



**Universidad  
de Holguín**

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN  
DPTO. ECONOMÍA

# ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL HOTEL IBEROSTAR HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

**Autora:** Marielis Silva Montero

**Tutoras:** MSc. Katia Zaldivar Samsonova

MSc. Mirna Lázara González Velázquez

Holguín 2019



## PENSAMIENTO

“No vamos a desarrollar cualquier turismo, hay que hacer un turismo de calidad y sobre todo, integrado a la naturaleza”

Fidel Castro Ruz



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por darme la fuerza necesaria para lograr uno de mis mayores objetivos, en especial a mi mamá pues siempre me recuerda que es solo proponerse una meta para poder alcanzarla.

A mi esposo por su infinito amor y ser protagonista de esta maravillosa historia que apenas comienza al final de mi carrera universitaria: nuestra hija.

A todos aquellos que hicieron posible la materialización de este sueño.



## RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo la elaboración de un plan de marketing para el Hotel Iberostar Holguín, que aporte objetivos, acciones y estrategias para el desarrollo de su gestión comercial. Esta tesis consta de dos capítulos, además de las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. Este trabajo requirió del estudio de diferentes procedimientos encontrados en bibliografías especializadas, hasta ser seleccionada como la más adecuada la propuesta por el profesor José Luis Perelló en el año 2001, pues la misma tiene en cuenta los productos que son utilizados por la instalación, realiza un análisis de la situación, propone objetivos, estrategias, acciones, presupuesto y cuenta con una etapa de seguimiento y control. Durante la investigación se obtuvo un diagnóstico de la aplicación del marketing en el Hotel Iberostar Holguín, tanto interna como externamente, concluyendo el análisis con una valoración de la actividad comercial. Para recopilar y analizar la información se aplicaron métodos y técnicas como: observación directa; consulta y análisis de documentos y tormenta de ideas. El resultado de este trabajo es el plan de marketing para el Hotel Iberostar Holguín, permitiendo a la instalación contar con un valioso instrumento para dirigir sus acciones comerciales.



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO DEL MARKETING Y LA PLANEACIÓN DE MARKETING .....	5
1.1 Concepto de marketing: evolución histórica y definiciones .....	5
1.1.1 Marketing turístico. Elementos esenciales .....	9
1.1.2 Hoteles. Categoría y tipología.....	12
1.2 La planeación de marketing. Plan de marketing.....	14
1.3 Procedimientos para elaborar el plan de marketing en las organizaciones.....	18
Conclusiones del primer capítulo .....	21
CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL IBEROSTAR HOLGUÍN.....	23
2.1 Caracterización del Hotel Iberostar Holguín .....	23
2.2 Procedimiento aplicado .....	25
2.3 Propuesta de estrategias comerciales al Hotel Iberostar Holguín.....	27
Conclusiones del capítulo .....	40
CONCLUSIONES.....	41
RECOMENDACIONES .....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43
ANEXOS.....	



## INTRODUCCIÓN

La primera década del siglo XXI desafió a las empresas a prosperar financieramente e incluso a sobrevivir al enfrentar un entorno económico implacable. El marketing está desempeñando un rol fundamental al enfrentar esos desafíos. Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing (Kotler, 2012, p.3).

El plan de marketing es un instrumento básico de gestión a utilizar por cualquier empresa que pretenda ser competitiva en el mercado. En el marketing, la planificación es un factor clave para disminuir riesgos e impedir la pérdida de recursos y esfuerzos. En este sentido, el plan de marketing se vuelve indispensable, ya que facilita claridad al definir los objetivos que se quieren alcanzar e informa la situación de la empresa y el entorno en el que se enmarca, permitiendo definir estrategias y acciones necesarias para su éxito en el futuro.

En el sector turístico esto adquiere particular relevancia y fundamentalmente en Cuba donde se presta gran interés en intensificar la actividad turística, trazándose con ello como línea de trabajo: lograr una presencia en el mercado y un reconocimiento cada vez mayor, lo cual solo es posible con un incremento de la calidad en las instalaciones de recreo, los servicios y una adecuada planificación de las acciones que en materia de comercialización se acometen. Con la actualización en el año 2016 de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido, Cuba dirige sus esfuerzos a lograr que la actividad turística tenga un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista. (Lineamientos 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213 y 214)

A inicios de 1959 existían en la ciudad de Holguín alrededor de 17 instalaciones hoteleras con unas 200 habitaciones, las que en la actualidad en su gran mayoría no existen. Solo cinco de los hoteles más grandes de la urbe como el Tauler, el Royal, el



Patayo, el Majestic y el Residencial, concentraban alrededor de unas 150 habitaciones, los cuáles después de 50 años siguen activos, bajo otros nombres como hoteles Turquino, Santiago, Praga, y el Majestic que conservó su mismo nombre.

El 31 de diciembre de 1980 se inaugura el primer gran hotel en la ciudad capital: el Pernik, junto a las tradicionales villas de El Bosque y el Mirador de Mayabe. Con la creación en 1990 del Ministerio de Turismo, Holguín se convertía en el tercer destino turístico del país, diversificando con el transcurso de los años sus productos, desde sol y playa hasta el turismo de naturaleza, cultural, de salud, de eventos, de buceo, entre otros. Instalaciones turísticas como Brisas Guardalavaca, Club Amigo Atlántico Guardalavaca, Sol Club Río de Lunas-Mares, Pinares de Mayarí, Playa Pesquero, Blau Costa Verde, Fiesta Americana; paisajes naturales como Cayo Saetía, el Parque Cristóbal Colón y la Bahía de Nipe.

El 16 de noviembre de 2018, se inaugura el Hotel Iberostar Holguín, como parte de la política del país de incrementar el número de habitaciones. Este hotel es dirigido por el Grupo Iberostar, que lleva alrededor de 87 años trabajando en el sector turístico, y cuenta con más de 100 hoteles de cuatro y cinco estrellas, ubicados en los principales destinos de playa y ciudades del mundo y con más de 23.000 colaboradores que hacen posible que el Grupo siga siendo un referente a nivel mundial en la industria del turismo. Desde su apertura el Hotel Iberostar Holguín tiene un comportamiento inestable en sus niveles de ingreso y explotación de la capacidad instalada, causado fundamentalmente por un inadecuado enfoque de mercado, baja promoción del hotel, así como poca comercialización de la instalación con el turismo internacional y con los principales turoperadores. Lo que permite formular el siguiente problema de la investigación: ¿cómo mejorar la gestión comercial en el Hotel Iberostar Holguín que contribuya a aumentar sus niveles de ingresos y las capacidades instaladas? En consecuencia, **el objeto de la investigación** se enmarca en la gestión de marketing.

El **objetivo general** de este trabajo es proponer estrategias de comercialización que permitan mejorar la gestión comercial en el Hotel Iberostar Holguín y con esto contribuir al incremento de los ingresos y la explotación de las capacidades instaladas.

Como **objetivos específicos** se trazaron los siguientes:



- Construir el marco teórico – práctico referencial de la investigación, desde el desarrollo de la planeación estratégica del marketing hasta los beneficios de la utilización de estrategias comerciales como instrumento empresarial.
- Estudiar los procedimientos para la elaboración de estrategias comerciales existentes en la literatura.
- Aplicar un procedimiento para el desarrollo de la estrategia comercial para el Hotel Iberostar Holguín.

En correspondencia con los objetivos planteados el **campo de acción** queda definido como la planificación de marketing en el Hotel Iberostar Holguín.

La **idea a defender** es que el diseño y aplicación de estrategias de comercialización para el Hotel Iberostar Holguín contribuirá a perfeccionar su gestión comercial y con ello a elevar sus ingresos, así como la explotación de las capacidades instaladas.

La **significación práctica** subyace en la confección del plan de marketing para el Hotel Iberostar Holguín. Los resultados investigativos permitirán definir estrategias de comercialización orientadas a la organización del mismo.

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

Como general: el dialéctico materialista.

De nivel teórico:

Análisis – síntesis; para el análisis de la información obtenida y la elaboración de las conclusiones.

Histórico – lógico; en el estudio de la transformación de los patrones establecidos para desarrollar el tema objeto de estudio.

Inducción- deducción; al partir de pronósticos particulares para llegar a los generales y viceversa, en especial para el análisis de las fases, etapas y tareas a desarrollar.

De nivel empírico: técnicas de trabajo en grupo, observación directa, entrevistas no estructuradas, consulta y análisis de documentos.

Para su presentación, esta tesis se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico - referencial que sustenta la investigación. Un segundo capítulo, dirigido a la descripción del instrumental metodológico y la aplicación de un procedimiento para proponer el plan de marketing en el Hotel Iberostar Holguín.





Además, integra conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas que sostienen la construcción teórica del procedimiento, así como los anexos.



## CAPITULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO DEL MARKETING Y LA PLANEACIÓN DE MARKETING

En este capítulo se realiza un análisis de la evolución del marketing y su planeación estratégica, así como la utilización de sus herramientas, definiciones y lo relacionado con el plan de marketing.

### 1.1 Concepto de marketing: evolución histórica y definiciones

Desde que surgió a principios del siglo pasado, el término “marketing” ha estado inmerso en una continua controversia en nuestro entorno, dada la dificultad de encontrar un vocablo castellano que recogiera adecuadamente el contenido y significado del término anglosajón.

Desde un punto de vista lingüístico, el término anglosajón marketing se ha traducido al castellano con los usos latinoamericanos tales como “mercadología”, “mercadeo”, “mercadotecnia” o “comercialización”, como puede verse en las traducciones de muchos manuales norteamericanos.

Se dice que el marketing surgió desde que existe el comercio. Algunos dicen que los primeros referentes son los babilonios por usar embarcaciones para transportar mercancías. Sin embargo, el concepto de marketing se utiliza por primera vez en 1922 por Fred E. Clark cuando escribió "Principios de Marketing" después de que, en 1903, Walter Dill Scott, Director del Laboratorio de psicología escribiera “The Theory of Advertising. (Parrado, 2013)

Sin embargo, el marketing comenzó en la década de 1970 con el nacimiento de la orientación al marketing. Durante la primera etapa las empresas tenían una orientación a la producción. La empresa se preocupaba de asuntos relativos a la producción, la fabricación, y la eficacia. A mediados de la década de 1950, emergió una segunda etapa, la etapa de la orientación a las ventas. La primera preocupación de la empresa se convirtió en vender lo que producía.

A principios de la década de 1970, emergió una tercera etapa, la de orientación al marketing cuando las empresas se dieron cuenta de que los deseos y necesidades del consumidor conducían todo el proceso. La investigación de mercados llegó entonces a ser importante. Los negocios se dieron cuenta que era inútil invertir un gran esfuerzo en la producción y venta de productos que la gente no deseaba.



En 1960 el comité de definiciones de la Asociación Americana de Marketing definió éste como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancías desde el productor al consumidor. (Junco, 2017). Rebatiendo esta tesis según la cual el marketing se refiere exclusivamente a un conjunto de actividades empresariales, Kotler (1974) indica que la esencia del marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado.

Lambin (1981) define el marketing como 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. En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, los modos de acción de los productos, el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la demanda y la oferta.

Para la American Marketing Association (AMA, 1985), el marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización. Según Jerome McCarthy, Premio Trailblazer de la American Marketing Association, el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente. (McCarthy, 1990)

El marketing es un instrumento para competir con otras empresas. Según Al Ries y Jack Trout (1994), todas las empresas tienen un segmento que conquistar y competidores que vencer o de quienes defenderse. Esta afirmación enfatiza en que ninguna empresa es una "isla"; por tanto, necesita interiorizar en las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse, defenderse y atacar.

Para Kotler (2001) el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre



otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio. Además, es analizado el marketing como proceso social y administrativo. Considerándolo un proceso social porque intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas; y se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos, como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades.

Por su parte García (2011) valora al marketing como un conjunto de técnicas, políticas, estrategias, medios dirigidos a descubrir, crear y analizar las necesidades del mercado, lo que no sólo es examinar la demanda declarada y abierta, sino también la potenciación de necesidades latentes, la creación de nuevos productos, así como la oferta de nuevas soluciones. El autor en este caso, incorpora al concepto funciones claves como la planificación, a través de la cual la empresa conoce las necesidades y responde a ellas por medio de la oferta, orientando su modo de actuación.

Stanton, Etzel y Bruce Walter (2004), exponen que es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.

El marketing es un intercambio de comunicación permanente con los clientes de una manera que educa, informa y construye una relación con el tiempo. La parte del tiempo es importante porque sólo con el tiempo se puede construir la confianza. Por medio de la confianza, es como una comunidad orgánica construida en torno a productos y servicios y sus clientes tan entusiasmados con los productos se convierten en defensores, evangelistas leales, clientes frecuentes y, a menudo, amigos. El marketing es una muy buena manera de identificar lo que atrae a la gente y los ilusiona de tu marca y dárselos, involucrarlos en el proceso, y sí, construir grandes amistades en el proceso. (Blodgett, 2015)

El marketing es el responsable final de la creación de valor de la empresa a través de la marca, el rostro de la estrategia de negocio. Para ello, el marketing identifica los segmentos atractivos de alto crecimiento del objetivo. El marketing impulsa la organización para definir la mentalidad, la propuesta de valor de marca único y entregarlo diariamente a través de cada punto de contacto. El marketing asegura la



entrega de una oferta convincente y diferenciada a ese objetivo. Y, el marketing mide y mejora la satisfacción del consumidor / negocio / socios y la salud y fuerza de la marca. El marketing es el único punto de responsabilidad para el crecimiento, la identificación de nuevos clientes, la entrega de nuevas ofertas y el crecimiento rentable de un nuevo mercado. (Halligan, 2015)

De acuerdo con Kalehoff (2015), el marketing es el arte y ciencia del crear, deleitar y mantener a los clientes, al mismo tiempo que genera una ganancia y un valor para la empresa. El marketing integra formal o informalmente, muchas disciplinas y todas las funciones de la organización. El marketing debe abrazar los más altos estándares éticos, el respeto al medio ambiente, y esforzarse por hacer del mundo un lugar mejor.

Por su parte Strauss (2015) define que el marketing es la construcción de una oferta que sabes dentro de ti que puedes ofrecer en forma consistente y elegante a gente que le encantará. Y estar dispuesto constantemente a pulir, ajustar y refinar esa oferta para que sea irresistible quitando todo lo que los clientes no necesitan, añadiendo más de lo que aman y construyendo algún valor extraordinario que sólo tú puedes proporcionar una extraordinaria sorpresa que hace que los clientes se enamoren.

A pesar de que se pueden encontrar muchos conceptos de marketing, así como muchos pensadores que emiten su criterio acerca de ello, después de analizados los que anteriormente se mencionaron, todos recaen en el mismo objetivo, la razón de ser del marketing es el proceso de intercambio, como atraer nuevos clientes y mantener los que se tienen con propuestas más atractivas para que de esta forma se satisfagan las necesidades de los clientes, aumentar los ingresos de la empresa y cumplir los planes futuros que esta tenga.

En Cuba, el tema del marketing es de reciente incorporación en las esferas empresariales e institucionales. Su presencia data de principios de los años 90, como resultado de la desaparición del campo socialista y la introducción en el país de nuevas técnicas de dirección y gestión, que se tuvieron que adoptar para poder competir en mercados internacionalizados, y que alcanzaron su expresión más concreta en el proceso de perfeccionamiento empresarial, en el cual desde sus bases aparece insertada la mercadotecnia como uno de sus sistemas.



En el año 1998 se aprueba el Decreto Ley 187 que establece las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, el cual considera a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes y se precisa su alcance cuando se declara que la mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo (Bases del Perfeccionamiento Empresarial, 1998).

Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial del país entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de marketing ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretende homogeneizar los conocimientos de marketing para poder adoptar una verdadera filosofía de marketing en la empresa cubana (Hernández, 2010).

Por su parte el decreto ley 281 del 16 de agosto de 2007, "Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal establece en su página 1, que el proceso de perfeccionamiento empresarial tiene como objetivo garantizar la implantación de un SDG en las empresas estatales y organizaciones superiores de dirección que logren un significativo cambio organizativo al interior de las mismas y gestionar integralmente los sistemas que la componen. En su artículo 55, página 18, recoge entre sus sistemas la mercadotecnia.

### **1.1.1 Marketing turístico. Elementos esenciales**

El turismo necesita una filosofía de marketing que se adecue a sus propias necesidades como sector de los servicios, el cual de forma lógica presenta características específicas (Muñiz, 2008).

- La intangibilidad de los servicios.
- La no estandarización de los servicios hace que sea casi imposible que se repitan dos servicios iguales dándole un carácter exclusivo y único.



- El servicio no se puede probar, por lo que tampoco devolverse si no gusta.
- La producción está unida a su consumo.
- Los servicios no se pueden almacenar ni transportar, por lo que tampoco intercambiar.
- Son perecederos, se utilizan para el momento que fueron previstos y no posteriormente.
- No se puede separar de quien lo presta estando el cliente en contacto directo con el productor y participa directamente en la producción.

Resulta complejo mencionar a una definición única y general del término turismo ya que este ha sido tratado por varios autores y de ahí se han generado varias definiciones:

1. conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal (Hunzziker, 1942 citando en Rivero, A. 2013).
2. conjunto de fenómenos y relaciones económicas, psicosociológicas y medioambientales que se generan entre las entidades vinculadas a los viajes desde el lugar emisor, las entidades proveedoras de servicios y productos en el lugar de destino, los gobiernos de los lugares emisores-receptores y las comunidades locales de acogida, con motivo del viaje y estancia de visitantes temporales en un destino diferente a su lugar de residencia habitual (Martín, 2006).
3. El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros” (Ludeña, 2016, p.34).

Después de analizar conceptualmente el término turismo, se puede notar que dicho vocablo ha evolucionado en el tiempo, permitiendo enmarcar su evolución en cuatro etapas (Ludeña, 2016, p.26-27).

La primera de las cuatro etapas cubre el largo periodo de lo que se puede denominar “Prehistoria del Turismo”: desde los tiempos medievales hasta principios del siglo XVII, cuando los primeros signos de crecimiento industrial empezaron a afectar a la forma de



vida establecida durante siglos. El aumento gradual de la riqueza, el desarrollo de las clases mercantil y profesional, los efectos de la reforma y la secularización de la educación estimularon el interés por otros países y la aceptación del hecho de que viajar era en sí mismo un elemento educativo.

La era del ferrocarril representó una segunda etapa en la que los trenes y barcos de vapor transformaron las oportunidades de viajar. El rápido crecimiento de la población y de la riqueza creó un enorme mercado en un corto plazo de tiempo. Se inventó el viaje en masa y con éste el desarrollo de complejos turísticos, y en la escena comercial aparecieron agentes y tour operadores con nuevos métodos de marketing, como los viajes organizados, paquetes turísticos, carteles y folletos. Estos últimos aún hoy son útiles herramientas del marketing.

La tercera etapa es casi un intervalo, ya que viene representada por el periodo de entreguerras, desde 1918 hasta 1939. El florecimiento de la era de los ferrocarriles y el vapor se vio interrumpido bruscamente por la primera guerra mundial en 1914, pero la guerra impulso algunas formas de desarrollo técnico muy útil a más largo plazo: en este caso la expansión del transporte por carretera y considerables inversiones en aviación.

El periodo que se inicia en 1945, desde los años de posguerra hasta la actualidad, representa la cuarta etapa o el “despegue” del turismo. Ha sido una época de revolución tecnológica, desarrollo y cambios industriales masivos, que han dado como resultado una aceleración paralela de la creación de riqueza y una escalada del poder adquisitivo. Algunos cambios en el estilo de vida individual y en la comunicación personal y grupal se han presentado como nuevos factores moldeadores de la sociedad. Es más, han aumentado ampliamente la velocidad y el alcance de los cambios.

Existen varios conceptos del marketing turístico, por ejemplo, Figuerola (1990) considera que es la acción llevada a cabo por las empresas e intermediarios turísticos, de conducir a la demanda, tanto al conocimiento como al disfrute de los bienes y servicios que la actividad turística le ofrece.

La adaptación sistémica y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional,





para la satisfacción óptima de ciertos grupos determinados de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado (Rivero, A. 2013)

Serra (2003) refiere que identifica qué es lo que puede ofrecer la empresa turística así como el destino, qué grupos tendrían la posibilidad de ser atraídos, cómo traer 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 nuestros 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. Además, que analiza el desenvolvimiento del mercado futuro y actúa en consecuencia preparando los nuevos productos o relanzando los existentes.

Para Iglesias (2007) 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.

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

### **1.1.2 Hoteles. Categoría y tipología**

La tipología de los establecimientos hoteleros está muy relacionada con los diversos segmentos de mercado que visitan los hoteles, así como la calidad y diversidad de los servicios a disposición del cliente que se prestan en el mismo.

En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC: 127 del 2014 establece los requisitos mínimos que deben cumplir los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y tipologías, la cual define al establecimiento de alojamiento turístico como el conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación, cuyo titular es una persona jurídica legalmente constituida, ubicado en el territorio nacional.

Los tipos de establecimientos de alojamiento turístico son: hotel, aparthotel, villa y motel.



- Hotel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Aparthotel: establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicio de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Villa: establecimiento compuesto por una o varias áreas de servicios en que se agrupan las facilidades requeridas. Su subsistema de alojamiento se caracteriza por desarrollarse de forma independiente, pudiendo estar constituido por habitaciones, cabañas, casas, apartamentos y/o bungalows; en edificaciones de no más de tres niveles de altura e integrado a la naturaleza. Deberá lograrse privacidad para cada célula habitacional y vinculación entre el subsistema de alojamiento y el (las) área (s) de servicio a través de jardines, caminos peatonales y/o vías internas de muy poca circulación y de uso exclusivo.
- Motel: establecimiento de alojamiento ubicado cerca o junto a una carretera o autopista, con estacionamiento para cada habitación contigua o próximo a esta. Se caracteriza, además, por contar básicamente con los subsistemas de alojamiento, público-comercial, administrativo y técnico - mantenimiento. Puede en algunos casos facilitar servicios gastronómicos y de atención al vehículo.

La clasificación según la tipología se representa con “Letras o Siglas” y las categorías por el “Sistema de Estrellas”. Este sistema que usa como insignia las estrellas para la categorización de las entidades turísticas es el más utilizado a nivel internacional, pues resulta más atractivo en el mercado hotelero y es reconocido desde los años 60, como la principal simbología cualitativa de la hotelería (González, 2009).

- De una estrella: sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos, confortables, dado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio en correspondencia con lo establecido en la Norma Cubana 126 de 2014. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.
- De dos estrellas: Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de



ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio en correspondencia con lo establecido en la Norma Cubana 126 de 2014. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación.

- De tres estrellas: Las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio en correspondencia con lo establecido en la Norma Cubana 126 de 2014. Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios.
- De cuatro estrellas: se destacarán por su elegancia, confort y la diversidad de sus servicios. Sus instalaciones, habitaciones, suites, apartamentos y otros servicios, dispondrán de las técnicas modernas de la hotelería. El vestíbulo será espacioso. Los elementos de ambientación estarán bien integrados y será notoria la creatividad de su diseño. El mobiliario, el equipamiento y los accesorios serán de calidad superior. La operación se caracteriza por la obtención de los detalles y la eficiencia. Contarán con personal en número suficiente para brindar un servicio distinguido a cada huésped.
- De cinco estrellas: Se observa elegancia constante que se percibe desde que se entra al edificio. Todos poseen además de las cualidades que caracterizan a un cuatro estrellas, más servicios y mejores instalaciones para huéspedes. Dispondrán de las técnicas más modernas de la hotelería.

### **1.2 La planeación de marketing. Plan de marketing**

En marketing como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone en sí misma riesgos muy altos, que van desde el fracaso de los productos hasta el desperdicio de recursos y esfuerzos. El marketing efectivo recibe un gran impulso de un plan de marketing bien pensado y diseñado, facilitando la conjunción de todas las actividades en una forma integrada, lo que facilita la generación de un futuro positivo.

Es necesario considerar que las actividades de marketing tales como la publicidad, la venta, los estudios de mercado y otras no son en sí mismas independientes, sino que constituyen una parte integrante y esencial de la actividad de las organizaciones,



surgiendo así la necesidad de su planificación, estableciendo una política de conjunto, global y coherente, definida por completo en torno al cliente y dedicarse por entero a su puesta en práctica.

Según Kotler (1992) citado en Díaz, S. (2018) la planificación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo. Una correcta planeación del mismo conduce al logro de las metas que se planifica la organización.

Según Stanton, Etzel y Walker (1998, p. 75) la naturaleza de la planeación consiste en el hecho de que “si no sabe adónde se dirige, cualquier cambio lo llevará allí, esto quiere decir que toda organización necesita planes generales y específicos para lograr su éxito”

La planificación estratégica es pensar antes de actuar, elaborar mejores políticas y adoptar decisiones más efectivas. La palabra estrategia, dentro de ese contexto significa que se está tratando con temas que preocupan e interesan a los altos ejecutivos, que se refieren al mediano y largo plazo y que están fuertemente relacionados con el entorno. Lo estratégico es sinónimo de globalidad o visión de conjunto y adquiere importancia en la vida de una institución cuando las acciones que se contemplan: llevan consigo la asignación de forma integrada de una porción importante de los recursos de la organización. Existe gran incertidumbre en cuanto a los resultados posibles y una vez puestas en marcha son irreversibles, salvo si se incurre en costos muy elevados.

El proceso de planeación estratégica de marketing es el proceso de administración aplicado al marketing, consiste básicamente en: planear un programa de marketing, ponerlo en marcha y evaluar su rendimiento. La etapa de planeación comprende el de definición de metas y el diseño de las estrategias y tácticas para alcanzarlas.

Stanton (2004) describe la planeación estratégica de la mercadotecnia como el 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 es el plan de marketing.



Para adentrarse en la planificación comercial y llegar a la consideración del modelo que se utilizará para la formulación de estrategias en esta área, se hará referencia a algunos conceptos. La planeación estratégica es un proceso que consta de nueve etapas, a las cuales es muy importante, que se les preste especial atención, para garantizar el logro de los objetivos. Estos son: el propósito, las premisas, estrategias, políticas, programas, procedimientos, objetivos y presupuesto.(citado por González,2017)

Sanz de la Tajada (2005) señala que la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. El resultado del proceso de planificación es el plan de marketing.

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

Sanz, de la Tajada (2005) declaró que para la confección de un plan de marketing se deberían seguir los siguientes pasos: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados.

Este autor hace referencia a la importancia del primer paso que plantea en su modelo, pero no separa en este análisis la situación externa de la interna y sólo valora la necesidad de descubrir las oportunidades y problemas, sin considerar los puntos fuertes. Tampoco se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él.



Para Kotler (2012, p. 36) es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y tático.

El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing. Piense en el plan de marketing como un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y el control de marketing. La característica distintiva de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad para lograr las metas y objetivos que establece.

Los planes de marketing tienen un alcance más limitado que los planes de negocios, los cuales ofrecen una visión general de la misión, las metas, la estrategia y la asignación de recursos de toda la organización. El plan de marketing documenta cómo se lograrán las metas estratégicas a través de métodos y tácticas específicas de marketing, con el cliente como punto de partida; y también está vinculado con los planes de otros departamentos de la organización (Kotler, 2012, p. A1).

La efectividad de un plan de marketing dependerá de ciertas particularidades. Muñiz (2008) refiere que el plan de marketing debe poseer un conjunto de atributos:

- Es un documento escrito
- Detalla todas las variables específicas de marketing
- Está dirigido a la consecución de los objetivos
- Suelen ser realizadas a corto plazo: un año
- Debe ser sencillo y fácil de entender
- Debe ser práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas
- Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios
- Las estrategias deben ser coherentes
- El presupuesto económico debe ser real

Trabajar sobre la base de un plan de marketing trae consigo numerosas ventajas para cualquier empresa principalmente en el sector turístico (Muñiz, 2008; citado en Hernández, 2010):

- Permite obtener un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.



- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general, evitándose las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas.

### **1.3 Procedimientos para elaborar el plan de marketing en las organizaciones**

Los planes de mercadotecnia establecen estrategias integrales para desarrollar productos y servicios para segmentos de mercado específicos, informar a los clientes acerca de productos y llevar los productos a manos de los clientes. Un plan de mercadotecnia se expande esencialmente sobre la sección de mercadotecnia de un plan de negocios, profundizando con mayor detalle en el entorno competitivo y las tácticas utilizadas para lograr las metas de mercadotecnia. Todos los planes de mercadotecnia deben diseñarse alrededor de objetivos alcanzables, medibles y oportunos.

Una correcta planificación de estrategias comerciales le permitirá a la empresa un correcto empleo de los recursos, una buena orientación hacia los planes futuros que esta desea alcanzar, una preparación eficaz para enfrentar cambios repentinos que se puedan estar efectuando en el mercado que se desarrolla y la posibilidad para esta de adaptarse a ellos sin sufrir daños colaterales en sus ingresos.

Es lógico que cada empresa cuente con su propio modelo de plan de mercadotecnia a seguir, no es que exista un modelo específico para cada área pues cada organización es la responsable de trazar sus propias estrategias de comercialización buscando ampliar su cartera de clientes para un posterior beneficio en ventas.

La Escuela Superior de Estudio de Marketing (ESEM, 2000), plantea etapas a seguir para la elaboración del plan de marketing tales como: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación. Además, señala que las mismas deben ser operativas, siendo una fuente de apoyo para la empresa,



destaca que, si se ignoran estas, el plan de marketing sería exclusivamente un listado de buenas intenciones.

Definiendo además como índice del plan de marketing:

1. Análisis de la situación
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Planes de acción
5. Autocontrol
6. Cuentas de explotación
7. Planes de contingencia
8. Proyección del plan de marketing

Este enfoque profundiza en el primer paso del proceso, separando los datos internos de los externos y enfatiza en la necesidad de valorar aquellos que sean relevantes para la organización y recomienda algunas técnicas para su realización. Y aporta lo relacionado con la elaboración de pronósticos (proyección), es decir la tendencia de la empresa y sus productos dentro del mercado, prever que cambios pueden producirse en el futuro y puedan alterar esas tendencias. Proponiendo un modelo que incluye además la elaboración de planes de acciones correctoras para el caso de desviación de las variables más factibles a cambiar y el análisis de las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctoras.

El mayor acercamiento a una metodología de confección de plan de marketing para la empresa cubana lo constituye el sistema de planeación de la mercadotecnia incluido en el Decreto Ley 252/2007, (Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2007, p.344), sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano que en su capítulo XVIII sistema de mercadotecnia; en el artículo 666 define al plan de mercadotecnia a través de los siguientes pasos:

1. Diagnóstico: debe analizarse la situación actual, tanto interna como externa que identifique entre otras cuestiones las oportunidades de mercado, situación competitiva, estado de la oferta actual
2. Objetivos para el periodo en cuestión: destaca que deben ser económicos y financieros, es decir de ventas y aportes (CUP y CUC)





3. Definición del mercado meta: se señala que se debe precisar claramente él o los segmentos de mercado, lo cual marcará las estrategias para la oferta
4. Objetivos estratégicos: señalando que en este caso se incluyen las acciones estratégicas que se deberán implantar para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia
5. Presupuesto: resume todos los recursos financieros para implementar el plan
6. Sistema de control: en esta sección se recogen los métodos, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia

Muñiz (2008), propone un análisis de la situación, la determinación de objetivos, la elaboración y selección de estrategias, un plan de acción, el establecimiento del presupuesto y un plan de control.

Pasos:

1. Análisis de la situación
2. Determinación de objetivos
3. Elaboración y selección de estrategias
4. Plan de acción
5. Establecimiento del presupuesto
6. Plan de control

Hernández (2010) propone un procedimiento dividido en cuatro fases: analítica, estratégica, operativa; control y seguimiento partiendo de un análisis de la situación mediante un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y estrategias del mix de marketing, plan de acción, mecanismos de control, así como la implantación y el seguimiento, muy particulares para el sector hotelero.

Fases:

1. Fase analítica: se realiza un análisis interno y externo
2. Fase estratégica: se realiza un análisis DAFO, se elabora estrategia maestra (áreas de resultados claves del marketing), objetivos estratégicos y estrategias del Mix de Marketing
3. Fase operativa: plan de acción y factibilidad económica



#### 4. Fase de control y seguimiento: mecanismos de control, resumen y implantación y seguimiento

Para esta investigación se han analizado los procedimientos propuestos por 8 autores: Sainz (1995), Ambrocio (1998), Perelló (2001), Muñoz (2006), Stanton (2012) y Leal Jiménez (2010) (anexo 1). Para realizar el análisis y comparación de los procedimientos analizados, se confeccionó una tabla resumen en la cual se puede apreciar que existe gran similitud entre los procedimientos, que todos tiene un carácter general, además proponen un análisis interno y externo, definen misión y objetivos y formulan un plan de acción (anexo 2).

Para la elaboración del plan de marketing, es considerado por la autora como el procedimiento adecuado el propuesto por Perelló (2001) (anexo 3) ya que inicia con la definición del producto, analiza la situación en la que se encuentra la entidad a partir de un análisis de la competencia, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para plantear los objetivos y definir estrategias. Este procedimiento tiene en cuenta estrategias para cada elemento del marketing mix (mezcla de mercadotecnia), de las que se definen acciones con un presupuesto para su futura puesta en práctica e incluye una etapa de seguimiento, evaluación y control de los resultados, además es uno de los procedimientos propuestos para el sistema turístico cubano.

#### **Conclusiones del primer capítulo**

1. Las tendencias actuales de la oferta y la demanda se dirigen hacia un turismo planificado y responsable, en el cual los clientes son cada día más exigentes y las instalaciones turísticas tienen que estar acorde con las nuevas tendencias para mantener la competitividad que se requiere en el mercado.
2. Los hoteles constituyen el elemento más relevante de la oferta turística, según su clasificación y tipología cada uno requiere de una gestión diferenciada acorde a lo que el cliente espera.
3. El plan de marketing es una valiosa herramienta de planificación ya que proporciona una visión certera del objetivo final e informa la situación en la que se encuentra la empresa, estableciendo estrategias y acciones para el logro de las metas trazadas.



4. En la revisión bibliográfica se encontraron varios procedimientos para la elaboración de planes de marketing, realizando un análisis comparativo de los mismo se asume por la autora el procedimiento establecido por Perelló (2001) para la propuesta de plan de marketing.



## CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA EL HOTEL IBEROSTAR HOLGUÍN

El presente capítulo tiene como objetivo diagnosticar el estado de la actividad comercial en el Hotel Iberostar Holguín para determinar los problemas que puedan afectar la gestión de esta actividad y darle solución aprovechando sus potencialidades.

### 2.1 Caracterización del Hotel Iberostar Holguín

Iberostar Holguín es un hotel de sol y playa que cuenta con 638 habitaciones. Está ubicado en el Estero, Rafael Freyre Torres, Holguín, Cuba, cuenta con un refinado diseño moderno, elegante y funcional. Se integra perfectamente con la flora y fauna que le rodea, su ubicación constituye un rico entorno natural por estar insertado cerca del Parque Natural Cristóbal Colón y en el perímetro de uno de los corredores de aves migratorias más importantes de la isla.

Ofrece una amplia gama de servicios y facilidades para todo tipo de clientes. El hotel se encuentra junto a una playa de arenas blancas y aguas cristalinas, con bungalows bajos de 3 pisos, rodeado de jardines, variados sitios para comer y áreas comunes para socializar y compartir de diferentes ambientes creados por medio de la decoración particular de cada uno, agradables colores y un funcional y moderno mobiliario. El hotel desde su apertura tiene el nombre comercial Hotel Iberostar Holguín, administrado por el grupo Iberostar.

#### Misión

Proporcionar a nuestros clientes una experiencia inolvidable en los mejores destinos vacacionales, ofreciendo un servicio de excelente calidad mediante un equipo altamente cualificado.

#### Visión hasta 2021

Ser el referente como grupo hotelero vacacional, desarrollando un modelo de gestión familiar y sostenible que transmita confianza a clientes, empleados y socios empresariales.

#### Objetivo principal

Lograr la máxima satisfacción de nuestros clientes.

#### Valores

- Autenticidad: una marca con carisma propio y único, que me trata con honestidad y que me ofrece experiencias “de verdad” siendo siempre fiel a sí misma.



- Excelencia: una marca que da lo mejor de sí misma, apostando por superarse cada día en todo lo que hace, buscando siempre adelantarse a mis deseos y trascender los estándares más altos.
- Pasión: una marca que contagia ilusión, que disfruta cuidando los detalles, y que transmite un vivo entusiasmo por conseguir que cada momento supere mis expectativas.
- Cercanía: una marca amable y accesible, con la que puedo hablar de tú a tú y donde las personas marcan la diferencia. Una marca que me conoce y me trata con la atención y cuidado que espero.

La estructura organizativa de esta instalación se caracteriza por un director general a quien se subordinan las diferentes áreas del hotel, como se puede observar en el organigrama que fue aprobado mediante la resolución 144/2018 del Grupo Gaviota SA (anexo 4)

Mediante el artículo 26 de la Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014 se estableció que en aquellas actividades donde la demanda de trabajadores aumenta en determinados períodos o temporadas, se utiliza el contrato de trabajo por tiempo indeterminado para labores discontinuas o cíclicas, retribuyendo el trabajo durante el período efectivamente laborado. En el período interciclo se suspende la relación de trabajo y no se paga retribución, reanudándose una vez que comience el ciclo, en este intervalo el trabajador tiene derecho a laborar en cualquier sector o actividad.

En la siguiente tabla se puede observar la cantidad total de trabajadores con que cuenta la instalación.

Tabla 1. Estructura de la fuerza de trabajo

Resumen por categorías ocupacionales	Categoría Ocupacional	Cantidad Máxima en CD	Plantilla mínima
Cuadros	C	4	3
Operarios	O	197	159
Servicios	S	386	267
Administrativos	A	6	7
Técnicos	T	78	59
Total		671	495



La organización del equipo de marketing está diseñada para dos personas, un Jefe Comercial y un Especialista B en Comercialización del Producto Turístico, sus funciones principales se encuentran en el anexo 5.

**Principales proveedores:** Tecnoazúcar, Comercializadora AT Comercial, Suchel Proquimia, Corporación Cuba Ron S.A. Comercializadora ITH y Cervecería Bucanero S.A.

El Hotel Iberostar Holguín no cuenta con un plan de marketing para dirigir sus acciones comerciales, llevando a cabo una planificación de forma operativa, enfocada principalmente en darle cumplimiento a los objetivos económicos, a pesar de no contar con el mismo.

## **2.2 Procedimiento aplicado**

El procedimiento que se utiliza en el trabajo es el propuesto por Perelló (2001), el cual consta de 8 etapas que recogen los aspectos a tener en cuenta para la elaboración del plan de marketing. Este procedimiento parte de la idea de definir el producto, de ahí analizar la situación en la que se encuentra a partir de un análisis de la competencia, de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para plantear los objetivos y definir estrategias. Algo muy significativo de este procedimiento es que tiene en cuenta estrategias para cada elemento del marketing mix (mezcla de mercadotecnia), de las mismas se definen acciones con un presupuesto para su futura puesta en práctica y además incluye una etapa de seguimiento, evaluación y control de los resultados. Después del análisis exhaustivo de varios procedimientos para la elaboración de planes de marketing este fue seleccionado, por contar con la mayor cantidad de criterios a la hora de elaborar planes de marketing y por haber sido elaborado para ser puesto en práctica en el sistema turístico cubano. Las etapas se explican a continuación:

### **Etapas 1. Definición del concepto de producto**

Se describe a la instalación objeto de estudio, teniendo en cuenta su categoría, capacidad habitacional, dimensiones, facilidades entre otros aspectos característicos de los centros de alojamiento turístico.

### **Etapas 2. Análisis de la situación**



En esta etapa se valoran las circunstancias tanto internas como externas que rodean la organización para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como el entorno competitivo que rodea la instalación.

### **Etapa 3. Definición de objetivos**

Se definen los objetivos ya que en principio determinan numéricamente dónde se desea llegar y de qué forma. Un objetivo representa también la solución deseada de un problema o la explotación de una oportunidad.

A través de una investigación de mercados se conoce las tendencias de consumo de los principales mercados, así como sus hábitos y costumbres.

### **Etapa 4. Estrategia producto-mercado, estrategia geográfica, estrategia de segmentación, posicionamiento**

Las estrategias son los caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing, estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia para alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos comerciales asignados por la compañía (Muñiz, 2008).

Se proponen estrategias producto-mercado, geográficas, de segmentación y posicionamiento para alcanzar los objetivos previstos, definiéndolas correctamente para posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia para alcanzar la mayor rentabilidad de los recursos comerciales asignados.

### **Etapa 5. Estrategias para cada componente del marketing mix**

Se formulan estrategias para cada componente del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación, elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing.

### **Etapa 6. Programas de acción**

Se realiza un programa de acción para cada uno de los componentes del marketing mix, determinando a los responsables y las fechas de cumplimiento.

### **Etapa 7. Presupuestos**

Para la realización de las tareas propuestas anteriormente se requieren recursos económicos, siendo necesario proponer un presupuesto para dar cumplimiento a las acciones del presente plan de marketing.



## **Etapa 8. Sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados**

El control del marketing es sumamente importante a la hora de medir el cumplimiento de los objetivos que han sido propuestos ya que este está basado en una investigación de los resultados obtenidos y marca las pautas que hay que seguir una vez sean apreciadas las desviaciones entre las previsiones y las realizaciones, para determinar las causas de alguna irregularidad y determinar que se va a hacer para erradicarlas.

### **2.3. Propuesta de estrategias comerciales al Hotel Iberostar Holguín**

El procedimiento aplicado en esta investigación propuesto por Perelló (2001), requiere de la implementación de ocho etapas que recogen todos los elementos a tener en cuenta para la elaboración del plan de marketing. Este procedimiento parte de la idea de definir el producto, de ahí analizar la situación en la que se encuentra a partir de un análisis de la competencia, de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para plantear los objetivos y finalmente definir estrategias que propiciaran el alcance de las metas propuestas.

#### **Etapa 1. Definición del concepto de producto**

Iberostar Holguín es un hotel que opera bajo la modalidad Sol y Playa, Todo Incluido, categoría 5 estrellas. Excelente para familias, parejas, lunas de miel, bodas y viajes de incentivos, con mobiliario y elementos decorativos simples. Desde su apertura se han recibido clientes de varias nacionalidades siendo los mercados más significativos Inglaterra, Alemania y Canadá éste último tradicionalmente ha ocupado la posición número uno en la emisión de turismo hacia la isla.

Tiene una decoración que complementa los espacios sin sobrecargarlos, transmitiendo en todo momento sensación de amplitud y limpieza, aprovechando al máximo los espacios abiertos y la iluminación natural reflejando respeto por el medioambiente y contra el cambio climático.

La parcela donde está ubicado tiene una superficie de 28 hectáreas, posee lugares privilegiados desde el punto de vista de privacidad y visual.

El hotel cuenta con 12 bungalows ubicados de forma rectangular para un total de 638 habitaciones: 382 habitaciones estándar (incluyendo 6 para minusválidos), 126 habitaciones estándar con vista al mar, 68 habitaciones familiares, 40 habitaciones estándar “Star Prestige”, 20 Junior Suite, 2 Suites “Star Prestige” este tipo de habitación





de categoría superior cuenta con servicio de mayordomía, piscina, restaurante, servicio de mini-bar exclusivo e internet gratis como cortesía.

El hotel posee variadas y tentadoras ofertas gastronómicas en un Restaurant Buffet “El Mosaico” ofrece al cliente la posibilidad de componer su propia comida, dentro de una variedad de platos que se le presentan, ofreciéndole mayor rapidez en el servicio. Tiene características especiales, se considera informal y por su versatilidad, organización y modalidad pueden ser muy variadas las formas en que se presenta.

Existen 4 restaurantes a la carta.

- Mediterráneo “Azul Profundo” se caracteriza por ofertar una dieta rica en aceite de oliva, trigo y otros granos, frutas, verduras y cierta cantidad de mariscos, aunque baja en carnes y productos lácteos.
- Gourmet “Oleo” se caracteriza por establecer un balance entre la excelencia en la calidad de los servicios, la oferta de alimentos, las bebidas y el confort. Prevalece en ellos la personalización del servicio, una decoración exuberante, la estilización de sus platos y la combinación de sabores y colores poco usuales y exclusivos. Todo lo cual requiere que el personal esté altamente calificado y constantemente actualizado.
- Steak House “Nogal” se caracteriza por un tipo de corte o forma de cocción específica de las carnes: carne de caza, pollo, barbacoas, cerdo y hamburguesas, aunque también se pueden encontrar mariscos. En este tipo de restaurante pueden encontrarse algunas de las mejores carnes del mundo. Su decoración resalta por el uso de los muebles de madera.
- Japonés “Sake” se caracteriza por presentar platos elegantes y sencillos, así como por sus sabores naturales y el empeño en utilizar productos frescos. Los métodos de cocción y la bonita presentación que ofrecen en cuencos o en fuentes rectangulares, realzan las cualidades naturales de los ingredientes. Las algas desempeñan un papel importante en la cocina japonesa y el caldo básico, “ichiban dashi”, generalmente concentrado hasta hacer un “dashi” más cómodo, se elabora con algas “kombu” (quelpo).

Amplia gama de cocteles nacionales e internacionales en 8 bares: bar de Animación “El Faro”, Acubar “Brisa Marina”, Bar Playa “La Terraza”, Lobby Bar “Arrecife”, Lobby Bar



Star Prestige “Carmesí”, Lounge Bar Star Prestige “Encanto”, Acuabar Star Prestige “Agua Marina”, el cigar bar “Aromas”, Music Bar “Eclipse” y Snack Bar “Primavera”.

Entre los principales servicios y facilidades que ofrecen se encuentran el star café, teatro de animación, salón de belleza, sala de juegos, gimnasio, star camp, lavandería, tienda, internet, parqueo, deportes náuticos no motorizados, renta de autos, 1 sala de conferencias, parque acuático, centro médico, servicio a la habitación incluido, un área deportiva con 2 canchas de tenis y 5 piscinas para la realización de diferentes actividades siendo consideradas por los clientes como uno de los principales atractivos de la instalación.

El hotel se caracteriza por la atención personalizada a sus clientes y en el caso de los clientes que manifiestan alguna queja o reclamación, se tiene en cuenta lo establecido en la Res. 244 de 2009 sobre procedimiento a seguir en las instalaciones para el tratamiento a las quejas y reclamaciones.

Para los clientes VIP (personas muy importantes) existe para ello tres clasificaciones: VIP 1, VIP 2 y VIP 3, las dos primeras tienen como atenciones especiales el recibimiento a su llegada por el director general, así como su acompañamiento hasta la habitación, en el caso del VIP 2 se le brindan las mismas atenciones, pero por parte de algún miembro del departamento de relaciones públicas.

AAVV (Agencias de viaje) tiene dentro de sus atenciones especiales la asignación de una habitación con la misma categoría, pero con mejores vistas.

Con respecto a los clientes repitentes, recién casados, aniversario de bodas, cumpleaños, se tiene un estricto control, a los cuales se les da un tratamiento personalizado que incluye diferentes atenciones según la ocasión y la cantidad de repitencias (Anexo 6)

## **Etapa 2. Análisis de la situación**

El Hotel Iberostar Holguín se ubica en un destino donde existe una gran competitividad debido a las semejanzas de los productos que ofertan los hoteles que en el polo turístico. En trabajo en equipo donde participaron los integrantes del departamento comercial y algunos especialistas del hotel se consideró que los principales competidores son Playa Pesquero, Costa Verde, Fiesta Americana, Rio de Oro y Lunas Mares, además se definieron aquellos atributos que se consideran evalúan la posición



competitiva con lo cual se elaboró la matriz de perfil competitivo que aparece a continuación:

Factores Claves	Iberostar Holguín		Playa Pesquero		Costa Verde		Fiesta Americana		Rio de Oro		Lunas Mares		Memories		
	Pond.	Clasif.	R.P	Clasif.	R.P	Clasif.	R.P	Clasif.	R.P	Clasif.	R.P	Clasif.	R.P	Clasif.	R.P
Animacion	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39
Servicio al Cliente	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	2	0.28
Relacion															
Calidad- Precio	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Acceso a la Playa	0.18	1	0.18	4	0.72	3	0.54	3	0.54	2	0.36	4	0.72	1	0.18
Confort de las Habitaciones	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	3	0.48	3	0.48
Variedad gastronómica	0.19	4	0.76	3	0.57	2	0.38	4	0.76	4	0.76	3	0.57	1	0.19
	<b>1.00</b>		<b>3.13</b>		<b>3.25</b>		<b>2.81</b>		<b>3.19</b>		<b>3.31</b>		<b>3.05</b>		<b>2.12</b>

Al analizar la competencia se pudo comprobar que el Hotel Rio De Oro es el hotel líder del mercado con una variada gastronomía, un buen servicio al cliente y habitaciones muy confortables.

En segundo lugar, se encuentra el Hotel Playa Pesquero que cuenta con una buena calidad-precio, así como un fácil acceso a la playa la que es común para el Hotel Fiesta Americana y Hotel Costa Verde, siendo considerado por los clientes que visitan el hotel como una ventaja.

En tercer lugar, se posiciona Fiesta Americana, con una restauración en sus habitaciones y restaurantes luego del cambio de nombre, haciéndolo más atractivo a la hora de valorarlo como destino.

El Hotel Iberostar se encuentra en el cuarto lugar, destacándose por el servicio a clientes, el confort de las habitaciones y la variedad gastronómica como sus principales puntos fuertes, sin embargo, la labor de restauración de la playa no ha sido concluida, razón por la cual el resto de los hoteles de la competencia tienen ventaja.

El Hotel Lunas Mares se ubica en el quinto lugar ya que los resultados demuestran que el factor animación es una de sus principales vulnerabilidades en comparación con el resto de la competencia.



El hotel más débil en la competencia es Memories debido a la poca variedad gastronómica y el difícil acceso a la playa resultando ser uno de los principales inconvenientes para los clientes fundamente de la tercera edad.

Al aplicar la técnica tormenta de ideas con la participación activa de directivos y trabajadores del hotel, se realiza un análisis de la situación actual para identificar las fortalezas y debilidades en el orden interno y las amenazas y oportunidades para conocer la situación que tiene el hotel se realizó un diagnóstico atendiendo a los factores internos y externos de la instalación.

#### Análisis Interno

##### Fortalezas

1. Hotel con equipamiento moderno y con alto nivel de funcionalidad
2. Servicio dirigido a lograr la máxima satisfacción del cliente
3. Equipo de dirección con buena preparación profesional
4. Instalación que permite incrementar las opciones de servicios
5. Hotel con amplios segmentos de mercados (familias, grupos, bodas y lunas de miel)
6. Cuenta con un parque acuático para niños entre 4 y 17 años único en el polo
7. Fácil acceso a todas las áreas del hotel para personas discapacitadas

##### Debilidades

1. No cuentan con un plan de marketing para guiar sus acciones comerciales.
2. No se han concluido las labores de restauración de la playa
3. La gestión comercial del hotel se realiza prácticamente de forma operativa
4. El hotel no cuenta con un SPA
5. Poco dominio del idioma francés por parte de los trabajadores directos al cliente y directivos
6. Recursos humanos recién incorporados con poca experiencia

##### Oportunidades

1. Incremento del mercado interno
2. Reconocimiento de Cuba en los principales mercados emisores específicamente Canadá
3. Incremento de vuelos internacionales en el Aeropuerto Frank País García



4. Seguridad en el destino y ambiente político-social estable
5. Auge del producto Todo Incluido en los principales mercados emisores
6. Ubicación en un rico entorno natural de fácil acceso a lugares de interés

#### Amenazas

1. Crisis económica mundial
2. Destino vulnerable durante la temporada ciclónica en el país
3. Bloqueo económico y leyes impuestas por el gobierno de los EEUU
4. Fortalecimiento de otros destinos de Sol y Playa, que resultan ser atractivos como Varadero
5. Variedad de hoteles en el destino con ofertas similares en cuanto a segmento con los que operan y facilidades
6. Ofertas extra hotelera a precios más bajos

### **Etapas 3 Definición de objetivos**

#### Objetivos estratégicos

1. Consolidar la operación del hotel hasta alcanzar estancias superiores a los 232 870 clientes.
2. Realizar una campaña de comunicación que no supere los 189 358,98 CUC mediante acciones de comunicación con agencias de viajes y turoperadores.
3. Incrementar el trabajo con las agencias de ventas nacionales para aumentar el mercado local hasta alcanzar más del 3 % de las ventas a través de agencias.
4. Atender de manera personalizada a los mayores emisores de clientes de cualquier segmento con valores añadidos entre los que se destacan Transat, Hola Sun, Air Canadá, Sunwing y Westjet.

#### Objetivos financieros

1. Alcanzar ingresos superiores a los 21 015384.76 CUC en el año.
2. Lograr mantener el precio medio de 70 CUC en el año.

#### Objetivos de Mercado

1. Lograr una ocupación de clientes superior al 60 %.
2. Consolidar los mercados: Canadá, Inglaterra y Alemania de forma que representen más del 55%; el 30 % y el 8 % de las estancias respectivamente.

#### Investigación de mercados



La investigación de mercados es una de las tareas más importantes para el desarrollo de estrategias empresariales, permitiendo identificar oportunidades en el mercado, minimizar riesgos e identifica futuros problemas a la hora de crear productos, realizar campañas u otras acciones comerciales, por esta razón aunque en el Hotel Iberostar Holguín no se han realizado investigaciones de mercados ya que es un hotel de reciente apertura, se utiliza información que es resultado de una investigación realizada por el Grupo Gaviota y que permite caracterizar a los principales mercados del hotel.

Tabla 2. Aspectos significativos de los principales mercados

---

## **Canadá**

---

### **Intereses o atractivos**

Modalidad de interés: paquetes turísticos

La playa, el clima, los precios y la población cubana.

Seguridad.

Buenas compras.

### **Motivaciones**

Los nuevos lugares, visitar amigos o consideraciones familiares.

Ocio activo y dentro de sus preferencias la naturaleza.

Las familias con niños prefieren las actividades en la playa u hotel, la animación del hotel y las excursiones cercanas.

Las personas entre 18 y 30 años se inclinan por la náutica, las motos, la animación hotelera y las discotecas.

Las personas entre 30 y 35 años muestran preferencias por las bicicletas, las compras y la animación en el hotel. Un segundo orden de preferencia lo tienen las excursiones.

Los visitantes de la tercera edad se interesan por las compras.

Es un gran atractivo la oferta del todo incluido.

### **Características del mercado**

Deciden los viajes con poco tiempo de antelación.

Compran sus paquetes en agencias reconocidas.

Se informan constantemente sobre los precios de paquetes a través de anuncios en periódicos y revistas.

La mayoría viaja en pareja o con la familia.



Meses preferidos para viajar: marzo, febrero y enero; en menor medida abril y diciembre.

Alrededor de un 60% de los canadienses viaja para evadir su invierno.

Las vías más influyentes para el conocimiento del producto son las agencias de viajes, internet y los amigos

Estancia media de 7 días.

### **Insatisfacciones**

Preparación del personal en idioma francés.

Poca variedad de platos para vegetarianos.

Sombras en la playa.

No desean código de vestuario en los restaurantes.

Reservas para restaurantes (colas y horarios de cenas).

Pocas mesas para familias numerosas en los restaurantes.

---

## **Inglaterra**

---

### **Intereses o atractivos**

El clima.

Programas de estancia.

Actividades vinculadas a la cultura e historia, así como con la naturaleza.

Las familias con niños manifiestan cierta preferencia por las actividades en la playa u hotel.

Prefieren escuchar su música u otra en inglés.

Las personas de la tercera edad manifiestan algún interés por las excursiones en ómnibus y por la historia.

Las personas entre 31 y 60 años manifiestan variados intereses como bicicletas, excursiones, actividades culturales, animación, juegos de mesa y cabaret fuera del hotel.

Los menores de 30 años dirigen sus preferencias a las actividades náuticas y la discoteca o bar en el hotel. Otro grupo de intereses se orienta a las excursiones náuticas y en ómnibus, a la animación en el hotel, el cabaret y la discoteca fuera del hotel.

### **Características del mercado**

Meses preferidos para viajar: julio, agosto y septiembre, así como diciembre y enero.

Son, por lo general, personas de edad media.

Exigen un trato especializado y son muy estrictos en sus horarios, así como en el uso del idioma.



Regularmente son profesionales, empleados públicos y pequeños comerciantes con ingresos medios.

Deciden los viajes con mucho tiempo de antelación.

### **Insatisfacciones**

Conocimiento idiomático del personal.

Temperatura de los alimentos.

Variedad y calidad de los alimentos.

---

## **Alemania**

---

### **Intereses o atractivos**

Buen clima, sol, bellezas naturales, palmeras, ambiente higiénico.

Lugares seguros y tranquilos, con ausencia de disturbios sociales.

El modo de vida de los cubanos.

Excursiones y ofertas culturales.

Actividades de ocio activo, de cultura, historia y naturaleza.

Disfrutan de la música y bailes cubanos.

Las familias con niños aprecian mayormente las actividades en la playa o el hotel, seguidas por las compras y la animación en el hotel.

Las personas entre 18 y 30 años prefieren las motos, las excursiones y la discoteca fuera del hotel, le siguen las actividades náuticas, las excursiones en ómnibus y la animación en el hotel.

Las personas entre 30 y 60 años se inclinan por las excursiones y el restaurante fuera del hotel, también muestran interés por excursiones en ómnibus y la animación en el hotel.

Las personas con más de 60 años no muestran preferencias especiales, siendo la tranquilidad el aspecto que decide.

### **Características del mercado**

Actualmente se inclinan más por los viajes cortos.

La referencia para decidir un destino de viaje son los catálogos de los turoperadores y la información en internet.

Regularmente no planifican viajes de último momento.

Viajan hombres y mujeres solos o en pareja, pocas veces con niños.

Exigen correspondencia entre el precio del paquete y los servicios que reciben.





Servicio de buena calidad, rapidez y amabilidad.

### **Insatisfacciones**

No disfrutar de los servicios que aparecen en catálogo.

Higiene en las habitaciones y áreas públicas.

Ruidos en el área habitacional.

Mantenimiento de las instalaciones.

Falta de cubierta en las tumbonas de la playa.

Desean música y bailes cubanos.

Exigen código de vestuario en los restaurantes.

Desconocimiento del idioma alemán.

Servicio condicionado a propinas.

---

## **Etapas 4. Estrategia producto-mercado, estrategia geográfica, estrategia de segmentación, posicionamiento**

### Estrategia producto-mercado

- Alcanzar un posicionamiento en el segmento mercado de ingresos medio- alta.
- Revisar y actualizar los valores añadidos que ofrece el hotel por mercados relevantes, que permita un incremento significativo de las estancias.
- Mantener sus principales volúmenes de clientes en el segmento de turoperación apoyándose además en los segmentos de familias con niños, solteros, grupos de incentivos, viajes de luna de miel, bodas y circuitos.

### Estrategia geográfica

- Dirigir los esfuerzos de marketing en consolidar el mercado Rusia, Estados Unidos y el mercado interno.
- Incrementar las estancias de España, Argentina e Italia.

### Estrategias de segmentación

- Estimular el segmento de familias que propicia la ocupación todo el año.
- Fortalecer el segmento de bodas y lunas de miel con atractivos paquetes.
- Incitar el segmento de grupos y eventos.

### Estrategia de posicionamiento

- Lograr el primer lugar en la preferencia de los clientes en el destino norte de la región oriental.



- Estar por debajo del lugar 5 en el Tripadvisor, Monarc, Holiday Check, Booking.com y Expedia.

### **Etapas 5. Estrategias para cada componente del marketing mix**

#### Estrategia para el mix de producto/servicio

- Alcanzar la mejor percepción de calidad-precio en los clientes del destino Holguín.

#### Estrategia para el mix de precio

- Crear precios en contratos y ofertas de fácil reconocimiento por los clientes, con el objetivo de consumir el producto.

#### Estrategia para el mix de distribución

- Establecer contratos con los principales turoperadores de Canadá, Inglaterra y Alemania.

#### Estrategia para el mix de comunicación

- Realizar la campaña de comunicación planificada para mantener y mejorar la imagen favorable ante los mercados objetivos y captar la atención de los potenciales.

### **Etapas 6. Programas de acción**

Se realiza un programa de acción para cada uno de los componentes del marketing mix, determinando a los responsables y las fechas de cumplimiento.



No	Variable	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1		Mantener la oferta y calidad de los servicios y continuar trabajando en la profesionalidad de los trabajadores.	Todo el personal del Hotel	Permanente
2		Completar la implantación de todos los estándares del grupo Iberostar	Comercial/Calidad	jun-19
3		Cumplir con plan de mejoras del producto.	Comercial	Permanente
4	Producto	Realizar un estudio de las principales ofertas de la instalación y analizar las menos atractivas.	Director/Comercial	oct-19
5		Incorporar valores agregados al producto sin incrementar costos, que le permitan diferenciarse de la competencia.	Comercial	oct-19
6		Diseñar ofertas dirigidas a resaltar los valores del producto en los mercados metas.	Comercial	Permanente
7		Realizar mantenimientos periódicos al inmueble para asegurar la calidad.	Servicios Técnicos	Permanente
8		Establecer precios competitivos y atractivos.	Director/Comercial	sep-19
9		Establecer precios económicos y atractivos para ofertas especiales.	Comercial	Permanente
10		Mantener correspondencia entre la calidad y el precio de los productos y servicios.	Comercial	Permanente
11	Precios	Realizar estudios de mercado para determinar cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto.	Comercial	Permanente
12		Estudiar y presentar propuestas de precios estacionarios y promocionales de acuerdo a las temporadas.	Comercial	ene-20
13		Establecer precios de ofertas especiales en la temporada baja que permitan incrementar los niveles de ocupación.	Comercial	abr-20
14		Realizar estudios relacionados con los precios que tiene establecidos la competencia.	Comercial	Permanente
15		Crear alianzas estratégicas con nuevos turoperadores y agencias de viaje para asegurar el incremento de turistas en la época de baja turística.	Comercial	feb-20
16		Fortalecer las relaciones con los principales turoperadores y agencias de viajes.	Comercial	Permanente
17	Distribución	Aumentar las llegadas de clientes que viajan a través de turoperadores.	Comercial	Permanente
18		Establecer contratos con nuevos distribuidores interesados en comercializar los productos del hotel.	Comercial/ Economía	ene-20
19		Participar en ferias turísticas con el fin de realizar reuniones de trabajo con turoperadores para estrechar relaciones.	Director/ Comercial/	nov-19
20		Lograr que las compañías extranjeras con sus campañas publicitarias capten la mayor cantidad de clientes posibles.	Comercial	Permanente
21		Confeccionar e imprimir folletos promocionales.	Comercial	oct-19
22		Emplear medios como el correo e Internet, para comunicar directamente las ofertas especiales a los clientes.	Comercial/Relaciones Públicas	Permanente
23		Consolidar los diferentes nichos de mercado a los que el hotel quiere dirigir su accionar: familia con niños, lunas de miel, bodas y circuitos.	Comercial	Permanente
24	Comunicación	Mantener un stock de materiales promocionales para enviar a los turoperadores.	Comercial	Permanente
25		Verificar el cumplimiento de las acciones de co-marketing.	Comercial	Permanente
26		Insertarse en medios de comunicación de los mercados principales.	Comercial	feb-20
27		Incrementar el número de fam trips en el hotel.	Comercial	feb-20
28		Actualizar la página web del hotel con información del producto y ofertas especiales.	Comercial	Permanente
29		Mantener inserciones publicitarias en medios de comunicación en los principales mercados emisores a Cuba.	Comercial	Permanente
30		Diseño de un plan de acciones promocionales en correspondencia para cada temporada.	Comercial	Abr-2020

## Etapa 7. Presupuestos

Para la realización de las tareas propuestas anteriormente se requieren recursos económicos, siendo necesario proponer un presupuesto para dar cumplimiento a las



acciones del presente Plan de Marketing, proponiéndose una cifra estimada de 685 957.65 CUC desglosada como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 3 Presupuesto destinado para las acciones de marketing en el Hotel Iberostar Holguín.

<b>Conceptos</b>	<b>Presupuesto</b>
Materiales y Artículos de Promoción	2 542.23
Impresión y Distribución de Impresos	7 634.57
Fotografías y Videos	3 152,07
FAM-TRIP	11 879,75
Co-marketing	189 358,98
Promoción en WEB	10 924,84
Publicidad en Medios Especializados	11 517.18
Ferias y Exposiciones	2 574.29
Gastos de la Oficina comercial	17 239.16
Otros	429 134.58
<b>Total</b>	<b>685 957.65</b>

### **Etapas 8. Sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados**

Para ello se necesita un control sistemático que requiere acciones tales como:

- Observación diaria del booking con el objetivo de controlar las estancias.
- Controlar el cumplimiento del presupuesto de promoción.
- Vigilar el impacto de las campañas de comunicación a través del comportamiento de las ventas para evaluar la efectividad en los mercados.
- Analizar mensualmente en el consejo de dirección el estado de resultado para verificar el cumplimiento de los indicadores económicos según el plan, la rentabilidad del producto y las previsiones futuras para asegurar los objetivos de marketing.
- Elaborar una agenda donde se fijen las fechas de las actividades según se haya previsto en el plan para verificar el cumplimiento.
- Realizar una auditoría de marketing anual para comprobar el cumplimiento del plan.



## **Conclusiones del capítulo**

1. En la etapa inicial de la investigación se pudo comprobar que el hotel objeto de estudio tiene las condiciones necesarias para ser hotel de referencia en el destino.
2. También se detectaron deficiencias en cuanto a la gestión comercial, ya que no se realizan estudios de mercado, el conocimiento sobre el mercado y las causas que originan los movimientos de compra y de consumo es parcial y casual, a pesar de tener determinado quien es su competencia.
3. Existe una buena integración entre las áreas para lograr los objetivos.
4. En el Hotel Iberostar Holguín la actividad comercial se gestiona de forma empírica y operativa ya que no cuentan con un plan de marketing como herramienta de planificación.
5. El plan de marketing del Hotel Iberostar Holguín se elaboró a partir del procedimiento propuesto por Perelló (2001) teniendo en cuenta sus ocho etapas.
6. La formulación de estrategias para cada variable del marketing mix, con sus respectivas acciones conducen al cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y sirve como guía para lograr la eficiencia en la gestión comercial.



## CONCLUSIONES

1. El estudio de las diferentes bibliografías permitió abordar aspectos importantes durante la investigación como el turismo, su evolución, las nuevas tendencias de la demanda y las peculiaridades del marketing hotelero, evidenciándose la necesidad de aplicar una filosofía moderna de marketing en su gestión, constituyendo el plan de marketing una herramienta de planificación beneficiosa para las instalaciones turísticas.
2. Entre los procedimientos estudiados se escogió el propuesto por Perelló (2001), por ser uno de los más adecuados para las instalaciones turísticas.
3. Se pudo confirmar que la gestión comercial se realiza de forma empírica y operativa, sin contar con herramientas de planificación como el plan de marketing para una mejor gestión y alcance de los objetivos.
4. A partir de las etapas descritas en el procedimiento seleccionado se elaboró el plan de marketing para el Hotel Iberostar Holguín, definiéndose objetivos, estrategias y acciones para alcanzar una correcta planificación comercial. De esta forma el hotel cuenta con una herramienta de trabajo esencial para la gestión de marketing.



## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones a las cuales se han arribado como resultados de esta investigación recomendamos:

1. Presentar a la dirección del hotel el plan de marketing propuesto para su aprobación y puesta en práctica.
2. Dar a conocer a los trabajadores de la instalación para la futura puesta en práctica del plan.
3. Controlar el cumplimiento del plan con el objetivo de identificar desviaciones y tomar acciones correctivas
4. Realizar estudios de mercado de manera sistemática que permitan retroalimentarse del mercado y la competencia que permita reaccionar a tiempo.



## BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (1985). Definiciones de Marketing. Un glosario de términos de Marketing, Editora AMA, Chicago.
- Altimira, R. (2007) El turismo como motor de crecimiento económico.
- Ayala, H. (2003) El desarrollo del turismo: resultados y futuro del sistema turístico. CETUR- UH. La Habana.
- Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido (2016)
- Camacho, A. (2009) Plan estratégico del proceso de restauración en el hotel Villa la Granjita. Trabajo de diploma. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de las Villas.
- Cathy Halligan-Vicepresidente Senior de Ventas y Marketing, PowerReviews. (9 de octubre de 2015).
- Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba
- Decreto Ley 187 de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial
- Decreto Ley 252/2007 Gaceta Oficial de la República de Cuba
- Díaz, S. (2018) Tesis presentada en opción al título licenciado en contabilidad y finanzas.
- ESEM Internacional. (2000). Módulo VIII. Plan de marketing y distribución. Ediciones ESEM, España.
- Figuerola, M., (1990) Teoría Económica del Turismo. España, Alianza editorial.
- Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014.
- 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.
- González, L. (2017). Metodología para el desarrollo de la inteligencia comercial en la Empresa Mecánica “Héroes del 26 de julio”. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín.
- González, B. L. (2009) Procedimiento para elaborar el plan de negocio del área de alojamiento en pequeños y medianos hoteles de tránsito categoría tres estrellas.





- Tesis presentada en opción al título académico de Master en Gestión Turística. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas.
- Hernández, Y. (2010) Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara. Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ciencias. Santa Clara, Centro de Estudios Turísticos, Universidad Central de Las Villas.
- Iglesias, R.; Talón, P. y R. García-Viana, (2007) Comercialización de productos y servicios turísticos. Segunda edición. España, Síntesis.
- Investigación de mercados. Grupo Gaviota, 2018.
- Junco G. (2017). LABIOFAM S.A: propuesta de innovación en la aplicación del Programa de Lucha contra Vectores y su impacto en el incremento de las exportaciones de servicios. Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, XVI edición. La Habana, Cuba.
- Lambin, J.J. y Peeters, R. (1981). La gestión de Marketing. ICE, Madrid,
- Parrado Corredor, F. (2013). Watson y la publicidad, los inicios de la psicología del consumidor. Revista Colombiana de Psicología. Consultada en marzo 2019. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/>
- Kotler, P. (1974), Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control, 2ª edición, Diana, México.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing México: Décima Edición; Ed. Pearson Prentice Hall
- Kotler, P. (2012) Dirección de Marketing.
- Liz Strauss-Fundador, SOBCon, Director Ejecutivo Inside-Out Thinking. (9 de octubre de 2015). 72 definiciones de marketing.
- Ludeña, A. (2016) Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras.
- Mary Ellen Bianco, D. d. (9 de octubre de 2015). 72 definiciones de marketing.
- Martín, R. (2006): Principios. Organización y Práctica del Turismo. Tomo I. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana.
- Max Kalehoff-Vicepresidente de Marketing, Clickable. (9 de octubre de 2015). 72 definiciones de marketing.



McCarthy, E., Perrault, W. (1990). Basic Marketing, 8th, Buenos Aires: Irwin-Homewood.

Muñiz, R. (2008) Marketing en el siglo XXI. Segunda edición. Editorial Centro de Estudios Financieros.

Norma Cubana 126 de 2014. "Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo".

Norma Cubana: 127 (2014). Industria turística. "Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico".

Otero, J. (2017) Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Dirección

Perelló, J.L. (2001) Comunicología del Turismo. Recursos y productos turísticos. Mercadotecnia turística. Cuba, Publicitur.SA.

Perelló, J.L. (2001) Desarrollo y producción de productos turísticos. Cuba, Centro de Estudios Turísticos, Universidad de la Habana.

Rivero, A. (2013) Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María. trabajo de diploma en opción al título de Licenciada en Turismo.

René Blodgett-CEO/ Fundador de Magic Sauce Media. (9 de octubre de 2015). 72 definiciones de marketing.

Resolución 144 de 2018 Estructura Organizativa y Política de Cargos para la Unidad Empresarial de Base El Faro.

Resolución 244 de 2009 Procedimiento a seguir en las instalaciones para el tratamiento a las quejas y reclamaciones.

Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales. Material DADE, Cuba.

Serra, A., (2003) Marketing Turístico. Madrid, Pirámide.

Serrano, Y. (2018) Plan de marketing para el centro Cultural Bariay, tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial.

Stanton, William J. (2004). Fundamentos de mercadotecnia.

<http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/marketing/articulos>

[https://vlex.com.co/jurisdictions/El concepto y evolución del marketing - Marketing. Fundamentos científicos y Empresariales - Libros y Revistas - VLEX 73032159.htm](https://vlex.com.co/jurisdictions/El%20concepto%20y%20evolucion%20del%20marketing%20-%20Marketing%20Fundamentos%20cientificos%20y%20Empresariales%20-%20Libros%20y%20Revistas%20-%20VLEX%2073032159.htm)



## Anexo 1 Procedimientos para el diseño de planes de marketing

<b>1. Sainz (1995)</b>	<b>2. Ambrocio (1998)</b>
1. Diagnóstico de la situación actual. Objetivos y decisiones estratégicas de marketing. Planes de acción.	1. Oportunidad. (Situación y objetivos). 2. Marketing estratégico. (Consumidor, mercado, aspectos legales, posicionamiento). 3. Marketing táctico. (Producto, punto de venta, promoción y precio). 4. Acción y control. (Resultados financieros, análisis de equilibrio y programación).
<b>3. Perelló, 2001</b>	<b>4. Muñoz (2006)</b>
1. Definición del concepto del producto. 2. Análisis de la situación. 3. definición de los objetivos. 4. Estrategia productos/mercados -estrategia geográfica. -estrategia de segmentación. -Posicionamiento. 5.Estrategia para cada componente de la mezcla de mercadotecnia MIX. -MIX de productos/servicio. -MIX de precios. -MIX de distribución. -MIX de comunicación. 6.Programas de acción. 7.Presupuestos. 8.Sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados.	1. Resumen ejecutivo. 2. Análisis de la situación. 3. Análisis de amenazas y oportunidades. 4. Elaboración y selección de estrategias. 5. Plan de acción. 6. Establecimiento de presupuestos.
<b>5. Kotler (2008)</b>	<b>6. Sarmiento y Guilarte (2011)</b>



---

1. Resumen ejecutivo.	1. Resumen para ejecutivo
2. Situación de marketing actual.	2. Análisis de los factores internos y externos
3. Análisis de amenazas y oportunidades.	3. Objetivos y problemas
4. Objetivos y puntos clave.	4. Estrategias de marketing
5. Estrategia de marketing.	5. Programas de acción
6. Programas de acción.	6. Presupuestos
7. Presupuestos	7. Controles
8. Controles.	

---

<b>7. Stanton (2012)</b>	<b>8. Leal Jiménez (2010)</b>
1. Resumen para ejecutivo.	1. Análisis estratégico / diagnóstico.
2. Situación actual del marketing.	2. Planificación de marketing.
3. Amenazas y oportunidades.	3. Control
4. Objetivos y problemas.	
5. Estrategias de marketing.	
6. Programas de acción.	
7. Presupuestos.	
8. Controles.	

---

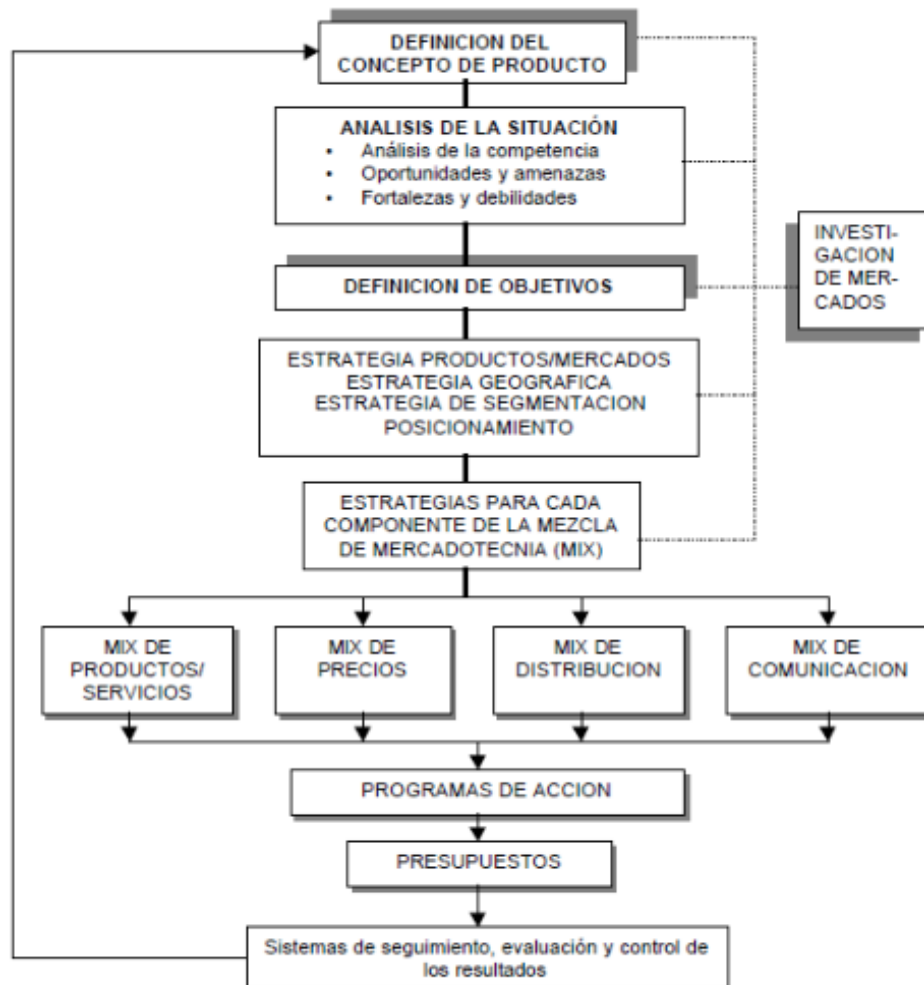


**Anexo 2. Tabla 4 Comparación de los procedimientos para el plan de marketing**

Pasos	Metodologías							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Resumen ejecutivo				X	X	X	X	
Análisis de los factores internos y externos	X	X	X	X	X	X	X	X
Misión y objetivos	X	X	X	X	X	X	X	
Diagnóstico	X		X					
Estrategias	X	X	X	X	X	X	X	X
Estrategias del mix de marketing			X					
Plan de acción	X	X	X	X	X	X	X	X
Variables del marketing cultural								
Presupuestos		X	X	X	X	X	X	
Mecanismos de control		X	X		X	X	X	X



### Anexo 3. Procedimiento para el diseño de planes de marketing Perelló 2001 Comunicología del Turismo

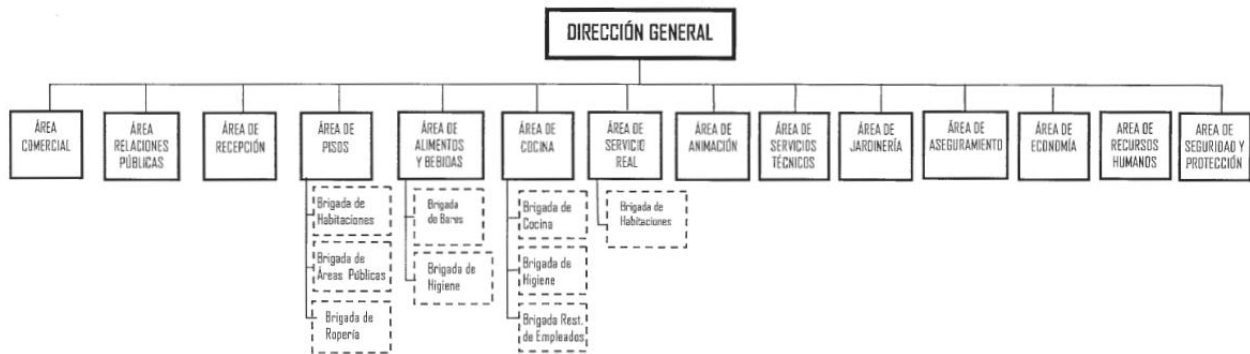


## Anexo 4 Estructura organizativa del Hotel Iberostar Holguín

### ANEXO 1

Resolución 144 /2018 de fecha dieciseis de abril de dos mil dieciocho.

#### ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOTEL EL FARO



Fuente: Resolución 144/2018 del Grupo Gaviota SA



## **Anexo 5 Funciones del Jefe y Especialista Comercial**

### **a) Actividades diarias o permanentes (habituales):**

- Potenciar la gestión de venta, promoción y supervisión de los servicios que se ofertan en el Hotel siguiendo la política establecida por la dirección del Hotel y la Cadena.
- Planificar, organizar y controlar las estrategias comerciales de la empresa emanadas de la cadena.
- Asistir en la atención a las visitas de tour operadores, Fam Trips y agencias que se le designen coordinando con los departamentos para garantizar la satisfacción de los mismos.
- Velar por mantener actualizada y vigente la carpeta de clientes y tour operadores.
- Velar por la Actualización de los contratos con clientes y administración de la oficina.
- Analizar el sistema de encuestas y entrevistas para conocer el perfil de los huéspedes.
- Mantener actualización sobre tarifas, paquetes, ocupación e información del hotel y la competencia para analizar y realizar pronósticos de ocupación.
- Interpretar y analizar estadísticas de ventas.
- Fomentar la ocupación de personas residentes en Cuba, empresas nacionales, etc.
- Mantener actualizado el estado de reservas.
- Atender a los Agentes de Viajes personalizando al máximo esta atención, desde la llegada hasta la salida de los mismos del Hotel.
- Atender a representantes del TT.OO. garantizando al máximo su trabajo en el Hotel.
- Introducir en la etapa de recepción de los contratos de las agencias junto al encargado de reservas dichos precios al ordenador según las temporadas y controlar de que los mismos estén correctamente implementados, así como la correcta recepción y aplicación de ofertas enviadas a los TT.OO. por parte de la central de ventas, o por el Jefe de Ventas del Hotel.
- Realizar una labor de promoción a todos los servicios del hotel.





- Mantener reuniones con el Jefe de Alimentos y Bebidas y el de Recepción para discutir y coordinar los problemas que los afectan.
- Cumplir con los Componentes y Normas relacionados con el Control Interno.

#### **b) Actividades periódicas**

- Participar en ferias, convenciones y otros eventos promoviendo el producto.
- Analizar los resúmenes de encuestas a clientes.
- Participar en la evaluación del desempeño mensual de sus subordinados.
- Programar los días de descanso y trabajo de sus subordinados.
- Impartir Instrucción en materia de S.S.T a todos los trabajadores bajo su mando cuando así corresponda manteniendo actualizados los Expedientes Individuales.
- Tratar en las reuniones con los trabajadores temas relacionados con la S.S.T haciendo énfasis en la necesidad de mantener una comunicación fluida de los riesgos.
- Realizar la Guardia Administrativa Planificada.

#### **c) Actividades eventuales.**

- Participar en los cursos de superación organizados por la Dirección.
- Participar en la organización y atención de las actividades que la Dirección estime oportunas.
- Realizar y discutir la evaluación anual de desempeño de sus trabajadores.

Especialista B en Comercialización del Producto Turístico

#### **a) Actividades diarias o permanentes (habituales)**

- Garantizar la atención permanente de los mercados que se le asignen.
- Apoyar al Jefe de Ventas en la actualización de los contratos y coordinación de las actividades administrativas con los distintos departamentos.
- Analizar el sistema de encuestas y entrevistas y opiniones de los representantes, para conocer el perfil de los huéspedes y proponer acciones, investiga y segmenta el mercado con los clientes.
- Hacer seguimiento de las negociaciones de promoción y atención de los grupos e incentivos para el hotel.



- Mantener actualización sobre tarifas, paquetes, ocupación e información del hotel y la competencia para realizar pronósticos de ocupación. Análisis de los precios en Internet y ofertas de los hoteles en el polo.
- Realizar una labor de promoción a todos los servicios del Hotel garantizando el regreso del cliente al mismo.
- Valorar la calidad del producto mediante su presencia directa en las áreas del hotel y proponer medidas y acciones acordes a las expectativas de los clientes y estrategia comercial del hotel.
- Participar en la elaboración de los presupuestos de ventas de promoción y Co-marketing.
- Elaborar los informes comerciales y estadísticos, realizando las propuestas de acciones a la dirección del hotel.
- Valorar el cumplimiento de los cupos contratados, los incumplimientos no Shows, cancelaciones etc.
- Controlar por escrito las respectivas carpetas por mercados y TTOO, así como las ofertas que se emanen por el hotel.
- Gestionar la búsqueda de nuevos clientes y proveedores de clientes para el hotel.
- Conocer a profundidad y mantenerse actualizado en cada uno de los productos que se ofrecen en el hotel.
- Rendir informes solicitados sobre el contenido de trabajo.
- Elaborar una base de datos y su actualización que le permita la comunicación con el Dpto. de grupos e incentivos, así como empresas y receptivos nacionales.
- Mantener archivada y organizada toda la información y documentación requerida para sus funciones.
- Ordenar y custodiar todos los medios de trabajo con que cuenta.
- Tener recogido por días y meses del año, visitas de (grupos, incentivos, empresas, receptivos nacionales)
- Efectuar memorándums para organizar visitas y otras actividades que requieran la participación de la dirección de ventas y otras áreas del hotel.



- Proponer a la dirección de ventas temas e inserciones en revistas especializadas en otros medios de promoción que se consideren.
- Sustituir al jefe de Dpto. cuando este se ausente.
- Chequear los vuelos al destino y su análisis periódico.
- Cumplir con los Componentes y Normas de la Resolución de Control Interno.
- Participar en eventos promoviendo el producto.
- Analizar los resúmenes de encuestas a clientes.
- Participar en los cursos de superación organizados por la Dirección.
- Participar en la organización y atención de las actividades que la Dirección estime oportunas.
- Actualizar carpetas de clientes en la habitación incluir información promocionando servicios opcionales que oferta el hotel.
- Elaborar y procesar base de datos y su actualización. Que le permita la comunicación con todos los AAVV (Agencia de viajes) y TTOO (Turoperadores) y personal de ventas (Dpto. de ventas) de los TTOOs.
- Atender directamente a la prensa especializada, debidamente autorizada a efectuar trabajos en el Hotel.
- Dar seguimiento a las páginas web donde se publique comentarios del hotel dando respuesta y alertando a la dirección.
- Mantener actualizadas las fichas técnicas del Hotel y controlar que coincidan con los servicios que presta en Hotel.
- Mantener actualizada y archivada toda la documentación e información requerida para sus funciones.
- Garantizar el ordenamiento y custodia de todos los medios de trabajo con que cuenta.
- Recoger información por meses y año de las visitas de grupos FAM, visita de TTOO, AAVV (contact report)

**b) Actividades periódicas**

- Revisar periódicamente los folletos y otros medios de promoción de los TTOOs, aprobándolas antes de su emisión, y mantiene el control de los mismos. Gestionar recepción de brochures antes del inicio de cada



temporada. Estudio de los textos de los brochures de los TOS, aclarando errores y envío de las correcciones de inmediato, garantizando su cumplimiento.

**c) Actividades eventuales**

- Realizar otras tareas de similar naturaleza según se requiera.



## Anexo 6 Atenciones especiales

ATENCIÓNES	FRECUENCIA	REPETIDOR			VIP 1 (Presidencia y Dirección General)	VIP 2 (Propietarios o directivos de empresas colaboradoras)	VIP 3 (compromisos de la empresa)	AAVV
		ALTO VALOR (importe reserva superior a la media)	BAJO VALOR (importe reserva inferior a la media)	CLIENTE THE CLUB (idem cliente repetidor A)				
Recibimiento del director y acompañamiento a la habitación	Día de la llegada	X		X	X	X		X
Recibimiento Guest service o relaciones públicas y acompañamiento a la habitación	Día de la llegada		X				X	
Revisión de la habitación por parte de la dirección	Día de la llegada	X		X	X	X	X	X
Copa de cava o bebida de bienvenida	Día de la llegada	X	X	X	X	X	X	X
Upgrade habitación (según disponibilidad) O mejor habitación disponible (misma categoría pero con mejores vistas, tranquila, reformada, etc.). Las habitaciones se deben chequear también por dirección	Día de la llegada	X		X	X	X	X	X
Dto. Del 50% en Upgrade Habitación	Día de la llegada		X					
Tarjeta wifi free (1 por pax) En el caso de bloques o zonas de más caché en cada hotel, deben ser las que necesite el cliente. A definir en cada hotel.	Día de la llegada	X		X	X	X	X	
Organización de excursiones	Día de la llegada	X		X	X			
Reservas en restaurantes temáticos	Día de la llegada	X		X	X	X		
Albornoces	Día de la llegada	X	X	X	X	X	X	
Botella de agua	Diaria	X	X	X	X	X	X	X
Reposición minibar	Diaria	X	X	X	X	X	X	X
Amenities VIP	Diaria	X		X	X	X	X	
Descubierta	Diaria	X		X	X	X	X	
Atenciones (plato de fruta)	Segundo día	X	X	X	X	X	X	X
Botella de champagne (Grand) o cava (Selection o Iberostar) (con copas y champañera)	Segundo día	X	X	X	X			
Atenciones interdiarias (a repartir durante la estancia): chocolates, licor local pequeño, plato de pastas/tarta	Interdiario	X		X	X	X		
Atenciones interdiarias (a repartir durante la estancia): chocolates, licor local pequeño	Interdiario		X				X	
Tarjeta Welcome back	Junto a las atenciones interdiarias	X	X					
Free late check out	Ofrecer día antes de salida	X	X	X	X	X	X	X
Llamada de cortesía	Día antes de salida	X	X	X	X	X	X	X
Despedida del director	Día de salida	X	X	X	X	X		X
Despedida Guest service o relaciones públicas	Día de salida						X	

\* Quedan excluidos personal Iberostar

\* No se informa NUNCA al cliente del grupo al que pertenece (es un plan opaco y la clasificación es estrictamente de uso interno)

\* Prevalece el conocimiento que tengamos del cliente, cualquier cambio sobre lo establecido debe validarse con la dirección del hotel

\* El dpto de RRRP es el responsable de organizar y coordinar todos los dptos involucrados.

\* No modificar el plan puesto que se rompería la imagen de marca

\* Todos llevan seguimiento durante la estancia



## Anexo 6 Atenciones especiales

ATENCIONES	FRECUENCIA	CUMPLEAÑOS & ANIVERSARIOS	DISCULPAS	LUNA DE MIEL	ENFERMOS
Botella de ron	Día del evento		X	X	
Botella de champagne (Grand) o cava (Selection o Iberostar) (con copas y champañera)	Día del evento	X		X	
Botella de agua de cristal	Día del evento				X
Jugos	Día del evento				X
Atenciones (plato de fruta)	Día del evento		X	X	X
Plato de bombones/ Torta de cumpleaños	Día del evento	X			
Descubierta	Diaria			X	
Cortesía decorativa	Día del evento	X		X	
Free late check out	Ofrecer día antes de salida			X	X
Llamada de cortesía	Día antes de salida	X	X	X	X
Despedida del director	Día de salida	X		X	
Despedida Guest service o relaciones públicas	Día de salida		X		X

\* Quedan excluidos personal Iberostar

\* No se informa NUNCA al cliente del grupo al que pertenece (es un plan opaco y la clasificación es estrictamente de uso interno)

\* Prevalece el conocimiento que tengamos del cliente, cualquier cambio sobre lo establecido debe validarse con la dirección del hotel

\* El dpto de RRPP es el responsable de organizar y coordinar todos los dptos involucrados.

\* Todos llevan seguimiento durante la estancia

