



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Departamento de Turismo**

**“Diseño estrategias comerciales para optimizar la gestión hotelera.**

**(Caso Los Delfines)**

**Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo**

**Autor: Héctor González Roche**

**Tutor: MSc. Lázaro Cruz Torres**

**Matanzas, 2022**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Presidente

---

Miembro del  
Tribunal

---

Miembro del  
Tribunal

Dado en Matanzas, el día \_\_\_\_\_ del mes \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

## **Declaración de autoridad**

Yo Héctor González Roche, declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: **“Diseño estrategias comerciales para optimizar la gestión hotelera. (Caso Los Delfines)”** y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

## **Dedicatoria**

A mi madre... mi mayor inspiración y a la que todo le debo....

## **Agradecimientos**

- A mi familia por todo su apoyo motivación
- A todos los profesores que me ha ofrecido la oportunidad de ser mejor.

## **Resumen**

Los consumidores cambian constantemente la manera de realizar sus viajes turísticos y, por tanto, el proceso de compra es cada vez más complejo. Se trata de un huésped digitalizado, conectado y experimentado, que se encarga de diseñar su propio recorrido, pero que se informa y capta una imagen del producto y la marca a partir del esfuerzo comercial de las entidades para atraer, comprometer y fidelizar a sus mercados metas. En este proceso las industrias turísticas invierten y refuerzan sus acciones de marketing de contenidos. El presente trabajo tiene como objetivo definir estrategias comerciales de marketing de contenidos online para segmentos de mercado meta con comportamiento de independencia en el diseño, planificación y organización de viajes de ciudad, en los que las empresas oferentes juegan un activo rol de asesoría y coordinación de la experiencia de los clientes. En el desarrollo de la misma se utilizaron técnicas y métodos que permitieron definir estrategias de contenido en un punto de la red minorista de ciudad. La tesis se estructura, en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras claves: estrategias de marketing, marketing hotelero, estrategias comerciales.

## **Summary**

Consumers constantly change the way they make their tourist trips and, therefore, the purchase process is increasingly complex. It is a digitized, connected and experienced guest, who is in charge of designing his own tour, but who is informed

and captures an image of the product and the brand based on the commercial effort of the entities to attract, engage and retain their markets. goals. In this process, the tourism industries invest and reinforce their content marketing actions. The objective of this work is to define commercial strategies for online content marketing for target market segments with independent behavior in the design, planning and organization of city trips, in which the offering companies play an active role in advising and coordinating the customer experience. In its development, techniques and methods were used that allowed content strategies to be defined at a point in the city's retail network. The thesis is structured, in summary, introduction, three chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes.

Keywords: marketing strategies, hotel marketing, commercial strategies.

## **Résumé**

Les consommateurs changent constamment la façon dont ils effectuent leurs voyages touristiques et, par conséquent, le processus d'achat est de plus en plus complexe. C'est un invité digitalisé, connecté et expérimenté, qui est en charge de concevoir son propre circuit, mais qui est informé et capte une image du produit et de la marque basée sur l'effort commercial des entités pour attirer, engager et fidéliser leurs marchés .objectifs. Dans ce processus, les industries du tourisme investissent et renforcent leurs actions de marketing de contenu. L'objectif de ce travail est de définir des stratégies commerciales de marketing de contenu en ligne pour des segments de marché cibles ayant un comportement indépendant dans la conception, la planification et l'organisation de city trips, dans lesquels les entreprises offrantes jouent un rôle actif dans le conseil et la coordination de l'expérience client. Lors de son développement, des techniques et des méthodes ont été utilisées qui ont permis de définir des stratégies de contenu en un point du réseau commercial de la ville. La thèse est structurée, en résumé, introduction, trois chapitres, conclusions, recommandations, bibliographie et annexes.

Mots clés: strategies marketing, marketing hotelier, strategies commerciaux.

## Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco Teórico Referencial</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Concepto Turismo</b>	<b>4</b>
<b>1.1.1 Caracterización del cliente del siglo XXI</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2 Tipos de turismo</b>	<b>5</b>
<b>1.1.3 Características generales y motivacionales</b>	<b>7</b>
<b>1.2. Principales características y especificidades de los servicios para el sector hotelero</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1 Elementos del servicio hotelero</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2 Especificidades del servicio hotelero</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3 Tendencias actuales de la hotelería internacional</b>	<b>10</b>
<b>1.3.1 El enfoque de marketing</b>	<b>12</b>
<b>1.3.2 La gestión de Marketing Turístico</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2.1 Funciones de la gestión de marketing turístico</b>	<b>13</b>

<b>1.4 El plan de marketing turístico</b>	<b>14</b>
<b>1.4.1 Ventajas del plan de marketing</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones del capítulo.</b>	<b>16</b>
<b>Capítulo II. Procedimiento metodológico para el diseño de estrategias comerciales a través del plan de marketing</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación.</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Metodología para la aplicación del plan de marketing en el diseño de estrategias comerciales</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio</b>	<b>24</b>
<b>3.2 Diseño de estrategias comerciales para el hotel Islazul Los Delfines</b>	<b>29</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>41</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>42</b>

## **Introducción**

El turismo constituye uno de los sectores más dinámicos en la estructura económica del desarrollo contemporáneo. Entre sus impactos más importantes se destaca el nivel de empleo (uno de cada once ciudadanos del mundo está ocupado en la industria turística) y el aporte de más de 1.245.000 millones de dólares impulsado por mil cien millones de viajes anualmente, (OMT, 2015)

El efecto de la globalización internacional de los mercados genera una alta competitividad en este sector y obliga a los diferentes actores turísticos a elevar los mecanismos de pronóstico para consensuar las mejores alternativas empresariales que permitan aprovechar las oportunidades, atenuar posibles amenazas y lograr los niveles de rentabilidad corporativa visionados a través de la atención personalizada de las demandas de los diferentes segmentos de mercado.

La dirección estratégica busca adecuar la gerencia contemporánea a los cambios que se producen en el convulso mundo turístico actual y se ha establecido en las organizaciones del sector con resultados satisfactorios.

Las entidades turísticas, con extrema rapidez adaptan su filosofía empresarial y sitúan como centro de atención a sus clientes, con sus necesidades y sus deseos, lo que requiere del empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las condiciones propias de la economía y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

En Cuba a partir del año 2011, con la aprobación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC, se inició un proceso para el perfeccionamiento económico, que se propone elevar el nivel competitivo de las empresas cubanas con el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y de técnicas novedosas de mercadeo. Para el sector turístico este documento establece que su objetivo básico es la captación de divisas frescas, a través de la estimulación de la comunicación promocional hacia segmentos de mercados atractivos, sobre todo en las ofertas complementarias al alojamiento, para elevar el ingreso medio por turista (lineamientos 255, 256, 257, 260 y 261 del capítulo IX).

El logro de este propósito exige implementar una estrategia de diversificación de los mercados emisores, lo que constituye hoy una prioridad emergente del turismo cubano, que contribuya a posicionar al país como uno de los destinos líderes en el Caribe y el mundo en el año 2030.

Desde el punto de vista de la oferta, se aprecia un desequilibrio entre la personalización de los servicios para los segmentos de grupos representados por turoperadores y la atención de las necesidades de estos clientes cautivos, que numéricamente están en desventaja, pero que mantienen un gasto medio estimado en tierra nada despreciable, si se parte del concepto que cada servicio lo pagan directamente en efectivo.

Esta situación determina la necesidad de elevar la gestión comercial de las entidades turísticas del territorio, en función de estudiar, administrar y orientar las motivaciones del mercado en los destinos turísticos principales y que se hospedan en arrendamientos privados y públicos y que permita elevar sus ingresos ante un incremento dinámico del accionar competitivo en el sector de los viajes.

El hotel Islazul Los Delfines posee además una situación competitiva difícil. Está incluido en el grupo estratégico de hoteles tres estrellas con zona de playa, comparte los mercados emisores internacionales tradicionales del destino y dispone de una infraestructura en desventaja, por tratarse de una instalación reconvertida, con un diseño que se corresponde con los modelos constructivos de finales de los años 90, estas características, sumado a los impactos de la Covid-19 tensa los esfuerzos de comercialización de la instalación.

El autor asume que el problema científico de la presente investigación es la necesidad de optimizar la gestión comercial de la instalación hotelera para la obtención de resultados productivos de eficiencia y eficacia empresarial.

Se considera que la investigación puede contribuir a la solución del problema científico a través del siguiente objetivo general: Diseñar estrategias comerciales que optimicen la gestión comercial para el hotel Los Delfines.

Para dar cumplimiento a los objetivos se emplearon métodos, técnicas y herramientas en el desarrollo del trabajo, como parte del procedimiento metodológico propuesto; entre ellos destacar: revisión bibliográfica, análisis de documentos oficiales.

Se emplean métodos específicos de la investigación científica, tanto empíricos como teóricos, entre ellos, la tormenta de ideas, el Análisis Clúster Combinado, el análisis estratégico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el Canvas de la propuesta de valor, el diagrama Causa-Efecto. También el método histórico-lógico que posibilita el establecimiento de las regularidades de la evolución en el tiempo, así como la tendencia actual del problema de investigación. El inductivo-deductivo permite llegar a la generalización de los rasgos más importantes obtenidos a partir del estudio del objeto de investigación. El analítico-sintético se utiliza para examinar la bibliografía y

llegar a conclusiones a fin de determinar los diferentes enfoques y criterios relacionados con el objeto de investigación.

## **Capítulo I. Marco Teórico Referencial**

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las bases teóricas conceptuales sobre aspectos relacionados con el desarrollo del turismo y el diseño y aplicación de un plan de marketing para optimizar los niveles de eficiencia y eficacia de una entidad hotelera y elevar su nivel de competitividad en sus mercados claves.

### **1.1 Concepto de turismo**

El desarrollo diversificado de la base económica de gran cantidad de países del mundo incluye el impulso del turismo como un eslabón principal que propicia la explotación sostenible, segura y equilibrada de los recursos naturales del país.

El concepto de turismo proviene del inglés tourism. Según la Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas, el turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos. (OMT, 2015)

El turismo constituye un fenómeno socio-económico, que influye de manera directa en el crecimiento cultural y en la riqueza de los pueblos, es el movimiento de humanos para intercambiar conocimientos, cultura, aventuras, idiomas. Es una forma de esparcimiento, entretenimiento, disfrute y relajación, de manera individual o colectiva, ya sea organizada por sí mismo o mediante medios de tecnologías.

El Turismo como un hecho competitivo se fundamenta en la calidad y en la innovación como dos elementos básicos del concepto de competitividad turística.

#### **1.1.1 Características principales del Nuevo turista del siglo XXI**

El nuevo modelo de turismo internacional emergió bajos los efectos del proceso de globalización de la economía mundial y es admitido como un resultado directo del desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y de la necesidad de lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales en el desarrollo de una de las industrias de mayor crecimiento económico mundial.

Las características que definen la aplicación de una nueva manera de administrar el turismo en la actualidad son:

- a) El predominio de un nuevo perfil del consumidor de los servicios turísticos: Este nuevo perfil del cliente está asociado a un nivel de expectativas que incluye la necesidad de encontrar emociones, un protagonismo activo en el disfrute y

participación de una experiencia atractiva, que le permite alcanzar una felicidad plena en inversión financiera apostada en el destino turístico elegido.

- b) La innovación y la introducción de nuevas tecnologías en el sector: La introducción de Internet constituye una respuesta a la necesidad de la sociedad moderna de buscar mejores maneras de gestionar la información.
- c) La segmentación de los mercados y la atención de nichos de mercado: Esto permite conocer y entender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, identificar oportunidades de negocio y así ajustar las ofertas comerciales a los requerimientos específicos de los segmentos potenciales identificados. En la nueva economía se trata de atender una multitud de micromercados con necesidades particulares y concretas, ya no genéricas.
- d) El auge de la integración diagonal: La integración diagonal es un proceso por el cual las empresas se extienden a diversas actividades, además de la turística, obteniendo ventajas de los sistemas, lo que permite la simplificación y el abaratamiento de acciones de marketing, reducción de los costos de operación y mejor y más barata información de mercado, así como de las economías de profundización.
- e) Necesidad de un desarrollo sustentable del sector: El seguimiento de una estrategia de desarrollo sostenible, y no de simple crecimiento en las llegadas, puede garantizar que los recursos que utiliza el turismo mantengan su atractivo original o lo eleven; ello permite un aumento de la calidad global del producto o servicio turístico y de su valor exclusivo a ojos del consumidor. El desarrollo sostenible consiste en lograr el equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales.

### 1.1.2 Tipos de turismo

Existen diferentes tipos de turismo, los cuales tienen intenciones distintas según la motivación de viaje del cliente

Tabla No. 1 Tipos de turismo

Turismo de Sol y Playa	También conocido como turismo de litoral es un tipo de turismo que se lleva a cabo en localidades costeras en las que se encuentran playas y la mayor parte del tiempo las condiciones climáticas son soleadas.
------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Turismo de negocios	Es el turismo que practica el hombre de negocios (Comerciante, profesional o técnico) cuando al desarrollar sus actividades mercantiles o profesionales aprovecha la oportunidad para disfrutar de las bondades climáticas, bellezas paisajísticas y sitios de diversión.
Turismo de descanso y esparcimiento	Es el que practica la persona que desea vacacionar. En esta clase de turismo el hombre realiza su deseo de cambiar de ambiente.
Turismo Místico	Se denomina así al turismo relacionado con la necesidad del viajero por experimentar un hecho trascendental, entendiendo como tal, a vivir una experiencia que le permita elevarse, encontrarse consigo mismo, integrarse con la naturaleza, conocer la relatividad de la realidad cotidiana, desprenderse del ego, encontrar a Dios...Para este tipo de turismo, el viajante visita lugares relacionados con culturas ancestrales, siendo las culturas precolombinas americanas las más elegidas.
Turismo vivencial	Es aquel en que el visitante convive con una familia local, donde aprende sus costumbres y hábitos cotidianos.
Turismo cultural	Es el turismo que practican individualidades o grupos en función de manifestaciones, lo desarrollan aquellas personas interesadas en conocer y aprender culturales, festivales de músicas, de arte, de poesía, de cine, de teatro o de ciencia y tecnología que visitan sitios apropiados a tales fines y comparten su tiempo con actividades turísticas. También se visitan comunidades ancestrales para relacionarse con artesanos y músicos del lugar.
Turismo aventura	Se define como recreación al aire libre, donde el propósito del viaje es experimentar y tomar parte de actividades con cierto riesgo e incertidumbre sobre su resultado. Que requiere de esfuerzo físico y actitud mental positiva para su desempeño, y una gran descarga de adrenalina. Ejemplos: escaladas, espeleología, safaris en jeep.
Turismo deportivo	Es el turismo más sano porque su motivo principal es el deporte y el deporte es salud. Este turismo es de vital importancia para un país porque entretiene a su juventud en actividades y disciplinas sanas que está constituido por programas con el fin

	específico de promover la práctica de deportes para aficionados o profesionales. Ejemplos: alpinismo, golf, submarinismo, pesca, windsurf.
Turismo incentivo	Es el turismo constituido por programas y actividades para empresas u organizaciones, para motivar o premiar a funcionarios y equipos a fin de alcanzar las metas de producción o calidad. Ejemplos: cruceros fluviales y marítimos, safaris en jeep.
Turismo de estancias o residencial	En este tipo de turismo el tiempo que dura el viaje es muy pequeño en relación con el tiempo de estancia en el lugar de destino, es un turismo sedentario, se basa en la permanencia prolongada de las vacaciones en un lugar geográfico determinado, necesita además de los servicios fundamentales, alojamiento, restauración y transportes, servicios de ocio
Turismo exterior	Es aquel flujo turístico que se produce entre dos o más países fuera del territorio nacional.
Turismo interior	Es el turismo que se desarrolla dentro un mismo país. Es aquella corriente turística que se desplaza de una zona geográfica a otra dentro del propio territorio nacional, es decir, el de los residentes del país dado que viajan únicamente dentro de ese país.
Turismo social	Está relacionado con las familias o clases trabajadoras, estudiantes, jóvenes y de tercera edad según la demanda más privilegiada y con unas subvenciones otorgadas por el Estado para su desarrollo.
Turismo individual	Es el conjunto de turistas que viajan por cuenta propia, organizando su viaje a través de una AAVV o por sí solos (centrales de reservas, compañías aéreas...organizando el viaje a través de servicios sueltos.

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1.3 Características generales y motivacionales

Las características del perfil de este tipo de cliente no han sido estudiadas con profundidad en la literatura especializada. El autor del presente trabajo logró sistematizar los elementos más importantes de dicho perfil a partir de su experiencia

propia como emprendedor turístico y a través de las conversaciones informales con clientes y con otros operadores privados.

Este tipo de turista se caracteriza por:

- Alta sensibilidad al precio.
- Demora consciente en la decisión de viaje. (la creciente exigencia del mercado laboral no permite planificar las vacaciones con antelación suficiente).
- Planificación del itinerario sobre la marcha del viaje, apoyado en el uso del internet y de las facilidades de accesibilidad aérea.
- Las principales motivaciones de viaje son vivir experiencias familiares, deportivas, ver museos, ir a bares, discotecas o disfrutar la gastronomía.
- Transformación del turista como consumidor de servicios a consumidor de experiencias.
- Fraccionamiento de sus vacaciones y realizan varios viajes de menos duración.
- Elevación de su experiencia acerca de los viajes.
- Prefieren organizarlos viajes de forma individual.
- Demandan un servicio más personalizado.
- Son más espontáneos, pero también más exigentes.

## **1.2. Características y especificidades de los servicios para el sector hotelero.**

En el sector turístico, el servicio hotelero puede denominarse *producto-servicio* ya que comparte las características propias tanto de los productos como de los servicios. Los servicios hoteleros se apoyan tanto en elementos tangibles como en aspectos intangibles.

Estos servicios tienen características únicas y criterios diferentes de evaluación, distribución, establecimiento de procesos, establecimiento de precios, determinación de políticas de comunicación y estructuras de costes. Por tanto, puede considerarse que el establecimiento hotelero tiene las características propias de los servicios con el añadido de una importante presencia de elementos tangibles para poder ser prestados.

Este puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren. Cada instalación hotelera tiene sus propias cualidades.

Un hotel es un edificio planificado y acondicionado para otorgar servicios de alojamiento a las personas temporalmente y que permite a los visitantes sus desplazamientos **(ALCARAZ, LLOMALY 2012)**.

-Los establecimientos hoteleros se dividen en:

- **Hoteles:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios (o una parte independizada de ellos) constituyendo sus dependencias todo un homogéneo con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúna los requisitos técnicos mínimos para cada categoría. Se clasifican en 1 estrella o categoría básica, 2, 3, 4, 4 superior, 5 estrellas y Gran lujo.
- **Hoteles tradicionales.** El hotel tradicional se diseña con base en el concepto fundamental de habitaciones privadas con baño, servicios de recepción, de botones y de alimentos y bebidas en las mismas instalaciones. Puede tener o carecer de estacionamiento. La mayoría de los hoteles de categoría mediana, primera clase o de lujo, entran en este rango.
- **Pensiones:** establecimientos que, ofreciendo alojamiento con o sin comedor y otros servicios complementarios, tienen una estructura y características que les impide alcanzar los requisitos y condiciones exigidas en los hoteles.
- **Moteles.** El motel se caracteriza por tener un acceso conveniente a una carretera principal y un amplio estacionamiento para los huéspedes, generalmente no ofrecen servicios de alimentos y bebidas ni de botones.
- **Resorts.** Este tipo de hotel se caracterizó por brindar una gran variedad de diversión al cliente, tal como albercas, canchas de tenis, cursos de golf, instalaciones para hacer ejercicio y clubes de salud. Estos establecimientos son especialmente para la gente que viaja por placer.
- **Hoteles de convenciones.** Debido a que en los últimos se están llevando a cabo gran cantidad de convenciones y juntas, también se han construido varios centros y hoteles de convenciones. Este tipo de hotel puede ser un resort tradicional que recibe convenciones o un local construido especialmente para este fin. Mucha gente elige a los resorts para encarar una convención debido a que están en un marco relajado y cómodo antes de la misma.

- **Hoteles residenciales.** Estos hoteles principalmente fueron construidos para estancias prolongadas, por lo general ofrecen tarifas bajas semanal, mensual o por temporada. Ofrecen por lo general suites o habitaciones privadas con baño, servicio de recepción, de botones y seguridad, también algunas habitaciones cuentan con una cocina equipada por completo.
- **Bed and Breakfastinns.** Se originó como una residencia privada que ofrecía cuartos para estancias temporales en una atmósfera hogareña, e incluía una comida sin costo adicional. Este tipo de hoteles se suele conectar activamente con agencias de viajes para que les traigan viajeros, a cambio de una comisión.

### 1.2.1 Los elementos que conforman estructuralmente un servicio hotelero son:

- a. Calidad.
- b. Particularidades.
- c. Beneficio condicionado.

*La calidad* es la confianza que inspira el servicio, tanto por experiencias anteriores como por el desarrollo eficiente de su prestación. La calidad Comercial y la Calidad técnica o intrínseca están íntimamente relacionadas, aunque no puede la primera sin existir la segunda.

*Las particularidades* son las características físicas y de operación de un hotel, como por ejemplo: su decoración, disposición, estilo arquitectónico, tamaño de los cuartos, mobiliario, tipo de cafetería, etc., son los aspectos y conceptos apreciables que hacen diferente un hotel de otro.

Los beneficios condicionados son la esencia misma del servicio, pues se entienden como la satisfacción que realmente proporciona el hotel a sus huéspedes y usuarios.

### 1.2.2 Especificidades de los servicios hoteleros

El Hotel, como base de su respuesta práctica y por tanto de sus ventas, ofrece una serie de servicios diferentes que tienen como finalidad captar la mayor parte de segmentos del mercado.

Esto se conoce como *Diversidad o mezcla de servicios hoteleros* y se compone de:

#### 1) Habitaciones y hospedaje:

- Individual, doble, triple, master suite, etc.

## **2) Alimentos y Bebidas:**

- Cafetería, restaurantes de especialidades.
- Centro nocturno.
- Room service, servi bar.
- Lobby bar, etc.

## **3) Grupos y Convenciones:**

- Banquetes, salones múltiples, salones para grandes eventos, etc.

## **4) Servicios complementarios:**

- Teléfonos.
- Agencia de viajes.
- Servicios secretariales.
- Lavandería, etc.

Las diversidades de servicios hoteleros constituyen por sí mismos una mezcla, ya que:

\*Cuanto mayor número de servicios diferentes se ofrezcan, mayor número de segmentos de mercado se captan.

\*Cuanto más profundo sea cada servicio, más lealtad y penetración se obtiene de cada segmento.

### **1.2.3 Tendencias actuales de la hotelería internacional.**

Entre las características que distingue al cliente del siglo XXI es su creciente capacidad de elección, debido a la facilidad de acceso al conocimiento y la información, pues tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio, así como, una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de Internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística, además de ser

exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social (Cuenca 2001: 60 citado en Ávila y Barado, 2005).

El cliente actual hace énfasis en la calidad de las experiencias que se le ofrecen, de ahí que se trabaje en función de nuevas experiencias, surja la necesidad de creación de productos novedosos e innovadores que despierten el interés del consumidor, para desarrollar un turismo responsable que tenga en cuenta la conservación del medio ambiente, por lo que la oferta turística debe adaptarse a estas nuevos requerimientos de sostenibilidad.

### **1.3 La gestión de marketing turístico**

#### **1.3.1 El enfoque de marketing**

De forma general, el Marketing es el proceso sinérgico de actividades lucrativas tendientes a generar un intercambio pero es ambiguo porque no sólo está presente en las entidades lucrativas, las entidades no lucrativas también hacen Marketing. Siempre que haya un intercambio ya sea de ideas, bienes o servicios podremos decir que hay actividad de Marketing.

El concepto de Mercadotecnia es una orientación hacia los deseos y necesidades del consumidor, respaldado por el esfuerzo integral de Mercadotecnia dirigido a procurar la satisfacción del consumidor como la clave para alcanzar las metas organizacionales. La compañía produce lo que los consumidores quieren, y de esta forma eleva al máximo la satisfacción del consumidor y obtiene utilidades.

Establece cómo debe ser una empresa y cómo debe administrarse. Es un concepto de toda la empresa, y no de una función o un departamento; por tanto y sin duda, sus implicaciones son a largo alcance.

Operar bajo un concepto de Marketing requiere un conocimiento y un compromiso profundos por parte de toda la empresa y no sólo del Departamento de Marketing.

El éxito de la Mercadotecnia depende del desarrollo de una mezcla de Marketing sólida (4 P's) adaptadas a las tendencias y desarrollos en el ambiente o entorno de la Mercadotecnia (variables incontrolables).

El enfoque marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes. El marketing es, por consiguiente, tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso tanto para el consumidor como para la entidad. Como técnica, el marketing es el modo específico de cómo ejecutar o llevar la relación de intercambio que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la entidad hotelera.

La forma de concebir la actividad de intercambio (filosofías) ha pasado por orientaciones distintas en su evolución hasta llegar al concepto actual de marketing en el que se contemplan no sólo las necesidades de los individuos en particular, sino también las de la sociedad. Esta evolución ha estado determinada en buena parte por el nivel de competencia presente en el mercado, por lo que puede afirmarse lo siguiente que cuanto mayor es el grado de competencia existente, mayor es la posibilidad de aplicación del marketing.

### **1.3.2 La gestión de Marketing Turístico**

Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones del sector.

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA), la gestión de marketing es el proceso de establecer objetivos de marketing para una organización, (teniendo en cuenta los recursos internos y las oportunidades del mercado), la planeación y ejecución de actividades para cumplir esos objetivos y la medición del progreso hacia el logro de estos. Es un proceso continuo y repetitivo para que la organización pueda adaptarse continuamente a los cambios internos y externos que crean nuevos problemas y oportunidades.

Los dos objetivos principales de la gestión de marketing son maximizar la cuota de mercado de la empresa dentro de la industria en general, así como la satisfacción del cliente de la base de consumidores dentro de su cuota de mercado ya capturada.

#### **1.3.2.1 Funciones de la gestión de marketing turístico**

- Realizar una investigación de mercado de la industria turística para conocer que quieren y necesitan los huéspedes, cómo son sus vidas, sus presupuestos y hábitos de compra entre otros factores,

- Realizar un análisis competitivo del sector para comprender quienes son los principales competidores de la industria turística, que hace que los clientes lo elijan, y cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Identificar un posicionamiento único para la marca y los productos.
- Desarrollar un plan para el lanzamiento al mercado.

Como vía de proyección de la estrategia comercial, la planificación estratégica de marketing implica la toma de decisiones actuales en relación con la línea de acción que el mercado debe seguir en el futuro. Es un proceso mediante el cual la organización debe reconsiderar su habilidad para desarrollar y poner en ejecución un programa de mercadeo, a partir de los problemas y oportunidades aportadas por el análisis y diagnóstico de la situación.

Para que la gestión de marketing se convierta en algo tangible para el logro de los resultados de la entidad turística, el principal instrumento que se adopta es la elaboración de un plan de marketing.

#### **1.4 El plan de marketing turístico.**

Para () J. J. Lambin, 1987, la reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida, y piensa, que a mediano y largo plazo la supervivencia y desarrollo de la empresa dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y de modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades planteando también: “El Plan de Marketing tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción”.

El plan de marketing es una herramienta de la planificación comercial estratégica, la cual se formaliza a través de este, constituyendo un soporte fundamental para la gerencia y la gestión eficaz de la actividad comercial, conceptualizándose a través de los pasos a seguir, las metodologías y tiempo para alcanzar unas metas determinadas. Este es de relevante importancia principalmente en condiciones donde existe un escenario cada vez más competitivo y el logro de la sostenibilidad marca un objetivo primordial para posicionarse en un privilegiado lugar con relación a sus competidores. (Perera, 2009)

Otros autores como ESEM (Escuela Superior de Estudios de Marketing) (2000), Muñiz (2006), Thompson (2006) y Alemañez (2008) lo definen como un documento escrito resultado del análisis, estudio y preparación de las estrategias y acciones para la consecución de los objetivos propuestos para un período de tiempo determinado. Thompson (2006) y Alemañez (2008) también agregan a su definición la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados. De acuerdo con lo anterior, el plan de marketing es un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas con relación al mercado, al producto, a los canales de distribución a utilizar para hacer llegar dicho producto al consumidor, a los precios a los cuales tal producto se debe vender, y a las características generales de las actividades de promoción y operaciones de venta a desarrollar durante el proceso de comercialización.

#### **1.4.1 Ventajas del plan de marketing**

Entre las principales ventajas de trabajar con un plan de marketing se destacan (Muñiz, 2006 y Alemañez, 2008):

- A través del plan de marketing se obtiene 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, evitando las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas.
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, la empresa contará con un histórico inestimable, lo que garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas.
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitan desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.

Un plan de marketing para ser óptimo además debe presentar su contenido analizado y elaborado de forma tal que recoja sus dos características fundamentales, completitud (lo que interesa está en el plan) y buena organización (lo que interesa es fácil de encontrar). (Perera, 2009)

### **Conclusiones del capítulo.**

El autor considera que el éxito en la aplicación de un enfoque de marketing en las entidades hoteleras de un destino turístico se relaciona con el proceso de planificación y gestión turística, que contempla el marketing estratégico y operativo, y se materializa de manera tangible a través de la formalización, ejecución y control de un adecuado plan de marketing.

## Capítulo II. Procedimiento metodológico del diseño de un plan de marketing turístico

Este capítulo resume el análisis de un grupo de metodologías diseñadas por varios autores en diferentes años y resumidas por Hernández Sánchez L, en su trabajo de diploma para optar por el título de licenciada en turismo en el 2012, y a partir del cual se fundamenta la propuesta metodológica de la presente investigación.

### 2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación.

El diseño de la metodología propuesta tiene como antecedentes 7 metodologías diferentes, las mismas son presentadas por Xavier Font en 1995, Philip Kotler en el 2000, José O. Morera en el 2002, Rafael Muñiz en el 2006, Iván Thompson en el 2006 y Ania Alemañez en el 2008.

Tabla No. 1 presentación histórica de las diferentes metodologías de estructura de un plan de marketing

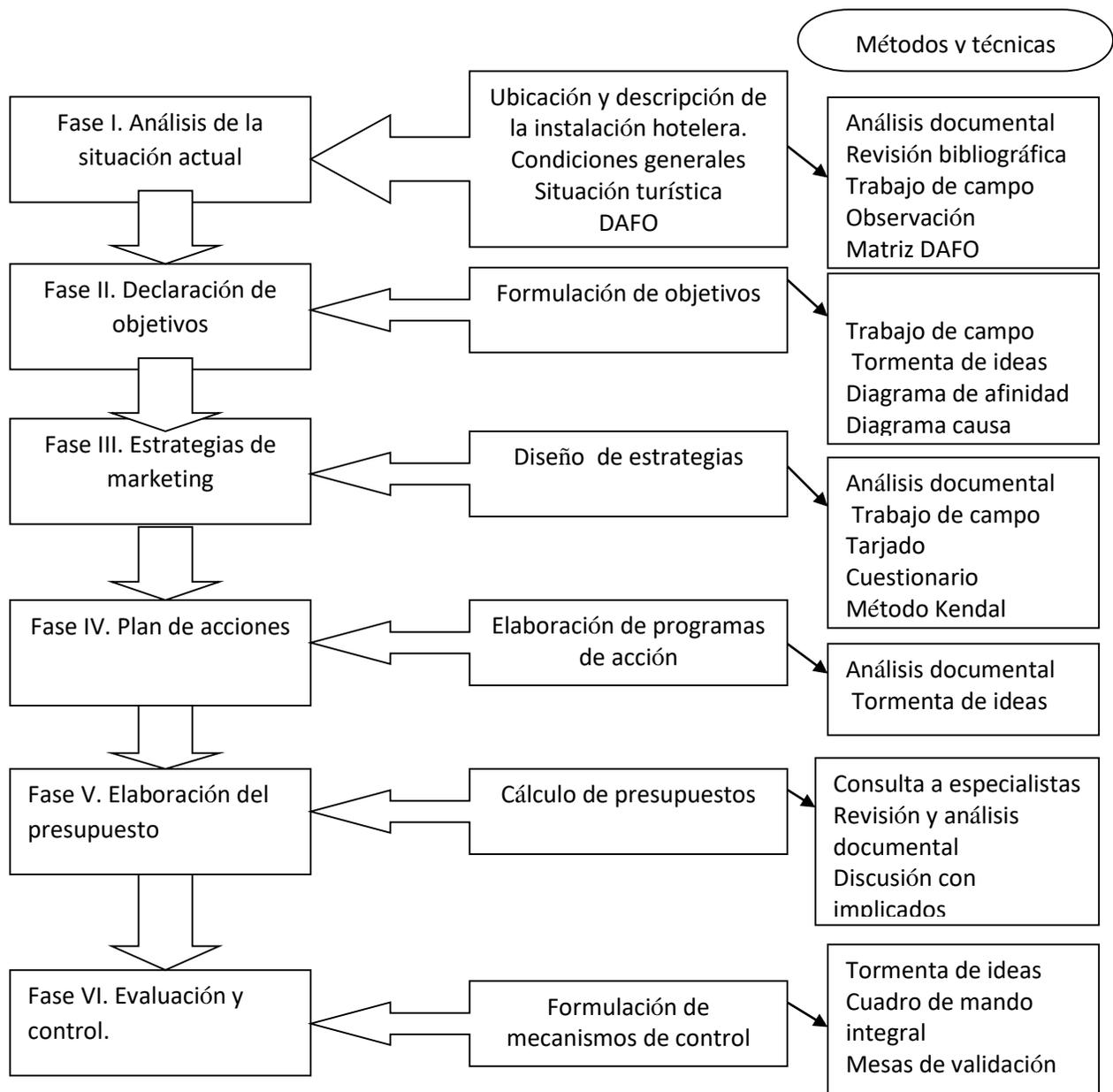
Font (1995)	Kotler (2000)	Morera (2002)	Muñiz (2006)	Thompson (2006)	Alemañez (2008)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Formulación de objetivos de desarrollo</li> <li>3. Objetivos del plan de marketing</li> <li>4. Formulación de estrategias de comunidad y de mercado</li> <li>5. Estrategia de posicionamiento del destino</li> <li>6. Marketing Mix</li> <li>7. Marketing operacional</li> <li>8. Evaluación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen e índice</li> <li>2. Situación actual</li> <li>3. Análisis de oportunidades y temas claves</li> <li>4. Objetivos.</li> <li>5. Estrategias de marketing</li> <li>6. Programa de acción</li> <li>7. Declaración de pérdidas y ganancias previstas</li> <li>8. Control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sumario ejecutivo</li> <li>2. Introducción</li> <li>3. Análisis de la situación</li> <li>4. Análisis del mercado objetivo</li> <li>5. Problemas y oportunidades</li> <li>6. Objetivos y metas</li> <li>7. Desarrollo de las estrategias de marketing</li> <li>8. Desarrollo de las tácticas de marketing</li> <li>9. Ejecución y control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Determinación de objetivos</li> <li>3. Elaboración y selección de estrategias</li> <li>4. Plan de acción</li> <li>5. Establecimiento de presupuesto</li> <li>6. Métodos de control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen ejecutivo</li> <li>2. Análisis de la situación de marketing</li> <li>3. Análisis DAFO</li> <li>4. Objetivos</li> <li>5. Estrategias de marketing</li> <li>6. Tácticas de marketing</li> <li>7. Programas financieros o proyecto de estado de pérdidas y utilidades</li> <li>8. Monitoreo y control</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen Ejecutivo</li> <li>2. Conexión Corporativa</li> <li>3. Análisis de la situación</li> <li>4. Metas y Objetivos</li> <li>5. Estrategias de Marketing</li> <li>6. Programa de acciones de Marketing</li> <li>7. Presupuesto</li> <li>8. Control</li> </ol>

**Fuente:** Hernández S, L., 2012

Para la validación de la propuesta metodológica la mencionada se utiliza una matriz de síntesis de criterios comunes con el apoyo de un grupo de expertos seleccionados a través del método de selección de expertos propuesto por Frías y Cuétara en el 2007.

A partir del análisis de los elementos anteriores, y tomando en consideración el criterio de los expertos, se conforma la metodología que se propone en la figura a continuación:

Figura 2.1 Metodología para la elaboración de un plan de marketing turístico



**Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández S., 2012**

## **Fase I. Análisis y diagnóstico de la situación actual**

Implica realizar un análisis de la empresa y de todo lo que le rodea, partiendo de la caracterización de la misma.

Etapa 1. Ubicación y descripción del área comercial objeto de estudio. Descripción del espacio que abarca el área, atendiendo a su ubicación geográfica, los detalles de extensión y administración, a partir de la revisión bibliográfica y documental.

Etapa 2. Análisis de las condiciones generales a partir de cuatro dimensiones básicas a tener en cuenta: político-institucional, natural, económica, social y ambiental.

Etapa3. Análisis de la situación comercial de la instalación.

En esta etapa se pretende conocer la situación actual, potencial y los puntos críticos de todos los aspectos que inciden en la comercialización de la instalación hotelera. Ello incluye el inventario de los principales atractivos turísticos, el análisis de la demanda del mercado y sus tendencias futuras, así como el análisis de la oferta del producto existente, su promoción, principales distribuidores y la competencia.

Etapa 4. Definición de los factores DAFO

Con toda la información recogida y analizada hasta el momento, y la opinión de especialistas recogida a través de una tormenta de ideas silenciosa, se procede a hacer un diagnóstico de la comercialización de la instalación hotelera. Para ello se realiza un análisis DAFO, comenzando por la definición de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (a lo cual debe su nombre), luego las mismas se disponen en una matriz de impactos cruzados o matriz DAFO, a partir de la cual se obtienen valores numéricos que son analizados matemáticamente con la ayuda de Microsoft Excel, cuyo resultado indica la posición estratégica en que se encuentra el área: supervivencia, adaptativa, ofensiva y defensiva. Para completar esta matriz se establecen interrogantes para cada cuadrante dirigidas a respuestas alternativas utilizando una escala de (1-3) donde 1 significa el valor más bajo y 3 el más alto. Amenazas (A) y Oportunidades (O), (F) Fortalezas y (D) Debilidades Las mismas se disponen en forma matricial y con la respuesta a preguntas como: ¿hasta dónde puedo potenciar la F(x) para aprovechar adecuadamente las O(x)?, ¿hasta dónde puedo potenciar las F(x) para mitigar los efectos de A(x)? ¿hasta dónde puedo superar la D(x) para aprovechar adecuadamente la O(x)? y ¿hasta dónde puedo superar la D(x) para atenuar los efectos de la A(x)? MATRIZ DAFO

## **Fase II. Declaración de los objetivos**

Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. No obstante, todos los datos anteriormente dados (análisis de la situación y diagnóstico) simplifican esta labor.

### **Etapas 1. Formulación de objetivos**

En esta fase simultáneamente con el análisis de los resultados de la fase anterior y el trabajo de campo, se realiza una tormenta de ideas silenciosa con especialistas y personal de contacto para determinar los problemas principales que afectan la comercialización de la instalación. Luego mediante un diagrama de afinidad son resumidos y agrupados para ser representados gráficamente a través de un diagrama causa-efecto, donde los elementos que lo componen son transformados en condiciones positivas que permiten enunciar los objetivos a seguir.

### Fase III. Estrategias de marketing

**Etapa 1.** Diseño de las estrategias El establecimiento de las estrategias de marketing se lleva a cabo a propuesta de los especialistas y directivos del área, buscando que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia las mismas. Primeramente se realiza una tormenta de ideas silenciosa mediante la cual los especialistas y directivos consideran estrategias según sus criterios, luego son agrupados por un diagrama de afinidad y a partir de las mayores frecuencias (6 a 8) de aparición de cada una de estas, se desarrolla una propuesta que es presentada a los expertos con el objetivo de aprobarla y conocer si existe relación entre los objetivos y las estrategias propuestas, siguiendo la escala Likert (1 a 5) que expresa su grado de acuerdo o desacuerdo con dicha propuesta.

Vale la pena destacar que la mitad de los expertos constituye especialistas del área por lo que los resultados serán más reales e identificados con la situación actual.

Para determinar si existe concordancia entre ellos se determina el coeficiente de concordancia de Kendall, para ello se calcula la expresión: Si  $W \geq 0,5$ . Hay concordancia entre los criterios de los expertos. Si  $W < 0,5$ . No hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos. Para determinar si la concordancia es casual o no, se utiliza la prueba de hipótesis  $\chi^2$ , según hipótesis:  $H_0$ : Coincidencia casual (no hay consistencia)  $H_1$ : Coincidencia no casual (si hay consistencia) Si se prueba que  $\chi^2 > \chi^2_{\alpha}(n-1)$  se rechaza  $H_0$  y la concordancia es no casual. Este procesamiento estadístico se realiza utilizando el programa SPSS.18 (figura 2.4) mediante la alternativa Análisis, Pruebas no para métricas, la opción K muestras relacionadas, el tipo de prueba Kendall's W.

#### **Fase IV. Plan de acción**

En esta fase se trata de decidir las acciones que concretan las estrategias de marketing.

**Etapa 1.** Programa de acción El criterio según el cual se elige un programa de acción u otro es el de la coherencia con todo lo establecido en las fases anteriores. De modo general, se establecen en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Para definir el programa de acción a seguir en la concreción de las estrategias propuestas se tienen en cuenta los resultados de las fase precedente, así como de la tormenta de ideas realizada en la misma, también se realiza una revisión y análisis de documentos oficiales y se realiza una revisión bibliográfica de investigaciones realizadas en dicha área comercial anteriormente.

#### **Fase V. Presupuesto**

**Etapa 1.** Calcular el presupuesto En esta etapa se cuantifica el coste de las acciones y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. La determinación del presupuesto se realiza con el asesoramiento de especialistas del departamento de economía y demás agentes implicados en el desarrollo de las acciones propuestas, mediante grupos de discusión, apoyado de la revisión y análisis de documentos.

#### **Fase VI. Evaluación y Control**

Es necesario precisar lo importante que representa para la organización evaluar y controlar constantemente los resultados obtenidos por las estrategias establecidas, puesto que, tanto el mercado como el entorno, experimentan constantes cambios y fluctuaciones.

**Etapa 1. Mecanismos de Control.** En este procedimiento se propone utilizar como mecanismo, el control de gestión, a través de la utilización del cuadro de mando, que va a permitir conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van ejecutando las acciones definidas y se van encaminando las estrategias. Con este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tiempo, prever con anticipación para poder aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima inmediatez, para ello se hace necesario desarrollar de un plan de contingencia. Para la consecución de esta fase se realizan mesas de validación y tormentas de ideas, mediante las cuales, se evalúan los objetivos, estrategias y acciones propuestas, y luego se proponen mecanismos que posibiliten el control.

En esta fase donde se concluye el diseño del plan, se presenta a la máxima dirección para su aprobación, se comunica al resto de las partes implicadas y se pone en práctica, dando seguimiento al resto de los mecanismos que se definan.

### **Conclusiones parciales.**

La autora seleccionó la propuesta de diseño de plan de Marketing de Hernández Sánchez por su nivel de integralidad y amigabilidad. Este modelo es el resultado de la investigación de otros que le antecedieron y permite socializar propuestas comerciales desde el enfoque de marketing atendiendo a las necesidades de los mercados claves de las instalaciones hoteleras.

### **Capitulo III. Diseño de estrategias comerciales para optimizar la gestión comercial hotelera. Caso Hotel Islazul Los Delfines**

#### **3.1 Caracterización del Hotel Islazul Los Delfines**

El hotel Islazul Los Delfines perteneciente al grupo hotelero Islazul con categoría tres estrellas y modalidad de operación “todo incluido” es un complejo turístico con una vasta experiencia en la cultura de la hospitalidad. Se encuentra ubicado en el balneario de Varadero calle 39 en primera línea de playa.

Haciendo historia de su creación se plantea que, en el año 1934, Concepción Sánchez propietario de un Ingenio en la provincia de Camagüey, construye una casa de verano, la cual contaba con nueve dormitorios, estaba situada a unos 300m de la playa y a esta misma distancia del centro de la Península. Transcurridos los años la mansión fue vendida a Carmelina Arechávala de Mole, propietaria de la Refinería Arechávala, la cual arrendó la misma en 1955 a Ramón Fernández quien la convierte en hotel y le da el nombre de IMPERIAL.

El 20 de junio de 1961 es intervenido el Hotel, pasando a ser propiedad del Estado Cubano. Con el desarrollo del turismo Internacional en Cuba, se decide convertir este pequeño hotel, junto al Edificio Derovara en Villa, formando la Villa “Los Delfines”, estas dos edificaciones fueron unidas por un área de recreaciones donde se encontraba un ranchón y un grill.

Como Villa “Los Delfines” fue inaugurada el 20 de diciembre de 1974 recibiendo ese mismo día los primeros turistas internacionales de nacionalidad canadiense.

Después de 20 años de trabajo ininterrumpidos la Villa fue cerrada para una remodelación total en el año 1994. Reabriendo sus puertas el 3 de Julio de 1995, convirtiéndolo en Hotel, perteneciente a la Cadena Horizontes.

Después de esta reparación el Hotel Horizontes “Los Delfines” se situó entre los más confortables y completos de su tipo en este polo turístico.

Para lograr este producto se contó con el financiamiento de la Agencia Press Tours, convirtiéndose esta en la exclusiva en su comercialización. La reparación realizada significó un cambio total en la estructura del Hotel, la cual se describe a continuación:

- Con 47 habitaciones destinadas solo al turismo Internacional, prestando su servicio de alojamiento.
- Lobby Bar – abierto las 24 horas; magnífica ubicación y capacidad de 90 personas, posee bella terraza sobre la arena.
- Pizza Grandi – con una capacidad de 8 mesas y con vista al mar, entre los dos módulos.
- Restaurante Buffet- con capacidad de 78 comensales con una magnífica vista y una adecuada decoración.
- Grill- con una amplia terraza y una capacidad de 80 personas.
- Amplia cocina con área fría y caliente, condiciones de fregado y áreas de almacén.

En el 1999 deciden ampliar esta instalación, por lo que comienza la ejecución de la obra que elevaría la capacidad a 103 habitaciones, al agregarse 2 edificios habitacionales que sumarían 56 habitaciones, más una piscina y un snack bar; a lo cual se le agregaría un área de espectáculos.

Posee en su estructura arquitectónica formada por cuatro bloques diferenciados por su tipología constructiva:

- El bloque más antiguo presenta un estilo colonial y fue construido en el año 1934 denominado Galeón Imperial (Colonial) cuenta con 10 habitaciones estándar 1 Triple y 4 demisuite en él se encuentran ubicados además el Restaurante La Sirena y el Restaurante Imperial.
- El Emperador (Derovara) su construcción es del año 1950, cuenta con 36 habitaciones estándar y 9 demisuite. El lobby bar Emperador está situado en su planta baja. Además, se encuentran varias oficinas administrativas como la

Dirección, Presstour, Servicios Técnicos y Protección física, la oficina de Compras y la Tienda.

- Los Corales (Calle 39) cuenta con 36 habitaciones estándar incluyendo una habitación adecuada con todos los aditamentos necesarios para minusválidos. El Snack Bar Los Corales desarrolla su actividad en este bloque.
- La Sirena (Calle 38) cuenta con 20 habitaciones estándar.

Posteriormente continúan sucediendo un grupo de transformaciones entre las que se pueden señalar:

- En junio de 2003 el Hotel Islazul Los Delfines une a Herradura, formando el Complejo Delfines-Herradura.
- En septiembre de 2004 la Cadena Horizontes desaparece y el Complejo pasa a formar parte de la Cadena Islazul, operando con planes convencionales.
- El 16 de diciembre de 2005 Hotel Islazul Los Delfines pasa a ser Todo Incluido.
- El 1 de marzo de 2006 Hotel Islazul Los Delfines se separa de Herradura y así continúa en la actualidad.
- A partir del año 2010 se incrementan las habitaciones por una política del MINTUR de desintegrar Casas y Apartamentos, las cuales fueron distribuidas en los Hoteles, a Hotel Islazul Los Delfines se le asignan 12 casas con un total de 49 habitaciones, solamente en la modalidad de alojamiento.
- En el período comprendido entre el 1ro de abril de 2011 al 22 de diciembre del mismo año se decide efectuar la reparación del edificio Imperial de estilo colonial, una inversión realizada con el objetivo de reparar las 11 habitaciones existentes.

### **Misión:**

Satisfacer las expectativas de los clientes con un servicio eficiente y competitivo en un ambiente agradable y familiar con alto índice de repitencia, garantizando la calidad y promoción del producto turístico, con un sello distintivo de belleza arquitectónica y alta profesionalidad en los diversos servicios ofertados.

### **Visión:**

Fomentar valores en el hotel que conduzcan a reforzar el sello distintivo en el Polo Turístico de Varadero: sentido de pertenencia, disciplina, profesionalidad, unidad del colectivo, creatividad, trabajo en grupo y calidad en los servicios brindados.

El hotel presenta en su **objeto social** la operación, comercialización y promoción del producto turístico de sol y playa; la prestación de servicios de alojamiento, gastronomía y recreación, así como otros propios de la actividad hotelera.

La instalación se dirige a lograr la satisfacción de sus clientes en función de los diferentes servicios que ofrece:

- Recepción: brinda servicios durante 24 horas de Caja de Seguridad, Toallas de Piscina, Teléfono, Taxi, Renta de Autos, Maletero, Información al cliente, Cuarto de equipaje, Tarjeta de Crédito, Cambio de Moneda.
- Lobby bar: ofrece durante 24 horas bebidas alcohólicas, no alcohólicas, cocteles cubanos e internacionales.
- Snack bar: ofrece coctelería y comestibles ligeros.
- Restaurante Buffet: para desayunos, almuerzos y cenas. Están establecidos días temáticos.
- Restaurante Internacional: es especializado a la carta, se ofrece comida internacional a la carta, bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Animación diurna y nocturna: se ofrecen juegos pasivos, billar y tenis de mesa, también están presentes a disposición de los clientes deportes náuticos no motorizados incluyendo implementos de buceo no profesionales.
- Servicios de Tumbonas.
- Piscina Interior.
- Tienda.
- Alojamiento.

El hotel ha alcanzado una serie de logros y distinciones durante el período de explotación entre los que se destacan:

- 1996-1997: Vanguardia Nacional
- 1998: Movimiento por la Excelencia
- 1998: Destacado en Temporada Alta.
- 1998: Destacado aporte a la Salud
- Centro destacado XIV Festival UJC
- 2do Lugar Juegos Deportivos Varadero
- 1998: Centro Libre de Delitos
- 2000: III Festival Culinario Internacional.
- 2001: 1er Premio Convención de Turismo
- 2002: Cumplidor de Propina a la Salud
- 2002: Colaboración Damnificados del Ciclón
- 2002: Gran Premio Convención de Turismo

- 2002: Instalación Vanguardia Nacional
- 2003: Empresa en Perfeccionamiento Empresarial
- 2003: Merecedor del Aval de Licencia Sanitaria
- 2007: Merecedor del Aval de Seguridad y Protección contra Incendios
- 2011: 1er lugar en la Emulación de la Calidad del Grupo Islazul en Varadero
- 2011: Certificado por el cumplimiento del Saneamiento Ambiental

**Principales mercados:**

- ❖ Canadá
- ❖ Italia
- ❖ Cuba (mercado interno)

**Dimensión de la entidad:**

El hotel posee una estructura interna compuesta por:

- ❖ Dirección general
- ❖ Relacionista Público
- ❖ Jefe de RRHH
- ❖ Departamento de Economía
- ❖ Departamento de Recepción Hotelera
- ❖ Departamento de Ama de Llaves
- ❖ Departamento de Servicio y Gastronomía
- ❖ Departamento de Cocina
- ❖ Equipo de Compra
- ❖ Equipo de Servicios Técnicos

Cantidad total de trabajadores: 169 de ellos 81 son mujeres y 88 hombres.

- ❖ Profesionales y técnicos:
- ❖ Universitarios:

## **3.2 Diseño de estrategias comerciales a través de la ejecución de un plan de marketing**

### **Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la situación**

#### **3.2.1 Análisis de la situación**

Desde hace algunos años, se ha observado una disminución de los visitantes al destino turístico de Varadero, mercados como Canadá, que cada año ha ingresado al país gran cantidad de visitantes, han retirado contratos de algunas de las entidades hoteleras y en otros casos ha disminuido la venta de capacidades influenciado fundamentalmente por la crisis económica que a escala mundial ha venido afectando a todos los países, la situación de la pandemia y las dificultades propias de la economía nacional. Esta situación afecta de forma negativa a todas aquellas instalaciones destinadas al turismo y hace más dura la competencia por mantener la posición dentro del mercado.

#### **3.2.2 Condiciones de la competencia:**

En la temporada alta de estos últimos años el decrecimiento fue general en el destino, lo que ocasionó una disminución general de las tarifas.

La competencia ha sido muy agresiva por parte de los hoteles de los Cayos (con precios inferiores y mejor planta hotelera).

281

El principal turoperador canadiense del destino, Sunwing, concentró la producción en los hoteles Memories, Riu Varadero y Meliá Las Antillas, con los que tiene un compromiso de cadena, afectando la ocupación de terceros hoteles con preferencia a este mercado emisor.

La competencia en el destino se manifiesta principalmente a través de los distintos hoteles del polo turístico de Varadero de igual categoría, pertenecientes al grupo estratégico de hoteles de playa.

La debilidad principal de estos hoteles radica en que no poseen estrategias de integración y que no comparten recursos humanos, materiales, lo que aumenta el poderío de su planta hotelera.

Otras instalaciones como el Hotel El Patriarca, poseen dentro de sus productos las bodas y lunas de miel, producto que también nuestra entidad ofrece, además que tienen creadas ofertas comerciales para familias, al igual que nosotros, lo que significa que en este aspecto debemos hacer la diferencia respecto a ellos.

Arenas Blancas por su parte, trata de diversificar sus productos, ofertas y servicios a fin de lograr que el cliente lo elija como su destino.

### 3.2.3 Condiciones de la empresa:

Para un mejor análisis de la situación actual de la entidad, se realizó una matriz DAFO, para *conocer* la situación real en que se encuentra la organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro:

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Alto nivel de repitencia.</li> <li>❖ Excelente área de playa.</li> <li>❖ Buen posicionamiento entre los principales TTOO.</li> <li>❖ Amplia Variedad de Servicios disponible dentro del Todo Incluido.</li> <li>❖ Excelente ubicación geográfica en el Polo de Varadero</li> <li>❖ Planta habitacional parcialmente renovada</li> <li>❖ Diferentes tipos de habitaciones y precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Pobre posicionamiento en los principales sitios internacionales de reviews, no acorde con la calidad del hotel y con el precio</li> <li>❖ La categoría de habitación más demandada (Bungalow)</li> <li>❖ Pérdida de mercados de temporada baja como Reino Unido, Holanda, Bélgica, Francia, entre otros.</li> <li>❖ Insuficiente presupuesto para Co Marketing, Promoción y Publicidad y Misiones al exterior.</li> <li>❖ Falta de Instalaciones nocturnas adecuadas.</li> <li>❖ Insuficientes facilidades para niños. Los hoteles de la competencia tienen nuevas opciones de juegos en piscina y playa (tobogán, cama elástica, equipamiento</li> </ul>

		<p>inflable, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Envejecimiento arquitectónico y deficiente estado técnico de los sistemas tecnológicos</li> </ul>
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Excelente ubicación geográfica para combinados y multidestinos.</li> <li>❖ Explotación del segmento de familia y niños.</li> <li>❖ Fortalecimiento de Imagen Cuba y crecimiento considerable en el Polo</li> <li>❖ Proceso Inversionista para mejorar Standard del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fuerte competencia de hoteles en el Polo, administrados por Cadenas Extranjeras muy prestigiosas.</li> <li>❖ Mejor relación calidad - precio en destinos de la competencia como México, Rep. Dominicana, Jamaica, entre otros.</li> <li>❖ Contratación en USD de los destinos de la competencia como son México Y Rep. Dominicana.</li> <li>❖ Gran oferta de camas en el polo y destino en general. Apertura de nuevos hoteles con mejores estándares de servicio y planta habitacional e instalaciones modernas.</li> <li>❖ Énfasis en la promoción y venta de los Cayos de Cuba y otros destinos de Sol y Playa</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración Propia basado en información ofrecida por el departamento de Comercialización.

Los principales mercados de clientes de la entidad son Canadá, Inglaterra, Italia y Alemania

Tipo de clientes:

- Los clientes que nos visitan corresponden principalmente a individuales y en menor medida a grupos turísticos, de incentivos, bodas, entre otros; que tienen como su motivación fundamental disfrutar del sol y la playa, realizando otras actividades de forma complementaria.
- predomina el turismo juvenil durante algunos meses del año, sobre todo del mercado canadiense, atraídos por la excelente situación geográfica del hotel (fácil acceso a discotecas, bares y otras opciones extrahoteleras) y por cierto posicionamiento en sitios de reviews y redes sociales (no buscado ni promovido) como “Hotel de Fiesta”.

Las motivaciones de viajes que permiten la estancia de los clientes en el hotel son variadas: Cultural, Naturaleza, Bodas y Lunas de miel y la principal sol y playa.

El sistema de contratación en el hotel se lleva a cabo mediante la relación con un TT.OO Mayorista, el cual es el que convence a través del Paquete Turístico del hotel a las AA.VV Minoristas, para que estas se lo informen a los clientes finales y estos decidan si van o no a realizar el viaje.

Los principales proveedores del Complejo Hotelero son: ITH, AT Comercial S.A, Bucaneros S.A, Havana Club S.A, Ciego Montero, Oro Rojo, Pesca Caribe, Bravo, Tecnoazúcar, Sarda S.A, Pucara S.A, D. Leones, Torres, Sumarpo, BrasCuba, Nevada, Cítricos Ceiba, Cítricos Ciego de Ávila y Frutas Selecta.

Se estima como muy alto el poder de negociación de los proveedores, pues ITH suministra la mayoría de los insumos requeridos y cualquier incidente con este proveedor, afecta notablemente a la organización, este elemento es basado en el análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

### **3.2.4 Análisis de los principales TTOO por mercado en el año**

El mercado canadiense ha continuado siendo el soporte fundamental de la operación del hotel, aunque decrece en comparación con el año anterior. El decrecimiento se concentra en Sunwing, aunque incluye también al resto de TTOO.

En la temporada alta el decrecimiento fue general en el destino, lo que ocasionó que casi todos los hoteles bajaran considerablemente las tarifas.

En sentido general no han funcionado las promociones de venta.

Los principales directivos de turoperadores contratados consideran que el producto está envejecido y que no se aprecian renovaciones significativas, por lo que tienen opciones mejores en hoteles nuevos con precios similares.

El mercado ruso igualmente disminuye considerablemente, fundamentalmente por la caída de las ventas de Daiquirí, Tez Tour y Natalie. El aumento de Pegas no compensa el decrecimiento de los otros TTOO mencionados. El mercado ha disminuido para el destino y se ha concentrado en su mayoría en hoteles de estándares y precios inferiores, además de verse afectado por la tensa situación internacional que atraviesa ese país.

En UK decrecimos considerablemente, pero esto se esperaba ya que los principales TTOO que teníamos el año anterior no renovaron el contrato de noviembre en adelante; por los resultados negativos acumulados (de varios años) en las encuestas a clientes.

Se logró crecimiento con el mercado nacional aumentando el ingreso medio; lo que demuestra que el hotel sigue siendo uno de los más atractivos del polo para este segmento de mercado.

No obstante, se observa un decrecimiento del número de clientes nacionales que reservaban por agencias extranjeras. Los problemas de climatización en el hotel han afectado considerablemente las ventas en este mercado.

### **3.2.5 Análisis económico**

Análisis de los principales indicadores comerciales en el acumulado anual son:

Hay un deterioro de los ingresos totales con relación a presupuesto y año anterior, teniendo como causa fundamental la desfavorable tasa de cambio del dólar canadiense.

Entre otras causas del decrecimiento del ingreso medio tenemos:

- El crecimiento de las reservas en las categorías más económicas en detrimento de reservas en las habitaciones más caras.
- Necesidad de hacer ofertas especiales a precios económicos por las necesidades del mercado y la competencia en el destino.

Se hace necesario también buscar mercados fuertes donde se pueda implementar dentro del Todo Incluido, nuevos productos que se comercialicen destinado al público preferentemente europeo, dado que el Euro es la moneda que reporta menos pérdidas económicas, el mercado meta para la propuesta de oferta comercial de este trabajo debe constituir uno de los países donde circule esta moneda.

El análisis del ciclo de vida del producto Los Delfines lo ubica en etapa de declive.

### 3.2.6 Análisis del perfil del mercado clave

Nombre oficial.	Canadá	
Ubicación Geográfica:	Limita al norte con el océano Ártico, al noreste con la bahía de Baffin y el estrecho de Davis, que lo separa de Groenlandia, al este con el océano Atlántico, al sur con Estados Unidos y al oeste con el océano Pacífico y Alaska. Conocido anteriormente como Dominio de Canadá, ocupa la extensión de Norteamérica al norte de Estados Unidos, excepto Alaska, Groenlandia y el archipiélago de Saint-Pierre y Miquelon; es el segundo país más extenso del mundo después de Rusia. Comprende muchas islas en el océano Glacial Ártico que aportan una superficie de 1.424.500 km <sup>2</sup> ; las más importantes son Baffin, Victoria, Ellesmere, Banks, Devon, Axel, Heiberg y las Melvill	
Superficie:	9.984.670 km <sup>2</sup> estimado	
Capital.	Ottawa	
Población	32.507.874 (2004 estimado)	
Densidad de población 3,5 hab/km <sup>2</sup> estimado	% pob. Urbana 79% (2002 estimado)	% pob. Rural. 21% (2002 estimado)
Esperanza de vida 80 años (2004 estimado)	Femenina. 83,5 años (2004 estimado)	Masculina. 76,6 años (2004 estimado)
Mortalidad infantil.	5 fallecidos por cada 1.000 nacidos vivos (2004 estimado)	

Lenguas: Inglés (oficial), francés (oficial), alemán, italiano, ucraniano, chino, español, lenguas indígenas	
Religión: Católicos 45,2% Iglesia Unida 11,5% Anglicanos 8,1% Otras protestantes 7,9% Otras o ninguna 27,3.	
Forma de gobierno:	Democracia federal parlamentaria
Fecha de independencia	1 de julio de 1867 (del Reino Unido)

ECONOMÍA	PIB. 1.098.446 millones de dólares (2005)	PIB per capita: 34.028 (2005)	Desempleo. % 7,7% (2003)
PIB por sectores económicos.			
Agricultura: 2,5% (1999)	Industria: 31,8% (1999)	Servicios: 65,7% (1999)	
Unidad monetaria: 1 dólar canadiense = 100 centavos.			
Exportaciones: Papel de prensa, pulpa de madera, madera, petróleo, maquinaria, gas natural, aluminio, piezas y motores de vehículos, equipos de telecomunicaciones			
Importaciones: Petróleo, productos químicos, piezas y motores de vehículos, bienes de consumo duraderos, ordenadores (o computadoras), piezas y equipos de telecomunicaciones.			
Principales socios comerciales (exportaciones). Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Corea del Sur, Países Bajos, China			
Principales socios comerciales (importaciones). Estados Unidos, Japón, Reino Unido, Alemania, Francia, México, Taiwan, Corea del Sur			
Industrias: Minerales elaborados y no elaborados, productos de alimentación, derivados del papel y la madera, material de transporte, industria química, pesca, petróleo y gas natural			
Agricultura y ganadería: Trigo, cebada, maíz, semillas oleaginosas, patatas (papas), avena, soja, remolacha azucarera, frutas, verduras; ganado vacuno, porcino, ovino, caballar; pesca			
Recursos naturales: Níquel, cinc, cobre, oro, plomo, molibdeno, potasa, plata, carbón, petróleo, gas natural, uranio, madera			

País: Canadá	Costumbres y hábitos alimentarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frutas y vegetales frescos, pescados, huevos, carnes al grill, quesos. Les gusta la carne molida con canela. No comen vísceras.</li> <li>▪ Jugos de frutas cítricas, agua mineral, café americano, cerveza y ron cubano.</li> <li>▪ Las comidas sin salsas, sin exceso de grasas ni de azúcar.</li> <li>▪ Algo típico canadiense es la miel de maple.</li> </ul> <p>La cocina inglesa y francesa son populares. Québec tiene alimentos típicos como las patatas fritas con poutine y entre los canadienses ingleses hay cierta predilección por los pies (tartas) de pollo o carne.</p>	

### **Perfil Socio-Psicológico**

- Son muy educados, poco exigentes y tolerantes. Se adaptan a las condiciones que encuentran. Son disciplinados y respetuosos. No son puntuales.
- Los francófonos son alegres, comunicativos, se identifican más con el latino.
- Los anglófono son más flemáticos.
- Por su diferencia idiomática, no les gusta salir juntos en las excursiones.
- Prefieren el turismo de estancia en zonas de playa. (Segmentos que nos visitan).
- Se mueven fundamentalmente en grupos con sus guías o con los guías del país.
- Sus gastos son muy planificados, compran solo lo necesario.
- Les gusta mucho las actividades recreativas, la playa, la tranquilidad y la seguridad.
- Aman la naturaleza y los animales.
- Hablan mucho de su país, que ha alcanzado un alto nivel de vida. El viajero que nos visita es de clase media fundamentalmente.

### **CARACTERIZACIÓN.**

- Entre 17 y 19 millones de canadiense viajan anualmente al exterior. De ellos, entre 13-15 millones viajan a los EE.UU.

- Cuba es uno de los destinos favoritos de este mercado a nivel
- Cuba constituye el principal destino de los canadienses en el Caribe, con el 27,4% de cuota de participación a finales de 2020.
- Los viajeros entre 45-65 años de edad, ostentando este segmento los mayores índices de crecimiento. Para Cuba, el segmento más significativo está comprendido entre 35-64 años.
- Prefieren los destinos de sol y playa, mostrando una tendencia a elegir a Varadero y Jardines del Rey como sus destinos favoritos.
- La duración de la estancia cuando viaja al extranjero está en el rango de 9-15 días. El gasto turístico alcanzó los \$ EE.UU. 18,9 mil millones; siendo Ontario y Quebec las provincias con mayores flujos de emisión.

#### Tendencias

- Aumento de los viajes al Caribe.
- La prolongación de la estancia promedio y el aumento de los gastos turísticos de los clientes
- Cuba, para el periodo 2020 - 2030, se prevé un crecimiento del mercado canadiense.
- Cuba constituye el segundo destino turístico preferido por los canadienses, de acuerdo con reportes de la Agencia oficial Estadísticas Canadá. Sin contar a Estados Unidos, los canadienses prefieren el Reino Unido y después a Cuba, Francia, República Dominicana y México.
- El aumento de los viajes turísticos de los canadienses se explica por la fuerte apreciación del dólar doméstico.

### 3.3 Diseño de estrategias comerciales

#### 3.3.1 Variables Estrategias: Diversificación del Producto Turístico

- Diseñar un plan de inversión para la reparación y mantenimiento de la planta hotelera.
- Realizar un levantamiento de las condiciones reales del mobiliario y equipamiento existentes y necesarios para el desarrollo eficiente de los procesos de animación-recreación, A+B, alojamiento y los productos actividades opcionales de naturaleza.
- Trazar un plan posterior para el mejoramiento, suficiencia y uniformidad, teniendo en cuenta el entorno que rodea a cada instalación turística.
- Recategorizar el hotel según normas cubanas.
- Mejorar la decoración de todas las instalaciones turísticas (principalmente habitaciones, restaurantes y bares) haciendo uso de elementos (recursos) representativos e identitarios de la naturaleza, la cultura y la historia de Varadero.
- Diseñar y poner en práctica atractivas actividades en las áreas recreativas de las playas con el fin de mejorar la oferta de sol y playa, diferenciarla.

### **3.3.2 Variable estratégica: Precios**

- Mantener precios actuales. A partir de los niveles de coincidencia entre los clientes encuestados y los especialistas de entidad y la cadena sobre los precios que en la actualidad se aplican, donde los primeros reconocen que son módicos y los segundos que son suficientes para costear la operación y obtener un pequeño margen de utilidad.

### **3.3.3 Variable estratégica: Comunicación comercial**

- Diversificación de los métodos y herramientas de comunicación comercial
- Diseñar base de datos que contenga información suficiente acerca de los clientes repitentes del destino, de forma tal que pueda realizarse una promoción directa hacia ellos.
- Crear un programa de fidelización para repitentes.
- Perfeccionar los sistemas de información y promoción en los puntos de ventas y medios empleados, para mantener actualizados a los turistas.
- Realizar labores de merchandising (exposición de catálogos, folletos, carteles) en los puntos de venta.
- Rediseñar el sitio WEB propio del hotel, que permita mostrar las potencialidades del destino y sus productos, garantizando su publicidad y comercialización.

- Convenir con el grupo la participación constante de especialistas del destino en las ferias y eventos turísticos nacionales e internacionales con el fin de promover al hotel.

#### **3.3.4 Variable estratégica: Distribución**

- Desarrollar una Distribución Intensiva del producto turístico
- Estimular la fuerza de ventas y a los intermediarios del canal de distribución ya que esto influirá positivamente en el aumento de las ventas.
- Los distribuidores deben tener suficientes conocimientos de sus productos para informar y aconsejar al cliente sobre el destino y el hotel y su compra. Esto tiende a mejorar la primera imagen del destino y con ello aumentar los márgenes de venta.



## **Conclusiones**

Una vez desarrollado cada uno de los objetivos planteados en el inicio de dicha investigación se arriban a las conclusiones siguientes:

- La comercialización de una instalación hotelera en un entorno altamente competitivo depende de la seriedad y profundidad de su planificación estratégica en general y de marketing en particular.
- El plan de marketing constituye una herramienta loable para el diseño de estrategias comerciales que faciliten alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia proyectados en la planificación estratégica general de la instalación hotelera.
- La propuesta seleccionada para la elaboración del plan de marketing, atiende los detalles generales y específicos del entorno de marketing de una entidad hotelera lo que facilita el diseño de estrategias y acciones que garanticen la comercialización de la cartera de productos y servicios de la instalación con un enfoque de marketing.

## **Recomendaciones**

En función de a los resultados obtenidos en esta investigación la autora se permite realizar las siguientes recomendaciones:

1. socializar los resultados obtenidos entre los actores correspondientes.
2. Profundizar en los impactos de la Covid-19 en la elaboración del plan de marketing y en la comercialización de las entidad hotelera.
3. Utilizar la presente investigación como material complementario para la enseñanza de las asignaturas de Comercialización turística, Dirección y Estrategias y Alojamiento turístico.

## **Bibliografía**

Alemañez, A. (2008). Marketing Turístico. Diplomado Básico Gestión Turística Dpto. Gestión Empresarial de la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana. Cuba.

Alemañez, A. (2008). Metodología para la elaboración de un plan de marketing. Postgrado: Plan de Marketing. Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana. FORMATUR, Cuba.

Alfonso, I. (2011). Integración de atributos al producto turístico de buceo "El Coral". Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

Álvarez, B. (2006). Recomendaciones para la comercialización de los espacios naturales protegidos. El caso del Parque Nacional Picos de Europa. Revista Asturiana de Economía Nº 37. Universidad de Oviedo, España.

Arias, N. (2012). Perfeccionamiento del programa de recreación y turismo para el Área Protegida "Laguna de Maya". Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas, Cuba.

Báez, A. (2009). Guía técnica - diseño y operación de productos para el turismo sostenible en la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata. Editorial Turismo & Conservación consultores S.A, Cuba.

Báez, A. y Acuña, A. (2003). Guía para las mejores prácticas de ecoturismo en áreas protegidas. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. México.

Boullón, R. (2002). Ecoturismo: sistemas naturales y urbanos. 2da edición. Publicaciones de Librerías y Distribuidoras Turísticas Paraguay 2457- Buenos Aires, Argentina.

Castañedo, Y. (2010). Diseño de un producto turístico de naturaleza en el municipio Martí. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Declaración de Río Ambiente y el Desarrollo "Cumbre de la Tierra" (1992). Agenda 21 (Río de Janeiro) Convenio sobre

el Cambio Climático y la Diversidad Biológica Declaración de Principios Relativos a los Bosques. Brasil.

Cruz, K. (2004). Propuesta de Estrategia de Marketing para la Empresa Hoteles Horizontes Viñales S.A. Pinar del Río, Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com> (Consultado en febrero del 2021)

CSAM (Centro de Servicios Ambientales) (2005). Diagnóstico Preliminar del Arrecife del Área Protegida “Laguna de Maya”. Oficina de Manejo Costero de Matanzas, Cuba.

Curbelo, D. (2011). Diseño de producto turístico náutico integrado para la Marina Marlin Cienfuegos. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión Turística. Centro de Estudios de Turismo.

De la Colina, J. (2004). Marketing turístico: Características de Productos Turísticos. Disponible en: <http://www.astrolabio.net/turismo/articulos/1098321366203.html> (Consultado el 25 de diciembre del 2021).

Drumm, A. y Moore A. (2002). Desarrollo de ecoturismo. Manual para profesionales. Editorial Alex C. Walker Educational & Charitable Foundation. The Nature Conservancy, Arlington, Virginia, USA.

ESEM (Escuela Superior de Estudios de Marketing) (2000) Internacional Módulo VIII. “Plan de Marketing y Distribución”. Editorial ESEM. España.

Fariñas, R. (2005). Gestión de Destinos Turísticos. Centro de estudios de Turismo. Ciudad de la Habana. Cuba.

Font, M. (2006). Acerca del turismo de naturaleza. Centro de Estudios de la Universidad de Matanzas. Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com/turismo-naturaleza.htm> (Consultado 16 de febrero del 2021)

Font, X. (1995). Community driven tourism in heritage destinations: marketing, planning and management implications. MSc. dissertation, Guildford: University of Surrey.

Frías, R y Cuétara, L. (2007). Método de Expertos. Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. (Portal Web). Universidad de Matanzas, Cuba.

Frías, R. y Rodríguez, A. (2007). HASPNET texto básico. Herramientas administrativas para la solución de problemas no estructurados. Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas, Cuba.

González, M. (2008). Aspectos económicos del ecoturismo en áreas protegidas. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.

González, P. (2009). El Marketing Turístico. El producto turístico. Asignatura: Marketing. Escuela de Turismo Welton.

Grande, I. (2005). Marketing de los Servicios, ESIC Editorial. Madrid, España.

Guerra, A. (2008) Diagnóstico del producto de naturaleza Ciénaga de Zapata. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas, Cuba.

Kotler, P., et al. (1997). Mercadotecnia para Turismo y Hotelería. México/New York: Prentice Hall.

Kotler, P. (2005). Marketing Para Turismo. Editorial Pearson Education. Madrid, España.

Kotler, P.; Cámara, D., et al. (2000). Dirección de Marketing. Tomo 1. Edición del milenio. Décima edición. Madrid, España.

Lascuráin, H. (1998). Ecoturismo, naturaleza y desarrollo sostenible. Programa Internacional de Consultoría en Ecoturismo. Consejero Especial en Ecoturismo de la UICN. Editorial DIANA. México.

Lauredo, A. (2012). Programa de Interpretación Ambiental en el Área Protegida Refugio de Fauna “Laguna de Maya”. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas, Cuba.

Loipa, L.; Falcón, N. et al. (2012-2016). Plan de Manejo Refugio de Fauna “Laguna de Maya”. Empresa Nacional Para la Protección de la Flora y la Fauna. MINAGRI. Matanzas, Cuba.

Machado, E. y Cuevas, R. (2007). Procedimiento participativo para el diseño de productos turísticos integrados en el destino Cuba. CETUR, Universidad de La Habana, pp. 1-60. La Habana, Cuba.

Machado, E. y Hernández, Y. (2007). La aplicación del marketing en la industria turística. Universidad Central de las Villas Martha Abreus. Villa Clara, Cuba. Disponible en: <http://www.teoriaypraxis.uqroo.mx/doctos/Numero4/MachadoHernandez.pdf> (Consultado el 2 de febrero del 2021)

Martín, R. (2006). Principios, Organización y Práctica del turismo. CETUR. Universidad de La Habana, Cuba.

Martínez, R. (2003). Ecoturismo: Una alternativa para la conservación. Centro Nacional de Áreas Protegidas, Cuba.

Matallana, J. (2009). Producto Turístico. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Escuela de Turismo, Hotelería y Gastronomía. La Habana, Cuba.

Medina, N y Santamaría, J. (2004). Turismo de naturaleza en Cuba. Ediciones Unión, Editorial NOMOS S.A. La Habana. Cuba.

Méndez, Y. (2012). Diseño de estrategias comerciales para la utilización de las potencialidades que favorezcan el desarrollo de los deportes extremos en la región turística de Matanzas. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Economía y Turismo. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas, Cuba.

Milio, I. (2004). Diseño y Comercialización de Productos Turísticos Locales y Regionales, International Thomson Editorial Spain Paraninfo S.A. Madrid, España.

MINTUR-CITMA-MINAG (1999). Resolución conjunta sobre Turismo de Naturaleza. La Habana, Cuba.

Morera, J. (2005). El Plan de Marketing. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml> (Consultado en diciembre del 2021)

43. Muñiz, R. (2006). Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición. Disponible en: <http://reflexiones-sobre-el-plan-de-marketing-135.html> (Consultado el 2 de febrero del 2012).

OMT, (1999). Agenda para Planificadores Locales:

Páez, F. (2011). Procedimiento general para la elaboración del Plan de Marketing en el hotel Islazul Los Delfines. Proyecto de investigación en opción al título de Máster en Gestión Turística. Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

Perera, C. (2009). Propuesta de un Plan de Marketing para la gerencia de ventas mayoristas de la Sucursal CIMEX Matanzas. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

Región de Conservación de Sudamérica. (2007). Publicaciones Técnicas de Asuntos Externos No. 1 Turismo, Áreas Protegidas y Comunidades. Estudios de caso y lecciones aprendidas del Programa de Parques en Peligro. Cartagena de Indias, Colombia.

Rodríguez, L. (2010). Gestión del Desarrollo Local Sostenible: dimensión Ciencia y Tecnología. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

Sáez, A. (2011). Áreas Protegidas y Turismo. Disponible en: [http://areas\\_protegidas.htm](http://areas_protegidas.htm). (Consultado el 2 de diciembre del 2021)

SECTUR (2006). "El Turismo de Naturaleza: Retos y Oportunidades". D.F., México.

SECTUR (2004). "Como desarrollar un Proyecto de Ecoturismo". Fascículo 2. D.F., México.

Serra, A. (2003). Marketing Turístico, Editorial Pirámide ESIC, pp. Completo. Madrid, España

Sotolongo, A. (2010). Diseño de un producto turístico para el mercado interno en el Hotel Super Club Breezes Varadero. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Turismo. Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

Stapleton, J. (1992). Como Preparar un Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, España.

Thompson, I. (2006). El Plan de Marketing. Portal de "Marketing" con Artículos, Directorios y Foros de Marketing. Disponible en: [http://www.marketing-free\\_com.htm](http://www.marketing-free_com.htm) (Consultado en diciembre del 2021)

Trifaró Nora, B. (2004). Marketing Ambiental para Áreas Protegidas de la provincia del Chubut. Instituto de Investigación de Temas Ambientales en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de la Patagonia. Anuario F.C.E.U.N.P.S.J.B.; Trelew, Chubut, 2004. ISSN N° 950-763-044-9. Argentina.

Vacas, T. (2001). Los Espacios Naturales Protegidos como Recurso Turístico. Metodología para el Estudio del Parque Nacional de Sierra Nevada, Estudios Turísticos.

Valls, W. (2007). Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Ingeniería Industrial. Universidad de Matanzas, Cuba.

Vera, J. et al. (1997). Análisis Territorial del Turismo. Una nueva Geografía del Turismo, Editorial Ariel, Barcelona.