? 57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa? 59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe? 60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios? 61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad- precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa? 63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?			
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa? 65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?			
Fuerza de Ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor? 67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa? 68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?			
VII. Auditoría de los Resultados de Marketing				
Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			

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

VIII. Conclusiones:

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

- a) Principales logros
- b) Principales problemas

Anexo 3. Selección de la muestra a encuestar en la investigación exploratoria

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

N: Tamaño de la población (354)

n: Tamaño de la muestra (39,59 ≈ 40)

d: Error máximo permisible (0,15)

p: Probabilidad de éxito (0,5)

q: Probabilidad de fallo (0,5)

Anexo 4. Principales logros y deficiencias encontradas con la aplicación de la auditoria de marketing al hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca, según criterios de los encuestados y valoración del autor

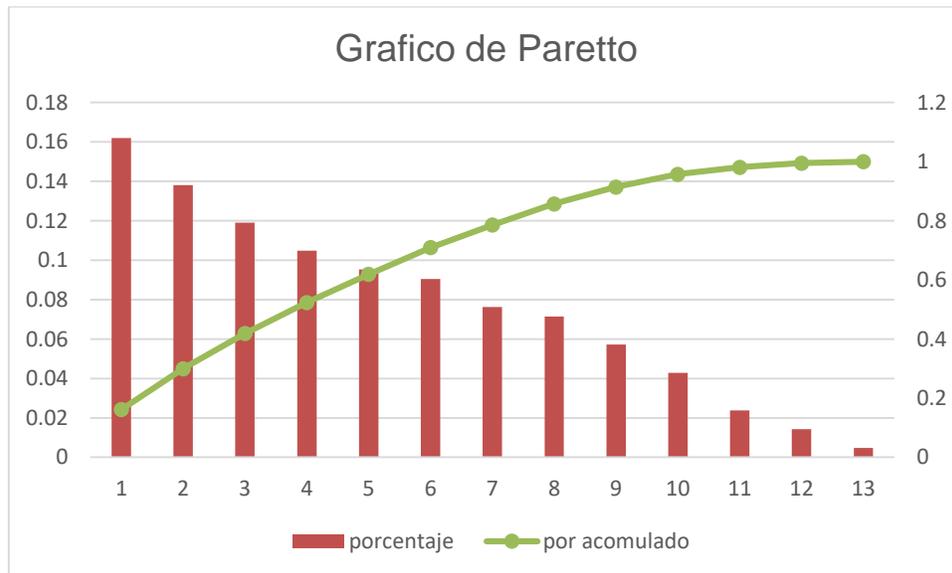
Principales logros

1. La alta gerencia del hotel tiene como primicia los clientes, que las actividades, necesidades y sus deseos giren en su entorno.
2. La entidad encuentra bien definida la cartera de servicios, así como la política de precios para comercializarla para todos los tipos de mercados que existen
3. El hotel tiene de forma bien reconocidos cuales son los clientes actuales, la principal competencia al igual que los mercados

Principales problemas

1. No se conocen las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano
2. Inexistencia de estudios de mercado que permitan conocer las preferencias de los clientes actuales
3. No dispone de criterios adecuados para la segmentación del mercado, valorarlos y escoger los mejores
4. Insuficiente publicidad del hotel dentro de las redes sociales como: Facebook, Twitter y YouTube y en los sitios de intercambio en Internet, entre los que se destacan: TripAdvisor y The HolidayCheck, lo que no favorece las ventas a través del sitio web del hotel (www.atlanticoguardalavaca.com) y otras plataformas online (IDISO, Booking.com)
5. Las estrategias comerciales que plantea el hotel no están en correspondencia con el futuro crecimiento del destino turístico y la necesidad de cambio del producto que existe en la entidad actualmente
6. No se realizan análisis de los costos de marketing
7. No se han llevado a cabo acciones enfocadas a la mejora del producto actual, ni a su probable comportamiento en el futuro
8. No se encuentran de manera correcta la formulación de los objetivos, políticas y estrategias destinadas a la actividad comercial

9. Los objetivos propuestos en el plan de marketing no tienen en cuenta la gran importancia que presentan las plataformas digitales
10. Las principales estrategias de marketing no se encuentran enfocadas hacia los problemas más latentes de la organización
11. Insuficientes acciones en respuesta a los cambios y tendencias en la tecnología de servicios
12. Inexistencia de un plan de marketing más actualizado y donde se potencie la digitalización de los servicios para el hotel que contribuya a elevar el nivel de eficiencia en las ventas y mejor posicionamiento en el mercado
13. El presupuesto destinado al marketing es insuficiente para llevar a cabo acciones de promoción, comunicación y publicidad



Anexo 5. Resultados obtenidos con la aplicación de la auditoria de marketing

Variable	Preguntas	Respuesta (%)		
		Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Macroentorno				
Demográfico	1	12,5	25,5	62
	2	16	35,5	48,5
Económico	3	27,5	38,5	34
	4	17,5	52,5	30
Ecológico	5	15	27,5	57,5
	6	32,5	45	22,5
	7	12,5	50	37,5
Tecnológico	8	63	16	28
	9	20	37	40
	10	21	40	43,5
Político	11	47,5	30	22,5
	12	38	50,5	18
Cultural	13	55	40	8
	14	17,5	22,5	60
	15	32,5	27,5	40
Microentorno				
Mercados	16	12,5	55	32,5
Clientes	17	35	47,5	17,5
	18	15	17,5	67,5
	19	27,5	65	7,5
Competencia	20	25	52,5	22,5
Distribución	21	32,5	62,5	5
Suministradores	22	20	35	45
	23	42,5	47,5	10
	24	27,5	50	22,5
Otras empresas de Servicios	25	32,5	35	32,5
	26	40	30	30
	27	30	42,5	27,5
	28	25	45	30
Grupos de interés	29	37,5	47,5	15
	30	30	42,5	27,5
Auditoría de la Estrategia de Marketing				
Filosofía de Marketing	31	95	5	0
	32	22,5	47,5	30
Mercado Meta	33	12,5	32,5	55
	34	25	32,5	42,5
Metas y Objetivos	35	87,5	10	2,5
	36	65	25	10
	37	32,5	62,5	5

Estrategia	38	2,5	5	92,5
	39	15	27,5	57,5
	40	25	50,5	24,5
Auditoría de la Organización de Marketing				
Estructura formal	41	75	25	0
	42	52	26	22
	43	65	15	20
Eficacia funcional	44	60	40	0
	45	47,5	40	12,5
Auditoría de los Sistemas de Marketing				
Sistema de información de marketing	46	10,5	45	44,5
	47	7,5	45	47,5
Sistemas de planificación de Marketing	48	15	67,5	17,5
	49	72,5	22,5	5
Sistemas de control de Marketing	50	15	50	35
	51	30	40,5	29,5
	52	7,5	17,5	75
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53	47,5	35	17,5
	54	25,5	30	45,5
Auditoría de la Mezcla de Marketing				
Producto	55	92,5	5	2,5
	56	7,5	27,5	65
	57	25	57,5	17,5
Precio	58	92,5	5	2,5
	59	10	42,5	47,5
	60	17,5	40	42,5
	61	7,5	45	47,5
Distribución	62	22,5	30	45,5
	63	67,5	17,5	15
Comunicación	64	8	10	82
	65	17,5	35	47,5
Fuerza de ventas	66	60	32,5	7,5
	67	50	40	10
	68	27,5	30	42,5
Auditoría de los Resultados de Marketing				
Análisis del cumplimiento del Plan	69	4,5	1	94,5
Análisis de rentabilidad	70	30	52,5	17,5
	71	28	59	13
Análisis de costo/efectividad	72	76	21,5	2,5
	73	33	57	10
	74	77	13	10
	75	15	35	55
	76	27	40,5	32,5

Anexo 6. Metodologías para la elaboración de planes de marketing según varios autores.

Autores	Fases	Limitación	Aporte
William Stanton (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para ejecutivos 2. Situación actual de marketing 3. Amenazas y oportunidades 4. Objetivos y problemas 5. Estrategias de marketing 6. Programas de acción 7. Presupuesto 8. Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - El análisis de la situación actual del marketing se encuentra limitado, pues solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a todo tipo de organización, ya sea productiva o de servicios - Existe una correcta relación entre cada una de las fases - A servido de base para otros procedimientos - Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan - En la etapa de definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos.
Phillips Kotler (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para ejecutivos 2. Análisis de la situación actual del marketing 3. Análisis de amenazas y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - La etapa 7 es un poco compleja en la hora de ponerla en práctica, pues es muy difícil estimar los beneficios y pérdidas con un grado de fiabilidad adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una relación idónea entre cada una de las fases del procedimiento - Es adaptable a cualquier tipo de organización, ya sea productiva o de servicios. - Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.

	<p>4. Objetivos</p> <p>5. Estrategias de marketing</p> <p>6. Plan de acción</p> <p>7. Presupuesto</p> <p>8. Control.</p>		
<p>Enrique Bigné (1997)</p>	<p>1. Análisis de la situación</p> <p>2. Definir objetivos</p> <p>3. Elegir estrategias</p> <p>4. Desarrollo del programa marketing</p> <p>5. Control de los objetivos y acciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar - El diagnóstico resulta muy limitado en la primera fase, pues este debe estar orientado desde el interior de la organización hacia el contexto en que se desarrolla este - En la segunda fase se obvian los problemas que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta una estructura muy sintetizada; por lo que resulta práctico en pequeñas unidades o microempresas; así como en organizaciones jóvenes que no tengan experiencia en la confección de planes de marketing.

		<ul style="list-style-type: none"> - No existe la designación de la fase presupuestación de gastos de marketing, por lo que las estrategias no podrán llevarse a efecto. 	
Antoni Serra (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico 2. Fijación de objetivos 3. Selección de líneas estratégicas 4. Estrategias de marketing 5. Formulación de los planes de acción 6. Presupuestación e Implementación 7. Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar - La primera fase resulta insuficiente, pues el diagnóstico se ejecuta de forma global, no diferenciándose entre análisis interno y externo - En la segunda fase se carece del listado de problemas que pudieran atender contra el cumplimiento de los objetivos - La fase destinada a la presupuestación incluye la 	<ul style="list-style-type: none"> - Resulta adaptable a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico alcanzado hasta el momento de confección del plan. - Existe un adecuado nivel de relación teórica y práctica entre las fases.

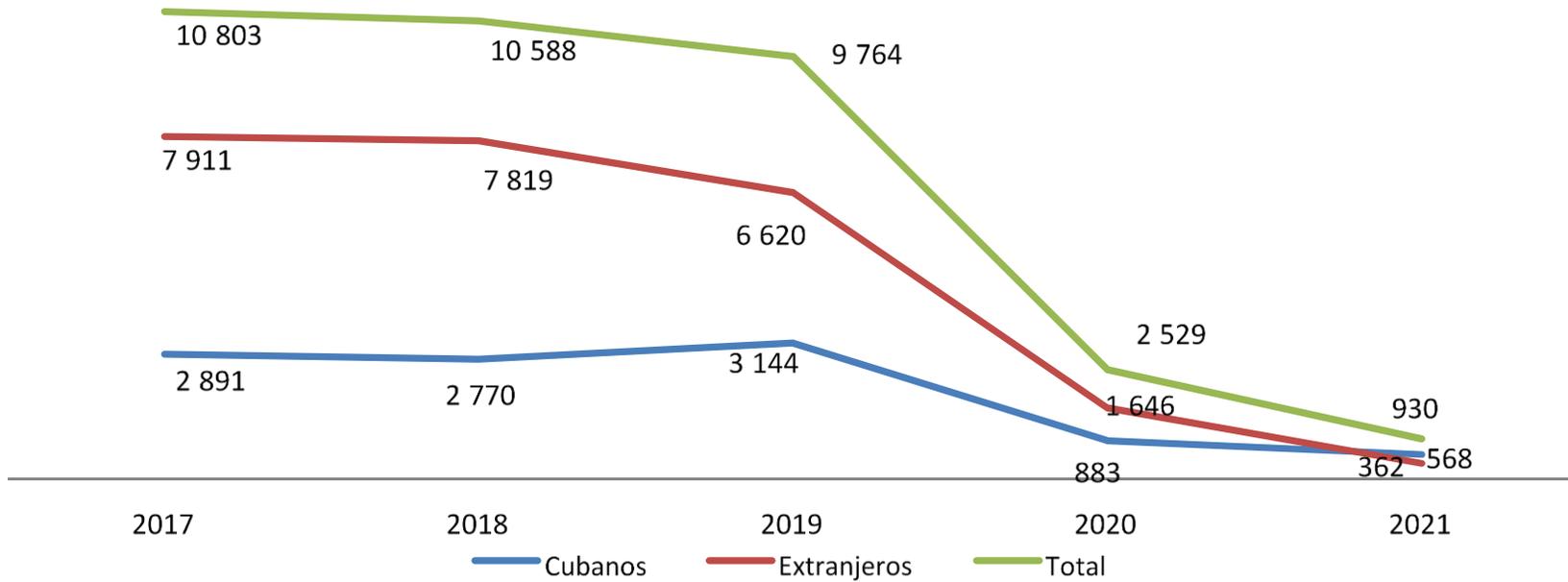
		<p>implementación como una variable independiente; sin embargo en la práctica la presupuestación del marketing requiere como base que se tengan implementadas las acciones prácticas o se hayan planificado.</p>	
<p>G.Ramírez (2005)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de la situación 3. Entorno 4. Imagen 5. Calificación personal 6. Mercado 7. Red de distribución 8. Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza de forma aislado los factores externos e internos - Las fases que analizan la imagen y la calificación personal no se encuentran al alcance de la mercadotecnia como ciencia; por lo que no pueden estar incluidas en un plan que es eminentemente práctico - Se analiza la competencia como un factor aislado, cuando esta forma parte de las variables que se 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan - Propone métodos de control y no únicamente el control como función específica de dirección.

	<p>9. Producto</p> <p>10. Política de comunicación</p> <p>11. Determinación de objetivos</p> <p>12. Elaboración y selección de las estrategias</p> <p>13. Plan de acción</p> <p>14. Establecimiento de presupuesto</p>	<p>analizan en el microentorno.</p>	
<p>E. Crespo (2016)</p>	<p>1. Mercado actual</p> <p>2. Diagnóstico y análisis de la matriz DAFO</p> <p>3. Definición de Objetivos (estratégicos y tácticos)</p> <p>4. Estrategias para cumplir con los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas - No posee un análisis de la situación actual del marketing - No define los problemas que pudieran impedir el logro de los objetivos - No propone un plan de acción - No plantea el presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Propone que se definan objetivos tácticos y estratégicos - Existe relación entre cada una de sus fases.

		de marketing, ni el control.	
D. Fabelo (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de la entidad 2. Análisis de la situación actual del marketing 3. Determinación de los objetivos de marketing 4. Elaboración y selección de estrategias 5. Programa de acción 6. Establecimiento de presupuesto 7. Implementación 8. Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas - No posee la etapa de análisis del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posee como primera etapa una caracterización de la entidad, donde incluye la definición de la misión - En la etapa dos hace un análisis profundo, pues analiza mercado, competencia, distribución y microentorno - No solo propone la elaboración de las estrategias, sino también la selección de las mismas - Existe relación entre sus fases.
Morales (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación del grupo de diagnóstico y elaboración del 	-	-

	<p>cronograma</p> <ol style="list-style-type: none">2. Caracterización de la empresa objeto de estudio3. Análisis Externo (Macro y micro entorno)4. Valoración de Resultados comerciales5. Elaboración del Informe		
--	---	--	--

Anexo 7. Gráfico: Flujo de viajeros en los últimos cinco años (miles de viajeros)



Fuente: Base de datos de Inmigración

Anexo 8. Hoteles considerado competencia

Hotel	Categoría	Modalidad	Clientes
Paradisus Rio de Oro	*****	Todo incluido en sus dos secciones (sección estándar y royal sección)	Solo adultos en ambas secciones
Gran Muthu Almirante Beach	*****	Todo incluido en sus dos secciones (sección estándar y sección maharaja)	Solo adultos en sección maharaja o real y adultos y niños sección estándar
Playa Pesquero	*****	Todo incluido en sus dos secciones (sección estándar y servicio premiun o planta real)	Solo adultos en servicio premiun o planta real y adultos y niños sección estándar
Iberostar Selection Holguín	*****	Todo incluido en sus dos secciones (sección estándar y servicio real coral level start prestige)	Solo adultos en sección coral level o planta real y adultos y niños sección estándar
Tesoro del Atlántico	*****	Todo incluido en sus dos secciones (sección estándar y servicio real)	Solo adultos en sección real y adultos y niños sección estándar
Aston Costa Verde	****	Todo incluido	Adultos y niños
Playa Costa Verde	****	Todo incluido	Adultos y niños
Memories Holguín	****	Todo incluido	Solo adultos
Sol Rio de Luna y Mares	****	Todo incluido	Adultos y niños
Brisas Guardalavaca	****	Todo incluido en dos secciones	Adultos y niños
Villa Don Lino	***	Todo incluido en dos secciones	Adultos y niños

Anexo 9. Matriz de factores interno (MEFI)

Fortalezas	Calificación	Ponderación	Resultado
Innovador en propuestas digitales	5	5	25
Existe diferenciación de precios en dependencia de la sección del hotel en que se hospeden los clientes	4	5	20
Sistema de Gestión de la Calidad e Inocuidad de los alimentos implementado y certificado según la NC ISO 9001:2015	3	3	9
Resort considerado superior dentro de la categoría de 3 estrellas por la variedad de los servicios con la que cuenta	3	2	6
33 años ya en el mercado	4	5	20
Excelente ubicación geográfica, en primera línea de playa, a pocos kilómetros del aeropuerto y con fácil acceso vía marítima	4	4	16
Presentan un gran número de clientes repitentes que los mismos se han convertido en auténticos promotores espontáneos del hotel	4	5	20
La mayoría de los trabajadores son altamente calificados y especializados en la tarea que cumplen	4	6	24
Predominio de la categoría ocupacional de servicio	3	2	6
Productos y servicios de calidad garantizada	4	5	20
Debilidades			
Incremento de los costos de comercialización por inflación y devaluación	2	3	6
Creciente deterioro de la planta hotelera	1	5	5
Deficiente número de equipos para la prestación del servicio	1	6	6
No se han realizado estudios del ciclo de vida del producto	1	5	5
No está implementado el perfeccionamiento del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial	2	2	4
Escaso sentido de pertenencia de los trabajadores en lo que respecta a rapidez en el servicio y búsqueda de ingreso en efectivo	2	2	4
Desempeño económico desfavorable	1	5	5
Escasa publicidad, realizada sin estrategia diagramada	1	6	6
Poca eficiencia y profesionalidad en la solución de averías	2	1	2
Retraso en la recepción de productos por demoras a la hora de entregarlos por los proveedores	1	6	6
Insuficientes medios técnicos para prestar un servicio con calidad en la animación	2	2	4
Poca señalización del hotel tanto interna como externa	1	6	6
Deficiente aplicación del plan de fidelización para con los clientes repitentes y VIP	1	5	5
No se realizan estudios de mercados	2	2	4

Inestabilidad en los suministros	2	1	2
Mal estado de las redes hidráulicas, eléctricas e hidrosanitarias	1	2	2
Total		100	238

Anexo 10. Matriz de factores externos (MEFE)

Oportunidades	Calificación	Ponderación	Resultados
Sustitución de importaciones (desarrollo de proveedores locales)	4	9	36
Creciente importancia otorgada a la gestión de la calidad	3	5	25
Atrayentes lugares naturales de la zona como la playa Guardalavaca que los mantiene líderes recepcionando clientes de los principales mercados emisores Marketing lateral se incorpora servicios al cash para llegar a otros clientes potenciales que no sean solo los huéspedes	4	8	32
Potenciación de la diversificación de mercado	4	7	28
Incorporación de nuevos tours operadores y de nuevas aerolíneas en el destino holguinero	4	9	36
Auge en las ofertas del sector no estatal en sus alrededores lo cual potencia al sector turístico	4	8	32
Potenciación de la diversificación de mercados	4	7	28
Amenazas			
Incremento de restricciones a las importaciones de productos necesarios y equipos	1	9	9
Insuficiente presupuesto asignado por la OSDE para inversiones con respecto a las necesidades reales del hotel	2	3	6
Lenta consolidación de la planta hotelera del destino con las tecnologías modernas por incapacidad de los proveedores	1	8	8
No existe un gran incremento en la estacionalidad de los clientes	1	9	9
Variaciones bruscas en las tasas de cambio, principalmente del dólar canadiense (CAD) principal mercado emisor	1	8	8
Tergiversación de la realidad cubana en el exterior	1	8	8
Déficit de generación en las plantas de electricidad del hotel que influyen de forma negativa con la actual situación energética que presenta el país	2	3	6
Total		100	271

Anexo 11. Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	A1	A2	A3	A4	A5	Total
F1	1	0	2	1	1	1	1	0	1	1	0	43
F2	1	0	1	0	1	1	0	0	2	0	0	
F3	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	
F4	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	
F5	2	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	
F6	0	1	1	0	1	0	0	3	1	1	1	
D1	0	1	3	2	3	1	0	3	2	1	1	68
D2	0	0	2	1	2	1	0	1	1	0	1	
D3	0	0	1	1	2	1	1	2	1	0	0	
D4	0	0	2	1	1	2	0	0	1	0	0	
D5	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	
D6	1	1	2	1	1	2	0	0	2	3	0	
Total	66						45					

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	24	17
Debilidades	42	26

Anexo 12. Plan de acción para la mezcla de marketing

Estrategias Mezcla de marketing	Acción a realizar	Responsable de la acción	Recursos necesarios	Fecha de comienzo	Fecha de control
Producto	Garantizar el funcionamiento del producto principal traducido en el funcionamiento del total de las habitaciones	Jefe de Servicios Técnicos (Mantenimiento)	Humanos y Financieros	1/11/2022	1/5/2023
	Mantener sistemáticamente el control sobre el grado de satisfacción del cliente mediante el uso de encuestas, contacto directo con el cliente, libro de quejas y sugerencias, etc	Departamento de Relaciones Públicas	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Proporcionar soluciones inmediatas a los problemas reflejados en las quejas de los clientes.	Departamento Comercial Jefe de Relaciones Públicas	Departamento de Relaciones Públicas	1/11/2022	1/1/2023
	Adquisición de nuevos útiles para el servicio gastronómico	Jefe de compras y Maitre	Humanos y Financieros	1/10/2022	1/12/2022
	Realizar sesiones de trabajo con todos los proveedores al inicio de las temporadas de alta y de baja para estrechar relaciones y lograr el compromiso de estas partes	Jefe de Compras	Humanos y Financieros	1/11/2022	Permanente
	Ofrecer a los turistas directos repitentes, ventajas de pago	Departamento Comercial	Humanos y Financieros	1/11/2022	1/5/2023
	Montar precios de ofertas especiales en la temporada baja que permitan incrementar los	Departamento Comercial	Humanos	1/5/2023	1/10/2023

Precio	niveles de ocupación				
	Incrementar el precio medio de paquete de los receptivos nacionales	Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Incentivar la venta de buró a través de precios inferiores a los de carpeta, y con una comisión mínima para las agencias	Jefe de Recepción Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Realizar estudios relacionados con los precios que tiene establecidos la competencia, y los que está dispuesto a pagar el mercado, para accionar de manera preventiva frente a los cambios relacionados con esta variable	Jefe Comercial y Gerencia	Humanos	1/11/2022	5/1/2023
Distribución	Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con turoperadores y agencias de viaje	Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	Permanente
	Potenciar atención personalizada a los representantes de las agencias de viaje y turoperadores	Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	Permanente
	Poner a disposición del cliente el producto en el lugar y el tiempo que él lo necesita, basándose fundamentalmente en el canal largo y en el corto	Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Garantizar que la reserva se mantenga actualizada y sea confiable de manera que el	Departamento Comercial y Jefe	Humanos	1/11/2022	Permanente

Promoción

	cliente sienta seguridad	Recepción			
	Lanzar ofertas de cero release o Free sales cuando sea necesario según la operación	Departamento Comercial y Jefe Recepción	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Utilizar los medios pagados para informar, convencer y recordar el producto que ofrece el hotel "Club Amigo Atlántico" cómo carteles, publicaciones en las guías turísticas y en revistas especializadas, etc	Jefe Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Cubrir una amplia gama de incentivos para el corto plazo como premios, descuentos, ofertas especiales, cuyo fin será estimular tanto a los consumidores finales, como a las agencias de viaje y turoperadores	Departamento Comercial y Gerencia	Humanos	1/11/2022	5/1/2023
	Establecer buenas relaciones con los diversos públicos que impliquen una publicidad favorable e inculcar la cultura del detalle para que en cada momento de verdad el cliente viva un momento especial	Departamento de Relaciones Publicas y Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023
	Emplear y explotar medios, como el teléfono, correo, Internet, para comunicar directamente las nuevas ofertas a los clientes	Departamento Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023

	Aumentar la participación del hotel en el diseño de las campañas promocionales que hace el Grupo Empresarial Cubanacán	Jefe Comercial	Humanos	1/11/2022	1/1/2023 3
--	--	----------------	---------	-----------	---------------