
FACULTAD
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE MARKETING PARA LA AGENCIA DE VIAJES CUBANACÁN HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Yenisley Ramírez Pérez

Tutores: M.Sc. Mirna Lázara González Velázquez

M.Sc. Yunion Torres Simón

HOLGUÍN 2022



PENSAMIENTO

“El único modo de hacer un gran trabajo es AMAR lo que haces”

Steve Jobs

Las claves para hacer un marketing exitoso: enfoque, posicionamiento y diferenciación.

Philip Kotler

DEDICATORIA

Se lo dedico primeramente a mi madre por ser el motor impulsor que me ha ayudado y apoyado en cada momento, a mi padre porque sé que, aunque no este físicamente conmigo se sentiría orgulloso del resultado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de lograr mis metas

A mi tío por compartir sus conocimientos y apoyo constante

A mis primas por siempre confiar en mi

A toda mi familia en general

A mis compañeros de la universidad y amigos

A mis profesores, porque cada uno ha contribuido a mi formación profesional

A mis tutores Yuniór y Mirna por su ayuda y por dedicarme parte de su tiempo

A todas las personas que de una forma u otra me han apoyado durante

los seis años de la carrera.

¡A todos GRACIAS!!!

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Agencia de Viajes Cubanacán, Sucursal Holguín, en el período de enero a junio del 2022. El trabajo estuvo basado en la planeación estratégica del marketing, el objetivo general fue diseñar un plan de marketing que contribuya a mejoras en la gestión comercial y a alcanzar los planes financieros establecidos en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.

Mediante encuestas y entrevistas a los directivos y trabajadores de la entidad, se realizó un diagnóstico de la gestión comercial, lo que permitió demostrar que no se cuenta con un plan de marketing, solo se cumplen objetivos orientados por la Casa Matriz. Constituye este el problema profesional al que se ofrece solución con la investigación; la cual se fundamenta con la utilización de métodos teóricos y empíricos (histórico-lógico, análisis-síntesis, hipotético-deductivo, trabajo en grupo y revisión documental) y el uso de herramientas estadísticas y matemáticas como software Woswiever, Ucinet y Excel.

Como resultado de la comparación de varios procedimientos para la confección de planes de marketing, se determinó 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 perfeccionamiento de la gestión comercial de la entidad, posibilitando una mejor comercialización del producto turístico, mediante la aplicación de las estrategias comerciales contenidas en el plan.

ABSTRACT

The present work was developed in the Cubanacán Holguín travel agency. With belongs to the Ministry of Tourism in the period from January to June. The work was based on the strategic planning of marketing, the main objective was to design a marketing plan to improve the commercial management of the products offered by the organization, which favors the income of the company.

Through surveys and interviews with the directors and workers of the company, a diagnosis was made of the commercial management, which allowed to demonstrate that there is no marketing plan, only objectives oriented by the mother house are met, so it is due guide the business towards the market and not towards the market and not towards the operation. This is the professional problem to which to offer a solution. For the development of this investigation was used of theoretical and empirical methods such as software Woswiever, Ucinet y Excel.

As a result of the comparison of several procedures for the preparation of marketing plans, it was determined that the Kotler (2011) procedure is the most appropriate in its theoretical component, and also adapts to the conditions of the organization under study. The main conclusions are based on the improvement of the commercial management of the company, allowing a greater commercialization of the tourist product, through the application of the commercial strategies contained in the plan.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL MARKETING TURÍSTICO Y SU PLANIFICACIÓN	6
1.1 Marketing turístico. Evolución y principales conceptos	7
1.1.1. Marketing turístico. Conceptos.....	10
1.2. Planeación estratégica de marketing. El plan de marketing en empresas turísticas.....	15
1.3. Metodologías y procedimientos para la elaboración de un plan de marketing	26
1.4. Estado actual de la gestión del marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.....	30
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBANACÁN HOLGUÍN	34
2.1. Caracterización de la Agencia de Viajes Cubanacán S.A.....	34
2.2. Procedimiento para la confección del plan de marketing	39
2.3. Diseño de un plan de marketing para la sucursal Viajes Cubanacán Holguín	45
2.4. Evaluación del impacto económico, social y medio ambiental del diseño del plan de marketing para la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín	62
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXO	

INTRODUCCIÓN

Las empresas de éxito en el mundo, son aquellas que saben que desean y como lograrlo, se enfrascan cada día en una lucha incansable contra la competencia, para poder sobrevivir en un entorno agresivo y turbulento. Estos elementos exigen cada día más de nuevas estrategias, que logren cumplir los planes de ventas. Para ello los empresarios deben seleccionar de forma coherente las alternativas convenientes y propicias para el éxito de su negocio, con gran creatividad y empatía para cumplir las expectativas de sus clientes más exigentes, concededores y selectivos.

La empresa de servicios y más específicamente las del turismo, están hoy expuesta al cambio y a la incertidumbre del mercado. Entre los desafíos que enfrenta actualmente el sector turístico, son ocasionados por la situación económica mundial y los azotes provocados por la pandemia de Covid-19, la actividad comercial se enfrenta a un gran reto, la reanimación del sector. Ello provoca la necesidad de contar con una filosofía de marketing que logre incentivar la visita de los clientes a los distintos destinos turísticos.

Cuba, no se encuentra ajena a los elementos referidos anteriormente. Las empresas turísticas, no escapan a la exigencia de la aplicación del marketing para mejorar la forma de hacer las cosas a partir de la evolución de las necesidades y demandas de los clientes. (Pacheco, 2017)

Partiendo de estos elementos se desarrollan diversas conceptualizaciones valoradas por varios autores estudiosos del tema como: Bigné (2000), Serra (2003), Iglesias; Talón; y García Viana (2008), Hernández (2010), Ojeda (2016), Cabrera (2018), Zárate (2018), Matos (2020), Monserrate y Olguín (2020) y Pilay (2021).

El país, asume la planificación con un papel preponderante, sirviendo de contrapartida a los mecanismos de mercado, por lo que el plan de marketing, se confecciona con el propósito de dotar a la entidad de un soporte, que permita planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones competitivas del entorno. Múltiples son los autores que han investigado y planteado procedimientos con respecto al tema de plan de marketing para todo tipo de empresas, desde diversas perspectivas, como es el caso de: Serra (2003), Stanton (2007), Iglesias



(2008), Correa (2010), Ortiz (2011), Kotler (2011), Molina (2015), Crespo (2016), Ojeda (2016) y Muñiz (2017).

Todos coinciden en que es un documento que trata de disminuir los riesgos de una organización empresarial. Reafirmando que las empresas con grandes habilidades de marketing pueden lanzarse a una era de crecimiento económico y mayores estándares de calidad de vida.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados en el 2021, (Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC], 2021), específicamente en los apartados 1, 3 y 4, para la gestión económica, la política económica interna y para el sector del turismo, plantean los objetivos de estos sectores en materia de marketing, señalando cuestiones medulares como:

Garantizar, a través de la planificación socialista, como componente central del Sistema de Dirección Planificada del Desarrollo Económico y Social, los equilibrios macroeconómicos fundamentales, los objetivos y las metas, para el desarrollo a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones de mercado, sobre las cuales el Estado ejerce regulación e influencia. (Lineamiento 56)

Perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos, crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando ingreso medio por cliente. (Lineamiento 154)

Continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementar las utilidades. (Lineamiento 155)

Estos lineamientos señalan a las entidades cubanas el curso de las acciones a desarrollar en aras de insertarse en el modelo económico cubano. De manera general, la gestión actual de estas empresas turísticas en Cuba responde a las necesidades del país, no obstante, todavía se debe trabajar por alcanzar una mayor eficiencia y eficacia de las mismas.

Entre las entidades que conforman el sector turístico se encuentran las agencias de viajes, las cuales desempeñan un papel fundamental, pues son las encargadas de hacer llegar el producto turístico al consumidor final. Están enfocadas al proceso de



distribución y comercialización de la oferta turística, ya que estudian las características del mercado, analizando los hábitos de compra de los segmentos a que está dirigido.

En la situación actual, la Agencia Viajes Cubanacán en Holguín se esfuerza por lograr la diversificación del producto que ofrece, incorporando atributos como los atractivos de la náutica, el turismo de naturaleza y las atracciones culturales, entre sus principales productos, buscando siempre la satisfacción del cliente, un mayor mercado y mejor rentabilidad económica. Sin embargo, las tareas de comercialización en la Agencia se realizan de forma empírica, cumpliendo solamente con los planes y objetivos propuestos por la Casa Matriz, por lo que no existe diferenciación con el resto de las sucursales del país.

A través de la revisión de documentos como: informes del Consejo de Dirección, de encuestas informales al director de la sucursal, al jefe comercial, al subdirector económico, de la revisión del banco de problemas, informe de quejas y reclamaciones y análisis de los balances generales y estados de resultados de los últimos tres años se detectaron deficiencias en cuanto a:

1. Disminución de las ventas
2. Envejecimiento de los productos que se ofertan para aquellos mercados repitentes en el destino
3. Los objetivos y estudios de mercados por destinos turísticos, los realiza la Casa Matriz, sin conocer lo que puede ofrecer cada destino
4. Baja promoción y falta de material publicitario
5. No se cuenta con la tecnología suficiente
6. El presupuesto destinado al marketing es insuficiente, para llevar a cabo las acciones de promoción y otros
7. No se están formulando los objetivos corporativos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados
8. No existe una estrategia de marketing orientada al cliente no se conoce ninguna información de cuáles son o serán los principales cambios y tendencias demográficas.



Lo anteriormente expuesto constituye la **situación** problemática de la presente investigación. Surge así la necesidad de promover un instrumento de planificación comercial que contribuya directamente a mejorar el rendimiento operativo de la entidad de manera sistemática basado en la demanda y desarrollo del turismo.

Como resultado del análisis de la situación problemática que originó la presente investigación, se tiene como **problema profesional**: ¿cómo mejorar la gestión de marketing de la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín?

Se propone como **objeto de investigación**: el marketing turístico.

El objetivo general de la investigación: diseñar un plan de marketing que contribuya a mejoras en la gestión comercial y a alcanzar los planes financieros establecidos en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.

Para el cumplimiento del objetivo general se definieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis crítico de la literatura especializada y actualizada sobre el marketing turístico y la planeación de marketing, para establecer sus concepciones y evolución.
2. Seleccionar a partir de la valoración de la literatura especializada el procedimiento que servirá de base para el diseño de un plan de marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.

El **campo de acción** lo constituye la planeación de marketing en las organizaciones turísticas.

Como propuesta de solución al problema profesional se aborda la siguiente **idea a defender**: el diseño y aplicación de un plan de marketing contribuirá a mejorar la gestión comercial de la agencia Viajes Cubanacán Holguín y con ello sus indicadores financieros.

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

Métodos teóricos:

- ✓ Histórico-Lógico de los antecedentes del objeto de estudio y su relación con las regulaciones metodológicas de la gestión comercial y los elementos que la integran.



- ✓ Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados, con lo que se desarrolla el plan de marketing a través de los elementos que lo integran, determinando las variables que más inciden.
- ✓ Inductivo-Deductivo diagnostica el sistema de marketing en las agencias de viajes.

Métodos empíricos:

Técnicas de trabajo en grupo, método de expertos, entrevistas informales, observación directa, consulta, tormentas de ideas y análisis de documentos para la recopilación y obtención de información.

También se aplicaron métodos de correlación con la ayuda del software SPSS versión 20, VOSwiever y UCINET versión 6, para establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que consideran en la evaluación.

La presente investigación consta de una estructura lógica que la componen un resumen de la investigación, un índice donde se expone la estructura del trabajo, una introducción donde se caracteriza la situación problemática, se define el problema profesional, se explica la importancia del tema y la estrategia fundamental para alcanzarlo. Un capítulo 1 que fundamenta y resume el marco teórico referencial de la investigación; el capítulo 2 que expone el procedimiento para el diseño del plan de marketing y en el que se muestran los resultados parciales de su aplicación. Luego se listan un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos, como complemento del estudio.



CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL MARKETING TURÍSTICO Y SU PLANIFICACIÓN

El presente capítulo cuenta con cuatro epígrafes que, de manera sintetizada abordan temas relacionados con los elementos teóricos metodológicos de la gestión del marketing turístico. En el cual se realiza un análisis de la evolución del marketing en el mundo y específicamente en el turismo, abordando el tema de su planeación como elemento rector de la gestión administrativa del marketing. Además, se realiza un estudio de las metodologías y los procedimientos para la confección de planes de marketing, seleccionando la más idónea para aplicarse en el contexto de la organización. Finalmente se desarrolla un análisis del estado actual de la gestión de marketing en la entidad objeto de estudio. La figura 1.1, muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial.

Figura 1.1

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



1.1 Marketing turístico. Evolución y principales conceptos

El término marketing de origen anglosajón empezó a utilizarse en EE.UU. a principios del siglo pasado, concretamente fue en 1910 cuando en la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado “Métodos de marketing” impartido por Butler (Muñiz González, 2017)

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

Después de la primera mitad del siglo XX, en su segunda etapa desde 1930 a 1950 se enfocó en el producto, su principal objetivo era crear volúmenes de venta, aunque existía limitación en la oferta, debido a compradores pasivos, la empresa trataba de diseñar y crear los productos y servicios para los posibles clientes. No es hasta mediados de la década de los 50, que se comienza con el marketing activo, orientado al mercado, lo que se convierte en una necesidad para que la empresa adapte su oferta a la demanda, creando las pautas de la necesidad de una buena planeación estratégica del marketing, donde su principal objetivo era satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

Después de 1970, en su cuarta etapa se enfocó a un marketing social, el cual buscaba un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, las empresas comenzaron a colocar a sus clientes en el centro de sus proyecciones y estrategias, incrementándose la creatividad, el servicio personalizado y el dinamismo. Se enfoca más al marketing de relaciones, el cual busca fortalecer y crear las relaciones entre las empresas y sus clientes.

En otras palabras, Martin Jiménez (2016), habla de la evolución del marketing y sus diferentes enfoques:



Figura 1.2.*Evolución del marketing del 1.0 al 4.0*

Fuente: Martín Jiménez, M. (2016). Evolución del marketing del 1.0 al 4.0

Según Kotler (2020), considerado el padre del marketing en el mundo, explica también la evolución del marketing tradicional a la era digital, donde el marketing 4.0 ayuda a interactuar en un mundo cada vez más interconectado que permite llegar a más clientes de una manera más efectiva. Plantea que la estrategia de marketing y publicidad debe recurrir a las nuevas herramientas de tecnología y comunicación, a las redes sociales, establecer diferentes canales de comunicación entre las empresas y los clientes.

El marketing 4.0 se define como la nueva etapa de la mercadotecnia. Tiene como objetivo principal generar una sensación de confianza y fidelidad con los clientes, combinando la interacción online y el marketing digital, y la offline y el marketing tradicional. Las grandes compañías están integrando canales online y offline tratando de combinar lo mejor de ambos mundos, la inmediatez de los canales en línea y la intimidad de los canales online con la fuerza de diferenciación que representan las acciones offline.

El marketing digital avanza a pasos agigantados, puede ser por la evolución del propio canal digital o por la creciente actividad de los usuarios, pero la realidad es

que cada vez son más las empresas turísticas que deciden utilizar el potencial de este canal para conectar con su público objetivo. (Ojeda, 2016)

El Marketing Digital se ha convertido en una herramienta efectiva para las grandes, medianas y pequeñas empresas, con el fin de obtener crecimiento en mercado globalizado. Genera nuevas opciones de mercado para las compañías, debido a que estas pueden publicar y ofrecer sus productos o servicios mediante una plataforma y que en segundos llegue a millones de destinatarios de cualquier parte del mundo. (Medina et al., 2017)

De acuerdo con Suarez Cousillas (2018), entre las principales ventajas del marketing 4.0 se encuentran:

- ✓ Su principal objetivo es el consumidor, es decir que su centro es el cliente y sus necesidades.
- ✓ Se especializa en la segmentación de mercados, lo que le permite garantizar y llegar a más clientes potenciales.
- ✓ Aplica métricas y resultados, para ver si la campaña tiene éxito o no, con el fin de mejorar los resultados a través de una optimización de la misma.
- ✓ Consigue fidelizar a los clientes, ya que este marketing no está enfocado en las ventas sino en la satisfacción del cliente.

Partiendo de estos elementos se desarrollan diversas conceptualizaciones valoradas por varios autores estudiosos del tema como: Lambin (1987), Stanton, Etzel y Walker (2007), Santesmases (2012), Sixto (2016), Kotler (2017), Muñiz (2017), Armstrong (2017), Alarcón (2018), La Asociación Americana de Marketing (AMA) (2018) y Drucker (2019). (Anexo 1)

Por su parte Lambin (2018), plantea que el marketing tiene dos facetas; en primer lugar, es una filosofía, una actitud, una perspectiva, o una orientación gerencial que hace énfasis en la satisfacción del cliente; en la segunda faceta, el marketing está conformado por las actividades y procesos adoptados para poner en práctica esa filosofía.

Es decir que el autor ve al marketing no solo como una filosofía, sino como función de la empresa, otorgándole un papel fundamental en cualquier tipo de organización.



Esa relación empresa - entorno, obliga al estudio en este tema del análisis del macro y microentorno de marketing, a fin de identificar aquellas tendencias y fuerzas externas a la empresa que deben ser consideradas en la definición de la estrategia de marketing.

A partir del análisis de las definiciones consultadas anteriormente, se pudo elaborar la tabla comparativa (anexo 2), donde la autora de esta investigación concuerda con Kotler (2017), pues en su conceptualización define el marketing como un proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos o individuos satisfacen sus necesidades y deseos, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. Este concepto muestra como el marketing tiene una estrecha relación con los clientes, sus necesidades y deseos a satisfacer. Una de los sectores que guarda mayor relación con los elementos abordados anteriormente es el sector del turismo, principal fuente de ingresos de varios países.

1.1.1. Marketing turístico. Conceptos

La aplicación de una filosofía moderna de marketing en la gestión de la empresa turística y en la planificación de los destinos turísticos 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 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.

Según Serra (2003), el marketing turístico, se define como un arte y ciencia para captar, retener y aumentar el número de clientes rentables de las empresas de turismo. Para lograr el incremento de clientes se debe identificar qué puede ofrecer la empresa turística a los grupos de clientes, la posibilidad de ser atraídos, como atraer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de los servicios, que se queden el mayor tiempo



posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atractivas ofertas que existan.

Un elemento importante en el marketing turístico es que permite conocer y comprender el mercado para llegar a formar una oferta realmente atractiva, competitiva, variada y capaz de conseguir clientes dispuestos a consumir el producto y servicio turístico. (Ojeda García, 2016).

Para Hernández (2010), es el conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado. Garantizando con éxito la comercialización de bienes y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener una rentabilidad.

El marketing turístico debe comenzar por entender al turista y su comportamiento de compra en primer lugar, y su viaje después. Desde el punto de vista de Iglesias; Talón; y García Viana (2008), es el proceso que permite identificar las necesidades que tiene el consumidor y planificar las acciones que deberá realizar la empresa para que este quede plenamente satisfecho.

La American Marketing Association (1985, citado por Matos, 2020) propone que el marketing turístico no es más que el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

Cabrera (2018) considera, que el marketing turístico, forma parte del marketing de servicios, venden productos intangibles que se caracterizan por ser inseparables, perecederos y heterogéneos. El turismo constituye uno de los servicios por excelencia que, además engloba un conjunto más amplio de servicios. Las ventas de un producto turístico, como destino turístico, tendrá como resultado de la estrategia de marketing, un incremento de la afluencia de turistas a la región. (Serra, 2003)

Witt y Mouthino (1995) citado por (Olguín y Monserrate 2020), lo definen como el proceso a través del cual las organizaciones turísticas seleccionan su público objetivo y se comunican con él para averiguar e influir sus necesidades, deseos y



motivaciones, a nivel local, regional, nacional e internacional, con el objetivo de formular y adaptar sus productos turísticos. De este modo se alcanza simultáneamente la satisfacción del turista y las metas de las organizaciones.

El marketing turístico aliado con las nuevas tecnologías de la comunicación es una herramienta favorable para poner en circulación todos los aspectos novedosos y destacados del producto turístico. (Zárate, 2018)

Para García (2016, citado por Pilay, 2021), esta rama de la mercadotecnia es la encargada de promocionar el producto de cada empresa y organizaciones que integran el sector turístico ya que este estudia al consumidor o cliente turístico y sus necesidades y deseo de cada cliente. Además, deben conocer las características del mercado y el entorno que rodea las empresas y organizaciones turísticas, como el diseño, la creación, la distribución y como llegar al cliente para ofrecer su producto o servicios de tal motivo que puedan satisfacer las necesidades del cliente y ser mejor que su competencia, para poder ser rentable la empresa u organización.

Por lo que se puede inferir que el marketing turístico está enfocado al estudio:

- ✓ Del turista y su comportamiento.
- ✓ De los mercados turísticos y su composición.
- ✓ De los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso de comercialización. (Serra Cantallops, 2003)

Partiendo de que lo que se oferta en el negocio turístico, o sea, lo que se vende, no es exactamente un producto, sino un servicio; los profesionales del marketing turístico deben tener en cuenta las características principales de los servicios (Bigne, 2000)

Según Acerenza Miguel, Ángel. (2004), las características de los servicios turísticos se dividen en:

- ✓ Intangibilidad: el servicio turístico está constituido por una serie de prestaciones, la mayoría de las cuales son intangibles; el servicio turístico antes, durante y después de la compra, no se puede ver, degustar o sentir por el turista.



✓ Inseparabilidad: los servicios turísticos se encuentran ligado a un determinado sitio y a una determinada empresa, y es el turista quien tiene que trasladarse hasta el sitio en el cual se prestan dichos servicios para poder hacer uso de ellos. En otras palabras, la producción y el consumo de los servicios turísticos ocurre simultáneamente.

✓ Heterogeneidad: los servicios turísticos son disímiles unos de otros, debido a que dependen no solo de quién los brinde, sino del momento en que son prestados, por lo que es fácil estandarizarlos.

✓ Perecibilidad: los servicios turísticos no pueden mantenerse, ni guardarse en stock, sino que deben de ser consumidos en la fecha y hora para los cuales son creados.

✓ Ausencia de propiedad: lo que caracteriza al servicio turístico es que su compra no da derecho a la propiedad de un bien, no está adquiriendo el soporte físico con él se le brinda los servicios, sino únicamente el derecho al usufructo de los mismos en las condiciones en las cuales las contrató.

Para Ojeda García, Delia. (2016), uno de los elementos a destacar son las nuevas tendencias que marcan el marketing turístico. Estas se derivan de elementos como: la globalización, el internet, los medios de comunicación sociales, la proliferación de las marcas y los problemas ambientales. A continuación, se señalan estas tendencias.

✓ Crecimiento de las reservas directas en las Webs de los hoteles

✓ Búsqueda por voz, existe desde hace varios años, pero actualmente cobra mayor importancia ya que el cliente realiza su búsqueda hablándole a su dispositivo

✓ Contenidos de valor son muy importantes para conquistar al cliente

✓ Manejar datos para adelantarse a los deseos de los clientes

✓ Turismo de experiencia y actividades, sobre todo, al aire libre es tendencia por los turistas y más ahora en los tiempos de pandemia.

✓ Redes sociales, entra en juego tik tok donde los turistas cuenten sus experiencias y son capaces de convencer a otros futuros clientes de que compren

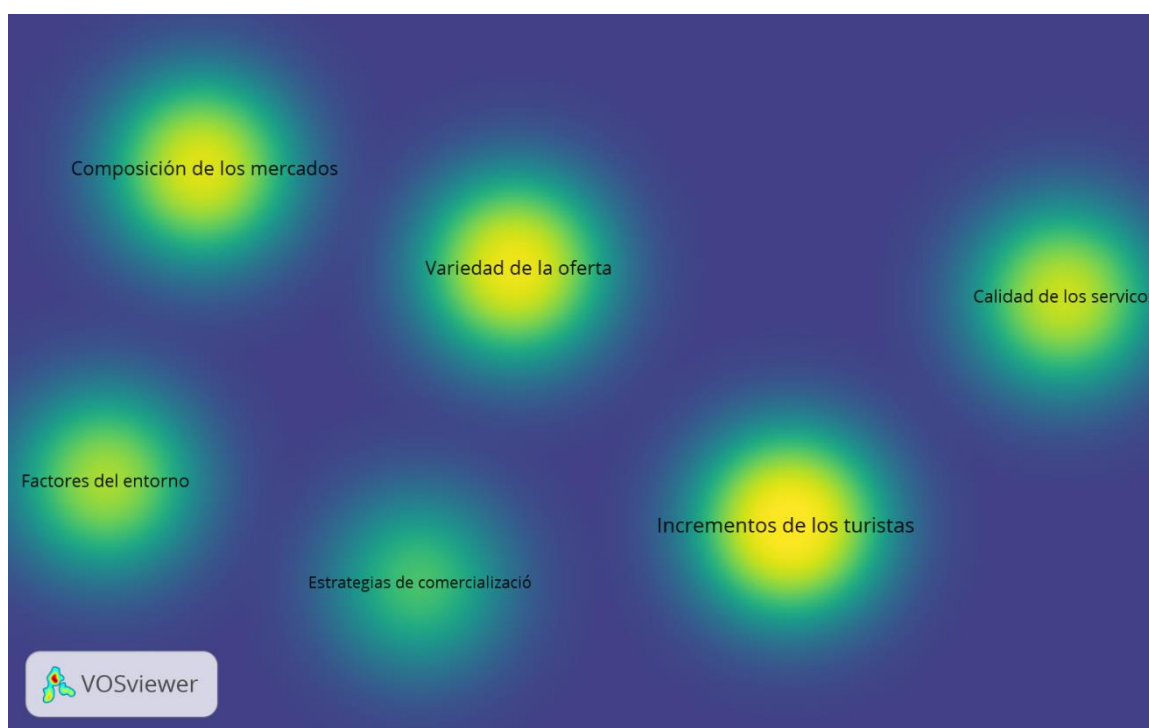


✓ Personalización, personalización y personalización, el producto debe ser cada vez más personalizado y adaptado a las necesidades de los clientes

Con el objetivo de conocer los elementos más significativos de las definiciones abordadas por los autores anteriores, se realizó un análisis de los elementos más comunes del marketing turístico, los cuales fueron procesados con la ayuda del software VOSviewer 1.6.18. En la figura 1.3 se muestran los resultados del análisis, donde se puede apreciar que los elementos más tratados son el incremento de los turistas, la variedad de la oferta, composición de los mercados y la calidad de los servicios. En menor grado se debe conocer los factores del entorno y se debe contar con una estrategia comercial competitiva.

Figura 1.3.

Gráfico de calor de elementos comunes del marketing turístico



A partir del análisis de las definiciones consultadas anteriormente, se pudo elaborar la tabla comparativa (anexo 3), donde la autora de esta investigación concuerda con Pilay (2021), en que el marketing turístico implica identificar qué es lo que puede ofrecer la organización, se encarga de promocionar el producto o servicio, aplicando

estrategias orientadas al cliente, ya que estudia las necesidades y deseos de los mismos, definiendo qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, así como atraer la mayor cantidad de turistas posibles de acuerdo con la capacidad de acogida con que se cuente, teniendo en cuenta los factores del entorno y el mercado que inciden en la prestación de los servicios, que sean los mejores clientes dentro de las posibilidades de calidad, especificidad y variedad de oferta de nuestros servicios, que se queden el mayor tiempo posible y que realicen la mayor cantidad de gastos voluntariamente en función de las atrayentes ofertas que existan. Igualmente prevé el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa sobre este, preparando los nuevos productos en consecuencia con los planes y metas de la organización.

1.2. Planeación estratégica de marketing. El plan de marketing en empresas turísticas

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

El marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. En el marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos (Muñiz, 2017).

Machado y Hernández (2007) plantea, que el marketing se divide en dos variables: marketing estratégico que estudia el grupo de factores que actúan de forma directa sobre la empresa y que forman parte del microentorno y el conjunto de fuerzas más generales denominadas como macro entorno; y el marketing operacional, que va a la conquista inmediata de las ventas en el mercado a través de su gestión comercial y está orientado a acciones. (Anexo 4)

Los elementos anteriores, juegan un papel preponderante en los resultados de las empresas y cumplimiento de las metas y objetivos sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro.

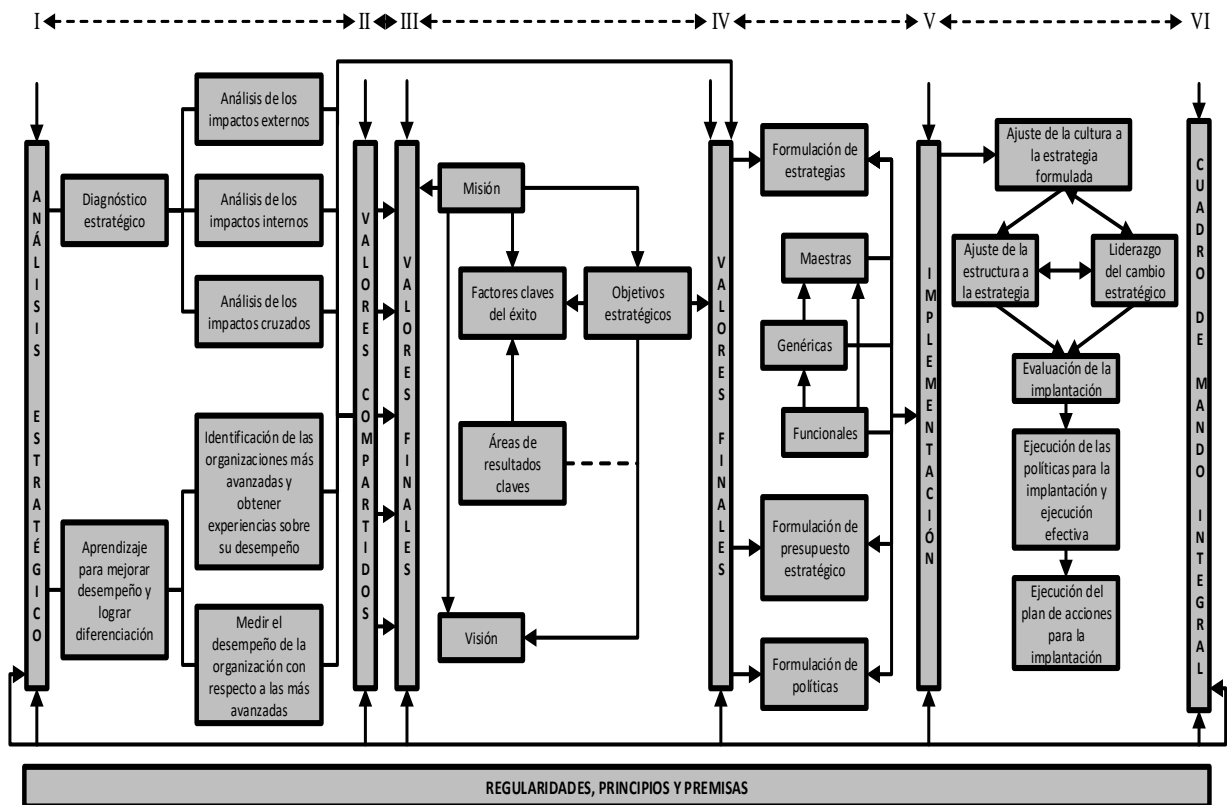


En el marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos (Muñiz, 2017).

La planeación estratégica del marketing, según Kotler y Armstrong (2012), es el inicio del desempeño de las estrategias dentro de la empresa, que se enfoca en unir las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado, y marca el camino para lograr los objetivos trazados (anexo 5). Por su parte en la figura 1.4 se refleja el proceso a desarrollar en la empresa para llevar a cabo la planificación de marketing de la misma. El marketing se mueve y se relaciona con toda la actividad empresarial, de ahí que no puede llevarse a cabo su planificación si no se consideran los elementos que definen la estrategia general de la empresa.

Figura 1.4.

Proceso de la planificación estratégica



Fuente: Ronda Pupo. (2007). Dirección Estratégica



La importancia del marketing estratégico consiste en:

- ✓ Fundamentar la actividad de la empresa en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas
- ✓ Desarrollar un sistema de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia
- ✓ Reforzar la capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno
- ✓ Prever regularmente la renovación de la cartera de productos mercados

La importancia antes descrita establece como la estrategia de marketing debe dirigirse hacia los mercados, al posicionamiento, a los niveles de gastos y a la mezcla del marketing. Siendo esta última el conjunto de herramientas que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta.

El término mix no debe ser interpretado solo en el sentido de mezcla, sino como una combinación coordinada. Puede definirse también como la capacidad de escoger y combinar, de forma adecuada, los distintos instrumentos (también conocidos como variables o herramientas) de las que dispone la empresa, en función de la información existente y con el fin de conseguir los objetivos empresariales establecidos. (Ojeda, 2016)

Mientras que el marketing operativo o mix está enfocado al diseño y ejecución del plan de marketing, es decir, centrado en la realización de la estrategia previamente planteada. El marketing mix es la combinación de los diferentes recursos e instrumentos comerciales de los que dispone la organización para alcanzar sus objetivos.

En la actualidad, planear estratégicamente es una condición para que las organizaciones se desarrollen de una manera más equilibrada y eficiente, además de constituir un instrumento eficaz para asegurar que en las organizaciones se estén haciendo las cosas de una mejor manera. La planeación es multidireccional y requiere de acciones coordinadas en los diferentes niveles para que resulte efectiva en relación con los resultados esperados (Peltier, 2012).

La planeación es una etapa del proceso directivo, donde todo gerente debe asumir habilidades en la toma de decisiones empresariales, requiere trazar planes para cada área de la entidad, así como aplicar mecanismos para su posterior desarrollo. Se



puede agregar que el objetivo de la planeación estratégica consiste en modelar y estructurar las áreas de negocio, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios (Kotler, 1992).

En sí, la planificación estratégica es valorada por su importancia ya que constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la misma se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Quintanilla, 2009).

Como afirma Stanton (2000), es un proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

Según Kotler (2000), la planeación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en un futuro, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Para Palacios, (2018), la planeación estratégica empresarial es la manera de como la alta gerencia coordina con el director responsable la realización del diseño de la secuencia lógica para alcanzar objetivos.

Para Munch (2018), planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener. Según González (2019), la planeación estratégica es un proceso que para que sea exitoso debe incluir una metodología práctica y entendible, para todas las personas, y no solo, para la dirección de la empresa; basado en lo que ellos denominan la planeación estratégica por expertos y empresarios.

Para el diseño de estrategias de marketing la dirección comercial de una empresa dispone de instrumentos básicos que debe combinar adecuadamente para conseguir los objetivos previstos. (Serra, 2003).



Estos instrumentos son las cuatro variables controlables del sistema comercial, las que siguiendo el esquema clásico de McCarthy (1964) se denominan “4P”: producto, precio, distribución y promoción.

Producto: esta variable es la más importante dentro del marketing mix. Es el conjunto de atributos físicos y tangibles reunidos en una forma identificable, que tiene un nombre que lo describe. Kotler (1992) define al producto como todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además pueda satisfacer un deseo o una necesidad, abarcando objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas. El producto que ofrece una agencia de viaje es un servicio de intermediación entre los clientes de servicios turísticos y los demandantes de los mismos. Se debe ampliar la cartera de productos para así lograr mayor número de clientes.

Precio: esta variable en el análisis de la mezcla de marketing se considera la única variable que produce ingresos, ya que es la cantidad de dinero que los clientes pagan por los servicios que presta la empresa, pues el resto de las tres variables solo representan costos para la empresa.

Distribución: esta variable define de qué forma el producto llegará hasta el consumidor final en las condiciones requeridas, es decir define y establece los canales a través de los cuales se comercializará el producto.

Comunicación: se analizan los métodos y técnicas que se utilizarán para transmitir los mensajes hasta el consumidor, es decir, comunican la existencia y beneficio del producto, pues se debe dar a conocer al mercado la existencia del producto y los beneficios que reporta su uso al consumidor. Dentro de esta variable se produce una combinación de instrumentos, que permite lograr los objetivos de la empresa, siendo estos la publicidad, la promoción, las relaciones públicas y la venta directa.

Entre las diferentes políticas que integran el plan de marketing se encuentran:

✓ **Política de producto**

1. Determinación y diseño de los productos que la empresa comercializa
2. Posicionamiento del producto
3. Especificaciones técnicas y cualidades del producto



4. Establecimiento de líneas y gamas del producto

✓ **Política de precios**

1. Determinación de los precios de los diferentes productos
2. Fijación de márgenes comerciales a los diferentes niveles de la distribución

✓ **Política de distribución**

1. Estrategia de distribución
2. Determinación de áreas de mercado para localizar puntos de venta
3. Determinación del número de puntos de venta
4. Decisión sobre la forma y medios de transporte a utilizar

✓ **Política de publicidad y promoción**

1. Determinación de los presupuestos publicitarios y promocionales
2. Selección de medios y soportes publicitarios
3. Preparación de las campañas
4. Programación de las campañas

✓ **Política de Venta**

1. Decisiones sobre tipos de clientes a los que se destinan los productos de la empresa
2. Número de vendedores, representantes o agentes de venta

Todos los atributos analizados hasta el momento evidencian, como la planeación estratégica del marketing es fundamental para la obtención de los objetivos propuestos. Finalmente se desarrolla un análisis de las principales características del plan de marketing, documento rector de la planeación estratégica.

La necesidad de alcanzar y mantener los niveles de competencia, eficiencia y eficacia en la gestión comercial, lleva a las empresas turísticas a cambiar la forma de gestionar sus recursos. La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como fin el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización, formalizándose estos programas en un plan (Serra, 2003).

Desde el punto de vista de Ferrel y Hartline (2020), el plan de marketing proporciona la descripción de como la organización combinara el producto, la fijación de precios,



la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones.

Según García y Gil (2019), es un documento escrito donde, de manera sistemática y estructurada, se indica como coordinar las acciones para desarrollar la estrategia a seguir y alcanzar objetivos establecidos a lo largo de un periodo de tiempo determinado, todo ello condicionado por un análisis de la situación y disponiendo de un presupuesto adecuado.

Por su parte Kotler (2015), menciona que un plan de marketing es un documento escrito donde se recogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix o mezcla de marketing, que facilitan y posibilitan el cumplimiento de la estrategia dictada a nivel corporativo, año a año, paso a paso.

El plan de marketing es considerado el documento más importante dentro de una organización ya que es una guía paso a paso de cómo llegar a los objetivos planteados, dentro de este documento se identifican todas las posibilidades que tiene de entrar a un mercado determinado, además posee las características de la competencia y las estrategias para posicionarse líder en el mercado (Méndez, 2021). Serra (2011) citado por Pingo (2012), define el plan de marketing como, el marketing centrado en el estudio y análisis (a) del turista y su comportamiento, (b) de los mercados turísticos y su composición y, (c) de los conceptos, acciones y estrategias relevantes para la comercialización de los productos y servicios de las organizaciones que integran la industria turística, así como de los factores del entorno que influyen en dicho proceso de comercialización.

Por su parte los gurús del tema que se aborda, desarrollan diferentes conceptualizaciones, entre ellos se encuentran: Alfaro (1998), Kotler (2000), Perelló (2001), Ferré (2008), Matos (2004), Grande (2005), Iglesias, Talón, García-Viena (2008), García (2008), Morera (2009) y Westwood (2015). (Anexo 6)

A partir de estas definiciones se realizó un análisis que permitió asumir que el plan de marketing es un documento operativo de gestión que resume la planificación,



organización, control y presupuestos de productos y servicios en un periodo de tiempo determinado. Este documento por sus características, muestra como elemento distintivo, la capacidad de adaptarse de toda organización independientemente del producto o servicio que desarrolle.

Otros elementos a tener en cuenta para la realización de un plan de marketing son: propósito, características, funciones, objetivos y ventajas. Estos elementos se desarrollan a continuación.

El propósito de un plan de marketing según Kotler, (2011):

Un plan de marketing cumple varios propósitos en una empresa turística:

- ✓ Da las directrices para todas las actividades de marketing de empresa para el año siguiente.
- ✓ Garantiza que dichas actividades vayan en consonancia con el plan estratégico de la empresa.
- ✓ Obliga a los directores de marketing a revisar y analizar objetivamente cada uno de los pasos que hay que seguir.
- ✓ Ayuda en la elaboración de un presupuesto que ajuste los recursos a los objetivos de marketing.
- ✓ Implanta un proceso de control para comparar los resultados reales con los esperados.

Según Sainz, (1995), un plan de marketing debe cumplir cuatro características fundamentales:

1. Es un documento escrito: posee una presencia física, un soporte material, que recoge todos sus contenidos desde un punto de vista formal.
2. Tiene un contenido sistematizado y estructurado: Precisa la realización de ciertos análisis y estudios, dado que deberá describir la situación del pasado y del presente para, basándose en ella y como consecuencia del análisis dinámico del mercado, deducir las oportunidades y problemas que se le puedan presentar a la empresa. Indica los objetivos de marketing que la empresa se fija para un determinado período de tiempo, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. Desarrolla las estrategias a seguir, esto es, cualquier cauce de acción que desde el punto de vista



de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan. Se detallan los medios de acción que, siendo consecuentes con la estrategia elegida, habrán de emplearse para conseguir los objetivos propuestos en el plazo previsto.

3. Ello implica la especificación de un plan de acciones detallado sobre productos, precios, publicidad, promoción, ventas, distribución, etc. Traduce los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación previsional en la que se detallarán los ingresos esperados, los gastos programados y, por descontado, el beneficio o margen de contribución previsto, según los casos.

4. Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

Un plan de marketing, según Serra (2005) debe cumplir las siguientes funciones:

- ✓ Establecer una base firme para planificar cualquier actividad de la empresa.
- ✓ Definir la estrategia y la dirección en la que se deben enfocar los esfuerzos para generar ventas.
- ✓ Estimular el impulso creador para hacer mejor uso de los recursos de la empresa.
- ✓ Asignar responsabilidades específicas y programas para coordinar el trabajo de las distintas áreas.
- ✓ Coordinar y unificar los esfuerzos.
- ✓ Facilitar el control y la evaluación de resultados y actividades en función de objetivos claramente definidos.
- ✓ Crear conciencia de los obstáculos a recuperar.
- ✓ Facilitar el avance progresivo hacia las rutas generales de la empresa.
- ✓ Mantener el énfasis en la rentabilidad.
- ✓ Evaluar estrategias alternativas.
- ✓ Analizar la situación real de la competencia.

Generalmente, los objetivos que fundamentan la elaboración de un plan de marketing en un momento determinado de la vida gerencial son los siguientes:



1. Describir el entorno de la empresa: permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.

1. Controlar la gestión: prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

2. Captar recursos: de hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en la mayoría de las ocasiones. Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.

3. Optimizar el empleo de recursos limitados: las investigaciones efectuadas para realizar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Es importante mencionar algunas consideraciones que se deben tener en cuenta para elaborar los objetivos, que para que se cumpla su función en la planificación deben cumplir ciertos requisitos: (Serra, 2005)

✓ Los objetivos de marketing se supeditarán a los objetivos y estrategias corporativas.

✓ Deben ser concretos (cuantitativos siempre que sea posible).

✓ Estarán sustentados sobre supuesto e hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Para su redacción pueden seguir las siguientes reglas: (Serra, 2005)

✓ Comenzar con un verbo de acción o consecución, proponiendo un resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque debe tener cierta flexibilidad).

✓ Coherencia con los recursos de que dispone la empresa.

✓ Establece el “que” y el “cuando” más que el “como” y el “porque”.

✓ Es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.

✓ Deben ser realistas y alcanzables. Pero con la tensión necesaria del que persigue ser mejor.



Según Muñiz, (2017) se puede concluir que la utilización de un plan de marketing, tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Asegura la toma de decisiones empresariales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- ✓ Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- ✓ Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing eliminando de esta forma el confucionismo las falsas equivocaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellas secciones de la empresa que se ven involucradas.
- ✓ Al haber fijado objetivos y metas de marketing concretas, la organización cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial y para medir el progreso en el campo de marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- ✓ Dado que el plan de marketing se actualizará constantemente se garantiza una línea en común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- ✓ Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la organización.
- ✓ Señala como penetrar, capturar y mantener eficazmente acciones deseadas en mercados específicos.
- ✓ Define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la organización.
- ✓ Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing.

En el epígrafe se evidenció la importancia de la planeación estratégica y se analizaron elementos relacionados con los objetivos y funciones de su documento rector. A continuación, se evidencian algunas metodologías y procedimientos relacionados con la aplicación de un plan de marketing.



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

Son varias las propuestas a nivel teórico-metodológico para la confección de planes de marketing teniendo en cuenta las características particulares de cada empresa. Por lo que no existe una metodología para todas las organizaciones, cada entidad debe adaptar su plan de marketing de acuerdo a sus necesidades, desarrollando todas las etapas según cada autor, así como desarrollar cada una de las variables que componen el marketing.

Para el desarrollo de la investigación se realizó una búsqueda bibliográfica detallada con el objetivo de encontrar diversos procedimientos para la confección del plan de marketing. De estos se seleccionaron diez procedimientos, de los que se analizaron sus principales limitaciones y aportes, así como el grado de concordancia entre cada una de las fases planteadas por cada autor.

Los autores de estas metodologías se muestran a continuación: Serra (2003), Stanton (2007), Iglesias (2008), Correa (2010), Ortiz (2011), Kotler (2011), Molina (2015), Crespo (2016), Ojeda (2016) y Muñiz (2017). (Anexo 7)

En el procedimiento propuesto por Kotler (2011), plantea que es importante contar con un resumen para ejecutivo, en el cual se hace un breve resumen de los puntos que se van a abordar en el plan de marketing, sin embargo, este resumen no es mencionado en los procedimientos de los demás autores.

Kotler (2011), Ojeda (2016) al igual que Muñiz (2017), infieren que es importante contar con un análisis de la situación, ya que delimita el análisis de los factores externos e internos (oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades) siendo importante para el desarrollo de la investigación, pues el análisis DAFO es considerado una de las principales herramientas estratégicas. Por su parte Serra (2003), ejecuta esta etapa de forma general, no diferenciando el análisis interno y externo. Stanton (2007) solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución.

La determinación de los objetivos estratégicos es una fase muy importante según el criterio de Stanton (2007), Kotler (2011), Molina (2015), Crespo (2016), Ojeda (2016)



y Muñiz (2017), pues consideran los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos. Correa (2010) y Serra (2003) por su parte no consideran los problemas que pudieran afectar el logro de los objetivos. Iglesias excluye este elemento, sin restarle importancia a su propuesta.

Todos los autores, excepto Ortiz (2011), plantean la importancia de la elaboración de las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. A su vez Ojeda (2016), Stanton (2007) y Kotler (2011) además de plantearlas propone tácticas para definir las.

En el procedimiento propuesto por Iglesias (2007) y Crespo (2016), no se analiza el plan de acción, ni el presupuesto. No siendo así por parte de los demás autores quienes plantean de forma separada el plan de acción y el presupuesto, lo que permite un mejor análisis del presupuesto de marketing.

El control como fase, también juega un papel preponderante según el criterio de siete autores de los diez analizados, solo Iglesias (2007), Molina (2015) y Crespo (2016) difieren de su importancia, pues el control será el punto de partida para seguir perfeccionando la estrategia comercial y también permite que la gerencia pueda revisar de forma periódica los resultados obtenidos.

Con la finalidad de establecer la relación existente entre las propuestas de los investigadores y los parámetros que se consideran en sus investigaciones importantes en un plan de marketing, se tuvo en cuenta la base legislativa “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, abordado en el Decreto Ley 281/2007, específicamente en el apartado XVIII que aborda el tema del sistema de mercadotecnia, donde un colectivo de autores hacen referencia a los componentes a desarrollar en la confección de los planes de marketing así como también se tuvieron en cuenta criterios planteados por diferentes teóricos que han realizado investigaciones relacionadas con estos temas.



Tabla 1.

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

Autores	Resumen Ejecutivo	Análisis de la situación	Análisis del entorno	Objetivos estratégicos	Análisis Estratégico	Plan de acción	Presupuesto	Control
Serra (2003)	0	1	1	1	1	1	1	1
Stanton (2007)	0	1	1	1	1	1	1	1
Iglesias (2007)	0	0	1	0	1	0	0	0
Correa (2010)	0	0	1	1	1	1	1	1
Ortiz (2011)	0	0	0	1	0	1	0	1
Kotler (2011)	1	1	1	1	1	1	1	1
Molina (2015)	0	0	1	1	1	1	1	0
Crespo (2016)	0	0	1	1	1	0	0	0
Ojeda (2016)	0	1	1	1	1	1	1	1
Muñiz (2017)	0	1	0	1	1	1	1	1

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

Posteriormente se construyó un grafo mediante la utilización del *software* (SPSS) para Windows Versión 20, se obtuvo una matriz de correlación, de ahí se procesó esta información con el *software UCINET*. Para la conformación de la red, se utilizó la aplicación *NetDraw*. Se determinaron las medias de centralidad, donde se muestran los autores que presentan un alto grado de centralidad normalizada comparado con los restantes y sus variables. El grado (*degree*), representa el número de parámetros considerados, y para estos, significa, el número de autores que las utilizan. (Anexo 8)

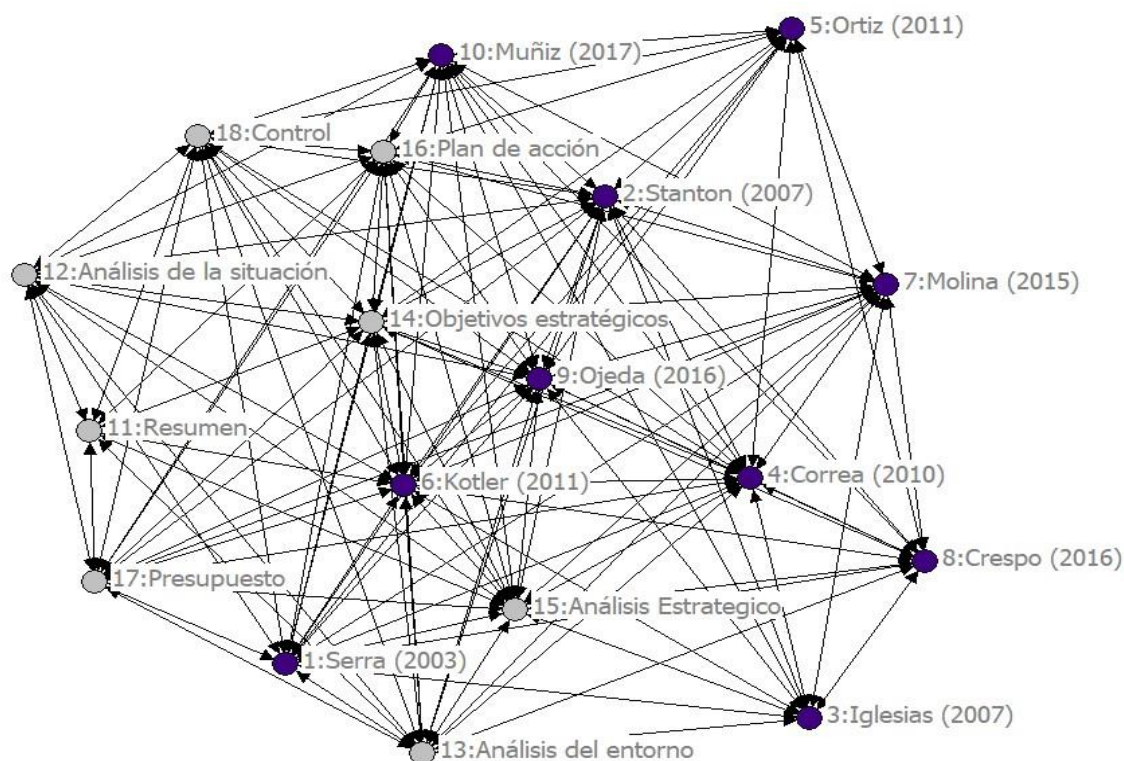
En la figura 1.5 se puede apreciar que los elementos más representativos son: objetivos estratégicos, análisis estratégico, plan de acción y análisis del entorno; a su



vez los autores con mayor relación a los parámetros son Kotler (2011), Ojeda (2016), Serra (2003) y Stanton (2007), todo esto partiendo del valor del grado *degree*.

Figura 1.5.

Red de relaciones entre autores y parámetros



Para esta investigación se asume el procedimiento establecido por Kotler, (2011) ya que es el más abarcador y ha sido aplicado anteriormente con éxito en empresas turísticas. Este procedimiento realiza un resumen ejecutivo donde se conocen los principales objetivos propuestos y tareas a desarrollar por parte de la dirección de la entidad, analiza los factores del entorno, incluye la necesidad del análisis DAFO, propone objetivos, estrategias y tácticas, así como la etapa de control, tan importante para garantizar el cumplimiento del plan propuesto y por último hace una presentación y promoción del mismo.

Teniendo en cuenta que este procedimiento obtuvo el mayor número de coincidencias entre sus etapas con respecto a los demás autores, la autora de esta

investigación lo asume como el idóneo para su posterior aplicación en la entidad objeto de estudio, debido a sus características y particularidades.

El procedimiento se basa en nueve etapas, con trece pasos donde en cada una de ellas se desarrollan tareas específicas, que dan cumplimiento a los objetivos propuestos, teniendo siempre como premisa la satisfacción del cliente.

1.4. Estado actual de la gestión del marketing en la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín

El marketing no se aplicaba en Cuba, ni se estudiaba en sus universidades, pues se reconocía a este como una técnica de la economía de mercado exclusivamente, y esta se negaba en el socialismo. Es solo a la luz de la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior que se comienza a estudiar y que en algunos sectores de la economía se introduce total o parcialmente su empleo. (Fernández Gutiérrez y Rodríguez Boulart, 1998)

El termino marketing, solo era reconocido y aplicado por pocas empresas, las cuales se vinculaban al sector exportable y que tuvieran relación con países capitalistas. Con el derrumbe del campo socialista, Cuba se vio en la necesidad de cambiar y abrirse a nuevos mercados, identificando las posibles oportunidades de mercado.

Actualmente en Cuba se reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía y esto se ve reflejado en la conceptualización del modelo económico, donde se plantea que el estado y el gobierno crean las condiciones para la participación competitiva, ventajosa y dinámica de los actores de la economía cubana en el mercado internacional, de forma directa o indirecta. La política económica estimula la competitividad, considerando las tendencias y dinámicas del mercado.

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



Actualmente, las principales inversiones acometidas por el país se encuentran dirigidas al sector turístico. Este sector constituye uno de los más importantes por su peso al aporte del presupuesto del estado y sus potencialidades hacen que su ampliación sea necesaria. La provincia de Holguín se destaca dentro de los principales destinos turísticos de la isla.

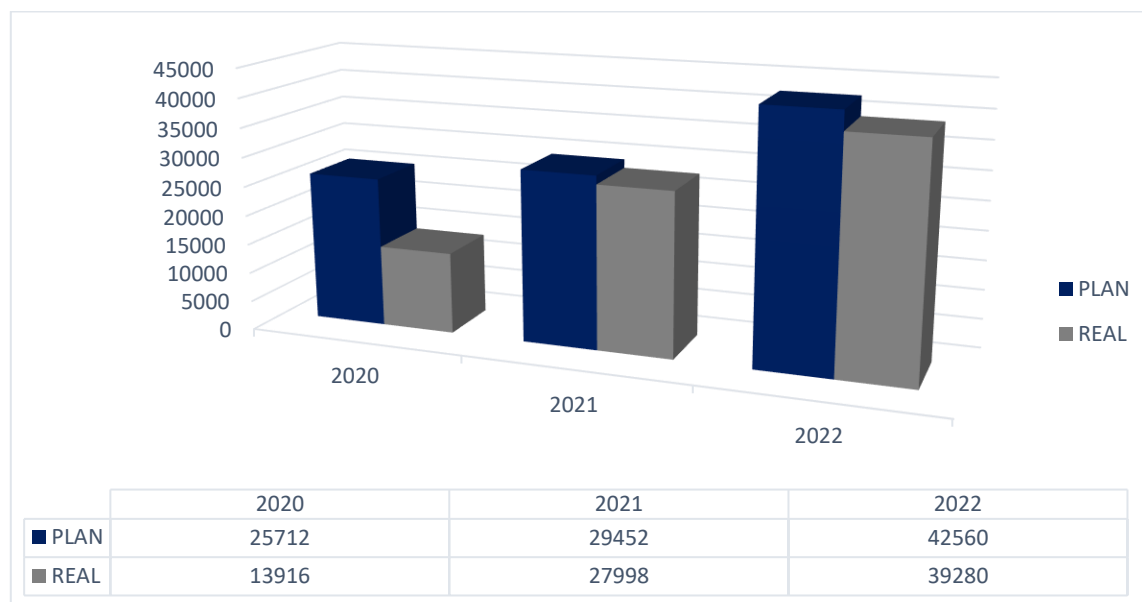
Esta condición confiere gran responsabilidad a los niveles de calidad, ya que, con el aumento de la capacidad hotelera, la apertura de nuevos mercados y destinos turísticos, son mayores las exigencias y expectativas en materia de prestación de servicios, por lo que en el centro de este contexto se encuentra la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.

Para el análisis de la gestión actual del marketing y los resultados de la Sucursal alcanzados hasta ahora, se aplicó una encuesta a trabajadores y especialistas, para determinar las principales deficiencias en materia de mercadotecnia. (Anexo 9) También se analiza sus resultados comerciales a través de los dictámenes comerciales y controles de buroes hacia la Casa Matriz, donde se evalúan los principales indicadores empresariales de la Agencia, presentándose así las principales dificultades del área. Para ello se evalúa desde la perspectiva comercial diferentes indicadores entre los que se encuentran: pax movidos y los ingresos totales. Con respecto al análisis de los pax movidos se incumplen en relación a lo planificado, lo que estuvo ocasionado por el esparcimiento mundial de la Covid-19 y se vio afectado a nivel récord el arribo de turistas al país, debido principalmente a el cierre de fronteras.



Figura 1.6

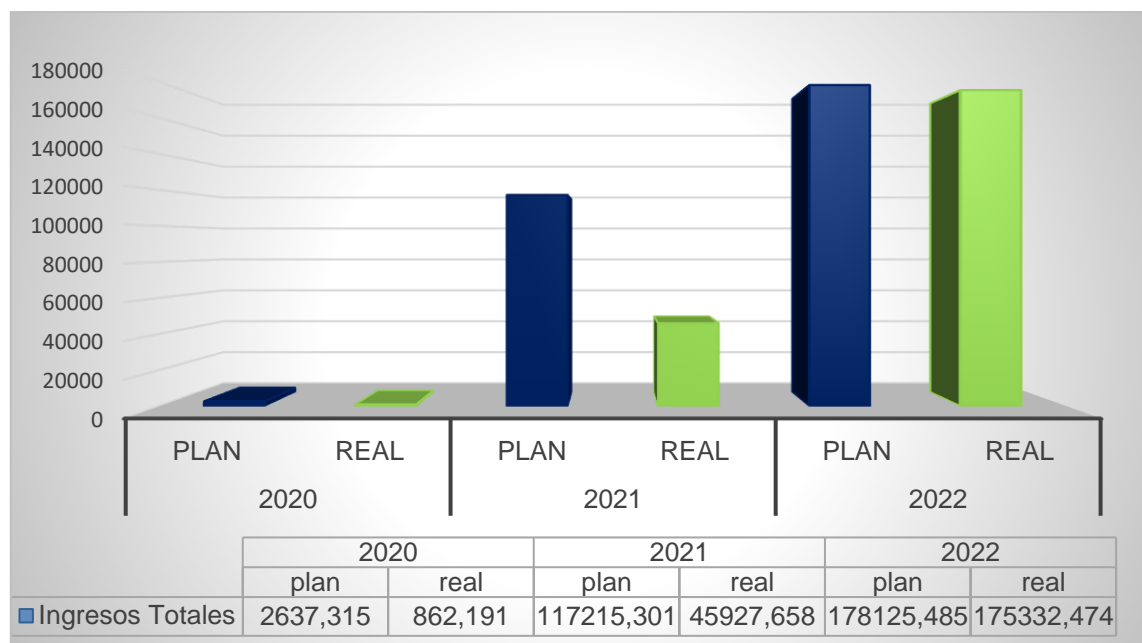
Comportamiento de los pax movidos



Al analizar los ingresos totales (figura 1.7) se puede observar que este indicador muestra un comportamiento negativo, pues en ningún periodo alcanza los valores planificados. Debido a la disminución de los pax movidos.

Figura 1.7

Comportamiento de los Ingresos Totales



Conclusiones parciales del capítulo 1

1. Se realizó un análisis de la evolución del marketing como función administrativa; que van desde la incapacidad industrial de suplir la demanda del mercado hasta la orientación irrestricta a los intereses del cliente
2. El marketing abarca un proceso más amplio que la venta y la publicidad; debe ser visto como una filosofía y una técnica que deben adoptar las empresas con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.
3. Se evidenció que la elaboración y actualización del plan de marketing permite guiar a la empresa en la consecución de los objetivos más importantes no solo en el área comercial; sino en el resto de los departamentos de la entidad
4. Se demostró a través de una comparación metodológica de un conjunto de procedimientos acreditados para confeccionar planes de marketing, seleccionando la propuesta de Kotler (2011), por herramientas científicas como UCINET, era el más adecuado en cuanto a su componente teórico, además se ajusta a las características de la organización objeto de estudio.
5. El diagnóstico preliminar desarrollado en la Agencia permitió corroborar la existencia de problemas en la comercialización.



CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBANACÁN HOLGUÍN

El presente capítulo propone la aplicación de la propuesta teórico-metodológica seleccionada en el capítulo anterior (Kotler, 2011) para la confección del plan de marketing, con el objetivo de darle cumplimiento al problema profesional de la investigación. Este capítulo está compuesto por tres epígrafes que muestran una caracterización de la Agencia, una explicación detallada del procedimiento que se aplicará, así como los principales resultados obtenidos de su aplicación en el objeto práctico de estudio.

2.1. Caracterización de la Agencia de Viajes Cubanacán S.A

La Agencia de Viajes Cubanacán S.A. (AVC), es una sociedad mercantil de capital totalmente cubano, con sede en Ciudad de la Habana y representación en todas las regiones turísticas del país.

La Agencia de Viajes Cubanacán, Sucursal Oriente, de nacionalidad cubana, tiene subordinadas las sucursales de Camagüey, Santiago de Cuba, Granma y Holguín, como centros de costos, asumiendo esta última la dirección y control de todas sus actividades, con sede en Bungalow Villa Turey, Guardalavaca, Banes, Holguín.

La operación turística comenzó como tal en el año 1988, como un departamento anexo a la Gerencia de Cubanacán y se le llamó Operaciones Turísticas, en aquel momento los ingresos que se generaban eran parte de los hoteles que existían. En 1993 se organiza como Agencia de Viajes. Posteriormente en 1995 adopta el nombre de Fantástico y a finales de 1998 se cambia la denominación por Agencia de Viajes Cubanacán, la cual se mantiene actualmente.

El objeto social aprobado mediante Escritura Notarial No. 305/2014 de modificación de los estatutos sociales (objeto social) y elevación a escritura pública de acuerdos de la junta general de accionistas de la sociedad mercantil denominada Agencia Viajes Cubanacán Sociedad Anónima.

La prestación de servicios propios de las agencias de viajes, desarrollando sus actividades en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos. Su objetivo principal es el de mediar entre



los turoperadores extranjeros (TT. OO) y el cliente final y común para ambos: el turista. Para ello se dedica profesional y comercialmente al ejercicio de actividades de asesoramiento, mediación y organización de servicios turísticos que satisfacen y facilitan de forma variada las necesidades propias de la experiencia turística.

Misión

Agencia de Viajes Cubanacán, ofrece productos y servicios turísticos integrales, con la finalidad de garantizar calidad, alegría, seguridad y profesionalidad en los servicios que brinda a los actuales clientes y atraer otros.

Visión hasta el 2025

Ser la agencia líder del circuito en Cuba y ampliar nuestras prestaciones hacia la turoperación internacional, con un colectivo de trabajadores con competencias demostradas y crecimiento sostenido de la eficiencia en su gestión empresarial.

Slogan: Viajes Cubanacán a tu lado

Dentro de los principios a tener en cuenta para el cumplimiento de la misión y la visión, se tienen el trabajo en equipo, la cultura del detalle, la comunicación, confianza y participación de todos, la sistematicidad en lo que se hace y evaluación constante, el dominio de los datos y la información, la concreción de lo que se expresa, en hechos y el trabajar en el sistema integrado de calidad, como cimiento de una cultura de calidad en todo.

Los valores compartidos de la organización y definidos son:

- ✓ Honestidad, patriotismo y moral revolucionaria de los trabajadores y cuadros.
- ✓ Elevada profesionalidad, rapidez y oportunidad.
- ✓ Liderazgo, alta preparación, consagración y unidad de acción en cuadros y trabajadores.

De acuerdo con el objeto social aprobado para la Agencia, se diseña la oferta de productos/servicios que ofrece a sus clientes.

- ✓ Dirigir, promover, hacer publicidad y llevar a cabo el negocio de agencia de viajes, desarrollando sus actividades en la mediación entre los viajeros y aquellas personas jurídicas autorizadas a prestar servicios turísticos



- ✓ Prestar servicios de receptivos y emisores en aeropuertos y puertos del país con servicio de transfer a turistas individuales o en grupos
- ✓ Prestar servicios de atención especializada a: turistas VIP, grupos FAM y viajes de prospección, grupos de incentivos, y otros que así lo requiera.
- ✓ Prestar servicios integrales para eventos, congresos, convenciones, exposiciones y ferias en cuanto a: asesoría, preparación de programas oficiales combinados con servicios turísticos, programas pre/post eventos, alquiler de salones, contratación de servicio de traducción e interpretación y demás servicios técnicos y de aseguramiento requeridos a esos fines
- ✓ Prestar servicios de guías con el dominio de cualquiera de los idiomas requeridos y de animadores turísticos

Prestar entre otros servicios de:

- ✓ Contratación y reservación de habitaciones y servicios ofertados en todo tipo de establecimiento de alojamiento
- ✓ Reservación en actividades culturales y deportivas
- ✓ Contratación de transporte y reservación de alquiler de autos, motos y otros medios automotores
- ✓ Reservación de alquiler de ciclos, coches y otros medios de transporte no motorizados
- ✓ Reservación para restaurantes, cabaret, discotecas, centros nocturnos, centros deportivos y otras instalaciones extra hotelera y de recreación
- ✓ Asistencia a los clientes en los trámites de su interés afines con las actividades de la agencia de viajes
- ✓ Diseñar, organizar y vender opcionales a turistas extranjeros interesados en actividades náuticas, deportivas, ecológicas, recreativas y culturales y otras a través de ventas de la agencia constituida en el país
- ✓ Diseñar, organizar y comercializar servicios de circuitos turísticos y estancias combinadas a turoperadores y agencias de viajes abarcando todos los polos turísticos del país



- ✓ Organizar y comercializar la modalidad de multidesfino que incluye destinos turísticos combinados de Cuba con otros países de la región
- ✓ Diseñar, organizar y comercializar modalidades de turismo especializado que puede incluir entre otras actividades tales como caza, golf, pesca, buceo, yatismo, vida a bordo, ecoturismo, turismo de salud, turismo de aventura, actividades del aire, culturales y deportivas
- ✓ Prestar servicios de representación y asistencia a turoperadores y agencias de viajes extranjeras y nacionales, en cuanto al uso de oficinas, de otros servicios y de contratación de personal especializado tales como: representantes, supervisores asistentes, guías de turismo, chóferes y otros.
- ✓ Operar sistemas de comunicaciones con conexión internacional y brindar reserva de servicios turísticos incluyendo los servicios de traslados
- ✓ Comercializar la venta de cabinas a cruceros que operan en Cuba y en el exterior
- ✓ Operar oficinas, sucursales, buros de información, promoción y prestación de servicios al turistas y centrales de reservas tanto en Cuba como en el extranjero.

Esta cartera de productos, sumada a la experiencia y profesionalidad del equipo, satisface los estándares de calidad más elevados.

Objetivos estratégicos:

Para la determinación de los objetivos estratégicos se tuvieron en cuenta las estrategias de la Agencia de Viajes Cubanacán hasta el año 2023 así como los resultados de los análisis realizados en las sesiones de trabajo:

1. Incrementar de forma sostenida los aportes, a través de una gestión económica–financiera eficiente y eficaz.
2. Alcanzar la excelencia del producto turístico que la agencia oferta, con diversificación y diferenciación, posicionada como líder en el destino Holguín.
3. Garantizar los recursos humanos, cuadros y reservas calificados y comprometidos, en correspondencia con la demanda de la agencia.
4. Alcanzar un crecimiento sostenido de los clientes asistidos, hasta lograr las mejores cifras para el próximo año.



5. Garantizar la calidad del producto turístico, permanente seguridad del servicio al cliente, un elevado rendimiento energético y la protección del medio ambiente, con una eficiente relación costo-beneficio.
6. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la gestión de la calidad y medioambiental.
7. Lograr implantar el Perfeccionamiento Empresarial en la entidad.
8. Alcanzar un alto estado político-moral, fortaleciendo la defensa, exigencia, disciplina y el control interno.
9. Garantizar que la actividad de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), propicie la planificación, búsqueda, introducción en la práctica, generalización y medición del impacto de sus resultados en la solución de los problemas concretos de la actividad que se realiza y contribuir al desarrollo del turismo en el destino.

Caracterización de los recursos humanos

El dueño del proceso de captación, selección y formación del personal es el especialista de Recursos Humanos, subordinado a la Dirección General, el cual diseña el proceso, establece la interrelación entre las diferentes áreas de la Sucursal, vela por su cumplimiento y toma las acciones necesarias para su mejora. La planificación se realiza de acuerdo a sus objetivos y fines. Mediante esta planificación se diseña la estructura organizativa. (Anexo 10)

La Sucursal Holguín actualmente cuenta con 40 trabajadores. De los cuales el 52 % son graduados de nivel superior, el 43 % pertenecen al nivel medio y solo un 5 % son graduados de técnico medio. (Anexo 11)

Esto demuestra que la entidad cuenta con un personal altamente calificado, teniendo en cuenta los calificadores aprobados y los requisitos de cada puesto, esto permite a la entidad datos del personal suficiente para cumplir los planes, el mismo debe tener la calificación necesaria y ocupar el puesto adecuado.

Para seleccionar al candidato se utilizan diferentes técnicas como son: la entrevista individual y se recogen las opiniones del comité de expertos y de la dirección de la entidad. El personal a laborar es seleccionado sobre la base de sus conocimientos, habilidades, experiencia y calificación formal atendiendo a los requisitos obligatorios



al cargo. Para ello se sigue un riguroso proceso de selección a partir de los contenidos de trabajo existentes para cada puesto.

La Agencia realiza la captación, selección y validación de los diferentes especialistas a través de la Agencia Empleadora con que cuenta el MINTUR para la contratación de los trabajadores. La capacitación del personal se tramita a través del departamento de recursos humanos, a cada jefe de departamento, quien a su vez informa a sus subordinados los cursos existentes en Turempleo y en otras instituciones del territorio.

2.2. Procedimiento para la confección del plan de marketing

Como resultado del análisis realizado en el epígrafe 1.3, se determinó que el procedimiento a emplear para la elaboración del plan de marketing para la Sucursal Cubanacán Holguín, se desarrolle a partir de la propuesta de Kotler (2011). Este procedimiento (figura 1.8), propone 9 etapas con 13 pasos y 15 tareas, que inician con el resumen ejecutivo y establece objetivos para lograr las metas de la empresa, hasta la culminación y promoción del plan.

Etapas 1. Resumen ejecutivo

Objetivo: mostrar un resumen breve de los objetivos, metas, estrategias y recomendaciones principales del plan para revisión de la dirección permitiendo detectar los mercados principales, analiza los costos y recursos para que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan.

Paso 1.1. Definir los principales objetivos financieros

Aspectos a considerar: si bien es la primera etapa por la importancia que tiene, es lo último que se realiza, ya que en él se describe el resumen de los indicadores económicos y de manera resumida el contenido del plan de marketing.

Tareas a desarrollar:

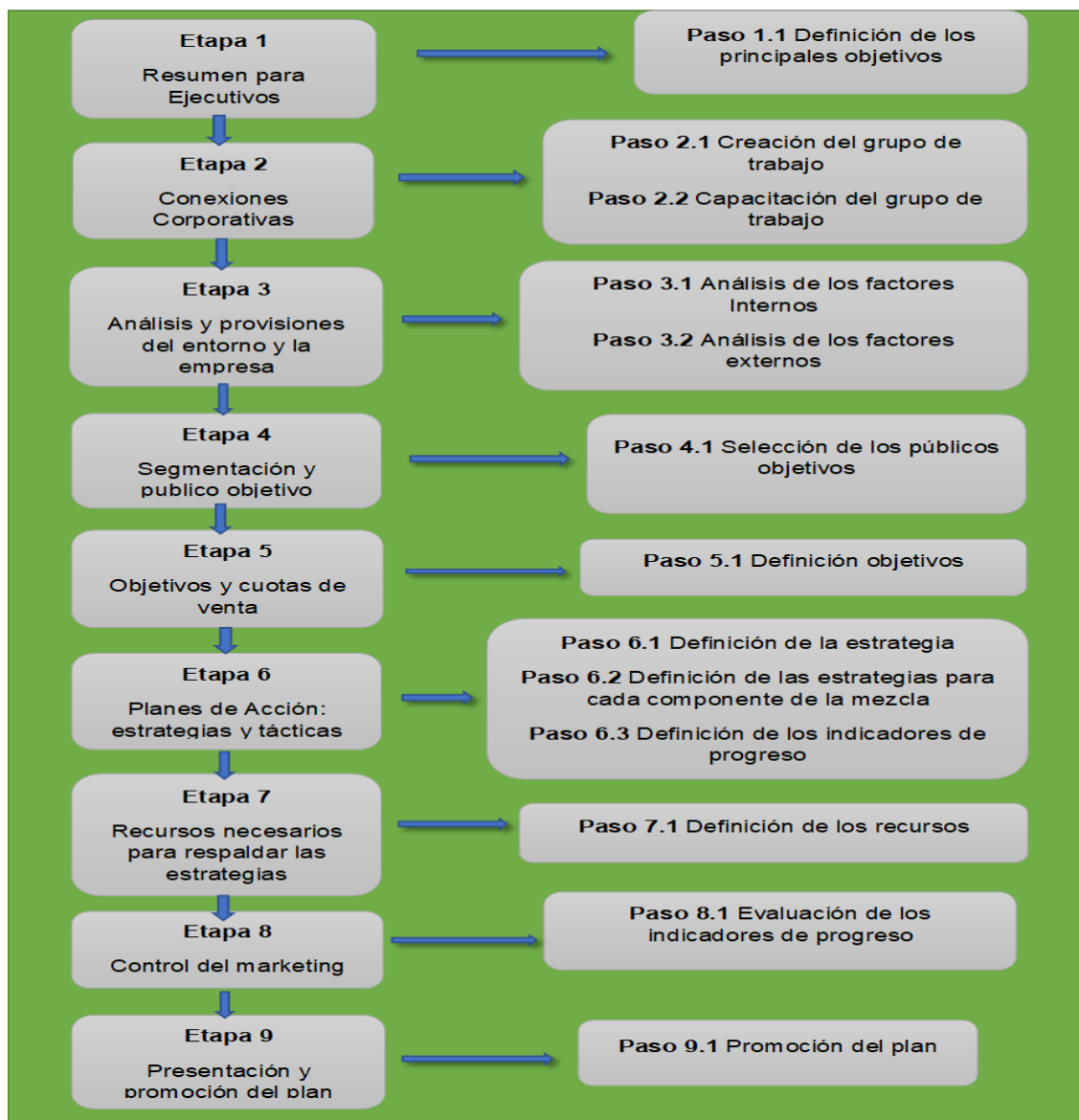
1. Incluir razones para que la organización se guíe por un plan de marketing
2. Definir gastos generales necesarios para la gestión comercial

Técnicas y herramientas: revisión documental, análisis y síntesis y trabajo de grupo



Figura 1.8

Procedimiento para la elaboración del plan de marketing



Etapa 2. Conexiones corporativas

Objetivo: establecer relaciones para la creación del plan, incorporando las áreas de la entidad que tienen relación con el marketing, garantizando el compromiso del personal a desarrollar esta tarea.

Paso 2.1. Se crea el grupo de trabajo, que desarrollará el plan, el cual deberá estar integrado por el personal de todas las áreas de la empresa (directivos y especialistas).

Paso 2.2. Se definen las necesidades de capacitación, que posteriormente se ejecutarán, así como se informara sobre la necesidad de implementar una estrategia de marketing.

Técnicas y herramientas: observación directa, reunión del consejo de dirección y trabajo en grupo.

Etapas 3. Análisis y previsiones sobre los factores del entorno y la empresa

Objetivo: analizar los principales factores que afectan la industria turística y que repercuten en la organización objeto de estudio, así como su implicación en la comercialización de la entidad.

Paso 3.1. Se realiza un diagnóstico del entorno externo.

Paso 3.2. Se realiza el diagnóstico del entorno interno de la organización.

Aspectos a considerar: se propone realizar el análisis a dos niveles, en el caso de la situación externa, el análisis se puede dividir en dos partes. La primera es el entorno general o macroentorno (factores que rodean a la empresa y sobre los que ésta no tiene un poder de actuación). Por el otro lado está el entorno específico o microentorno (mercado, competencia, proveedores, canales de distribución).

Tareas a desarrollar:

1. Analizar el entorno competitivo, mediante las cinco Fuerzas de Porter (1995) por su carácter abarcador en cuanto a intereses de la investigación.
2. Para la revisión del producto, se muestran las ventas en el periodo de enero a junio de los últimos tres años.
3. Se describen los principales canales de distribución con que cuenta la entidad.
4. Revisión de los canales de promoción.
5. Identificar principales oportunidades y amenazas para la empresa.
6. Identificar principales fortalezas y debilidades para la empresa.
7. Análisis de la matriz DAFO.



8. Análisis por impactos cruzados de la posición estratégica de la empresa y su ventaja competitiva.

Técnicas y herramientas: revisión y análisis de documentos (registros e informes, entre otros), encuestas, entrevistas, observación, trabajo en grupo, análisis matricial, estudios de tendencias, Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz DAFO y técnicas de trabajo en grupo, entre otros.

Etapa 4. Segmentación y mercado objetivo

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

Aspectos a considerar: constituye el soporte de cualquier plan de marketing ya que los segmentos elegidos por la empresa serán el centro de sus acciones. La empresa puede conducir sus esfuerzos a distintos públicos y entre ellos debe escoger a los que se adapten a las capacidades, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurarlos y diseñar la oferta en función de los públicos.

Paso 4.1. Se seleccionan los públicos objetivos de un grupo de segmentos disponibles, que incluye segmentos que la empresa ya conoce, así como mercados potenciales.

Técnicas y herramientas: revisión documental, análisis y criterio de expertos.

Etapa 5. Objetivos y cuotas de ventas

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

Aspectos a considerar: los objetivos suelen expresarse en términos de rentabilidad, de beneficios, de pernoctaciones, de ocupación, de ingresos, de precios o incluso, del grado de conocimiento de la marca.

Los objetivos de marketing más habituales son:

- ✓ Aumentar el volumen de ventas
- ✓ Incrementar la participación en el mercado
- ✓ Contribuir al beneficio de la empresa



- ✓ Posicionar la imagen de un producto, servicio o marca
- ✓ Introducir un producto, una marca, o una línea de productos
- ✓ Defender un mercado ante las actuaciones de los competidores

Paso 5.1. Se definen los objetivos que se desean alcanzar.

Técnicas y herramientas: revisión documental, entrevista a directivos, criterio de expertos y cálculos estadísticos.

Etapas 6. Planes de acción: estrategias y tácticas

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

Aspectos a considerar: en el diseño de las estrategias se deben tener en cuenta muchos elementos, pero existen tres estrategias que resultan fundamentales y se refieren a las estrategias genéricas de Porter: estrategia de liderazgo en costes, estrategia de diferenciación, estrategia de especialización, además de aplicar estrategias de marketing a cada uno de los elementos de la mezcla básica, adicionándole los cuatro elementos asociados a la entrega del servicio, como son el entorno físico, los procesos, el personal, productividad y calidad. Siendo estas las “8Ps” del marketing de servicios.

Cada una de estas variables debe estar diseñada a la medida para satisfacer al cliente y solventar las necesidades específicas de la empresa, estas estrategias generales han de verse sustentadas a su vez por tácticas. Para definir la estrategia más adecuada se utilizará el modelo de estrategias genéricas de Porter (1980).

Paso 6.1. Definir las estrategias para cada componente de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y “place” o distribución), además se desarrollan también las estrategias de personal, procesos y evidencia física.

Paso 6.2. Definir los indicadores de progreso a evaluar, así como los objetivos que se propone la organización. Para determinar su progreso se realizarán comparaciones con periodo de tiempo anterior similar al que se mide.

Paso 6.3. Definir el plan de acción a través de acciones que responderán al cumplimiento de los objetivos y las estrategias propuestas.

Tareas a desarrollar:



1. Establecer estrategias de marketing en función de los mercados meta identificados previamente, en que opera (o pudiera operar) la organización y detallar la mezcla de mercadotecnia para cada uno de ellos.
2. Considerar las oportunidades de venta y de nuevos productos como forma de potenciar la empresa.
3. Desarrollar un mix promocional/publicitario seleccionando un conjunto de medios con su programación y calendario de actividades publicitarias, considerando además la publicidad/promoción colectiva.
4. Elaborar un plan de acción basado en ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién es el responsable para hacerlo? y ¿Qué recursos son necesarios?

Técnicas y herramientas: tormenta de ideas, revisión documental, observación directa, trabajo en grupo, evaluación de variables y entrevistas personales, entre otros.

Etapa 7. Recursos necesarios para respaldar las estrategias y alcanzar los objetivos

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

Aspectos a considerar: la dirección de la empresa debe saber cuánto va a costar la puesta en marcha del plan de marketing, desde el punto de vista financiero, exponiendo utilidades y pérdidas proyectadas.

Paso 7.1. Definir los recursos más importantes para la buena consecución del plan.

Tareas a desarrollar:

1. Fijar los presupuestos de los gastos planificados al año, los cuales incluyen las actividades a desarrollar por cada estrategia implementada y gastos de contratación.

Técnicas y herramientas: indicadores económicos – financieros y trabajo en grupo.

Etapa 8. Control del marketing

Objetivo: efectuar un seguimiento, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos y en su caso, analizar las desviaciones observadas entre los objetivos propuestos y los resultados alcanzados. Realizar reajustes en caso necesario.



Aspectos a considerar: de realizar algún reajuste debería hacerse en el área de tácticas, los presupuestos y el calendario de eventos, en lugar de hacerse en los objetivos y estrategias principales.

Paso 8.1. Se evalúan los indicadores de progreso definidos en la etapa 6.

Paso 8.2. Se establece el sistema de control

Tareas a desarrollar:

1. Establecer una planificación tabular de acciones de control.
2. Seguimiento de las ventas para asegurarse de que alcanzan o sobrepasan sus cuotas, de no ser así desarrollar acciones de corrección.
3. Comparación de gastos reales con presupuestados de manera continua.

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

Etapa 9. Presentación y promoción del plan

Objetivo: presentar y comunicar el plan a partir de las estrategias seleccionadas.

Aspectos a considerar: nunca se debe asumir que un plan de marketing es tan coherente y sólido que recabará la aprobación y colaboración espontánea de los agentes implicados.

Paso 9.1. Es necesario promover el plan a la alta dirección, los miembros del departamento de marketing/ventas, intermediarios, agencias publicitarias, entre otros; mostrando los beneficios que conlleva para buscar la aceptación e integración del colectivo.

Técnicas y herramientas: trabajo en grupo, conferencias, talleres, charlas e intervenciones ante los trabajadores.

2.3. Diseño de un plan de marketing para la sucursal Viajes Cubanacán Holguín

Etapa 1. Resumen ejecutivo

El territorio de Holguín constituye uno de los principales destinos turísticos del país, debido a su aporte a la economía cubana. Por lo que se propone como estrategia la diferenciación y fidelización de los clientes, prestando un servicio personalizado y de calidad.



Los objetivos trazados en el plan están encaminados a incrementar los pax movidos en un valor superior a 235643 al cierre del 2023, aumentar el ingreso medio en un 26, 50 % para el primer trimestre del 2023, lograr un índice de satisfacción del cliente superior al 85,7 % al cierre del 2023, incrementar en un 10 % la cuota de mercado por concepto de TEC (Programa de venta de alojamiento, excursiones y transportación expedida en los buros de la agencia Cubanacán), mientras que los gastos asociados a la implementación del plan de marketing serán de \$195000/año. Para garantizar que se ponga en práctica el plan de marketing, se propone una serie de estrategias de producto, precio, promoción, y distribución, las cuales contribuirán a mejorar y fortalecer la gestión del marketing en la entidad.

Etapas 2. Conexiones corporativas

Paso 2.1. En esta etapa se crea el grupo trabajo, el cual quedó conformado por los actores principales de la entidad:

- ✓ Director de la empresa
- ✓ Especialista en gestión económica
- ✓ Especialista comercial
- ✓ Especialista en recursos humanos
- ✓ Autora de la investigación.

Para la selección del grupo de trabajo, se tuvieron en cuenta los años de experiencia y el conocimiento de la actividad turística, de cada integrante del grupo ya que pueden aportar información valiosa para el desarrollo de la investigación.

Paso 2.2. Se definen las necesidades de capacitación en cuanto al procedimiento metodológico y las tareas que posteriormente se ejecutaran. Garantizando la participación y el compromiso de las áreas y personal implicados en la realización del plan. Además, se realizaron reuniones con los actores implicados, donde se demostró la necesidad de aplicar del procedimiento seleccionado, así como se evidencio los beneficios de su implementación en la organización objeto de estudio.

El personal seleccionado mostro interés y compromiso con la actividad, lo que es fundamental para obtener resultados satisfactorios, elevar la satisfacción de los



clientes e ingresos. Finalmente se contó un equipo preparado y comprometido con el desarrollo del plan.

Etapas 3. Análisis y previsiones sobre los factores del entorno y la empresa

Paso 3.1. Para el análisis y diagnóstico se tuvieron en cuenta las variables de mercado, competencia, producto, promoción y distribución.

Tarea 1. Para el análisis de los factores del entorno competitivo han sido abordadas las cinco Fuerzas de Porter (1995) por su carácter abarcador en cuanto a intereses de la investigación.

Fuerza 1. Poder de negociación con los proveedores

La Agencia de Viajes Cubanacán Holguín (AA VV) mantiene contratos con diversas empresas prestatarias de servicios turísticos, que se encuentran insertadas en el mismo polo o en otros polos del país, tales como servicios de alojamiento, transportación, restauración, contratos con patrimonio entre otros, que contribuyen al desarrollo de las opciones turísticas que comercializa y vende la agencia. Los principales proveedores y prestatarios de servicios son: Transtur, Palmares, Cadenas Hoteleras Nacionales, Gaviotatur, Islazul, Flora y fauna y Taxi Cuba.

Actualmente con el desarrollo de las formas no estatales de gestión, se han incorporado proveedores de servicios destacándose hostales y paladares, por lo que se debe lograr una contratación, en función de maximizar la eficiencia de la entidad, garantizando los elementos necesarios que den respuesta a la creación de productos y servicios demandados por los TT. OO con la calidad requerida.

Fuerza 2. Poder de negociación de los clientes

La dirección comercial de la agencia debe fortalecer las negociaciones con los principales TTOO del mercado con que opera la entidad. La mayoría de los clientes extranjeros clasifican como turismo de grupo, quienes viajan a través de los turoperadores con los que la empresa mantiene contratos, entre los que se destacan los clientes de Pegas Touristik, turoperador ruso y L'Tur, Ogertours turoperador alemán.

Estos mercados buscan destinos tropicales, disfrutan realizar excursiones de ciudad, les gusta conocer y captar la vida de la población, las actividades de ocio y las



ofertas culturales. Prefieren en sus viajes el sol y la playa, la belleza de la naturaleza y el paisaje, el contacto con la gente y el país. Los principales beneficios que buscan es la relajación, escapar de la rutina, el clima, seguridad, precios asequibles, visitar lugares históricos y la práctica de deportes. Se informan sobre el destino a través de internet, otras personas y las agencias de viajes.

En especial, se deben fortalecer las relaciones con el mercado interno y sector empresarial para garantizar que el turismo nacional, siga siendo el principal mercado con que opera la agencia actualmente. Teniendo en cuenta que este mercado ha asimilado de manera positiva los incrementos de precios que ha habido en los últimos años, sigue manteniendo un incremento significativo de las ventas.

Fuerza 3. Rivalidad entre competidores

El entorno competitivo de la organización está compuesto por las agencias de viajes en el territorio, entre las que se destacan:

Havanatur: Oriente: es la única organización de la isla con receptivo propio y líder indiscutible de emisión de turismo hacia la isla. Es la mayor competencia en promocionar y vender boletos aéreos en el territorio.

Cubatur: tiene entre sus principales servicios la oferta de excursiones turísticas, aunque también comercializa servicios como reserva de alojamientos, restaurantes y centros nocturnos.

Gaviota Tours: es el receptivo del Grupo de Turismo de Gaviota S.A. el cual promociona y comercializa el producto turístico Cuba, en el mercado internacional. Ofrecen a Tour operadores, agencias y clientes una variada oferta de servicios, patrocinado por la infraestructura del grupo que incluye: hoteles Gaviota 3, 4 y 5 estrellas en toda la isla, transporte turístico Transgaviota, y los servicios especializados de Marinas Gaviota. Utilizan además las facilidades de todas las cadenas hoteleras y extra hoteleras en Cuba. Entre los productos que ofrece a los clientes se encuentran la venta de las opcionales turísticas, recorridos o circuitos, transfer, reserva de alojamientos, asistencia, servicio de guía, atención de grupos convencionales, especiales o de incentivos y eventos. De ellos comercializa fundamentalmente la venta de opcionales, representación y transfer.



Fuerza 4. Amenaza de nuevos competidores

Ecotur: Agencia perteneciente a Flora y Fauna, como promotora del turismo de naturaleza, brinda servicios especializados, dirigidos a un segmento de mercado ecológicamente responsable. Se dedica fundamentalmente a la comercialización de productos como caminatas, recorridos, cabalgatas, pesca y caza, que están incluidos en la venta de las opcionales.

Paradiso: Agencia de Viajes que se especializa en el turismo cultural, pertenece al Ministerio de Cultura y opera mediante la Empresa Cubana Artex, constituyendo una de sus líneas de negocio. Es la única agencia de turismo cultural en el país, distinguiéndose por ser el receptor oficial de los más importantes eventos artísticos y culturales.

Fuerza 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Con el avance de la tecnología y el internet se puede navegar por distintas páginas web donde se ofertan productos y servicios similares a los que ofrecen las agencias de viaje, estas páginas web brindan información de manera instantánea y accesible. Existen además varias plataformas de reservas de distintos productos, entre ellas CUBATRAVEL, las cuales proponen transacciones fáciles, cómodas, rápidas, y muchas veces más económicas (ya que no posee el mismo costo de mantenimiento que una empresa física). Otros productos sustitutos de la agencia es la creciente tendencia del uso del guiaje protagonizado por entes de la comunidad sin preparación profesional adecuada.

Tarea 2. Revisión de los factores del mercado y de las variables producto, promoción y distribución.

Análisis del mercado

Según informe del Mintur se realizó una comparación del impacto que ha tenido la pandemia COVID 19, en el comportamiento de los mercados externos e internos (anexo 12), lo que demostró que existe una disminución en los arribos, decreciendo en un 70 % el mercado extranjero y en menor cuantía el mercado interno en un 15 % con respecto al año anterior. No obstante, se trabaja en minimizar el impacto negativo que ha tenido la crisis sanitaria y se trabaja en la reanimación de la



infractura hotelera. A través de los balances del trabajo en la agencia 2021 se evidencia que el mercado interno, se mantuvo como principal emisor aportando el 85 % finalizando el 2021 con un incremento del 31, 4 % respecto al 2020. Y en menor cuantía se cuenta con el mercado alemán el cual creció en un 6 % con respecto al año anterior.

Revisión del producto

La cartera de productos es estática, pues no se tienen en cuenta un periodo de estudio de los productos que se tienen creados. El análisis de las ventas por concepto de Tu Excursión Conmigo (TEC), trae consigo un estudio de los ingresos. Los principales ingresos son por concepto de alojamiento y el Conectando Cuba (CC) para el mercado interno. Para ello se analizaron los ingresos totales de estos productos en los meses de enero a junio, en el período 2020-2022. Observándose que, aunque se efectuaron ventas por este concepto, se evidencia un comportamiento inestable, lo que en su mayoría se debe a la situación de la pandemia COVID19, al déficit de combustible que presenta el país y a los cambios de precio que se les han realizado a estos productos.

Figura 1.9

Comportamiento de la demanda del producto TEC

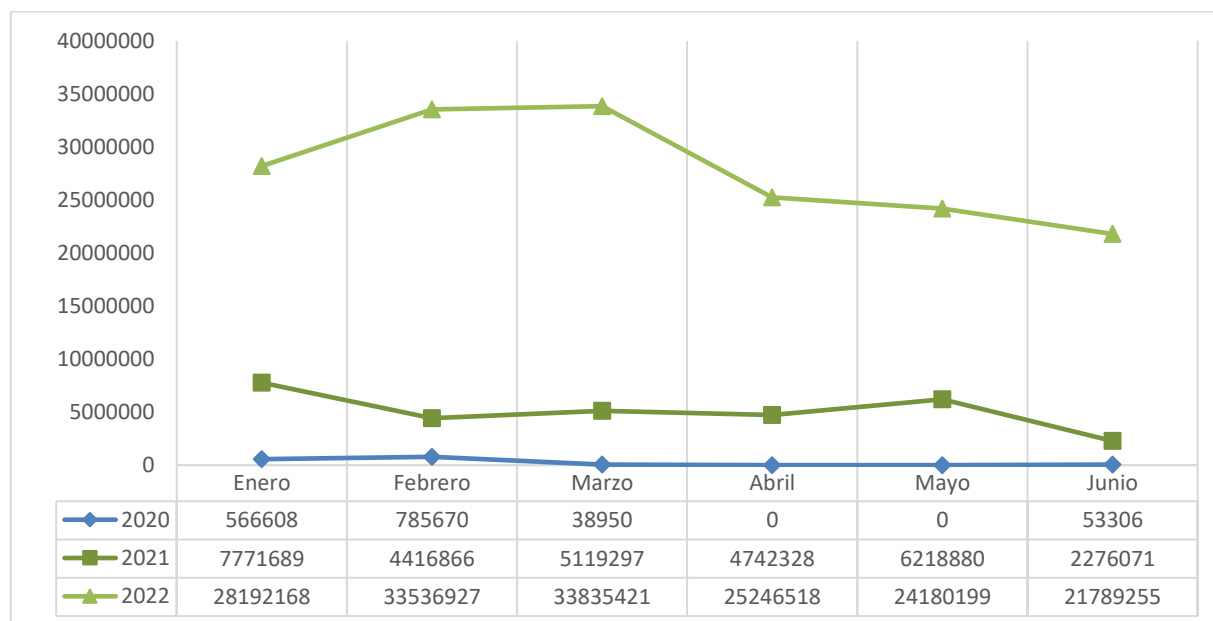
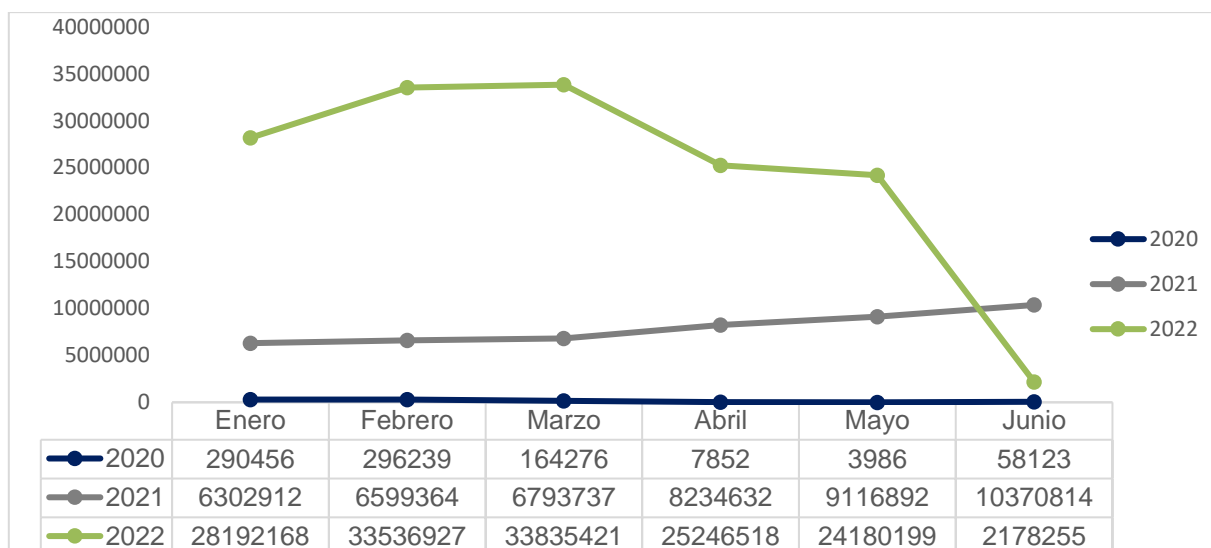


Figura 1.10

Análisis de los ingresos del producto Conectando Cuba



Revisión de la Promoción

La promoción de la Agencia está básicamente centrada por la Casa Matriz, específicamente en el área de ventas internacionales la cual establece contratos con los turoperadores (TTOO) de los diferentes mercados, que son los encargados de promocionar el producto a sus clientes. También, se realizan ferias comerciales en la ciudad para el mercado interno, donde se distribuyen sueltos con la actualización de los precios de las excursiones y hoteles.

Revisión de la Distribución

La principal vía de distribución de los productos y servicios, se realiza a través de los buros de venta que se encuentran distribuidos en toda la ciudad y en algunos de los hoteles, en los que se tiene representación, así como también por los turoperadores (TTOO) extranjeros con los que se tiene contrato.

Tarea 3. Una vez analizado cada uno de los factores del entorno, así como el mercado, el producto, la promoción y la distribución, se identifican las principales fortalezas y debilidades, que afectan a la organización:

Fortalezas:

F1. Receptivo líder en el destino

F2. Alto nivel de profesionalidad de los directivos y trabajadores



F3. Capacidad de la agencia de adaptarse a las tendencias internacionales

F4. Relación calidad – precio de los productos y/o servicios ofertados

F5. Prestación de un servicio personalizado y de calidad

F6. Reconocida política ambiental de la agencia

Debilidades:

D1. Insuficiente gestión de material promocional de apoyo a la venta

D2. Poca utilización de internet para efectuar las ventas

D3. No está implementado el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial

D4. Poca comunicación comercial

D5. Insuficiente calidad en los servicios

D6. Insuficiente utilización de las nuevas tecnologías de la información

D7. Excesiva centralización de las decisiones

D8. No se han realizado estudios del ciclo de vida del producto

Evaluación de los factores internos

La evaluación de los factores internos se realizó mediante la recopilación de información de los consejos de dirección, entrevistas a los actores implicados, así como documentos del observatorio turístico. Para determinar la ponderación se asignó un valor mínimo que va desde cero que equivale sin importancia y un valor máximo de cien, que equivale a muy importante, siendo este último el valor total de la sumatoria. Seguidamente se calificaron los factores tomados en consideración dentro de la tabla, estimando un valor de 1 al 4 donde: 1 representa la debilidad mayor, 2 la debilidad menor, 3 la fortaleza menor y 4 la fortaleza mayor.

Con respecto a la valoración de los factores internos, se reflejan las fortalezas y debilidades que inciden mayormente dentro del área de estudio. Donde se refleja como mayor fortaleza que es el receptivo líder en el destino, caracterizándose por un servicio personalizado y de la calidad y dentro de las debilidades resaltan poca comunicación comercial y deficiente utilización del internet para efectuar las ventas. Para la evaluación de los factores internos (MEFI) los resultados alcanzados indican que es menor de 250, por lo que predominan las debilidades sobre las fortalezas. (Anexo 13)



Tarea 4. En el análisis realizado se pueden identificar como las principales amenazas y oportunidades:

Oportunidades:

- O1.** Crecimiento potencial del mercado interno
- O2.** Destino cubano reconocido internacionalmente por su seguridad
- O3.** Potencialidades del destino para la diversificación de las ofertas turísticas
- O4.** Existencia de instalaciones no estatales con variados servicios turísticos de calidad con posibilidades de ser incorporados a la oferta de la agencia
- O5.** Ampliación de la planta hotelera en el destino
- O6.** Prioridad dada por el Estado Cubano al desarrollo del turismo como principal sector de la reactivación de la economía
- O7.** Nuevas tendencias de la demanda de exigir más calidad con productos personalizados

Amenazas:

- A1.** Aumento de los precios de prestatarios
- A2.** Estacionalidad de la demanda
- A3.** Fuerte competencia de otros receptivos en el destino
- A4.** Exceso de disposiciones legales y centralización
- A5.** Pandemia COVID 19 y enfermedades tropicales
- A6.** Lenta introducción de los cambios tecnológicos en nuestro país
- A7.** Limitación a Cuba de turistas norteamericanos

La matriz de evaluación de los factores externos permite resumir y evaluar la información económica, social, ambiental, política, tecnológica y competitiva de la entidad. En cuanto a la ponderación de los factores, la matriz MEFE lleva el mismo proceso de evaluación de la MEFI, por lo que se asignan valores desde cero, que significa sin importancia y un valor máximo de cien, que equivale a muy importante, clasificándose de 1 al 4 donde: 4 corresponde a excelente, 3 significa un alto promedio, 2 a un nivel medio y 1 corresponde a deficiente. Sobresaliendo factores como el reconocido destino turístico en cuanto a la seguridad, aunque influye



sobremanera el aumento de los precios de los prestatarios, lo que repercute en la estabilidad de la demanda de los clientes.

En cuanto a la matriz de factores externos (MEFE), se obtuvo un valor superior a 250, demostrando que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, siendo esto un resultado positivo para la entidad. (Anexo 14)

Tarea 4. Una vez definidas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan a la agencia, se proceden a confeccionar la matriz DAFO, donde se redujeron los factores externos e internos dejando solamente los de mayor importancia utilizando para ello el criterio de colocar por la parte superior las oportunidades y las amenazas que hayan obtenido 4 y 1 punto respectivamente y por la izquierda hacia abajo las fortalezas y debilidades con 4 y 1 respectivamente. (Anexo 15)

Figura 1.11

Matriz DAFO



Tarea 5. Una vez realizada la matriz DAFO, se construye la matriz de impactos cruzado, donde se concluye que la Agencia Viajes Cubanacán Holguín, debe aprovechar las oportunidades del entorno y donde se transformen o minimicen los efectos de las debilidades que se presentan. Ubicada en el cuadrante III

(Debilidades-Oportunidades), por lo que se deben trazar estrategias de carácter adaptativa. (Anexo 16)

Para el futuro, la organización se ha propuesto mantener el liderazgo en los servicios receptivos dentro del destino Holguín, distinguiéndose por la diversidad de su cartera de productos, la calidad, la superación constante de los recursos humanos (RR. HH) y el mejoramiento progresivo de su imagen.

Etapas 4. Segmentación y mercado objetivo

Paso 4.1. La mayor cuota de mercado con que cuenta la agencia, es el **mercado interno**, compuesto por el turismo nacional y sector empresarial. Dentro su público objetivo destacar al segmento de familia y parejas, predominando las personas en el rango de edades de 25 a 45 años, las cuales viajan principalmente en los meses de verano, semanas de receso escolar y fines de año, el resto del año la demanda se concentra principalmente en los fines de semana. En los últimos años se evidencia un incremento de jóvenes estudiantes, quienes compran los paquetes de excursiones para festejar graduaciones y actividades escolares.

Este mercado se caracteriza por realizar compras de último momento. Utilizando como fuente de información principalmente los comentarios y opiniones de los amigos y familia, entre los factores que influyen en la decisión de compra, el precio constituye el primer elemento, seguido de la calidad del servicio. Conceden gran importancia a la recreación, la gastronomía y la profesionalidad del servicio.

Etapas 5. Objetivos y cuotas de ventas

Paso 5.1. Después de determinar la situación en que se encuentra la organización objeto de estudio, se formulan los objetivos dirigidos a incrementar la comercialización, la potenciación y el impulso de la actividad turística. Los cuales se definen a continuación:

Objetivos Estratégicos (2022-2025):

1. Lograr crecimientos sustentables con incremento de la eficiencia, la rentabilidad y énfasis en el cumplimiento del margen comercial.
2. Alcanzar la inmersión completa en la era digital haciendo uso de las distintas herramientas que las nuevas tecnologías.



3. Incrementar el sentimiento de responsabilidad y compromiso de los trabajadores de la agencia en aras de un servicio de calidad.

4. Fortalecer la imagen y posicionamiento de la agencia para sus públicos objetivos.

Objetivos específicos:

1. Incrementar los pax movidos en un 235 643 al cierre de 2023
2. Aumentar el ingreso medio por turista en un 26,50 % para el primer trimestre de 2023
3. Incrementar en un 10 % los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes

Objetivos Financieros

1. Crecer el 13 % con respecto al año anterior en los ingresos totales.
2. Incrementar las ventas en un 10 % por concepto de los productos tu excursión conmigo (TEC).

Etapas 6. Planes de acción: estrategias y tácticas

Paso 6.1. Después de tener definidos los objetivos, es necesario elaborar un conjunto de estrategias que permitan dar cumplimiento de las metas planteadas. Para definir la más adecuada para la agencia de viajes, se utilizará el modelo de estrategias genéricas de Porter (1980), que establece tres tipos según la ventaja competitiva que la empresa quiera conseguir. Estas estrategias se dividen en: liderazgo en costes, diferenciación y especialización. Para la entidad objeto de estudio la estrategia corporativa más adecuada es la de diferenciación; basada en un servicio personalizado y de calidad, ya que no pretende ser líder en costes ni especializarse en un servicio o en un grupo de clientes concretos.

La entidad se ha mantenido ofreciendo por un largo tiempo, diferentes servicios a distintos tipos de públicos, a precios similares a otras agencias, y esa dinámica es la que se pretende mantener. Pero la obsolescencia tecnológica que sufre ha sido muy negativa y ahora debe recuperar la cuota de mercado mediante la implementación, actualización y creación de nuevos productos, con la introducción de las nuevas tecnologías, que se diferencien del resto de los receptivos, sumando la profesionalidad y calidad del servicio ofertado, así como perfeccionar las formas de



comercialización y promoción; en aras de crecer en la cuota de mercado, que implique un desarrollo sostenido.

La autora de esta investigación añade también la estrategia de fidelización como colofón principal que le añade valor agregado al producto o servicio que se oferta, aportan personalización e integridad ya que mejora la relación con los clientes actuales, estimula las ventas, así como atrae nuevos clientes.

Paso 6.2. Para el desarrollo de cada una de las variables de la mezcla de marketing se elaboran un conjunto de estrategias y acciones, las cuales se muestran a continuación:

Estrategia de Producto

- ✓ Lograr integrar las diferentes modalidades turísticas, para así crear productos turísticos especializados.
- ✓ Diseñar nuevas excursiones que estén en correspondencia con las motivaciones de los diferentes públicos objetivos.
- ✓ Intercambiar con los TT. OO para conocer las nuevas tendencias de los viajeros y sus preferencias.
- ✓ Fomentar las relaciones con los diferentes organismos tanto del sector estatal como del privado, para la contratación de servicios asegurando la calidad de los mismos.
- ✓ Diseñar nuevas excursiones dirigidas al mercado interno.
- ✓ Disponer de estudios de mercados actualizados, para conocer el proceder de la competencia, utilizando como fuente las Tics, las publicaciones y documentos del observatorio turístico.
- ✓ Incrementar la satisfacción del cliente.
- ✓ Desarrollar eficientes mecanismos de respuesta ante las quejas e insatisfacciones de los clientes.

Estrategia de Precio

- ✓ Cumplir 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 y la OSDE Viajes Cuba.

- ✓ Garantizar que se cumpla adecuadamente la relación calidad-precio.
- ✓ Establecer precios estacionarios, ofreciendo opciones atractivas con precios diferenciadores en los períodos de temporada baja.
- ✓ Aplicar descuentos a clientes repitentes que compren con la agencia.

Estrategia de Distribución

- ✓ Crear alianzas estratégicas con nuevos Tour operadores y agencias de viaje para incrementar la afluencia de turistas.
- ✓ Desarrollar el comercio electrónico desde la propia instalación.
- ✓ Fortalecer el uso de las redes sociales y la internet.
- ✓ Organizar periódicamente grupos FAM de representantes y vendedores tanto para el mercado internacional, como el interno.
- ✓ Mantener una comunicación sistemática con los TT. OO con los que se tiene contrato.
- ✓ Potenciar la venta a través de la página web de la agencia.

Estrategia de Promoción

- ✓ Incrementar el uso de las tecnologías de la información para la promoción y comercialización del producto turístico.
- ✓ Aumentar la promoción de los servicios turísticos en el mundo online, mantener actualizado el perfil de la sucursal en las redes sociales.
- ✓ Actualizar la página web de la agencia con información de productos y ofertas especiales, con diseños atractivos y fotos.
- ✓ Mejorar las vías de comunicación de la empresa con su público externo.
- ✓ Instalar pantallas expositivas en los buroes de ventas.
- ✓ Confeccionar sueltos promocionales con los servicios que se prestan.

Estrategia de Personal

- ✓ Mantener y fortalecer la capacitación a los trabajadores de la agencia en temas claves para el aseguramiento de la calidad en los servicios brindados y en materias relacionadas al puesto de trabajo.



- ✓ Trazar como objetivo primordial la fidelización de los clientes, mediante un trato profesional y especializado por los promotores y representantes de ventas.
- ✓ Consolidar el compromiso de los recursos humanos con el cumplimiento de los objetivos de la agencia.
- ✓ Estimular a los trabajadores destacados en el cumplimiento del plan.
- ✓ Elevar la calificación del personal a través de su participación en cursos de superación.

Estrategia de Procesos

- ✓ Alcanzar un alto nivel de integración de todas las áreas y departamentos de la agencia para el logro de los objetivos empresariales y de marketing.
- ✓ Incluir dentro de los objetivos estratégicos y actividades de control la actualización de todos los manuales operativos haciendo énfasis en los del área comercial.
- ✓ Implementar un sistema de gestión integrado.
- ✓ Realizar auditorías internas.

Estrategia de Evidencia Física

- ✓ Influir positivamente en la percepción que tienen los clientes de la agencia.
- ✓ Mejorar la imagen de los buros de reserva de la agencia, incluir teléfono, web y redes sociales.
- ✓ Mantener actualizado el stock de materiales de promoción que se encuentran en exhibición en las oficinas y puntos de venta.

Paso 6.3. Definición de los indicadores de progreso

Mediante el trabajo en equipo se identifican, los indicadores de progreso siguientes:

- ✓ Aumento de los pax movidos
- ✓ Índice de satisfacción de los clientes
- ✓ Aumento de los ingresos
- ✓ Incremento del ingreso medio

Paso 6.4. Definición del plan de acción

Para dar cumplimiento a las estrategias propuestas se proponen una serie de acciones, encaminadas a resolver las necesidades existentes en la entidad, determinándose un responsable para cada una de ellas. (Anexo 17)



Etapa 7. Recursos necesarios para respaldar las estrategias y alcanzar los objetivos

Paso 7.1. Para lograr el cumplimiento de las acciones programadas anteriormente se hace necesaria la utilización de recursos financieros, materiales y de personal que contribuyan a su realización, para ello se propone y solicita un presupuesto que permita la consecución de las acciones planeadas en el plan de marketing de la organización. El presupuesto estimado es de 195000, desglosado en diferentes partidas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2.

Presupuesto desglosado para la elaboración del plan de marketing

Concepto	Presupuesto CUP
Materiales y artículos de promoción	\$ 120000
Participación en ferias, exposiciones y eventos	\$ 15000
Impresión y distribución de folletos y catálogos	\$ 20000
Promoción en Web	\$ 5000
Publicidad en medios especializados	\$ 12000
Inserciones publicitarias en mercado internacional	\$ 8000
Fuerza de trabajo	\$ 10000
Otros	\$ 5000
TOTAL	\$ 195000

Etapa 8. Control del plan de marketing

Paso 8.1. Para lograr que los objetivos, estrategia se indicadores de progreso sean cumplidos es necesario establecer un plan que garantice el control y el seguimiento,



así como mantener una estrecha vigilancia sobre las variables internas y externas lo cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de medidas correctivas.

Paso 8.2. Sistema de control

Tabla 3.

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

VARIABLES	Objetivo	Plazo	Controla
Estrategias	Controlar la implementación de las estrategias comerciales trazadas Verificar que se cumplan los indicadores comerciales Controlar que se cumplan las acciones comerciales planteadas en el año	Semestral y anual	Comercial
Ventas	Controlar que se incremente el plan de venta en no menos de un 5% con respecto al año anterior	Trimestral y anual	Comercial
Ingresos	Controlar que este indicador se incremente con respecto al año anterior hasta alcanzar un 10%	Anual	Comercial y Económico
Satisfacción del cliente	Fiscalizar que la aplicación de las encuestas internas se realice como mínimo al 10% de los clientes, para conocer la satisfacción de los mismos Controlar que el índice de satisfacción del cliente sea superior al 87,5%	Mensual y trimestral	Comercial

Etapa 9. Presentación y promoción del plan

Paso 9.1. En esta etapa, se realizan reuniones con los trabajadores de la organización, a quienes se les presenta el plan, así como se define su implicación en todas las áreas de la entidad, estableciéndose las indicaciones precisas para cada departamento según cada indicador y objetivos presentados en el plan. Posteriormente se promocionan las estrategias que se desarrollarán, para así contribuir a la mejora que se llevara a cabo en la organización.



2.4. Evaluación del impacto económico, social y medio ambiental del diseño del plan de marketing para la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín

En este epígrafe se muestra el impacto económico, social y medioambiental del plan de marketing para la Sucursal Holguín. Indubablemente, la propuesta de un plan de marketing se diseña con el objetivo de incrementar de manera sostenida los indicadores económicos y financieros de la organización objeto de estudio.

Desde el punto de vista económico se considera que el trabajo realizado puede originar los efectos siguientes:

- ✓ Incrementar los indicadores económicos y financieros de la entidad.
- ✓ El plan constituye una fuente de ahorro para la organización, pues aunque existen entidades que se encargan de realizar estas actividades, no fue necesario contratar sus servicios.
- ✓ Mejorar la calidad de los productos y servicios, para así lograr un incremento de satisfacción de los clientes y un aumento de los pax movidos.

En la esfera social se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ✓ Mejorar el ambiente laboral, la seguridad y salud en el puesto de trabajo, para así crear una cultura organizacional acorde a las características de la entidad.
- ✓ Contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial, ya que es una herramienta fundamental para la realización de las acciones comerciales planificadas.

En la esfera medioambiental se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ✓ Lograr un mejor manejo de los recursos ambientales, cumpliendo con las normativas, leyes y regulaciones vigentes, dispuestas por el país para la protección del medio ambiente, la flora y fauna y turismo mas higiénico y seguro. Para su correcta implementación se lleva a cabo la tarea vida y un sistema sostenible medio ambiental.
- ✓ Mejoramiento del sistema del sistema de gestión ambiental, ganando una cultura de conocimientos y educación ambiental por parte de los trabajadores, repercutiendo en una mejor y sostenible relación hacia el medio ambiente de la entidad.



Conclusiones parciales del capítulo 2

1. La aplicación del procedimiento propuesto por Kotler (2011), con sus 9 etapas y 13 pasos permitió la elaboración del plan de marketing para la Agencia de Viajes Cubanacán Holguín.
2. A través de las etapas descritas en el procedimiento propuesto se definen objetivos, estrategias, tácticas y acciones para alcanzar una correcta planificación comercial, lo que permite dar solución al objetivo de la investigación.
3. Se elaboraron las estrategias para cada variable del mix de marketing turístico, seguido de un plan de acciones que permitieran materializar dichas estrategias
4. Para garantizar el cumplimiento, se elaboró un sistema de control y seguimiento del plan de marketing que permitirá que la dirección de la agencia conozca los efectos positivos y negativos de la aplicación del plan, así como un punto de partida para modificaciones y mejora futuras.



CONCLUSIONES

Mediante la realización de la presente investigación se cumplió con los objetivos propuestos, pudiendo arribar a las siguientes conclusiones:

1. A partir del análisis bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, permitió analizar los aspectos teóricos sobre la evolución y tendencias actuales del marketing turístico, donde la planificación juega un importante papel en la actividad comercial de las empresas turísticas.
2. Se analizaron varios procedimientos para la elaboración de planes de marketing, determinando el de Kotler (2011), como el más idóneo, por tener elementos actuales del marketing, además de haber sido aplicado anteriormente con éxito en empresas del sector turístico.
3. El diagnóstico aplicado mostró que la Sucursal no cuenta con una planificación de marketing, sino que realiza sus acciones de mercadotecnia de manera empírica, manifestándose con un enfoque excesivamente operativo que les impide la realización de una gestión comercial orientada de manera efectiva a satisfacer los deseos del cliente.
4. A partir de las etapas y pasos descritos en el procedimiento seleccionado se elaboró el plan de marketing para la Agencia Viajes Cubanacán Sucursal Holguín, definiéndose objetivos como elevar la ventas en un 5% con respecto al año anterior, alcanzar un índice de satisfacción del cliente superior al 87,5 % y cumplir con los indicadores comerciales, para lo cual se propusieron estrategias que responden a las deficiencias encontradas y acciones para alcanzar su cumplimiento.



RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado y con el propósito de darle continuidad a este trabajo, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Presentar a la dirección de la Agencia el plan de marketing propuesto para su aprobación y ejecución.
2. Asignar un responsable dentro de la organización para el control, retroalimentación y seguimiento de la aplicación del plan.
3. Implementar las estrategias y acciones de comercialización propuestas.
4. Socializar los resultados de la presente investigación en eventos, talleres, publicaciones, entre otros.



BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. A. (2004). Marketing Hotelero. Editorial Trillas.
- Alarcón, C. y Granda-García, M. (2018). El marketing y la fidelización empresarial como apuesta estratégica para pymes en Ecuador. Revista dominio de las Ciencias, 4 (1).
- Alfaro, D. T. (1998). El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales. Editorial McGraw-Hill .
- Amari, J. (2011). La importancia de un buen plan de marketing. <http://www.marketinges.com/fundamentos-de-un-plan-de-marketing.html>.
- Association, A. M. (2018). Marketing Dictionary. <http://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M>
- Atlés, C. (1993). Marketing y Turismo. Introducción al Marketing de empresa y destinos turísticos. Mc. Graw Hill.
- Bigné, E. (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. ESIC.
- Boudet, R. L., Breto, C. G., y Sardiñas, L. G. (2020). Lanzamiento de un nuevo producto turístico para una agencia de viajes cubana. Revista Cubana de Ingeniería, 11(1), pp.38-46.
- Boullón, R. (2014). Marketing turistico, una perspectiva desde la planificación (2da edición). Turistica.
- Cabrera Jimenez, B. (2018). Estrategia de Comunicación Promocional. (Tesis de fin de curso). Universidad Central de Las Villas.
- Campillo-Alhama, C., y Martínez-Sala, A. M. (2019). La estrategia de marketing turístico de los sitios patrimonio mundial a través de los eventos 2.0. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 17(2), pp.425-452.
- Castro Ruz, R. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Periódico Granma.
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales, 14(2), pp. 391-414.



http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000200014&lng=es&tlng=es.

Colina, J. M. (2006). Marketing Turístico en línea. <http://www.monografias.com>.

Correa y Cifuentes. (2010). Plan de marketing para PYMES. <http://www.correaycifuentes.com>.

Cousillas, T. S. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. Redmarka: revista académica de marketing aplicado(22), 209-227.

Crespo Rodríguez, E. (2016). Plan de marketing de una Empresa Gráfica en Cuba. <http://www.gestiopolis.com/plan-marketing-una-empresa-grafica-cuba/>

Cuba. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial Extraordinaria, Nro. 31

Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2021). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, aprobados en el 8vo. Congreso del Partido en abril de 2021.

De la Ballina Ballina, F. J. (2017). Marketing turístico aplicado. Esic.

Ferré, J.M. et al. (2008). Enciclopedia de Marketing y Ventas. Editorial Océano.

Ferrel, O. y Hartline., M. (2020). Estrategia de Marketing (5ta edición). Cengage Learning.

Fischer, L. y Espejo., J. (2004). Mercadotecnia (3ra Edición). Mc Graw Hill.

García, G. (2011). Qué es un plan de marketing. Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el marketing, la comunicación y la innovación. www.pymesyemprendedores.es

García, Bobadilla, L. M. (2008). Un mapa para llegar a buen puerto. En busca del plan de marketing perfecto. MK: Marketing + ventas, N° 232, 2008, pp. 24-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2519677>

García, J. y Gil, L. (2019). Panorámica del marketing. Mc. Graw Hill.

González, G. M. (2019). Planeación estratégica total. Ignius media

Grande, I. (2005). Marketing de los servicios. Editorial ESIC.



- Hernández Ruiz, A. (2007). Necesidad del Marketing en las condiciones de la economía cubana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
- Hernández Aro, Y. (2010) Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara. (Tesis de maestría). CETUR.
- Iglesias, T., García Viena (2008). Comercialización de productos y servicios turísticos. Síntesis.
- Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. Revista Universidad y Sociedad, 12(4), 399-406.
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. D. C., y Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. INNOVA Research Journal, Vol. 3, Nº. 10, 1, 2018, págs. 28-41.
- Kotler, P. (1992). Dirección de Mercadotecnia. Pearson Educación.
- Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., y Cruz, I. (2000). Dirección de Marketing. Cómo ganar mercados: La planificación estratégica orientada al mercado. Edición del Milenio. pp. 73.
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2011). Marketing Turístico (5ta edición). Pearson. Educación.
- Kotler, P. y A., G. (2012). Marketing. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2011). Marketing Turístico. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2015). Marketing Turístico. Pearson Educación.
- Kotler, P. (2017). Dirección de Marketing. Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Pearson Educación.
- Lambin, J. J. (1987). Marketing Estratégico. McGraw Hill.
- Lambin, J. J. (1997). Marketing Estratégico. Mc Graw Hill.
- Lambín, J.J. (2008). Marketing estratégico. Mc Graw Hill. <http://negocioes.mercado.com>.



- Lambin, J. J. (2018). Estándares de sostenibilidad: interacciones entre actores privados, sociedad civil y gobiernos. *Research Journal*, Vol. 43, págs. 369-393
- Martín, M. J. (2016). *Marketing Digital*. García Maroto.
- Machado, E. y. H., Y. (2007). La aplicación del marketing en la industria turística. *ww.monografias.com*
- Marcillo, S. M. S. L., Giler, B. M. G., y Anzules, J. O. T. (2019). Turismo sustentable, tendencia emergente para la economía local con el marketing 2.0 para su impulso. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), pp.148-170.
- Matos, H. (2004). *Turismo: Complete su conocimiento*. Escuela de Hotelería y Turismo.
- Matos Avilez, J.A. (2008). La actuación de las Agencias de Viajes Receptivas en Cuba. <http://www.monografias.com>
- Matos Rodriguez, A.M. (2020). Modelo de dirección estratégica para una MYPE del sector turismo, Trujillo . (Tesis de fin de curso). Universidad privada del Norte].
- Matos Aguilera, N. (2020). Desarrollo del plan de marketing para Graficenter del municipio Holguín. (Tesis de fin de curso). Universidad de Holguín].
- McCarthy, E. (1964). *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin Homewood.
- Medina Serrano, L.; Beristain Oñederra, J.J. (2017). *Marketing práctico para pequeños negocios*. Ediciones Pirámide
- Molina, V. (2015). Plan de marketing de Closet Joy & travel. (Tesis de fin de curso). Universidad Empresarial Siglo XXI Córdoba.
- Monserate, O. y Olgúin. (2020). Marketing turístico como estrategias para promover el turismo en la ciudad de bahía de Caráquez. *ULEAM Vol. 1, No. 1*. <https://revistas.uleam.edu.ec/documentosbahia/MARKETING%20TURISTICO%20COMO%20ESTRATEGIAS%20PARA%20PROMOVER%20EL%20TURISMO.pdf>
- Morales Castaño, E. (2012). Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas el pétalo. (Tesis de fin de curso). Universidad de Holguín].
- Munch, L. (2018). *Planeación estratégica* (Cuarta edición). https://nanopdf.com/queue/planeacion-estrategica-el-rumbo-hacia-el-exitoredacted_pdf?queue_id=-1&x=1670373331&z=MjAwLjU1LjE0OC4yNg==



- Muñiz, R. (2009). Marketing en el siglo XXI. Centro de Estudio Financieros.
- Muñiz González, R. Muñiz de la Torre, V. (2017). El marketing del siglo XXI (6ta edición). Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Noblecilla, M., y Granados, M. (2018). El Marketing y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento. Editorial UTMACH.
- Novillo Diaz, L. A., Mocha Román, J. V., & Dioses Chiles, S. P. (2018). Marketing turístico en los balnearios de Agua Dulce de la Parroquia “La Avanzada”. Revista Universidad y Sociedad, 10(3), 235-240.
- Ojeda, D. (2016). Marketing Turístico (2da Edición). Paraninfo.
- Olguín, E., Mero, G., Vera, J, y Vera, E. (2020). Marketing turístico como estrategias para promover el turismo en Bahía de Caráquez. Uleam, Vol. 1 ISSN.
- Ortiz, Rafael. (2011). Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing. GESEMAP.
- Orugas Jimenez, Y. D., y Condorena Sardon, J. N. (2021). Plan estratégico de marketing turístico para el refugio de alta montaña Payachatas.(Tesis de fin de curso). <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/26978>
- Pacheco Vila, O. S. (2017). Investigación y evaluación sobre las actividades de promoción turística, con el fin de elaborar un plan de promoción turística en la ciudad de Quevedo. (Tesis de fin de curso). <https://repositorio.uteq.edu.ec/bitstream/43000/5948/1/T-UTEQ-0089.pdf>
- Palacios, D. (2018). La planeación estrategica empresarial.Independently Publisher.
- Pardo, C. A. H., y Sánchez, C. B. (2019). Marketing turistico: influencia en la definicion deenclaves turisticosen el centro historico de morelia. Journal of Tourism and Heritage Research: JTHR, 2(1), pp. 1-39.
- Peltier, J. Y., Zhao y Schibrowky. (2012). Technology adoption by small business: An exploratory study of interrelationships of owner and enviromental factors. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0266242610365512>
- Perelló J.L. (2001). Desarrollo y Promoción de Productos Turísticos. La Habana:
- Perelló, J.L (2006). Las Agencias Locales Integradoras de Viajes. La Habana:



Pérez Martínez, Y., y Beneitez Figueredo, L. M. (2019). Gustos y preferencias del mercado emisor italiano en el producto turístico las Tunas, Cuba. Observatorio de la Economía Latinoamericana (julio). <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/mercado-emisor-italiano.html>

Pilay Pincay, M. L. (2021). Diseñar un plan de Marketing turístico para la ciudad de Jipijapa de la provincia de Manabí Universidad Estatal del Sur de Manabí. (Tesis de fin de curso). <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/2745/1/Tesis%20%20%20Mercedes%20Pilay%202021.pdf>

Pingo, R. (2012). Marketing región de Lambayeque: mejorando el turismo receptivo. Contabilidad y negocios Vol. 7 Núm. 14. <http://www.redalyc.org/pdf/281624914008.pdf>

Quintanilla, M. (2009). Planeación Estratégica. <http://www.monografias.com/trabajos77/planeacionestrategica/planeacionestrategica.shtml>

Quintero, F. Á. L., Zambrano, L. M. V., Rodríguez, N. R. H., Cusme, Y. A. Z., Calderón, M. G. M., Cedeño, C. F. P., Zambrano, C. A. Z., Muñoz, K. E. D., Caicedo, Y. L. D., & Uleam, E. (2019). Gestión del marketing turístico sostenible. ediciones ULEAM. <https://munayi.uleam.edu.ec/gestion-del-marketing-turistico-sostenible/>

Reategui Flores, A. R. & Ruiz-Tananta, F. A. (2015). Evaluación del marketing y su incidencia en la empresa servicios turísticos Cumbaza E.I.R.L. del distrito de Tarapoto en el Periodo 2014. (Tesis de fin de curso). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.

Rodríguez, S. S. G., Villanueva, L. K. B., & Alcívar, M. A. M. (2020). Planeación estratégica para mejorar la comercialización de cacao en la empresa Agroalava del Empalme. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. Año VII, Edición Especial. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v33i1.2164>

Ronda-Pupo, G. A. (2007). Dirección Estratégica, constructo y dimensiones: Palcograf, Palacio de Convenciones, La Habana, Cuba.



Sabogal Russi, L. F., & Rojas-Berrio, S. P. (2020). Evolución del marketing experiencial: una aproximación teórica a su definición-Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1), pp. 94-107.

Sainz de Vicuña, J. M. (1995). *El Plan de Marketing en la práctica*. Editorial ESIC

Santesmases, M. (2007). *Marketing, conceptos y estrategias*. Pirámide.

Santesmases, M. (2012). *Marketing*. Pirámide.

Serra Cantallops, A. (2003). *Marketing Turístico*. Editorial Pirámide

Serra Cantallops, A. (2005). *Marketing Turístico*. Editorial Pirámide

Serra Cantallops, A. (2011). *Marketing Turístico*. Editorial Pirámide

Ojeda García, C. D. (2016). *Marketing turístico 2*. Ediciones Paraninfo, SA.

Sixto, J. (2016). *Fundamentos del Marketing Digital*. Comunicación Social.

Stanton, William J. (1970). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.

Stanton, W. J. (2000). *Mercadotecnia Organizacional del Proceso de Planeación de Mercadotecnia*. Editorial Félix Varela

Stanton, W. J. (2007). *Mercadotecnia (7 ma edición)*. Editorial Alejo Carpentier.

Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (2007). *Fundamentos de Marketing (Decimocuarta ed.)*. McGraw-Hill.

Tasé-Velázquez, D. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín*. (Tesis de fin de curso). Universidad de Holguín

Torres Alayo, R. Y. (2021). *Plan de marketing en la sucursal hotelera ISLAZUL*. (Tesis de fin de curso). Universidad de Holguín.

Westwood, J. (2015). *Preparar un plan de marketing*. Ediciones PROFIT.



Anexo 1.

Definiciones de marketing

No	Año	Autor	Definición
1	1987	Lambin	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.
2	2007	Stanton, Etzel y Walker	Un sistema total de actividades de negocios diseñados para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfagan las necesidades a mercados objetivo para lograr las metas organizacionales.
3	2012	Santesmases	La mercadotecnia es un 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.
4	2016	Sixto	El marketing en el ámbito de la empresa se basa en construir, las técnicas necesarias para colocar y vender los productos en el mercado.
5	2017	Kotler	Un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, planificando y ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.
6	2017	Muñiz	Es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.
7	2017	Armstrong	El marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.
8	2018	La Asociación Americana de Marketing (AMA)	El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general.
9	2018	Alarcón	Se realiza para que una empresa logre vender sus productos o servicios a otras empresas, que los usan a su vez para fabricar sus propios productos o apoyar sus operaciones diarias.
10	2019	Drucker	Es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio encaje como solución de sus problemas y se venda por sí mismo.

Anexo 2.

Criterios de conceptos de marketing según autores

Criterios	Autores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Proceso de intercambio			X		X		X	X		
Satisface deseos y necesidades	X	X	X		X	X				X
Produce un beneficio económico	X			X						
Influyen en el proceso las empresas y los clientes	X	X	X		X			X	X	
Planifica, promociona y distribuye productos y servicios	X	X		X	X		X			
Trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado		X		X	X	X	X		X	X
Intercambio de productos con valor para otros.	X				X	X	X	X		
TOTAL:	5	4	3	3	6	3	4	3	2	2

Legenda:

1	Lambin 1987
2	Stanton, Etzel, Walker 2007
3	Santesmases 2012
4	Sixto 2016
5	Kotler 2017
6	Muñiz 2017
7	Armstrong
8	AMA 2018
9	Alarcón 2018
10	Drucker 2019

Anexo 3.

Criterios de conceptos de marketing turístico según autores

Criterios									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Es llevado a cabo en empresas turísticas	X		X	X	X	X	X	X	X
Orientado a satisfacer a un grupo determinado de clientes	X	X	X	X			X		X
Comercializa bienes y servicios para obtener rentabilidad	X		X		X			X	X
Incluye la planificación y determinación de necesidades		X	X	X			X	X	X
Analiza los mercados y diseña los productos				X		X			X
TOTAL:	3	2	4	4	2	2	3	3	5

Leyenda:

1	Serra (2003)
2	Iglesias; Talón; y García Viana (2008)
3	Hernández (2010)
4	Ojeda (2016)
5	Cabrera (2018)
6	Zarate (2018)
7	Olguín y Monserrate (2020)
8	Matos (2020)
9	Pilay (2021)

Anexo 4.

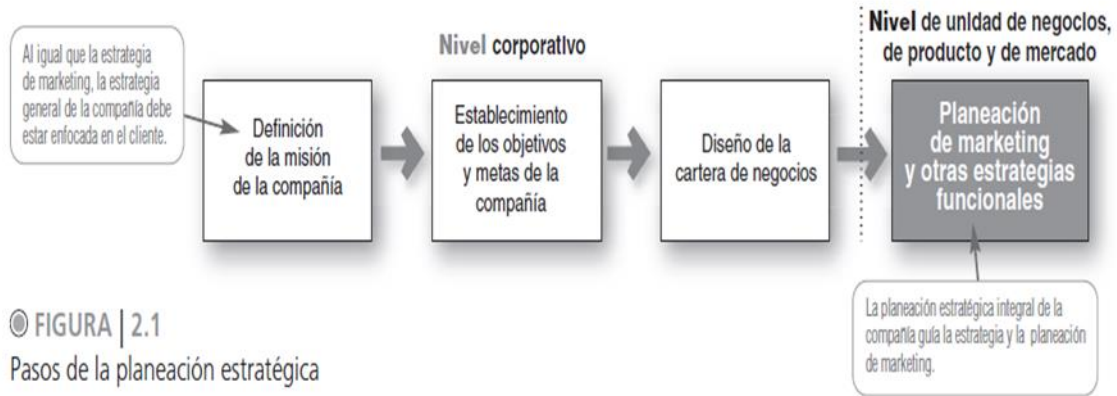
Variables del marketing a partir del marketing operacional y estratégico



Fuente: Machado, E y Hernández, Y., (2007) La aplicación del marketing en la industria turística.

Anexo 5.

Pasos de la planeación estratégica, según Kotler et al., (2012)



© FIGURA | 2.1
Pasos de la planeación estratégica

Anexo 6.

Definiciones de plan de marketing

No	Año	Autor	Definición
1	1998	Alfaro	Es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix y de estos en presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que está exigiendo el accionista.
2	2000	Kotler	Es 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.
3	2001	Perelló	Analiza los productos con los que trabaja la instalación, realiza un análisis de la situación, propone objetivos y estrategias, presupuestos y cuenta con una etapa de seguimiento y control.
4	2004	Ferré et al.	Consiste en la planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el periodo de un año, por lo general.
5	2004	Matos	El plan de marketing define quien es una compañía, en que mercado esta (visión y misión), donde y porque se quiere conseguir (estrategias y objetivos), así como concreta la manera de lograrlo y que se necesita para ello (planes y recursos). También fija los controles y la retroalimentación (sistemas de información) necesarios para la evaluación del progreso.
6	2005	Grande	Documento de gestión que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos, deseados en un ambiente de mercado.
7	2008	Iglesias, Talón, García-Viena	Instrumento practico, realista y operativo, que puede llevarse a cabo de acuerdo a un presupuesto dado y período de tiempo determinado.

Anexo 6.

Definiciones de plan de marketing. Continuación

8	2008	García	Un plan de marketing define quien es una compañía, en que mercado esta (visión y misión), y donde y que se quiere conseguir (estrategias y objetivos), así como concreta la manera de lograrlo y que se necesita para ello (planes y recursos). También fija los controles y la retroalimentación (sistemas de información) necesarios para la evaluación del progreso.
9	2009	Morera	Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han declararse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordarse, los aspectos económicos, técnicos, legales y sociales del proyecto.
10	2015	Westwood	Un plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, metodologías y los tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Se refleja en un documento escrito donde a partir de un diagnóstico se definen objetivos, líneas estratégicas de actuación, así como el conjunto de acciones de marketing necesarias para alcanzar dichos objetivos.

Anexo 7.

Limitaciones y aportes del plan de marketing

Autores	Etapas	Limitantes	Aportes
Antoni Serra (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Diagnostico DAFO 3. Fijación de objetivos 4. Selección de líneas estratégicas 5. Diseño de programa y estrategia del marketing mix 6. Implementación, periodicidad y presupuesto 	<p>Se excluye la etapa de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar.</p> <p>La primera etapa resulta insuficiente, pues el diagnóstico se ejecuta de forma global, no diferenciándose entre análisis interno y externo.</p> <p>En la segunda etapa se carece del listado de problemas que pudieran atender contra el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>La etapa destinada a la presupuestación incluye la implementación como una variable independiente; sin embargo, en la práctica la presupuestación del marketing requiere como base que se tengan implementadas las acciones prácticas o se hayan planificado.</p>	<p>Resulta adaptable a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico alcanzado hasta el momento de confección del plan.</p> <p>Existe un adecuado nivel de relación teórica y práctica entre las fases.</p>
Stanton, (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de la situación 3. Objetivos 4. Estrategias 5. Tácticas 6. Programas financieros. 7. Calendario 8. Procedimientos de evaluación 	<p>El análisis de la situación actual del marketing se encuentra limitado, pues solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución.</p>	<p>Se adapta a todo tipo de organización, ya sea productiva o de servicios.</p> <p>Existe una correcta relación entre cada una de las etapas.</p> <p>Ha servido de base para otros procedimientos.</p> <p>Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual</p>

			<p>permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.</p> <p>En la etapa de definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos.</p>
Iglesias (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investigación de mercados 2. Análisis interno y externo 3. Estrategia Producto, precio, distribución y comunicación 	<p>No incluye la etapa de resumen para ejecutivos, por lo que no se conoce los objetivos que se quieren alcanzar.</p> <p>No está presente el plan de acción.</p> <p>No cuenta con una etapa de presupuesto y control de marketing.</p>	<p>Define los mercados metas según cada segmento.</p> <p>Analiza las cuatro "P" de forma diferenciada; en cada mix de marketing.</p>
Correa (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del entorno 2. Definir objetivos claros 3. Definir estrategias para alcanzar los objetivos 4. Plan de acción 5. Presupuesto y métricas de control. 	<p>No está presente la etapa de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar.</p> <p>No analiza la situación actual del marketing.</p> <p>En la etapa de definición de los objetivos no considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos.</p> <p>Las etapas de presupuesto y control se analizan al unísono; lo que pudiera limitar el impacto global de ambas en la aplicación del plan de marketing.</p>	<p>Existe una adecuada relación entre las fases</p> <p>La fase de diagnóstico resulta adecuada para pequeños negocios u organizaciones jóvenes.</p> <p>En la etapa 5 las fases de presupuesto y control se analizan conjuntamente; lo que pudiera limitar el impacto global de ambas en la aplicación del plan de marketing.</p> <p>Al utilizar el término métricas de control resulta muy reducido desde el aspecto cognitivo y funcional, pues aminora la definición general del proceso de control.</p>
Ortiz, (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar 2. Determinar objetivos y propuesta de valor 3. Plan de acción referente a 	<p>La primera etapa resulta muy amplia para aplicar, pues el "diagnosticar" incluye elementos no imputables al plan,</p>	<p>No se toma en cuenta el resumen para ejecutivo como una etapa importante dentro del plan de marketing.</p>

	<p>4. Producto (Product), Precio (Price), Comunicación (Promotion), Distribución (Placement).</p> <p>5. Controlar y medir</p>	<p>debiendo adaptarse más al diagnóstico estratégico del entorno del negocio.</p> <p>Se excluye el resumen para ejecutivo como elemento importante dentro del plan de marketing.</p> <p>Se incluye en la última etapa la medición como un elemento aislado, cuando la realidad indica que la medición es un componente del proceso de control.</p>	<p>En la primera etapa el “diagnosticar” resulta muy abarcador para llevarlo a la práctica pues incluye elementos no imputables al plan, debiendo adaptarse más al diagnóstico estratégico del entorno del negocio.</p> <p>Analiza las cuatro “P” de forma diferenciada; cuando en realidad se asumen en la práctica como elementos integrados de las estrategias de comercialización.</p>
Kotler (2011)	<p>1. Resumen Ejecutivo</p> <p>2. Conexiones Corporativas</p> <p>3. Análisis y previsiones de los factores del entorno y la empresa</p> <p>4. Segmentación y mercado objetivo</p> <p>5. Objetivos y cuotas de ventas</p> <p>6. Planes de Acción: estrategias y tácticas</p> <p>7. Recursos necesarios para respaldar las estrategias y alcanzar los objetivos</p> <p>8. Control del Marketing</p> <p>9. Presentación y promoción del plan</p>	<p>El análisis de la situación actual del marketing se realiza dentro de los factores de la empresa lo que limita el desarrollo del mismo.</p>	<p>Es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea productiva o de servicios.</p> <p>Este tiene una relación idónea entre cada una de las etapas integrantes del procedimiento.</p> <p>Plantea el desarrollo de estrategias y tácticas para lograr los objetivos propuestos.</p>
Molina (2015)	<p>1. Análisis externo</p> <p>2. Análisis interno</p> <p>3. Análisis diagnóstico</p> <p>4. Objetivos</p> <p>5. Estrategias</p> <p>6. Programas de acción</p> <p>7. Cronograma</p> <p>8. Presupuesto</p> <p>9. Retorno sobre inversiones ROI</p>	<p>No se toma en cuenta el resumen para ejecutivo como una etapa importante dentro del plan de marketing.</p> <p>No posee un análisis de la situación actual del marketing</p> <p>No cuenta con una etapa de control</p>	<p>Existe relación entre cada una de sus etapas.</p>

Crespo (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado actual 2. Diagnóstico y análisis de la matriz DAFO 3. Definición de Objetivos (estratégicos y tácticos) 4. Estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. 	<p>No cuenta con resumen para ejecutivo. 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 ni control del marketing.</p>	<p>Propone que se definan objetivos tácticos y estratégicos. Existe relación entre cada una de sus fases. La capacitación del personal y la promoción de los productos o servicios de la empresa, además de una rigurosa segmentación y posicionamiento de la empresa en el mercado.</p>
Ojeda (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis y diagnóstico de la situación 2. Segmentación y público objetivo 3. Determinación de objetivos y cuotas de ventas 4. Planes de acción: estrategias y tácticas 5. Recursos necesarios para respaldar las estrategias 6. Seguimiento y control 	<p>No cuenta con un resumen ejecutivo que permita mostrar los objetivos planificados.</p>	<p>Es aplicable a cualquier tipo de organización. Existe relación entre cada una de sus fases.</p>
Muñiz (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Fijación de objetivos 3. Elaboración y selección de estrategias 4. Plan de acción 5. Establecimiento de presupuesto 6. Métodos de control 	<p>No cuenta con resumen para ejecutivo. No realiza el análisis del entorno.</p>	<p>En la etapa de definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos.</p>

Anexo 8.

Grado de concordancia entre los autores y procedimientos analizados

ID	Degree	Betweenness	Closeness	HarmonicCloseness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
1:Serra (2003)	16	1,893	36	16,5	0,264	228
2:Stanton (2007)	16	1,893	36	16,5	0,264	228
3:Iglesias (2007)	10	0,071	42	13,5	0,175	152
4:Correa (2010)	15	1,309	37	16	0,251	217
5:Ortiz (2011)	11	0,274	41	14	0,191	166
6:Kotler (2011)	17	3,553	35	17	0,273	235
7:Molina (2015)	14	1	38	15,5	0,236	204
8:Crespo (2016)	12	0,487	40	14,5	0,204	177
9:Ojeda (2016)	16	1,893	36	16,5	0,264	228
10:Muñiz (2017)	15	1,721	37	16	0,248	214
11:Resumen	8	0	44	12,5	0,136	119
12:Análisis de la situación	12	0,589	40	14,5	0,204	178
13:Análisis del entorno	15	2,548	37	16	0,244	211
14:Objetivos estratégicos	16	2,505	36	16,5	0,262	226
15:Análisis Estratégico	16	2,762	36	16,5	0,26	225
16:Plan de acción	15	1,839	37	16	0,248	215
17:Presupuesto	14	1,173	38	15,5	0,236	205
18:Control	14	1,489	38	15,5	0,233	202

Anexo 9.

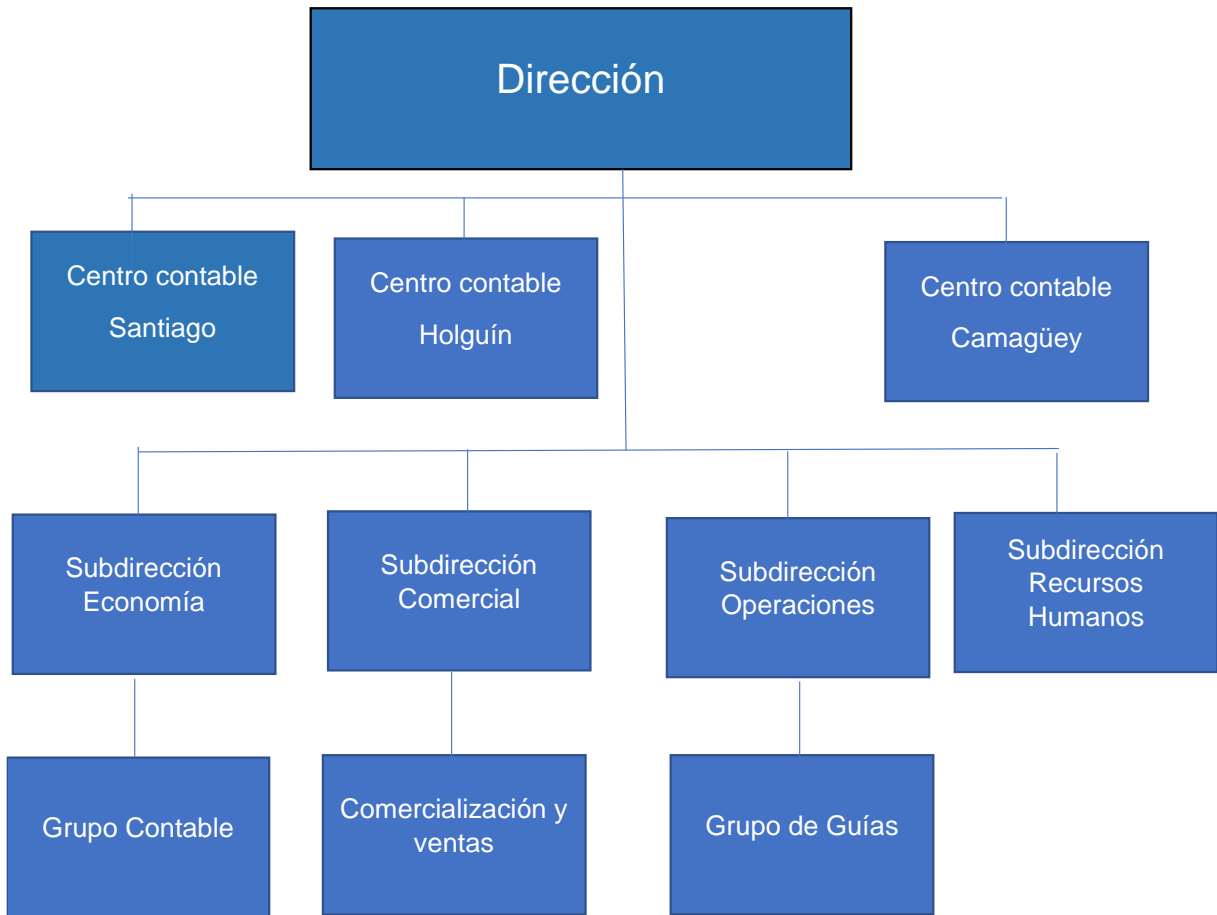
Encuesta realizada a trabajadores y directivos de la entidad para listar los problemas que inciden en la gestión comercial de la Agencia de Viajes.

Cuestionario:

1. ¿La entidad tiene implementado algún plan de marketing?
2. ¿Qué tipo de respaldo legal lo ampara?
3. ¿Cuáles son los problemas más significativos que hoy atraviesa la actividad comercial?
4. ¿Está diseñado un programa de publicidad para cada proceso o es un programa general?
5. ¿Considera que el equipamiento tecnológico incide negativamente en los clientes?
6. ¿Cuál o cuáles de los procesos de servicio que se realizan en la entidad son los de mayor impacto para la sociedad?
7. ¿Cuál o cuáles organizaciones considera que puede significar algún tipo de competencia para estos productos, amenazando su posición en el mercado?
8. ¿Las cifras contratadas con los clientes cubren la totalidad de los ingresos que se realiza?
9. ¿Qué gestiones realiza la dirección para garantizar la conformidad de la satisfacción de los clientes?
10. ¿Qué problemas pueden estar incidiendo de forma negativa en la disminución de los clientes?

Anexo 10.

Organigrama Agencia de Viajes Cubanacán. Sucursal Oriente 2022



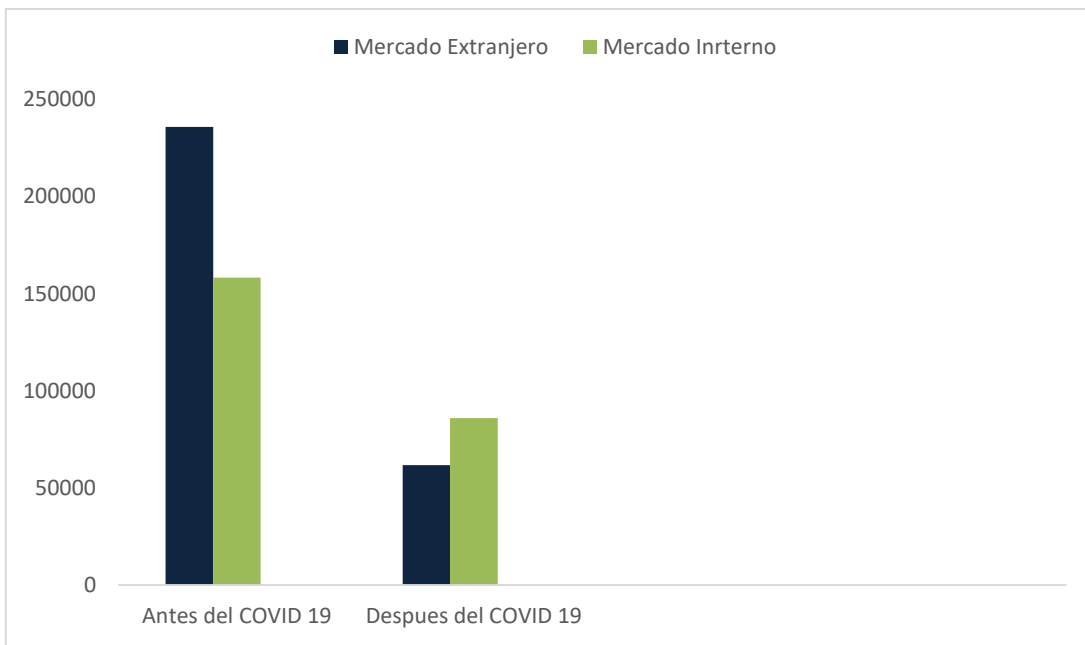
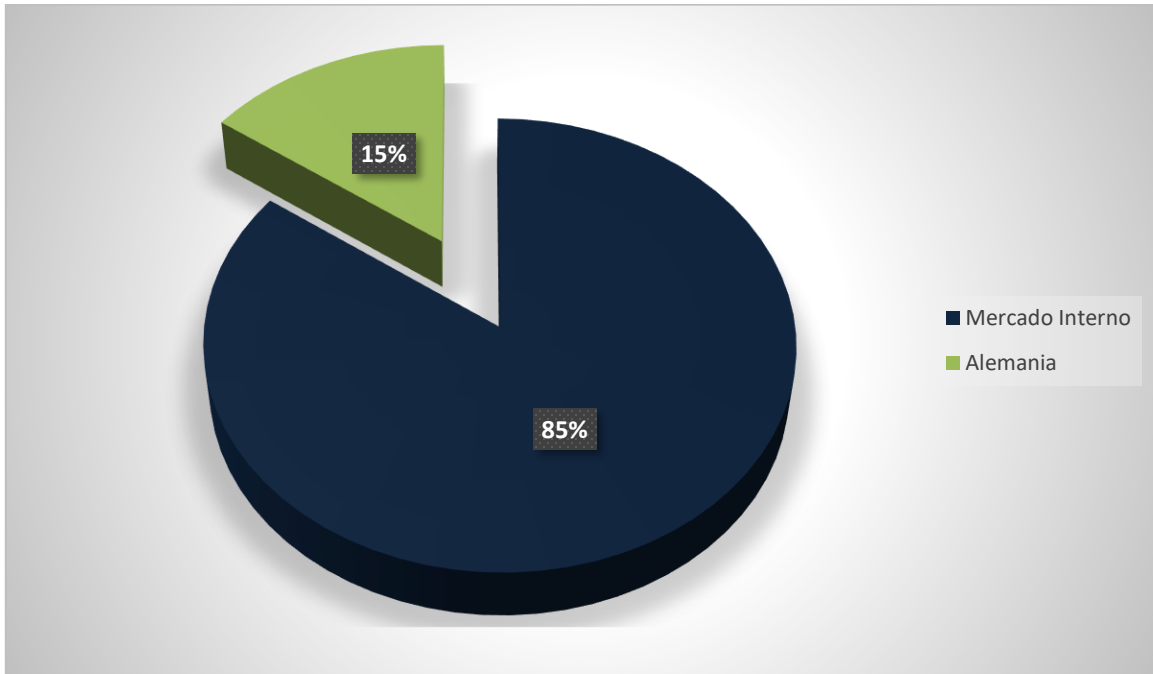
Anexo 11.

Nivel de escolaridad y categorías ocupacionales. Agencia de Viajes Cubanacán Oriente 2022



Anexo 12.

Comportamiento de los mercados



Anexo 13.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Fortalezas (3 - 4)	Peso	Calificaciones	Peso ponderado
Receptivo líder en el destino	4	9	36
Alto nivel de profesional de los directivos y trabajadores	4	5	20
Capacidad de la agencia de adaptarse a las tendencias internacionales	3	6	18
Relación calidad – precio de los productos y/o servicios ofertados	4	7	28
Prestación de un servicio personalizado y de calidad	4	8	32
Reconocida política ambiental de la agencia	3	6	18
Debilidades (1 - 2)			
Insuficiente gestión de material promocional de apoyo a la venta	2	6	12
Poca utilización del Internet para efectuar ventas	1	8	8
No esta implementado el Sistema de Gestión Empresarial	1	7	7
Poca comunicación comercial	1	9	9
Insuficiente calidad en los servicios	1	8	8
Insuficiente utilización de las nuevas tecnologías de la Información	2	5	10
Excesiva centralización de las decisiones	2	6	12
No se han realizado estudios del ciclo de vida del producto	1	10	10
Total		100	228

Anexo 14.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Oportunidades (3 - 4)	Peso	Calificación	Peso ponderado
Crecimiento potencial del mercado interno	4	9	36
Destino cubano reconocido internacionalmente por su seguridad	4	9	36
Potencialidades del destino para la diversificación de las ofertas turísticas	4	8	32
Existencia de instalaciones no estatales con variados servicios turísticos de calidad con posibilidades de ser incorporados a la oferta de la agencia	3	7	21
Ampliación de la planta hotelera en el destino	4	7	28
Prioridad dada por el Estado Cubano al desarrollo del turismo como principal sector de la reactivación de la economía	3	6	18
Nuevas tendencias de la demanda de exigir más calidad con productos personalizados	4	8	32
Amenazas (1 - 2)			
Aumento de los precios de los prestatarios	1	8	8
Estacionalidad de la demanda	1	7	7
Fuerte competencia de otros receptivos en el destino	1	6	6
Exceso de disposiciones legales y centralización	2	5	10
Pandemia COVID 19 y enfermedades tropicales	1	7	7
Lenta introducción de los cambios tecnológicos en nuestro país	1	7	7
Limitación a Cuba de turistas norteamericanos	2	6	12
Total		100	260

Anexo 15.

Matriz interna-externa (DAFO)

Factores Externos		Oportunidades					Amenazas						
Factores Internos		O 1	O 2	O 3	O 5	O 6	A 1	A 2	A 3	A 5	A 6	Total	Total
Fortalezas	F 1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	6	20
	F 2	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	4	
	F 4	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	5	
	F 5	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	5	
Debilidades	D 2	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	7	23
	D 3	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	
	D 4	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	5	
	D 5	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	5	
	D 8	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	3	
Total		7	3	7	5	6	2	4	5	0	4	43	
Total		28					15						

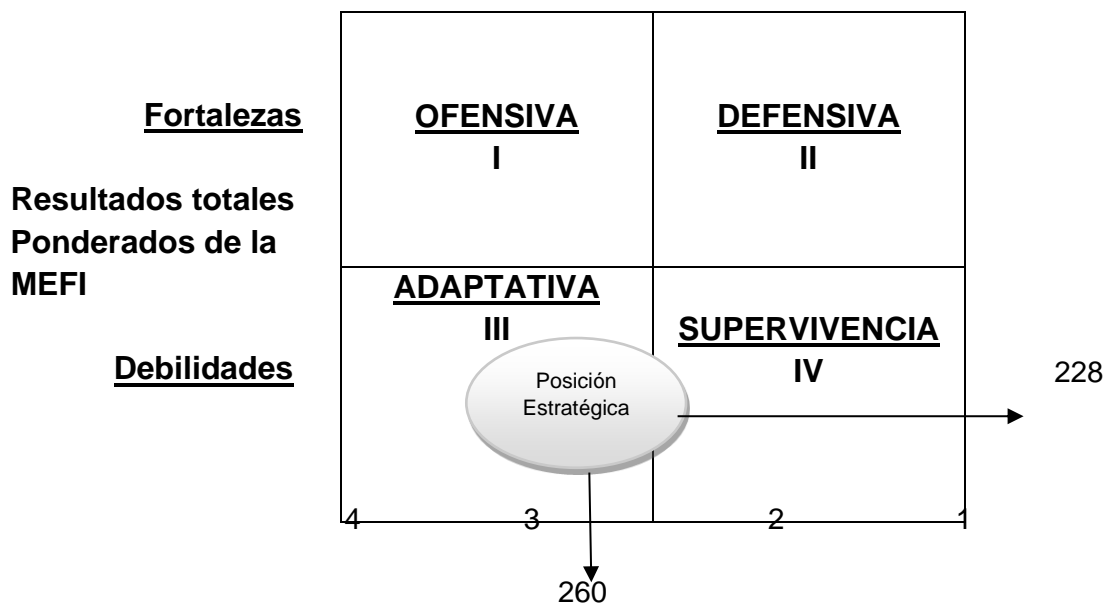
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	13	7
Debilidades	15	8

Anexo 16.

Matriz de impacto cruzado generada por el análisis DAFO Matriz

Resultados totales ponderados de la MEFE

Oportunidades Amenazas



Anexo 17.

Plan de Acción.

Variable	No	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Fidelización	1	La empresa deberá clasificar a sus clientes de acuerdo con los criterios que se establezcan en cuanto a los volúmenes de compra y frecuencia. Aplicar un descuento por concepto de cumpleaños y clientes repitentes.	Comercial	Mensual
Producto	2	Realizar estudios de mercados para conocer las motivaciones y preferencias de los clientes.	Comercial	Anualmente
	3	Iniciar contratos con nuevos TTOO con el objetivo de captar otros segmentos de mercado.	Comercial	Anualmente
	4	Analizar la cartera actual de productos de la agencia en términos de rentabilidad y aceptación del mercado.	Comercial	Mensual
	5	Diseñar nuevas excursiones que estén en correspondencia con las motivaciones de los públicos objetivos.	Comercial	Trimestral
	6	Mantener actualizados los productos y paquetes turísticos que ofrece la agencia para cada temporada.	Comercial	Permanente

Plan de Acción. Continuación.

Variable	No	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Producto	7	Consolidar las relaciones con los proveedores de servicio garantizando la relación calidad precio de los servicios.	Director Económico	Mensual
	8	Incrementar los contratos con las empresas del sector no estatal.	Director Económico	Mensual
	9	Diseñar nuevas excursiones dirigidas al mercado interno.	Comercial	Trimestral
Precio	10	Estudiar los precios de los productos que ofrecen las agencias que representan una competencia.	Comercial	Permanente
	11	Incluir dentro de las encuestas al cliente opiniones sobre la relación calidad precio de los productos.	Director	Trimestral
	12	Establecer precios diferentes según la temporada turística.	Comercial Económico Director	Trimestral
	13	Aplicar descuentos a clientes repitentes que acceden a la agencia de forma directa.	Comercial Económico Director	Meses de verano
	14	Analizar la eficiencia de los canales de distribución que la agencia emplea.	Director	Permanente

Plan de Acción. Continuación.

Variable	No	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Distribución	15	Facilitar el uso de computadoras con acceso a internet en cada buro de venta de la agencia.	Director	Anualmente
	16	Utilizar la página web de la agencia para realizar la venta directa de los productos turísticos.	Comercial	Permanente
	17	Mantener relaciones mutuamente beneficiosas con Tour operadores y agencias de viaje que comercializan los productos de la agencia en otros destinos.	Director Comercial	Permanente
	18	Establecer contratos con nuevos Tour operadores interesados en comercializar los productos de la agencia.	Director Comercial	Permanente
	19	Utilizar los medios de comunicación masiva para la promoción de los servicios y productos que brinda el centro.	Comercial	Permanente

Plan de Acción. Continuación.

Variable	No	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Comunicación	20	Preparar un programa para la atención especial de clientes VIP.	Comercial Dirección	Próximo año
	21	Crear sueltos y brochures que den a conocer el producto.	Comercial	Permanente
	22	Diseñar multimedias dinámicas de los productos ofertados para perfeccionar la evidencia física en los buroes de venta.	Comercial Director Económica	Próximo año
	23	Colgar videos promocionales en YouTube que informen a los clientes y los animen a realizar el acto de compra.	Comercial	Permanente
	24	Instalar pantallas expositivas en los buroes de ventas.	Director	Próximo año
	25	Incrementar la interacción con los clientes de la AAVV a través de las redes sociales.	Esp. Comercial	Permanente
	26	Rediseñar paulatinamente el plan de fidelización de acuerdo a las nuevas condiciones de la organización.	Comercial	Trimestral

Variable	No	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Personal	27	Elevar la calificación del personal a través de cursos y capacitación relacionados con su puesto de trabajo.	Comercial	Anual
	28	Fomentar el desarrollo del nivel idiomático de los trabajadores fundamentalmente en inglés y ruso.	Director	Anual
Proceso	29	Incluir dentro de los objetivos estratégicos y actividades de control la actualización de todos los manuales operativos haciendo énfasis en los del área comercial.	Director	Anual
	30	Realizar auditorías internas	Director	Anual
	31	Implementar un Sistema de Gestión Integrado.	Director	Próximo año
Evidencia Física	32	Garantizar la introducción de nuevas tecnologías de la información.	Director	Próximo año
	33	Mantener actualizado el stock de materiales de promoción.	Director	Mensual
	34	Mejorar la imagen de los buroes de venta.	Director	Anual