

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO



DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA EL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS

Trabajo de Diploma

Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo



Autor: Brenda Interian Torriente

Tutores: Dr.C. Roberto C. Pons García

Dr.C. Jency Tanda Díaz

**Matanzas
Junio, 2018**

“Siempre parece imposible hasta que se hace”.

Nelson Mandela

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Diseño de estrategias de posicionamiento para el Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Brenda Interian Torriente

... a mi mamá por regalarme la vida

... a mi tata

... a mi abuela por su apoyo

...a mis familiares y amigos

...a Anyelis quien por avatares del destino no tuvo la oportunidad de ver realizados sus sueños, donde quiera que estés a ti van dedicados los logros del por siempre, tu T51

A mi madre por ser mi guía, por querer siempre lo mejor para mí, cuidarme y protegerme, por sus sacrificios...por ser mi todo.

A mi familia por hacer de mí lo que soy.

A mi tata Bryan por mortificarme mucho.

A mi abuelita Bertica, por aguantarme mis malcriadeces y caprichos, por estar siempre pendiente de mí y de todas, todas mis cositas.

A “ me amoure” por amarme ,por estar siempre ahí hasta cuando menos lo merezco ,por correr siempre conmigo en todas mis locuras sin cuestionar ni decir nada.

A mi tío Zuliva por ser su coty todos los días.

A mis tutores Pons y Yensi por siempre querer ayudar, por su profesionalidad y su confianza.

A mi piquete Mortadela por brindarme su amistad y su confianza: Chabelie, Liudmila, Lays, Laura, Claudia, sobre todo a Marcia por ayudarme siempre y regalarme tiempo de sus días de descansos.

A mi amiga Roma que hasta enfermita y cansadita me apoyaba.

A Isa, Belkis y Brianna por estar siempre pendientes de mis estudios

A todos los niños de mi nueva aula en especial a Suliet, Gaby, Claudia, Eliany, Dayanis y Reymis.

A Tato por halarme las orejas cuando más me lo merecía y a su vez por todos sus conocimientos.

A los profesores del Departamento de Turismo y los que ya no están, en especial a Mabel Font por siempre comprenderme.

A los trabajadores del Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas, principalmente a Barby, Thomas y mi peluchón José Carlos por quererme y ayudarme tanto.

A los que a pesar de las circunstancias de una u otra forma estuvieron conmigo.

A TODOS, TODOS, MI SUPER AGRADECIMIENTO.

El trabajo Diseño de estrategias de posicionamiento para el Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas tiene un alto impacto en su mejoramiento competitivo, ya que en los destinos de sol y playa los Productos de Bodas incrementan sostenidamente la demanda. El análisis de los resultados comerciales de este producto muestran una tendencia desfavorable para la instalación objeto de estudio, por lo que se determina como objetivo general diseñar estrategias de posicionamiento para el Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas en función de la competencia interna en los marcos del destino turístico de Varadero. El valor práctico de la investigación reside en fundamentar el incremento de los ingresos por concepto de ventas de este producto en el complejo objeto de estudio, mediante un plan estratégico que incluye acciones comerciales para elevar la calidad, la excelencia en su concepción y puesta en valor de los atributos distintivos de la oferta comercial en correspondencia con el modelo de valor del segmento de mercado meta. En el desarrollo de la misma se utilizaron técnicas y métodos que permitieron desarrollar el procedimiento para definir las estrategias para el logro del objetivo propuesto. La tesis se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras Claves: Posicionamiento estratégico, estrategias, productos turísticos, bodas

The present investigation is of extreme actualization, due to that on beach destination the wedding product has a huge influence and presence, if there is a potential growing market. Usually, hotels and touristic institutions must knowledge with a strong capacity until what point the consumers are capable of perceiving the attributes of the products that they allow them and also be capable of define strategies that take in notice the actual competitive environment and the clients demand. That is why the author establishes as scientific problem: How to contribute on sales the wedding product offered on the Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Complex? To contribute to the scientific solution planted, the author proposes as general goal: Proposing positioning strategies for the wedding product on the Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas Complex according to the competition on the market segment on the touristic destination on Varadero. This contributes to the strategic positioning of touristic products, because the study shows a procedure that uses different methods, techniques and tools that allows establishing opportune strategies to archive a certain goals. The investigation exposes how to guarantee the increase incomes by sales concept of this product in concrete on the complex, on a strategic plan of action to elevate the quality and excellence on its conception and the high value, and by it, improve the effectiveness of the process of commercialization.

Keywords: Strategic positioning, strategies, touristic products, weddings.

Le travail qu'on présente est considérablement actuel, étant donné aux destins de soleil et de plage, les Produits de Noces ont une bonne présentation toutes les fois lorsqu'existe un grand marché croissant. Donc, les hôtels et les institutions touristiques doivent connaître à la rigueur jusqu'au point les clientes sont capables d'apercevoir les attributs et comme ça, pouvoir dessiner des stratégies lesquelles prennent l'atmosphère compétitive actuelle et les exigences des clients. Ainsi, on établit le problème scientifique : Comment contribuer aux ventes du Produit de Noces offert au Complexe Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas ? Pour en contribuer à cette solution, on propose l'objectif général : Proposer des stratégies de positionnement pour le Produit de Noces au Complexe Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas au rapport aux clients dans le marché du pôle touristique de Varadero. Ceci contribue au positionnement stratégique de Produits touristiques donc cette thèse apporte un processus moyennant des méthodes, techniques et outils qui permet établir des stratégies actives pour obtenir son objectif. L'investigation met comment y avaler le croisement des revenus par ventes de ce produit, moyennant un plan stratégique d'action pour élever la qualité, l'excellence dans la conception et pourtant améliorer l'effectivité du processus de commercialisation.

Mots-clés : Positionnement stratégique, stratégies, Produits touristiques

CAPÍTULO 1. ASPECTOS CONCEPTUALES – METODOLÓGICOS SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS	5
1.1. Posicionamiento estratégico.....	5
1.2. Relación imagen-marca-posicionamiento.....	10
1.3 Segmentación de mercado.....	12
1.4 Análisis y evolución del término estrategia.....	17
1.5 Posicionamiento de producto turístico.....	21
Conclusiones parciales del capítulo	24
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA EL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS.....	25
2.1. Caracterización general de la entidad	25
2.2 Antecedentes de la investigación	28
2.3 Procedimiento para el diseño de estrategias de posicionamiento para el producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas	30
Conclusiones parciales del capítulo	42
CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS.....	43
3.1. Aplicación del procedimiento	43
Conclusiones parciales del capítulo.....	64

El turismo es una actividad económica que impacta de forma directa en el desarrollo de una sociedad. Cuenta con la capacidad para obtener riqueza y aumentar el desarrollo regional, captación de divisas y generación de empleos. Este es un sector muy dinámico en el que se requiere ser original y competitivo por lo que rediseña sus estrategias constantemente.

Desde hace más de 60 años, los viajes de ocio y recreación o viajes turísticos organizados, se han convertido en un fuerte motivo para que muchas personas se trasladen cada año, fuera de sus residencias habituales, en busca de nuevas emociones que aumenten sus conocimientos y les hagan vivir momentos únicos e inolvidables en los destinos receptivos.

El sostenido y creciente desarrollo del sector turístico en Cuba y los disímiles lugares y sitios de interés a visitar que tiene la isla, convierten a toda Cuba en un destino único que cuenta con una serie de atributos heredados que sin lugar a dudas, constituyen importantes ventajas competitivas. Sus bellezas naturales, y su clima, son solo una parte de ellas que se complementan con su ubicación y fácil acceso por vía aérea y marítima. (Moreno Delgado, 2008)

Dentro de sus bellezas el sol y la playa han impactado en este panorama internacional, de la forma en que esta modalidad turística ha caracterizado la comercialización del producto Cuba en el extranjero, emergiendo como una de las formas principales de turismo de masas, en el cual, los elementos naturales que la sustentan y le dan nombre, se convierten en el principal atractivo para el visitante. Entre los sitios con mayor atracción se encuentra Varadero, una de las playas más queridas del mundo, constituyendo así un destino turístico por excelencia. Este destino altamente demandado con sus resorts todo incluido, en su trabajo por diversificar la oferta y complementarla, aumenta su popularidad por ofrecer productos muy distintos a los tradicionales, aunque iguales de atractivos, como es el caso de las bodas.

El mercado de bodas se caracteriza por viajes a larga distancia y por períodos largos con el propósito principal de contraer matrimonio y con frecuencia disfrutar a continuación de la luna de miel o simplemente pasar la luna de miel después de haber celebrado nupcias en su país de origen.

Cuba dispone de considerables ventajas en la competencia con respecto a los negocios de bodas. Entre las ventajas se encuentran la imagen, calidad de las instalaciones para el alojamiento, variedad, el bajo riesgo, la accesibilidad y lazos históricos. (Mostaza Reynaldo, 2010)

En este entorno, sujeto a transformaciones constantes, las empresas trabajan por conocer hasta qué punto los consumidores son capaces de percibir los atributos de los productos que estas les brindan, para así poder trazar estrategias y poder adaptarse al entorno competitivo actual y a las exigencias de los clientes. (González Díaz, 2009)

Todo ello no está ajeno a los cambios existentes que se están realizando en el país a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC y la Revolución:

- **209.** La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista.
- **210.** Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

La autora considera que la clave para el éxito de un producto está en la comercialización a través de estrategias de posicionamiento, pues complementa la definición de competencia, la estrategia de segmentación y la elección del mercado, además de agrupar clientes y competidores. El objetivo principal de las estrategias de posicionamiento es alcanzar el liderazgo en una determinada categoría, tener el mejor posicionamiento, es ser el primero en la mente de los consumidores y ser capaz de mantener esa posición a través de la innovación, la reputación y las propias estrategias de marketing.

Ante este panorama los grupos hoteleros que operan hoteles en Varadero, trazan sus estrategias para crecer en el segmento de bodas con los mejores ratios de eficiencia. En este marco se encuentra el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas el cual pertenece al Grupo Hotelero Gran Caribe y está administrado y comercializado por la cadena española Barceló Hotels & Resorts de reconocido prestigio internacional. Hoy en día, surge la necesidad imperante de realizar un estudio a profundidad en dicho complejo acerca del

posicionamiento del Producto Bodas con respecto a su competencia existente en el destino, con el objetivo de trazar estrategias, teniendo en cuenta que han disminuido los niveles de venta de este producto el cual es de vital importancia para la comercialización y los ingresos del hotel.

El Producto Bodas, como una oferta complementaria en el complejo, proporciona ganancias extras a este, pero el análisis de los ingresos por concepto de ventas de este producto en los últimos 5 años se ve relativamente afectado; pues han ido disminuyendo desmedidamente de un año en relación a otro.

A partir de la problemática anterior se determina como **problema científico**: ¿Cómo contribuir a las ventas del Producto Bodas ofertado en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas?

Para contribuir a la solución del problema científico planteado, la autora de la presente investigación se propone como **objetivo general**: Proponer estrategias de posicionamiento para el Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas con respecto a sus competidores en el mercado del destino turístico de Varadero.

Los **objetivos específicos** que persigue:

- Sistematizar el marco teórico referencial de la investigación que fundamenten la propuesta de estrategias de posicionamiento de productos turísticos.
- Diseñar un procedimiento para trazar estrategias de posicionamiento del producto bodas.
- Implementar el procedimiento diseñado para determinar la posición competitiva del Producto Bodas con respecto a su competencia en el destino turístico de Varadero.

Los métodos de investigación a utilizar son:

Métodos teóricos: dialéctico materialista: inducción - deducción, análisis y síntesis, análisis lógico e histórico y el ascenso de lo abstracto a lo concreto.

Métodos empíricos:

- Cualitativos: observación y entrevista en profundidad.
- Cuantitativos: cuestionarios, métodos matemáticos y estadísticos.

Para lograr el objetivo general propuesto la investigación que se concibe es de tipo exploratoria – descriptiva.

El análisis permite evaluar la capacidad real del complejo para el logro de las estrategias frente a las expectativas de un segmento de mercado que aportaría notables ingresos y beneficios al propio destino turístico. Propone un plan de acción con el objetivo de mejorar el posicionamiento del Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

Las estrategias que se proponen están orientadas fundamentalmente a lograr la diferenciación en el mercado a partir del posicionamiento por atributo del producto en los marcos de un entorno altamente competitivo tributando al objetivo estratégico de diversificar la oferta comercial turística cubana en función de incrementar la captación de divisas frescas para el desarrollo del país.

El informe de la investigación muestra una estructura compuesta por tres capítulos; en los cuales se le da respuesta a los objetivos específicos establecidos. También, aparecen en el cuerpo del trabajo las conclusiones correspondientes, luego de los resultados obtenidos en la investigación, las recomendaciones, bibliografía, y finalmente, un grupo de anexos, que complementan la memoria escrita de la investigación.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS CONCEPTUALES – METODOLÓGICOS SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS

En este capítulo se definirán elementos teóricos como conceptualización, tipos y vías del posicionamiento, la relación imagen-marca de este y la segmentación de mercados, los cuales son de gran utilidad para entender con claridad el desarrollo del trabajo. Es necesario conocer además que todos estos elementos se relacionan entre sí los cuales se muestran en el hilo conductor que se observa en la figura 1.1.

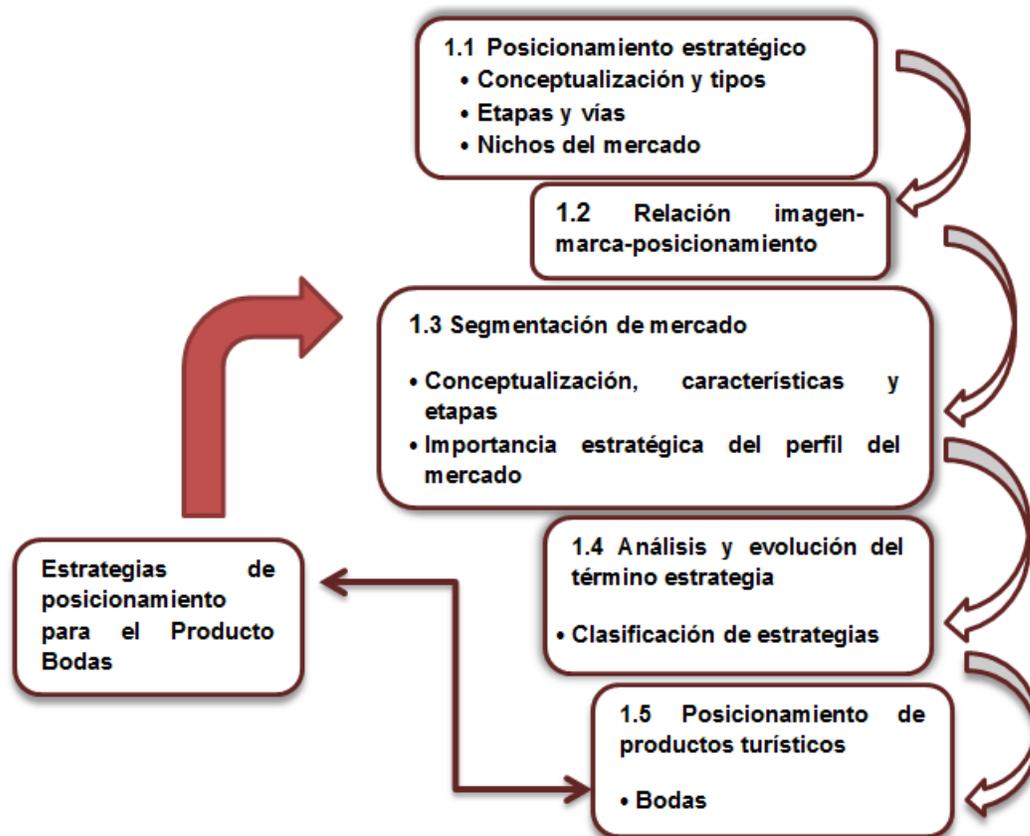


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo 1.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Posicionamiento estratégico

Cada día los consumidores saturan su mente con información sobre los disímiles productos y servicios que consumen, por lo cual no pueden reevaluar las ofertas cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías es decir, "posicionan" los servicios y las marcas dentro de un lugar en su mente. Tal posicionamiento depende de la compleja serie de percepciones,

impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto o servicio que necesitan y en comparación a los de la competencia (Serralvo Fran y Furrier Tadeu, 2005).

Según (Hontanilla, 2017) el posicionamiento pretende presentar el producto a un público en particular, que puede ser nuevo, o no. Cuando se quiere posicionar un producto en el mercado se quiere que los consumidores vean el producto de una determinada manera.

El objetivo de todo posicionamiento es que los consumidores tengan el producto en su mente, y que a la hora de pensar en algo, se acuerden del comercio y lo asocien de una determinada manera dependiendo entonces de una estrategia de posicionamiento.(Bigné Alcañiz; Andreu Simó; Sánchez García, *et al.*, 2008)

La tabla 1.1 muestra un resumen de las principales definiciones en torno al concepto de posicionamiento.

Tabla 1.1. Definiciones sobre posicionamiento estratégico.

Autor	Definición
(Boullón., 1985)	La construcción de una imagen turística en la mente del consumidor del producto, la cual requiere un conocimiento previo de la identidad del mismo.
(Lehmann y Winer, 2002)	Es una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar.
(Kotler, P. , 2006)	Es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo
(Cervera Alburquerque, 2009)	El Posicionamiento es la imagen mental que el consumidor tiene sobre una determinada organización, marca o producto, respecto de unos determinados atributos y en relación con los competidores.

(Serra y Manzano, 2013)	El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos o marcas competitivas y/o en relación a una serie de preferencias establecidas por los consumidores.
(Fatemed y Badaruddin, 2015)	Es un plan de acción amplio, mediante el cual la organización intenta alcanzar los objetivos bien sea a corto o a largo plazo, buscando una manera de distinguirse de un modo favorable de sus competidores.

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los conceptos antes expuestos la autora define el posicionamiento de un producto como el lugar que ocupa este en la mente de los clientes en relación a los productos de la competencia, a partir de sus atributos más importantes.

Se plantea en la literatura que existen cuatro tipos de posicionamiento según (Bigné Alcañiz; Andreu Simó; Sánchez García, *et al.*, 2008) En la figura 1.2 se resumen los mismos:

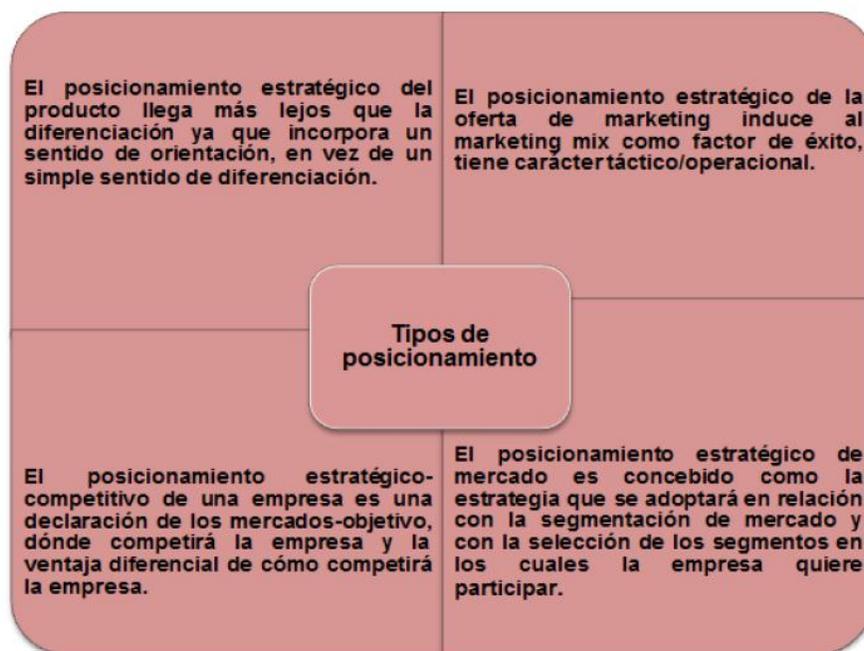


Figura1.2. Tipos de posicionamiento.

Fuente: elaboración propia con base en (Sánchez, 2008).

El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección. Este es considerado un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, que se destaca a través de sus tipos y vías (Pousada Pérez, 2017).

Ahora bien, en la literatura administrativa, (Bigné Alcañiz; Andreu Simó; Sánchez García, *et al.*, 2008), diferencian dos conceptos de posicionamiento: el posicionamiento estratégico y el posicionamiento operacional. El posicionamiento estratégico, tipificado en el trabajo de (Porter, 1989), designa el lugar que una empresa ocupa en su industria a partir de una estrategia competitiva. El posicionamiento operacional, también definido por los autores como posicionamiento de oferta, deriva de la definición de (Ries y Trout, 2002) y se define como “[...] el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente potencial”. Sin embargo, la autora concuerda con (Serralvo Fran y Furrier Tadeu, 2005), en que los términos más utilizados son el posicionamiento analítico y el estratégico, los que junto al control del posicionamiento conforman las etapas generales del posicionamiento (figura 1.3).

Posicionamiento analítico

- Se determina el posicionamiento actual, respecto a la competencia en el contexto competitivo y cuáles son los atributos a potenciar para conseguir un posicionamiento competitivo.

Posicionamiento estratégico

- La dirección decide a partir del Posicionamiento Analítico los atributos y objetivos, a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar.

Control del posicionamiento

- Implica medir la eficacia de comunicación a través del análisis nuevamente de la identidad e imagen percibida. Si es coincidente con los objetivos se trabaja el mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente se toman las medidas para llegar al objetivo fijado.

Figura 1.3: Etapas del posicionamiento

Fuente: elaboración propia a partir de Serralvo y Tadeu, 2005

Las etapas del posicionamiento tienen estrecha relación entre sí, las mismas se logran a través de vías, las cuales posibilitan lograr un buen posicionamiento del producto. La autora se acoge al criterio de (Pousada Pérez, 2017) por ser el más relacionado con el tema de estudio (figura1.4).

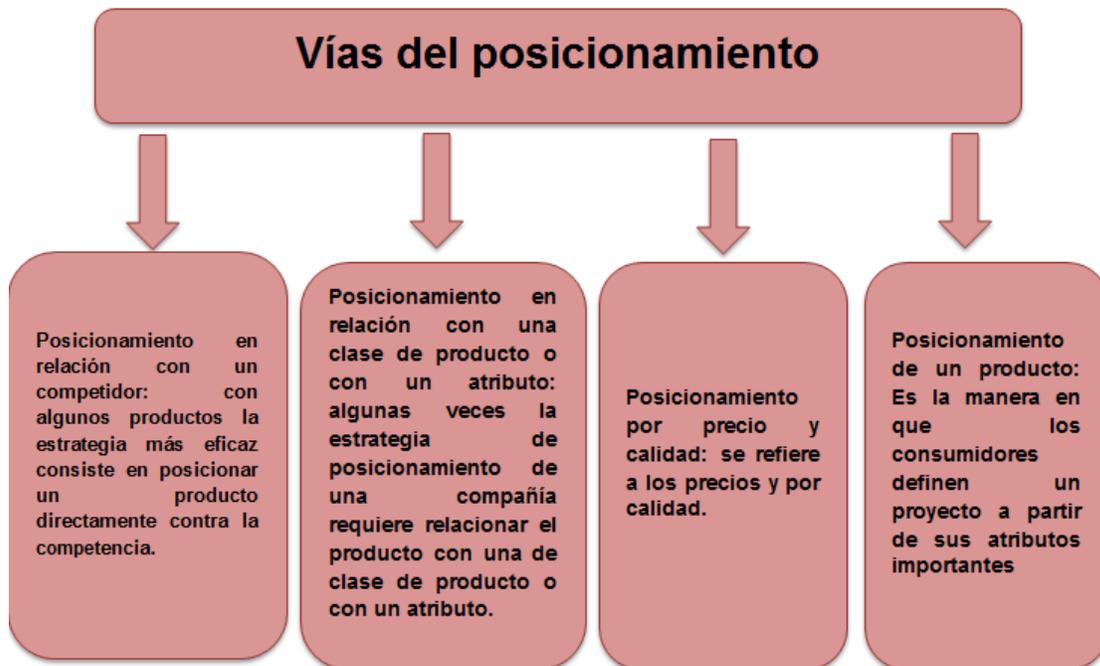


Figura1.4. Vías del posicionamiento estratégico.

Fuente: elaboración propia.

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del marketing. El posicionamiento de un producto es la imagen que éste proyecta en relación con otros de la competencia.(Del Pino Domínguez, 2008).Es por ello que en una empresa el posicionamiento de una oferta determinada es vital para la imagen de esta.

El posicionamiento desempeña un papel decisivo en la estrategia de mercadotecnia, debido a que vincula los análisis del mercado y de la competencia con el corporativo interno.

Una razón que demuestra tales palabras es que proporciona un instrumento de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre ofertas y mercados. A su vez identifica las

oportunidades de este para introducir nuevas ofertas y eliminar aquellas que no satisfacen con las necesidades del consumidor.

1.2. Relación imagen-marca-posicionamiento

Se tiende a confundir el concepto de posicionamiento con el concepto de imagen, términos que están estrechamente vinculados, pero no tienen igual significado, la diferencia fundamental es que la imagen es cómo perciben los consumidores a la empresa y sus producciones, mientras que el posicionamiento es cómo perciben los consumidores a la empresa frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. La marca puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero el posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de esas otras marcas (María; Águeda y Antonio, 2009).

La imagen es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. La imagen percibida sirve de criterio de comparación con otras imágenes de productos, marcas, personas, organizaciones y lugares; dando lugar a los fenómenos de posicionamiento. (Santesmases, 2004; Stanton; Etzel y Walker, 2007)

Existe gran cantidad de expresiones relacionadas con la imagen, pues (Guerra García, 2014); argumenta que la imagen es una impresión que causa un comercio en los clientes, y expone que es una representación mental de la realidad por parte de un individuo o un grupo, es un modelo representativo de la realidad.

La formación de la imagen es el resultado positivo o negativo fruto de la incidencia de la empresa o elementos ajenos a la organización, al actuar de forma pasiva ante los cambios de su entorno o no realiza una gestión adecuada. La imagen existe de todas formas tanto si la empresa lo desea o no. Si una empresa no construye por sí misma su imagen, otros pueden encargarse de hacerlo y no necesariamente en el sentido deseado (Díaz Armas, 2014)

Sin la imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, no sería conocida ninguna empresa en la actualidad. Es por ello que no basta con vender ofertas, hay que comunicarlos y fijar imágenes permanentes de la empresa creadora, por eso es necesaria la creación de una identificación propia (la marca), que se traduce en única, homogénea y global, y permite

diferenciarla del resto. El posicionamiento sustentado además por una marca poderosa es la clave para el éxito de una compañía desde el lanzamiento del producto.

Marca es un término que cuenta con varios usos y significados. Uno de los más frecuentes está vinculado al derecho exclusivo, a la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un servicio.

La marca constituye un signo de propiedad de empresas y organizaciones. Es un elemento clave que permite diferenciar de la competencia y establecer posición en la mente de sus clientes.

No hay que confundir la marca con la imagen que se transmite a través de la publicidad y la presentación de los productos. La imagen de marca es una consecuencia de cómo la marca se percibe. Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca (Mario; Eduardo y Joan, 2009)

De acuerdo con (Mario; Eduardo y Joan, 2009) la imagen de marca es un estado de opinión de algunos públicos que responde unívocamente a los atributos visibles e invisibles del producto. Como estado de opinión que es, puede ser modificado en la medida en que se remarquen unos atributos y no otros. La imagen de marca que se forma en la mente de los consumidores o sea la imagen percibida, deberá acercarse al máximo de la imagen pretendida por el sujeto emisor, y a su vez, a la imagen efectivamente emitida, si se desea que sea definitiva en el momento de la conducta de compra.

En marketing hay toda una serie de métricas, estrategias, tareas que cumplir con el fin de lograr que la marca destaque, sobre todo en un mundo saturado de productos y servicios. Uno de estos temas claves es el posicionamiento de mercado o de la marca. Si se realiza bien, implica que la oferta sea vista como única y que los consumidores consideren comprarla, pues les da un beneficio específico. Una buena estrategia de posicionamiento llega a ser una propuesta única de ventas.

En un mercado saturado con muchas ofertas o servicios ofreciendo beneficios similares, un buen posicionamiento hace a una marca o producto resaltar del resto, ofreciéndole la posibilidad de cobrar un mayor precio y mantener lejos a la competencia en términos de resultados.

Según (Redactores, 2017) para que una marca, producto o servicio se posicione según los objetivos, es necesario desarrollar una serie de estrategias de posicionamiento de marca y marketing. Pero para ello necesita de un paso básico que es la segmentación de mercado para alcanzar tu objetivo con una propuesta única de ventas. No solo esto con la segmentación se puede seleccionar los mercados que mejor se ajustan a los productos y características de la empresa.

1.3 Segmentación de mercado

Las organizaciones turísticas deben decidir qué tipos de clientes seleccionan y atienden, así como conocer con precisión sus características. Este proceso de formación y selección de tipologías de turistas conduce a la segmentación de mercados, que consiste en una estrategia que pretende dividir el mercado en grupos de individuos con el fin de desarrollar productos y programas de marketing adaptados a cada uno de estos (Kotler, P. , 2006)

Para (Salazar Salazar, 2015) el primer paso para diseñar una estrategia de marketing efectiva lo constituye la segmentación de mercado. Esto se debe a la existencia de variadas pautas de comportamiento dentro del mismo, y la identificación de dichas características individuales hace se convierta en un factor clave para que la gestión turística resulte exitosa, y, de hecho, esta identificación pasó a ocupar un lugar destacado en el diseño de las políticas de marketing y en el desarrollo de bienes y servicios turísticos

Normalmente, el “mercado” es un grupo heterogéneo y diverso de consumidores con gustos, necesidades y motivaciones de compra diferentes. Cuando se realiza una segmentación de mercados lo que se busca es dividir el conjunto del mercado en pequeños grupos de consumidores, o segmentos de mercado, que sean homogéneos, es decir, que compartan gustos y necesidades comunes, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos.

El comportamiento del consumidor suele ser demasiado complejo como para explicarlo con una o dos características, se deben tomar en cuenta varias dimensiones, partiendo de las necesidades de los consumidores. Se recomienda pues, presentar ofertas de mercado flexibles al segmento de mercado. La oferta de demanda flexible consiste en: una solución que conste de elementos del producto y servicio que todos los miembros del segmento valoran y opciones que solo unos cuantos valoren, cada opción implica un cargo adicional.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las características siguientes intrínsecamente homogéneos (similares), heterogéneos entre sí, bastantes grandes y operacionales.

La segmentación de mercados se realiza teniendo en cuenta las siguientes etapas (figura 1.5).

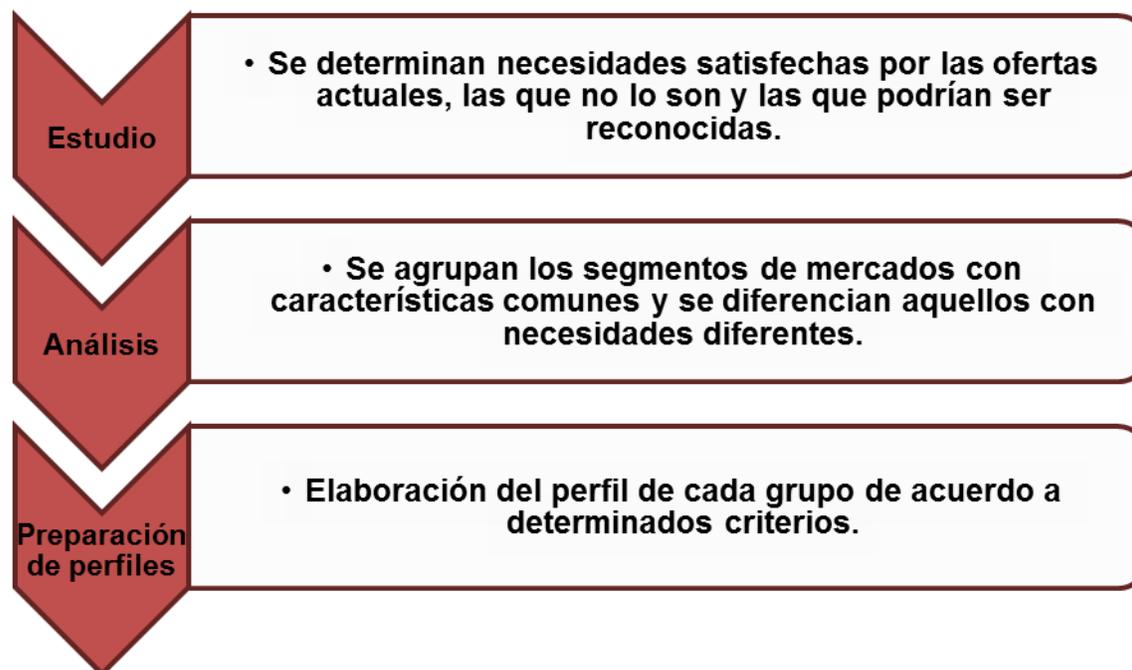


Figura 1.5. Etapas de la segmentación de mercado.

Fuente: elaboración propia

(Kotler, P.; Bowen; Makens, *et al.*, 2004) afirman que la segmentación del mercado, permite dividir el mismo en subgrupos homogéneos de compradores, a través del estudio y profundización de los mercados y sus segmentos, con el propósito de adaptar el producto y los servicios a las necesidades y preferencias de cada uno de ellos.

El objetivo fundamental de la segmentación para una empresa turística es atraer el mercado que le interesa y por el cual va a competir, para ello acondiciona sus posibilidades económicas y dirige las campañas de promoción hacia dicho mercado, para lograr una salida adecuada en la operación turística.

Según (Pérez Alvarez, 2012) la segmentación de mercados permite a las empresas que la practican, la identificación de las necesidades de los clientes dentro de un submercado y el

diseño más eficaz de la mezcla de marketing para satisfacerlas, pueden crecer más rápido si obtienen una posición sólida en los segmentos especializados del mercado, crean una oferta más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo, facilita la selección de los canales de distribución y de comunicación, enfrentan menos competidores en un segmento específico y se generan nuevas oportunidades de crecimiento en la que obtienen una ventaja competitiva considerable.

La segmentación del mercado y el posicionamiento del producto guardan estrecha relación, debido a que el posicionamiento se desarrolla con un segmento específico en mente, puesto que es imposible conseguir el éxito a través de una estrategia que trate de involucrar a todo el mercado. Debe seleccionarse al mismo tiempo, cual es el segmento al que se quiere llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar la oferta turística. El posicionamiento bien enfocado hacia un segmento bien específico es la clave del éxito.

De acuerdo con (Kotler, P.; Bowen; Makens, *et al.*, 2004) la correcta segmentación de mercado se realiza a partir de criterio y variable como se muestra en la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Tipos de segmentaciones, criterios y variables

Tipos de segmentación	Criterios	Variables
	Criterios objetivos	
Geográfica	Se refiere al espacio físico y el entorno en el que se desenvuelve tu segmento. Realmente es importante identificar hasta qué regiones tu empresa está lista para llegar.	Región del mundo o del país. Tamaño del país. País. Región. Ciudad. Clima
Demográfica	Relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir. Este es uno de los enfoques más comunes al momento de segmentar el público, aquí se tiene en cuenta aspectos muy específicos del segmento.	Edad Sexo biológico Orientación sexual Tamaño de la familia Ciclo de vida familiar Ingresos familiares. Profesión.

		Nivel educativo. Estatus Socio económico. Religión. Nacionalidad. Cultura
Criterios subjetivos		
Psicográfica	Investigación de atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona; utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores	Personalidad. Estilo de vida. Valores. Actitudes. Intereses
Conductual o por comportamiento	Comportamiento relacionado con la oferta, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor lo utiliza.	Búsqueda del beneficio. Ocasión de compra. Fidelidad a la marca.

Fuente: elaboración propia.

Al agrupar todos los criterios anteriores pasando por cada una de las etapas se obtiene el perfil del cliente, cuyo conocimiento es importante para diseñar acciones de promoción y distribución eficientes y estrategias de mercado más adecuadas. Los criterios generales subjetivos son más arduos de medir y aplicar que los generales objetivos, por lo difícil que se hace a veces fijar la frontera que delimita a los individuos pertenecientes a un grupo u otro, y las tipologías resultantes pueden incorporar un elevado grado de subjetividad en la interpretación de los resultados.

Para cualquier entidad turística es trascendente conocer las características de sus clientes y de esa forma lograr una mayor fidelización de los mismos o al menos una alta satisfacción para que sea fuente de buenas opiniones hacia otros clientes. Para ello hay que diseñar una oferta igual o muy cercana a lo que el cliente desea. Por otra parte, se conoce que los gustos y necesidades tienen mucho que ver con las características de los clientes.

En este sentido son diversos los beneficios que trae consigo segmentar el mercado obteniendo gran cantidad de información sobre las características de los clientes (figura 1.6).

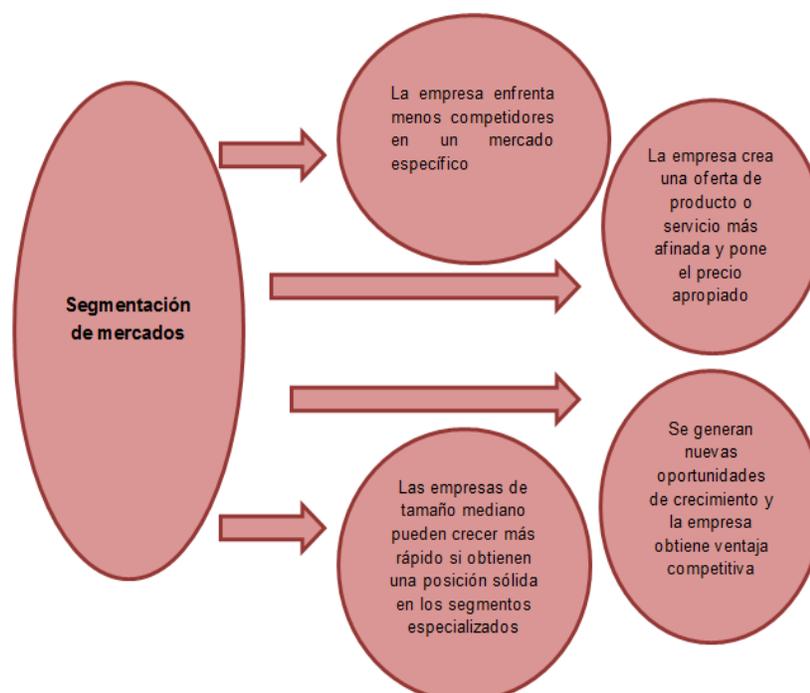


Figura 1.6. Beneficios de la segmentación de mercado.

Fuente: elaboración propia.

La segmentación es una de las mejores maneras de innovar, porque en vez de encontrar un gran mercado permite identificar un segmento de mercado que nadie ha desarrollado (Kotler, P. , 2006)

La estrategia de segmentación constituye una vía fundamental para obtener información acerca del mercado, de los segmentos y nichos que lo forman, y a partir de ello trazar estrategias de posicionamiento, de diseño de productos y servicios en función de los requisitos y características de la demanda (Jénises, 2015)

La estrategia de posicionamiento se desarrolla con un target o segmento específico en mente, pues no es posible ser exitoso con una estrategia que trate de apelar a todo el mundo (mercado). Debe seleccionarse al mismo tiempo, cual es el segmento al que queremos llegar y la idea más adecuada con la cual posicionar el producto. Una estrategia de posicionamiento bien enfocada hacia un segmento bien específico es la clave del éxito.

1.4 Análisis y evolución del término estrategia

El término estrategia es utilizado por muchos autores y administradores, realmente la palabra tiene orígenes militares, no es hasta el siglo XX aproximadamente cuando este concepto se comienza a utilizar dentro de las organizaciones de negocios. La palabra proviene del griego STRATEGOS que literalmente significa “un general”. A este término griego también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.(Fiallo Tápanes, 2014)

En el campo de la administración, la estrategia es plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar y que ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

La esencia de las estrategias es la construcción de una posición que sea tan sólida y flexible que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento tanto de las fuerzas internas como externas.

1.4.1 Clasificación de las estrategias

En el Plan de Marketing Estratégico son fundamentales los Objetivos y las Estrategias de Marketing. Tanto unos como otras tienen un planteamiento de medio/largo plazo (3 a 5 años) y por ello sus efectos a corto plazo son menos visibles. La siguiente (figura 1.7) va a representar los distintos niveles de Estrategias de Marketing dentro de la empresa:



Figura 1.7. Las estrategias de marketing

Fuente: elaboración propia.

Las estrategias de segmentación y posicionamiento se definen para cada binomio producto/mercado que haya seleccionado la empresa, el segmento estratégico al que se deberá dirigir y su posicionamiento.

Según (Moraño, 2014) la estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar la marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que se desea. Cuando se lleva a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
- El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, se pierde la oportunidad de diferenciarse.
- El posicionamiento de una marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- Es importante posibilitar la integración de la estrategia de posicionamiento dentro de la comunicación de la compañía.
- La posición que se desea alcanzar debe ser rentable.
- El posicionamiento de marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de la marca, incremento de su valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

La empresa necesita desarrollar una estrategia del posicionamiento del producto para dar a conocer a los consumidores en qué difiere dicha empresa de los competidores actuales. Para ello se ubica gráficamente para ver donde está ubicado, que tiene de positivo y hasta dónde quiere llegar.

El mapa de posicionamiento es un instrumento de representación gráfica que ubica el posicionamiento exacto de los atributos. El mapa se divide en cuatro cuadrantes delimitados por las medias aritméticas de ambas magnitudes, de tal manera que hay que señalar que posiciona a unos parámetros con respecto a otros.

El gráfico se divide en cuatro cuadrantes, se puede describir de la siguiente manera:

1. Cuadrante positivo. El superior derecho. Puntos situados por encima de la media de importancia y de la media de satisfacción. Es la situación óptima.
2. Cuadrante negativo. El superior izquierdo. Parámetros considerados muy importantes por los ciudadanos con una satisfacción baja: a estos parámetros es a los que conviene dedicar los mayores esfuerzos.
3. Cuadrante indiferente-positivo. El inferior derecho. Comprende los puntos situados por encima de la media de satisfacción pero por debajo de la media de importancia.
4. Cuadrante indiferente-negativo. El inferior izquierdo. Atributos ubicados tanto por debajo de la media de satisfacción como de la de importancia. No se deben priorizar a la hora de asignar recursos para la mejora global.

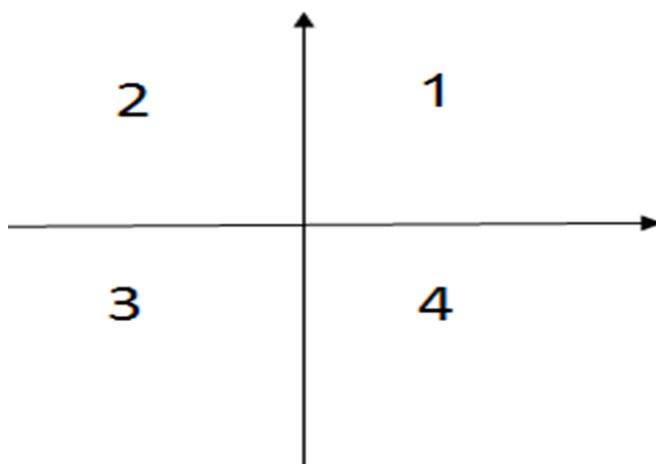


Figura 1.8 Mapa de posicionamiento

Fuente: elaboración propia a partir de (Fiallo Tápanes, 2014)

Las estrategias para las pequeñas y medianas empresas logran una eficacia mayor si la gestión se concentra en pequeñas franjas muy rentables de determinados segmentos de mercados, que se conocen en la literatura actual como nicho de mercado.

1.4.2 El posicionamiento estratégico en los nichos de mercado

Según (Kotler, P. , 2006) un nicho de mercado es un grupo con una definición más estrecha que el segmento de mercado.

Por lo regular es un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. Según Kotler los Nichos de mercado presenta las siguientes características:

- Fracción de un segmento de mercado, es decir, cada nicho de mercado presenta algunas particularidades que los distinguen del segmento en su conjunto.
- Grupo pequeño: La componen personas, empresas u organizaciones en una cantidad reducida (comparándola con el segmento de mercado al que pertenece).

Tienen necesidades o deseos específicos y parecidos: Por lo general, consisten en necesidades o deseos muy particulares, y que además, tienen su grado de complejidad; por lo cual, este grupo está dispuesto a pagar un “extra” para adquirir el producto o servicio que cumpla con sus expectativas.

Requiere operaciones especializadas: Al existir necesidades o deseos con características específicas e incluso complejas, el nicho de mercado requiere de proveedores especializados y capaces de cubrir sus expectativas.

Existe la capacidad económica: Cada componente del “nicho de mercado” tiene la suficiente capacidad económica que le permite incurrir en los gastos necesarios para obtener el satisfactor de su necesidad o deseo. Incluso, están dispuestos a pagar un monto adicional por lograr una mejor satisfacción.

Existe la voluntad para satisfacer sus necesidades o deseos: Es decir, presentan una “buena predisposición” por adquirir un producto o servicio que satisfaga sus expectativas, y en el caso de las empresas u organizaciones, tienen la “capacidad de tomar decisiones de compra”.

Existen muy pocas o ninguna empresa proveedora: en aquellos nichos de mercado donde las particularidades y la complejidad de sus necesidades o deseos requieren de una alta especialización, es normal que no existan más de una o dos empresas proveedoras, incluso puede darse que no exista ninguna.

El análisis del posicionamiento y las conclusiones que de él se pueden extraer crean un marco de referencia conceptual muy necesario para la evaluación de las distintas estrategias de marketing que la empresa ha empleado o puede emplear en el futuro. El posicionamiento debe ser algo más que una parte de la estrategia de mercado de cada entidad; debe ser la columna vertebral del diseño y desarrollo de su producto y un pensamiento clave.

1.5 Posicionamiento de producto turístico

(Acevedo, 2018) afirma que el posicionamiento de productos turísticos es una estrategia de mercadeo que ayuda a colocar un producto perceptivamente en la mente de los consumidores. El posicionamiento por lo general requiere crear diferencias entre sus productos o servicios y las ofertas de los competidores, pero puede extenderse a sus propios productos si se comercializan bajo distintas marcas.

Según(Quintero Alvarez, 2014); un producto turístico es un producto de servicios, que se compone de una mezcla de elementos básicos del sector turístico, no es más que un conjunto de atributos tangibles e intangibles que los consumidores adquieren con el fin de satisfacer sus necesidades.

Los individuos satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo... el concepto de producto no se limita a objetos físicos... en sentido más amplio, los productos incluyen también las experiencias, personas, lugares, organización, información e ideas.(Kotler, P.; Bowen; Makens, *et al.*, 2004)

Muchos autores argumentan la existencia de cuatro etapas fundamentales: introducción, desarrollo, madurez y declive lo que es igual que el ciclo de vida del producto.

Tabla 1.4. Ciclo de vida del producto.

Etapas	Características
Inicio o Introducción	Comienza cuando el producto se lanza al mercado. Las ventas se inician y crecen muy lentamente y los beneficios son inexistentes (O, en todo caso, muy bajos) en casi toda esta fase debido al bajo volumen de ventas y a los elevados gastos de promoción y distribución, que están en el nivel más alto en comparación con las ventas.
Crecimiento	Se observa un rápido crecimiento de las ventas debido a una aceptación en el mercado y un incremento de las utilidades.

<p>Madurez</p>	<p>Disminuye el crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado una aceptación por la mayoría de sus compradores potenciales. El nivel de rendimiento disminuye debido al aumento en los gastos de mercadotecnia para defender el posicionamiento del producto y en contra de la competencia.</p>
<p>Declive</p>	<p>Las ventas disminuyen sensiblemente y los beneficios tienden a desaparecer. Esta disminución de ventas puede ser lenta o muy rápida. En todo caso, conducirá a excesos de capacidad, reducciones de precios y a la disminución de los beneficios.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de (Kotler, P.; Bowen; Makens, *et al.*, 2004)

El análisis del producto requiere que en diferentes momentos o fases del ciclo de vida del producto se efectúen comprobaciones de cómo es percibido, y se intente, en ocasiones, cambiar la política de imagen del mismo para favorecer las ventas del mismo. Debido a causas como la antigüedad del producto, cambios en los gustos de los consumidores, o la aparición de competidores, se pueden encontrar dificultades con el producto en sí, por lo que un análisis del mismo facilita la implantación de estrategias comerciales en general (Murphy y Pearce, 2000) como estrategias de posicionamiento.

(Kotler, Philip y Armstrong, 2012)emite un concepto en el cual define el posicionamiento del producto, como el lugar que ocupa el producto turístico en la mente del consumidor según un número de atributos fundamentales, los cuales pueden ser tangibles o intangibles.

Hoy en día las bodas constituyen productos muy beneficiosos a posicionar dentro de una empresa puesto que el mercado cada día crece más y se renueva.

1.5.1 Breve referencia al producto bodas en la actualidad

Una boda es una ceremonia religiosa o civil, mediante la cual se celebra el comienzo del matrimonio. Generalmente es un rito que formaliza la unión entre dos personas ante una autoridad externa que regula y reglamenta el procedimiento, el cual genera compromisos contractuales u obligaciones legales (según las legislaciones) entre las partes o contrayentes.

La ceremonia se compone de varias partes, que varían dependiendo del rito, las más comunes en el mundo occidental son: la presentación ante la autoridad (sacerdote, juez, alcalde) manifestación expresa de los novios por constituir la relación contractual y el intercambio de anillos. Sin perjuicio de ello, existen también ceremonias no convencionales para parejas que no desean o que no se encuentran en condiciones de acceder a una ceremonia tradicional (civil o religiosa).

Los novios escogen el lugar de la ceremonia de bodas y de su luna de miel. Celebrar la boda en el lugar de nacimiento de la novia -o donde ha pasado la mayor parte de su vida- es lo que marca la tradición, y la elección más habitual por la mayoría de las parejas. Con el tiempo fueron surgiendo otras opciones como organizar la ceremonia y el banquete en la localidad de residencia de los cónyuges -sea o no su municipio natal- o buscar algún lugar con encanto en plena naturaleza o en la costa no muy lejos de la vivienda habitual. Pero cada vez son más los novios que optan por una alternativa con mayor fuerza: el turismo de boda. Desde hace años las playas acogen a turistas ingleses, irlandeses, americanos, y cada vez más rusos, como usuarios de estos servicios nupciales. Así sucede en las hermosas playas del Caribe.

Los meses con mayor número de bodas son los de invierno para destinos de sol y playa, y abril y mayo para los destinos coloniales. Las cadenas hoteleras Royalton, SuperClubs, Couples, Barceló, SweptAway, Iberostar y otros resorts de primera clase se especializan en esta modalidad. El Caribe dispone de considerables ventajas en la competencia con respecto a los negocios de bodas.(Mostaza Reynaldo, 2010). Cuba no está ajena a esto, pues cuenta con calidad en las instalaciones para el alojamiento, variedad, el bajo riesgo, la accesibilidad, por lo que se puede imponer en este mercado. Es un destino perfecto para dar el “sí” al ser

amado por sus atractivos naturales y sus resorts de 5 estrellas, tales como el Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

Conclusiones parciales del capítulo

- El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre el producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado con actividades complementarias, que dependen una de otra para que el producto logre permanecer en la mente del consumidor meta por un periodo largo e incluso de forma permanente.
- La imagen y el posicionamiento están estrechamente vinculados y actualmente el análisis de las mismas es de vital importancia para cualquier entidad, ya que sin conocer la percepción que el cliente tiene de un producto, servicio o la marca, es casi imposible determinar la posición que ocupa el producto en la mente de los consumidores así como los atributos que hacen único dicho producto con respecto a su competencia.
- Para trazar una estrategia de posicionamiento y lograr reconocimiento y diferenciación; resulta factible tener en cuenta la segmentación de mercado la cual permitirá determinar cómo es percibido el producto por un grupo homogéneo de personas los cuales van a tener características propias, necesidades similares y perciben el producto de forma similar.
- Posicionar un producto turístico desempeña un papel decisivo en la estrategia de mercadotecnia, debido a que vincula los análisis del mercado y de la competencia con el corporativo interno y permite situar al producto con visión futura.

CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA EL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS

El capítulo siguiente tiene como objetivo fundamental exponer el diseño de la metodología de la presente investigación. Este capítulo aborda todo lo referente a las técnicas y métodos que se desarrollarán y que permiten una mayor precisión en lo referente al posicionamiento de productos turísticos, específicamente en cuanto al producto bodas.

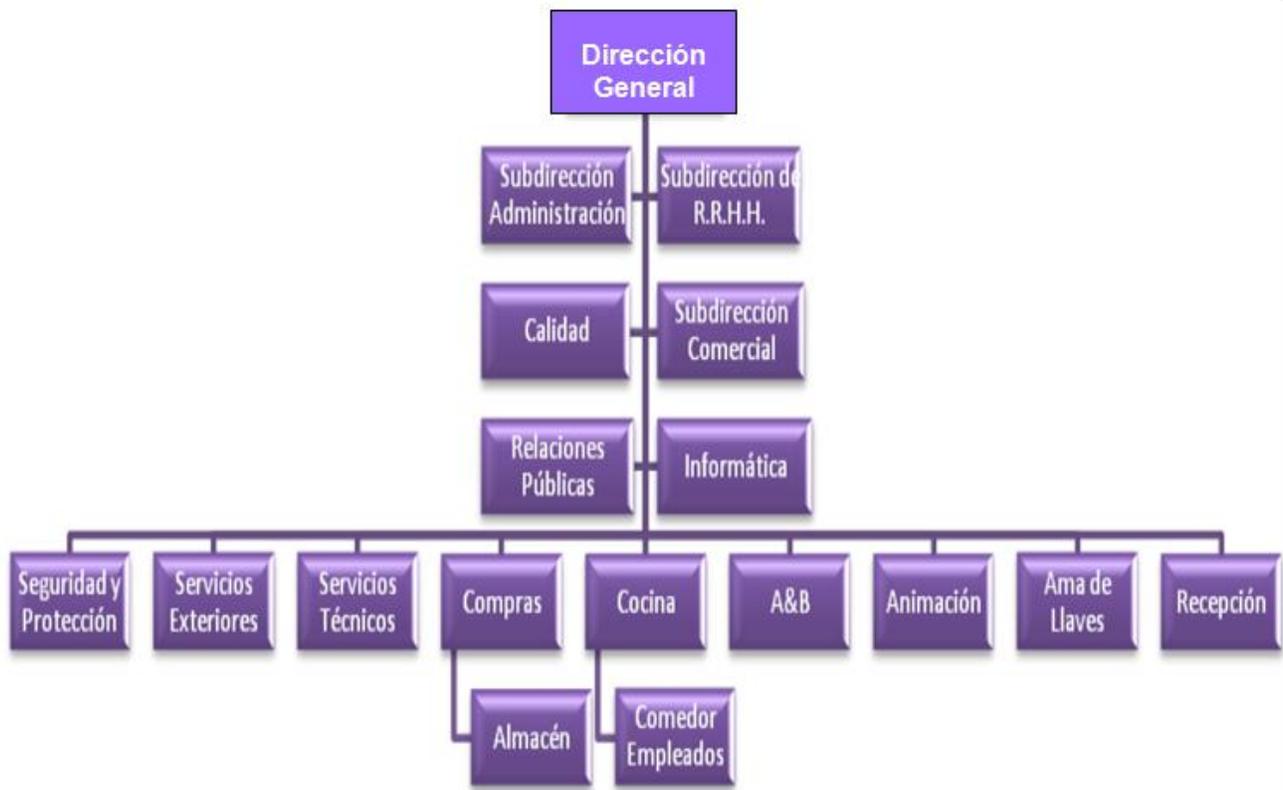
2.1. Caracterización general de la entidad

El Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas está situado en la primera línea de playa, a pocos metros del centro de Varadero, entre las calle 64 y final y la carretera las Américas km 3.5, el resort limita por el norte con una de las mejores dunas de la playa de este balneario, por el sur, con el mar del Sur de la península, por el este con el hotel Varadero Internacional (actualmente en reparación) y por el oeste con el hotel Cuatro Palmas, ambos pertenecientes al Grupo Hotelero Gran Caribe. Se encuentra a solo dos horas de la Habana y 25 minutos del Aeropuerto Internacional de Varadero “Juan Gualberto Gómez”.

Este complejo hotelero se fundó el primero de diciembre de 2010, administrado por la cadena española Barceló Hotels & Resorts, mediante Acuerdo no 48 de fecha 30/11/2010 del Grupo Hotelero Gran Caribe. Tiene como plan de alojamiento ALL INCLUSIVE, o sea opera en la modalidad de Todo Incluido. Tiene la misión de ofrecer servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y complementarios acordes a la categoría de la instalación capaces de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente, con una instalación moderna, céntrica y en una zona preferencial de playa. En su visión declara: ser hotel de referencia por sus servicios y eficiencia en el Grupo Hotelero Gran Caribe.

La excelente situación geográfica y la privilegiada zona de playa hacen de Barceló Solymar Allegro Arenas Blancas uno de los hoteles con más elevado por ciento de ocupación lineal en el año; siendo la instalación que más ingresos y utilidades aporta al Grupo Hotelero Gran Caribe.

La estructura organizativa del hotel se muestra en la figura 2.1:



Fuente: elaboración propia basada en el expediente de perfeccionamiento empresarial.

Solymer posee un total de 525 habitaciones, de ellas 328 son Standard Hotel, 4 son Suite Hotel, 120 son Standard Bungalow, y 73 son Suite Bungalow; las cuales cuentan con vista al mar, vista piscina o vista al jardín, teléfono, TV vía satélite, cafetera, baño privado, secador de pelo, agua caliente y fría, caja de seguridad, minibar, aire acondicionado, refrigerador, corriente 220 volt., balcón o terraza, plancha con su tabla, facilidades para minusválidos en el edificio principal, Jacuzzi disponibles en las suites, cunas para bebés (3 años máx.) y camas para niños (12 años máx.). Arenas Blancas cuenta con 358 habitaciones, de ellas 354 Doble Standard y 4 Suite. Las mismas cuentan con vista al mar, vista piscina o vista al jardín, teléfono, TV vía satélite, cafetera, baño privado, secador de pelo, agua caliente y fría, caja de seguridad, minibar, aire acondicionado, refrigerador, corriente 220 volt., balcón o terraza, plancha con su tabla y facilidades para minusválidos en el edificio principal. Resulta muy recomendable para familias, parejas y para los aficionados al buceo y actividades náuticas en general.

- Restaurante Buffet "Solymer"
- Restaurante Buffet "Arenas Blancas"

- Ranchón "Arenas Blancas"
- Restaurante especial Trattoria Venecia (área de Solymar)
- Restaurante especial de Mariscos (área de Solymar)
- Restaurante especial Español (área de Arenas Blancas)
- Restaurante especial Mexicano (área de Arenas Blancas)
- Restaurante especial Oriental (área de Arenas Blancas)
- Lobby bar "Solymar"
- Lobby bar "Arenas Blancas"
- Bar piscina "Solymar"
- Bar piscina "Arenas Blancas"
- Bar piscina "Las Dunas"
- Snack bar playa "Solymar"
- Cigar bar "Grumete"
- Snack bar ranchón "Arenas Blancas"
- Bar discoteca "Arenas Blancas"
- Bar sala de fiestas "Solymar"

Posee una excelente oferta gastronómica distribuida a lo largo de las dos instalaciones entre las que se encuentran:

Los servicios incluidos son: piscinas, canchas de tenis, animación diurna y nocturna, voleibol, tiro con arco, Iniciación de buceo, beach tennis, deportes náuticos no motorizados (Banana Boat, con horario limitado), sala de juegos, gimnasio, mini Club (4-12 años), estacionamiento, parque infantil, Jacuzzi (3), mini bar, Room Safe, bicicletas, bebidas nacionales y una selección de internacionales.

Cuenta además con otros servicios no incluidos: renta de autos, servicios médicos, servicios de teléfono y fax, cambio de moneda, fotógrafo, tiendas, buró de turismo, oficina de correo, boutique, sauna y masaje, servicio de babysitter, salón de belleza, lavandería, salón para reuniones, deportes náuticos motorizados, bebidas premium.

Los principales proveedores del complejo 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

2.2 Antecedentes de la investigación

En la metodología sobre el posicionamiento existe una gran coincidencia sobre los puntos que la componen fundamentalmente, según (Mostaza Reynaldo, 2010)

1. Identificar el mejor atributo del producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Con respecto a los procedimientos existentes, estos fundamentalmente son enfocados a productos turísticos teniendo en cuenta el hotel en su totalidad (González Fernández, 2009) (Mostaza Reynaldo, 2010)y(Díaz González, 2015), (Naranjo Martell, 2015), así como (Rosario Castillo, 2015),(Salazar Salazar, 2015),(Pérez Casas, 2013). Los otros con que se cuenta referencias es de estudios de productos en agencias de viajes, (Cardona Valiente, 2008),(Cervera Alburquerque, 2009) ,(Felipe Rouco, 2010; Martín Suárez, 2009) y también se cuenta con los estudios de(Fiallo Tápanes, 2014)) y de (Pousada Pérez, 2017)

El análisis de las diferentes metodologías se muestran en la tabla 2.1, se establece un orden cronológico y se enumera cada de las etapas que establece cada autor.

Tabla 2.1: Metodologías expuestas por diferentes autores

No	Autores	Aspectos de la metodología
1	(Cervera Alburquerque, 2009),(González Fernández, 2009),(Martín Suárez, 2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Búsqueda de información y definición del problema 2.Diagnóstico de la AAVV y su cartera de productos 3.Análisis y evaluación de la cartera de productos 4.Realización del posicionamiento de productos 5.Determinación del índice de actuación responsable de la AAVV 6. Determinación del índice de sostenibilidad de producto 7.Reevaluación del posicionamiento
2	(Mostaza Reynaldo, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Diagnóstico del Producto Bodas 2.Análisis cualitativo tradicional 3.Análisis cuantitativo 4.Elaboración del plan de acción
3	(Pérez Casas, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Análisis interno 2.Análisis de la competencia 3.Análisis del posicionamiento competitivo en el Producto Bodas en el hotel Iberostar 4. Proyecciones estratégicas de posicionamiento
4	(Fiallo Tápanes, 2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Análisis del mercado 2.Análisis y diagnóstico de la situación actual interna y externamente 3.Selección de la estrategia
5	(Salazar Salazar, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Búsqueda de información y definición del producto 2.Diagnóstico del hotel Club Premium Villa Varadero Iberostar y sus servicios 3. Determinación de las principales herramientas para el diseño de una estrategia de posicionamiento online del producto. 4. Utilización de diferentes técnicas y métodos que permitieron diagnosticar el estado actual del uso de Internet y las herramientas digitales. 5. Posicionamiento de los servicios

6	(Pousada Pérez, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición conceptual de la demanda 2. Posicionamiento actual de la competencia hacia el mercado meta. 3. Diagnostico del posicionamiento actual del destino turistico hacia el mercado meta. 4. Definición estratégica del posicionamiento online.
---	-----------------------	---

Fuente: elaboración propia.

2.3 Procedimiento para el diseño de estrategias de posicionamiento para el producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas

La figura 2.2 muestra las distintas etapas y pasos por el que está compuesto el procedimiento general que se aplicará para la elaboración de estrategias de posicionamiento para el Producto Bodas del Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

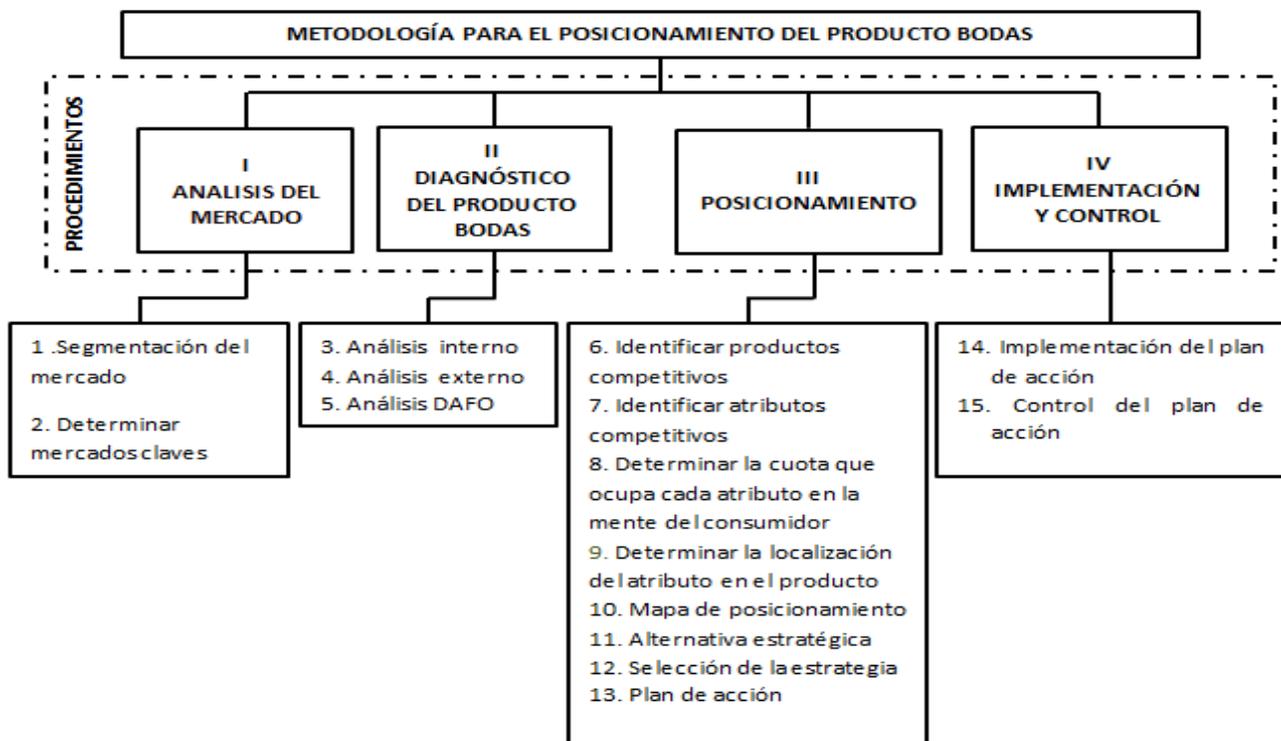


Figura 2.2 Etapas y pasos en el procedimiento propuesto.

Fuente: elaboración propia

A continuación se realiza la descripción de las etapas y objetivos del procedimiento propuesto, así como las herramientas a aplicar en cada una de ellas.

Etapas 1: Análisis del mercado.

Paso 1: Segmentación del mercado

Se realiza una búsqueda para conocer sobre la evolución del Turismo de Bodas en los últimos tiempos a nivel mundial, y como se ha comportado en el destino y específicamente en la instalación objeto de estudio.

Paso 2: Determinación de los segmentos claves

En este paso se aplica la metodología para la selección de mercados metas y se selecciona aquel mercado que tenga un atractivo potencial de ingresos, muestre una tendencia favorable de crecimiento, un nivel bajo de actividad de la competencia, los recursos de la empresa permitan eliminar barreras de entrada posibles y ocupar un lugar en la mente del consumidor.

Etapas 2: Diagnóstico del Producto Boda

Método de expertos.

Con el propósito de precisar los pasos a seguir y dar consecución a los objetivos de la investigación se ha escogido un grupo de expertos que validen el proceder metodológico diseñado por la autora.

Después de tener los aspirantes, se calcula su coeficiente de competencia, para verificar su elección o no. Se realiza utilizando la autovaloración del propio experto y se calcula mediante la siguiente fórmula, según: (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008)

$K = 1/2 (Kc + Ka)$, donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento del experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10).

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Sobre esta base, se elabora el cuestionario de competencia al experto, mostrada en el Anexo 1. En la primera fase se obtiene la información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc); el encuestado vota por aquellas características del conocimiento o información que posee, como se expresa en la Tabla 2.4 El valor de Kc se determina por la expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}, \text{ donde:}$$

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decidor j.

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica k con respecto al problema i.

Tabla 2.2 Datos para calcular el coeficiente de conocimiento

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: elaboración propia a partir de (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, et al., 2008)

En la siguiente fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación.

Tabla 2.3 Medición del coeficiente de argumentación para un experto.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: elaboración propia a partir de(Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, *et al.*, 2008)

De igual manera el experto encuestado debe marcar con una cruz (x) el grado de influencia que cada fuente ha tenido en su formación, según los niveles alto, medio y bajo. Las fuentes de conocimientos llevan un valor determinado que no se muestra al encuestado. Se obtiene el coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario. Se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, y la cantidad de expertos debe estar entre 7 y 10.

Después de la aplicación del método de expertos se seleccionan los especialistas con los cuales se va a trabajar.

En esta etapa se realiza un análisis interno y externo del producto para así determinar una lista de variables que se pueden analizar en la matriz DAFO y determinar el posicionamiento en la siguiente etapa.

Paso 3: Análisis de la situación interna

En esta etapa se describe el Producto de Bodas que oferta el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas así como los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO que corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros, las cuales se listan, más tarde se filtran y luego se ponderan.

Paso 4: Análisis externo de la situación.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización puesto que existen factores externos claves que podrían tener influencia sobre esta en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Se analiza cómo puede beneficiar o perjudicar la dimensión político – legal, la económica, la tecnológica y la sociocultural al complejo objeto de estudio. No solo esto, se vuelve a analizar cómo se ha comportado este producto a nivel mundial.

Para realizar el análisis del medio o entorno se realizará, además, el análisis de las cinco fuerzas de (Porter, 1989) como pueden influir en el producto de bodas al establecerse de esta forma el nivel de competencia existente en dicho mercado.



Figura 2.3 Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: elaboración propia a partir de (Porter, 1989)

Los expertos elaboran el listado de las variables resultantes del análisis externo, clasificándolas en oportunidades y amenazas.

Paso 5: Análisis DAFO

Se confrontan las variables resultado del análisis externo e interno según la metodología DAFO y se elabora la matriz.

La matriz DAFO, define los elementos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (amenazas y oportunidades) a partir de los cuales se define el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General (Díaz Gallardo, 2017)

Tabla 2.4 Relación entre factores de los cuadrantes

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	I ESTRATEGIA OFENSIVA ¿Esta fortaleza permite aprovechar de manera significativa esta oportunidad?	II ESTRATEGIA DEFENSIVA ¿Esta fortaleza afecta de manera trascendental el efecto de esta amenaza?
DEBILIDADES	III ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN ¿Impide esta debilidad aprovechar de manera significativa esta oportunidad?	IV ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA ¿Aumenta esta debilidad de manera significativa ante el efecto de esta amenaza?

Fuente: elaboración propia a partir de (Díaz Gallardo, 2017)

- Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.
- Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

- Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia

		OPORTUNIDADES						AMENAZAS								
		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6		Total
FORTALEZAS	F1															
	F2															
	F3															
	F4															
	F5															
	F6															
	F7															
DEBILIDAD																
	D1															
	D2															
	D3															
	D4															

Figura 2.4 Matriz DAFO

Fuente: elaboración propia

Se suman por la horizontal y la vertical y se determina el valor total. Se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se elabora el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Problema estratégico general: Si se materializan las amenazas (las de más valores), teniendo en cuenta que existen las debilidades en el lugar, empresa, etc. (las de más valores), aunque se disponga de las fortalezas (las de más valores), no podrán utilizarse plenamente las oportunidades (las de más valores).

Solución estratégica general: Utilizando plenamente las fortalezas (las de más valores) sobre las oportunidades que se presentan (las de más valores), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (las de más valores) y superan las debilidades (las de más valores).

Este análisis tiene como objetivo, identificar y valorar la estrategia y posición actual del Complejo frente a la competencia, así como evaluar sus recursos y habilidades con el

propósito de conocer los puntos fuertes que se deben explotar y los puntos débiles que se intentaran remediar o eliminar con una nueva estrategia.

Etapa 3: Posicionamiento

En esta etapa se identifican los productos competitivos así como sus atributos, a partir del análisis externo realizado en la anterior etapa. Se pondera el nivel de significación en la mente del consumidor de cada uno de los atributos, para así definir la localización de estos con respecto al producto, y determinar su posicionamiento, que permitirá a su vez definir alternativas estratégicas viables.

Paso 6: Identificar productos competitivos

Se hace imprescindible para el análisis del posicionamiento ver los diferentes competidores con que cuenta el hotel, para ello se realizará una entrevista al grupo de expertos con el objetivo que identifiquen a los posibles competidores.

Es por ello que en este paso se describe el Producto Bodas que ofrece otros hoteles, buscando así cuales son los principales atributos con que cuenta para así poder definir los principales competidores

Entrevista

La técnica cualitativa escogida para ser empleada en este caso es la entrevista en profundidad, y es personal no estructurada, cuyo fin es lograr un primer acercamiento sobre cuáles son los hoteles competidores del hotel en cuestión en cuanto al producto bodas en el polo turístico de Varadero, así como los aspectos que componen el producto. La entrevista finalmente es aplicada a los expertos de la investigación, la cual presenta un carácter semiestructurado, y se utiliza una muestra a conveniencia. El tiempo aproximado de duración de cada entrevista se preestablece en quince minutos.

Guión a emplear en la Entrevista en Profundidad

Cuestiones a tratar con los diferentes expertos:

-Para Usted, ¿Con cuáles hoteles compite principalmente el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas con respecto al Producto Bodas?

En este paso se emplean técnicas para, a partir de los posibles competidores, definir los hoteles que representan competencia en cuanto al producto en cuestión para el complejo objeto de estudio.

Método Kendall

El objetivo fundamental del método Kendall es la determinación real de los competidores más vitales del producto en cuestión. Después de confeccionar la lista de hoteles competidores emitidos por los mismos expertos, se les invita a realizar la operación de ordenamiento a cada uno de ellos, una vez recibidas las respuestas de las decisiones se construye la Matriz de Rango. Para llegar a los resultados se procesan los datos por el SPSS 19.0. El coeficiente adopta valores [0,1]. Si $W \geq 0,5$ se acepta el nivel de concordancia.

Después de una búsqueda bibliográfica se conocen las características de los competidores a partir de: misión, visión, descripción del producto; para analizar sus ventajas y desventajas con respecto al producto bodas, ofertado en el complejo objeto de estudio.

Análisis de documentos

Una vez seleccionadas las fuentes relevantes para la investigación, se realiza una lectura de las mismas, y se extraen los datos e ideas necesarias para caracterizar a los hoteles competidores.

Paso 7: Definir atributos a comparar

Se confecciona una lista de atributos que permite identificar el producto del resto de los competidores, para esto primeramente se debate con los expertos los posibles atributos.

Tormenta de ideas

Se utiliza de manera presencial con los expertos, se definen los atributos del producto bodas para evaluar en la encuesta, después se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa), se listan, analizan, evalúan y organizan los atributos. Se realizó la tormenta de ideas con el grupo de expertos a los mismos se les formuló como pregunta: ¿Cuáles podrían ser a su criterio los atributos del producto turístico para evaluar las atracciones del mismo?

Método Jerárquico

El objetivo de esta técnica es determinar el peso relativo o preferencia de los parámetros, determinados por consenso, elaborando una matriz de comparaciones pareadas, resultado de la valoración realizada por los expertos con el objetivo de determinar, en una escala de 1 a 9, el grado de importancia de los atributos del producto bodas.

Paso 8: Determinar la cuota (lugar) que ocupa cada atributo en la mente del consumidor.

Método de muestreo

Selección del método de muestreo

Primeramente, se desarrolla un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, que no es más que el número de elementos en la muestra de cada estrato sea proporcional al número de elementos que tenga cada estrato en la población.

Selección de la muestra

Para determinar la cantidad de clientes a encuestar que consumen el Producto Bodas se realiza el siguiente cálculo:

$$n = \frac{K^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

n – Muestra.
 P – Fallo (0.5).
 Q – Éxito (0.5).
 N – tamaño de la población.
 K – Nivel de Confiabilidad (para 99% K = 1.64,
 para 95% K = 1.96, para 90% K = 2.58).
 e – Probabilidad de Error (para 99% e= 0.01,
 para 95% e= 0.05, para 90% e= 0.10).

Diseño y aplicación de instrumento

La encuesta tiene el objetivo de que los clientes emitan sus criterios acerca del producto en cuestión y de los atributos determinados en el paso anterior, es decir la percepción que tienen sobre este atendiendo a los principales competidores.

Encuesta

Se emplea la encuesta por cuestionario, que se les aplica a los clientes que consumen el Producto Bodas en el complejo objeto de estudio.

Todos los resultados obtenidos mediante esta técnica son procesados por el programa SPSS 19.0 que favorece la recogida de datos, depuración y acceso para un completo análisis. El método utilizado para la definición del porcentaje es mediante el total de respuestas emitidas. Mediante esta técnica se obtiene la cuota que ocupa cada atributo en la mente del consumidor. Se utilizan preguntas cerradas y preguntas abiertas, y se desarrollan preguntas de control. (Anexo1).

Validación de los instrumentos de medición

Se utiliza el Coeficiente Alpha de Crombach para analizar la fiabilidad de la encuesta aplicada y Regresión Lineal Múltiple (R.L.M) para validarla, dichos valores deben ser iguales o superiores a 0.70 para darle confiabilidad a la encuesta.

Esta validación se realiza en dos momentos, primeramente a la prueba piloto realizada a 25 personas y posteriormente a la muestra seleccionada. Primero se le realiza el análisis de fiabilidad y después su validez a partir del SPSS.

Estadística descriptiva

El nivel de medición de la variable determina cuál es la medida de tendencia central apropiada. En este caso se utiliza la media que es el promedio de los valores agrupados en el conjunto de datos. Para el cálculo de los estadísticos descriptivos se aplica a los clientes la encuesta mostrada en el anexo 5. Los resultados obtenidos por el SPSS 19.0, permiten medir el “grado de acuerdo o desacuerdo” con que los ítems y el cuestionario miden las características de un proceso de planeación estratégica pertinente.

Paso 9: Determinación de la localización del atributo en el producto

En este paso a partir de los resultados anteriores se puede determinar la localización de los atributos dentro de cada producto.

Paso 10: Mapa de posicionamiento

En este paso, según la localización del atributo, se determina el posicionamiento de sus atributos y a su vez el posicionamiento del producto con respecto a la competencia para determinar a qué se le debe prestar mejor atención según el lugar que ocupe en el mapa.

Paso11: Alternativas estratégicas

A partir del posicionamiento de sus atributos se ve cuáles son las alternativas estratégicas con que se cuenta.

Paso12: Selección de la estrategia

Después de diagnosticar el posicionamiento del producto en cuestión, se proponen las estrategias que suponen una serie de ventajas competitivas para sustentar o cambiar su posición, a pesar de que las mismas son determinadas a medida que se va desarrollando los pasos anteriores como el mapa de posicionamiento se hace necesario lograr un consenso entre cuáles realmente es más factible.

Paso13: Plan de acción

Elaboración de un plan de acción para instrumentar la estrategia competitiva seleccionada

Etapas 4 Implementación y control

Paso14: Todas las acciones que se decidan implementar en función de alcanzar los objetivos para los cuáles se definen las alternativas estratégicas requieren de una efectiva implementación por parte de los ejecutores de forma tal que se definan, de ser necesario, acciones de contingencia en el caso de que no se alcancen las metas u objetivos previstos.

Paso 15: Control de cada una de estas acciones.

Conclusiones parciales del capítulo

- El procedimiento propuesto orienta cómo proceder y el mismo puede ser aplicado factiblemente en otros tipos de productos hoteleros.
- La estrategia de posicionamiento se diseña a partir de un enfoque de mercado, con una alta concentración en los atributos más valorados por el segmento del mercado meta de la entidad turística.
- La metodología elaborada toma en consideración la capacidad que tiene la entidad turística para enfrentar las amenazas y oportunidades del entorno, y las debilidades y fortalezas propias.
- La metodología empleada permite determinar las estrategias de posicionamiento del Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

CAPÍTULO 3: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS

Este capítulo está dedicado a la obtención de los resultados de cada una de las etapas con sus respectivos pasos a través de la aplicación de la metodología diseñada en el capítulo anterior para poder proponer las estrategias de posicionamiento del producto bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

3.1. Aplicación del procedimiento

Etapa1: Análisis del mercado

Paso1: Segmentación del mercado

Los principales países emisores son: Canadá, Cuba, Alemania, Inglaterra, Italia y Rusia.

Canadá se consolida como el principal mercado emisor a través de la agencia Sunwing Vacations (principal TTOO del hotel). En Arenas Blancas se mantiene operando con el concepto “Smile” (turismo familiar) y se adiciona a la contratación un pequeño cupo de Habitaciones Superiores Vista Al Mar (demanda del TTOO). En Barceló Solymar no tienen exclusiva pero contratan igualmente una cantidad elevada de cupos, recibiendo valores añadidos para reservas en habitaciones Superiores (edificio principal) y Suite Bungalow.

En cuanto al mercado alemán se está potenciando la contratación y el aumento de cupos en habitaciones Superiores de Solymar como alternativa a la categoría de habitación más demandada (Bungalow) dado el deterioro de esta última. Se priorizan en cuanto a cupos y ofertas a FTI, Thomas Cook y Meier's en Solymar; y Alltours, ITS y Schauinsland en Arenas Blancas.

En cuanto al mercado inglés existe una incorporación a la contratación de nuevos TTOO, con el objetivo de compensar la disminución de la operación de Thomas Cook UK en los meses de invierno, así como la pérdida de la operación de SAGA. En este sentido destacan las nuevas operaciones con The Holiday Places y Best at Travel (Solymar y Arenas Blancas), así como el contrato con el TTOO de venta online Hotels4u. En el pasado este mercado solo contrataba Solymar, actualmente se está trabajando con ambos hoteles del resort. Además,

se realiza un tratamiento diferenciado al mercado garantizando determinados valores añadidos:

- Seguimiento personalizado de RRPP a la operación del mercado inglés, Free Upgrade de habitación según disponibilidad, cena de gala semanal con participación de la dirección del hotel, toalla de playa en la habitación a la llegada y varias llamadas de cortesía durante la estancia.
- Cupos limitados de habitaciones con Free Upgrade a Vista al Mar con The Holiday Places y Best at Travel
- Constante monitoreo de las encuestas a clientes realizadas en el hotel y por los TTOO

Cuando se analiza el mercado por razón de Boda a nivel mundial, la página: Turismo de Bodas: El mercado crece y se renueva. Parte 1 plantea que el mercado no ha dejado de crecer y proyecta que en el 2016, la industria creció a unos \$54.3 billones, es decir un 2.5% anual en ganancia en los Estados Unidos. Lo anterior no incluye lo correspondiente al segmento de viajes de romance el cual a nivel mundial representa un valor de 28 billones de dólares anuales (10 gasto de parejas en lunas de miel, 10 en bodas destino y 8 en gasto de viaje de los asistentes de boda destino. Nada mal para un segmento relativamente “nuevo”.

Este tipo de turismo genera ganancias millonarias en México, luego de que se realizan alrededor de 50 mil bodas en diferentes destinos coloniales y de playa. Así lo señaló el director del Fideicomiso de Promoción Turística de la Riviera Maya, Darío Flota Ocampo, quien explicó que sólo en el hotel Bahía Príncipe se realizan 650 enlaces matrimoniales al año, mismos que generan una derrama económica por 13 millones de dólares. A su vez, explicó, para parejas de Canadá, Estados Unidos y Reino Unido, México es el destino número uno para realizar dicho tipo de celebraciones, en las que invierten desde 19 mil dólares para el evento.

Los meses con mayor número de bodas son los de invierno para destinos de sol y playa; la buena climatología de la que se goza prácticamente en todo el territorio nacional durante buena parte del año, sumado a las particularidades geográficas y precios más competitivos, hacen de Cuba un destino tropical que también lo convierte en el destino perfecto para una boda con un ambiente colonial, en sus resorts de 5 estrellas y atractivos naturales.

Cada vez son más los novios que optan por una alternativa con mayor fuerza: el Turismo de Boda. La dinámica de competir no es fácil, pero aun así, hay cientos de profesionales con quien hacer mancuerna y que conocen cada vez mejor las necesidades de las parejas prospecto de bodas actuales de una generación y; quienes viven, se comportan y compran diferente, cuyos motivadores son otros de los que se conocía hace años. Este análisis ha demostrado como ha crecido y se perfeccionado el mercado en los últimos tiempos.

En Varadero de manera general ha decrecido, en específico en el Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas se necesita posicionar sus Productos Bodas por las grandes ganancias que está generando a nivel mundial.

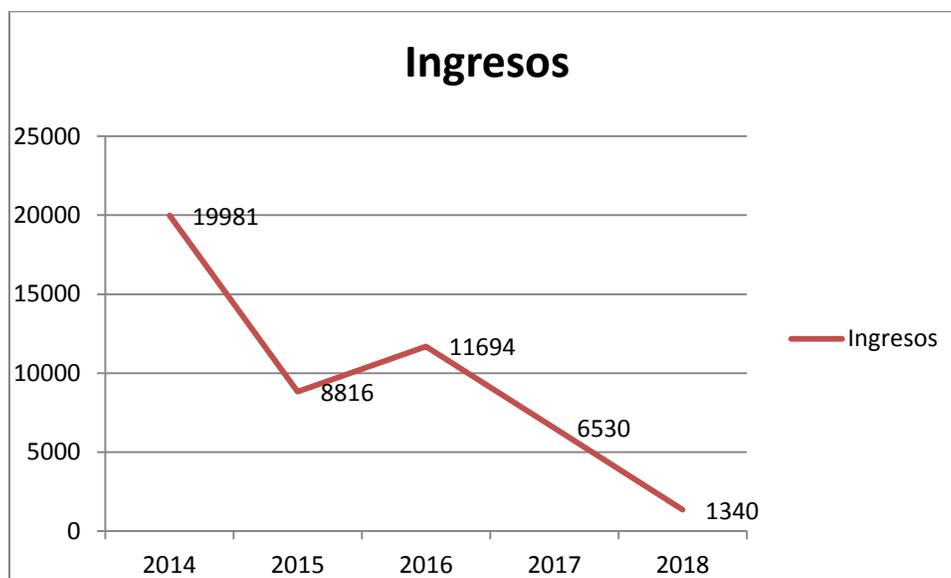


Figura 3.1. Comportamiento de las ventas (cuc) por razones de bodas en el complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

Fuente: elaboración propia

Paso 2: Determinación de los segmentos claves

A razón de ser Canadá el principal mercador emisor del Complejo y el gran interés que ha surgido internacionalmente por el turismo de bodas el segmento de mercado al que estará dirigido el estudio son los canadienses con interés de casarse en una zona sol y playa.

Etapas 2: Diagnóstico del Producto Bodas

La población del número total de actores implicados en la investigación es de nueve personas, y a partir del cumplimiento de algunos aspectos como el nivel de conocimiento, el coeficiente de argumentación entre otros que deben poseer los expertos, se determinan finalmente 7 expertos del Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas lo cual se muestra en la tabla 3.2 (ver anexo 2 Tabla 1).

Tabla 3.1 Listado de los expertos de la investigación

Nombre de expertos	Cargo que ocupa
Coordinadora de bodas	Gabriela de la Cruz
Jefa de comercial de la cadena Barceló	Yolexys Torres
Jefa de recepción	Brizeyda Romero
Jefa de comercial del Complejo	Yoel Marrero
Jefe de animación	Raul Gracias Leal
Jefa de calidad	Maritza Rodríguez
Jefa de A y B	Emma Babara Calzadillas Hoyos

Fuente: Elaboración propia

Paso 3: Análisis de la situación interna.

El Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas, el cual se comercializa bajo el slogan “compre uno disfrute dos”, ofrece una playa de ensueños lista para desarrollar una boda.

Cuenta con tres paquetes de bodas distintos: el primero que ofrece es un paquete de bodas gratis que para optarlo debe reservar - 5 o más habitaciones, con un mínimo de 7 días de estancia. El costo de este viene representado por el precio de las habitaciones que se reserve, por lo que la boda es gratis. (Todos los invitados, no alojados en el Hotel, pagaran 20.00cuc por pax y se habilitará una vez realizado el pago, una manilla de identificación desde las 3.30pm y hasta las 10.00pm, solo para invitados). Tiene incluido:

- Coordinador de bodas para este día tan especial.
- Decoración del gacebo.
- Ramo de flores naturales para la novia y ojal para el novio.

- Música durante la ceremonia.
- Cena Romántica para los novios.
- Cake de bodas.
- Vino espumoso.
- Decoración especial en la habitación.
- Testigos si lo necesitan.
- Para la pareja 1 hora gratis de Internet durante la estancia.
- 20% de descuentos para la pareja en el salón de belleza y masajes.
- Late check-out free, garantizado hasta las 4:00 p.m.

El segundo paquete con que cuenta el complejo es el “paquete de bodas simbólico” por un costo de 1499.00 CUC, el cual tiene incluido además de lo mismo del paquete anterior un cóctel privado para el grupo de boda después de la ceremonia y hasta la apertura del restaurante para la cena, un desayuno en la habitación la mañana siguiente a la boda para los novios y el paquete de luna de miel para los recién casados el cual incluye:

- Upgrade a la suite o a junior suite por toda la estancia.
- Botella de vino espumoso en la habitación a la llegada.
- Albornoz
- Sorpresa del chef.
- Cena especial romántica a la luz de las velas para la pareja en el área que se defina.
- Decoración especial en la habitación con pétalos de rosas en la cama.

El otro paquete con que cuenta el resort es el paquete de “Bodas de Lujo”.

Por un costo de 1799.00 cuc tiene incluido:

- Coordinador de boda.
- Check in personalizado para los novios.
- Ceremonia oficializada por un notario y
- Fiesta de despedida de solteros.
- Decoración del lugar donde se realizará la ceremonia.
- Dama y caballero de honor y testigos.
- Ramo de flores naturales para los novios y en la habitación.

- Música durante la ceremonia.
- Cake de bodas.
- Botellas de Cava para el brindis.
- Cóctel privado de una hora para los invitados, después de finalizada la ceremonia con un postre personalizado con las iniciales de los novios.
- Restaurante adornado para la ocasión con centro de mesas de flores naturales.
- Cena privada para el grupo de bodas.
- Peluquería para la novia y masajes para los novios gratis.
- Desayuno en la habitación con champagne incluido.
- Paquete de luna de miel para los recién casados
- Upgrade a la suite por toda la estancia.
- Botella de vino espumoso en la habitación a la llegada.
- Albornoz
- Sorpresa del chef.
- Cena especial romántica a la luz de las velas para la pareja en el área que defina la pareja.
- Decoración en la habitación con pétalos de rosas naturales.
- Escapada romántica de paseo en el Bus por 1 día sin pago adicional.
- Late Check Out para los novios hasta las 4.00pm garantizado.

Documentos obligatorios para las bodas:

Pasaportes del novio y la novia, pasaportes de los testigos (mayores de 18 años); si es divorciado, certificado de divorcio; si es viudo, certificación de matrimonio y certificación de defunción del cónyuge, si es divorciado o viudo todos los documentos deben presentarse traducidos al idioma español y legalizado por el consulado de Cuba en el país que hayan sido expedidos. También se pagará un cargo extra directamente en el hotel que deberá ser consultado con el coordinador de bodas. Todas las solicitudes se deben confirmar directo al hotel 4 semanas antes de la llegada. Cualquier día de la semana es disponible para este evento.

Con la descripción de estos paquetes el grupo de expertos determinó lo siguiente:

Fortalezas:

F.1 Rápido check in y late check-out sin cargo adicional

F.2 Servicio personalizado de coordinadora de bodas.

F.3 Pastel de bodas decorado, no maqueta.

F.4 Música en vivo durante la ceremonia.

F.5 Atractividad del producto

F.6 Servicios profesionales de estética y peluquería.

Debilidades:

D.1 Carencia de actividades dirigidas al segmento de bodas.

D.2 No contar con acciones de posicionamiento

D.3 Ausencia de atributos singulares.

D.4 No cuenta con una página web destinada al producto.

D.5 No cuenta con diseñadores de trajes de novios para la ceremonia.

D.6 No cuenta con servicios complementarios como: servicio de fotografía y video durante la ceremonia.

Paso4: Análisis externo de la situación.

A partir de búsquedas bibliográficas los expertos coinciden en el auge que tiene el turismo de bodas a nivel mundial y en el decrecimiento que en los últimos años ha sufrido Cuba, en específico el polo turístico de Varadero. Se tuvo en cuenta distintos factores nacionales e internacionales que de cierto modo beneficiaban y perjudicaban este producto. Se analizó que existen varios resorts en el polo con alta categoría que ofertan este producto tales como: el Royaltón Hicacos, Paradisus Princesa del Mar, Melia las Américas, Bella Costa, Iberostar Laguna Azul, Iberostar Playa Alameda y Playa Marina.

Después de extensas búsquedas se pudo concluir con las siguientes amenazas y oportunidades, resultantes del análisis externo:

Oportunidades

- O.1 Turismo de bodas genera ganancias millonarias en destinos de sol y playa.
- O.2. Crecimiento de la cadena Barceló en el Caribe
- O.3 Buen nivel de percepción en cuanto a la seguridad del destino Varadero
- O.4. Crecimiento sostenido de la afluencia de turistas por razones de bodas en el Caribe.
- O.5 El estar insertado en un sector priorizado de la economía.
- O.6 Canadá es el principal mercado emisor del destino Cuba.

Amenazas

- A.1 Crisis financiera internacional.
- A.2. El certificado de matrimonio se le envía o se le entrega tres meses después de realizada la boda.
- A.3. La fuerte presencia competitiva existente en el destino Varadero.
- A.4 Debilidad del dólar canadiense.
- A.5 Promoción del destino Varadero como sol y playa únicamente.
- A.6 Poca diversificación de la cartera de productos del destino Varadero

Paso 5: Análisis DAFO

La opinión de los expertos determinó las anteriores fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la instalación para el posterior análisis en la Matriz DAFO:

Tabla 3.2 Matriz DAFO

	O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6		Total
F1	3	2	2	1	1	1		3	1	4	2	1	1		22
F2	4	5	2	1	1	3		3	1	4	5	3	1		33
F3	3	4	3	2	4	4		4	1	5	4	3	2		39
F4	4	4	2	1	1	2		4	1	4	2	2	1		28
F5	4	5	5	4	3	5		5	1	5	5	1	5		48
F6	4	4	4	2	4	4		4	1	4	2	2	1		36
							108							98	
D1	3	3	1	1	1	3		4	1	3	1	1	1		23
D2	5	5	2	2	1	5		4	3	4	3	3	3		40
D3	4	5	4	2	1	5		4	3	4	4	4	4		44
D4	5	5	3	3	2	3		4	3	4	4	3	4		43
D5	4	5	2	1	1	4		3	1	3	3	2	2		31
D6	4	5	3	3	3	5		4	1	5	4	4	3		44
Total	47	52	33	23	23	44	114	46	18	49	39	29	28	111	

Fuente: elaboración propia

Al analizar los resultados de la Matriz DAFO confeccionada, se pueden conocer las siguientes conclusiones parciales:

- El cuadrante de mayor puntuación fue el tercer cuadrante (estrategias de reorientación), por lo que esta será la base de la estrategia del complejo para este período, siguiendo el plan de acciones propuesto para cada uno de los entrecruzamientos de la matriz.
- La oportunidad más aprovechable es el crecimiento de la cadena Barceló en el Caribe (52 puntos).
- La amenaza que mejor puede ser atenuada es la fuerte presencia competitiva existente en el destino Varadero (49 puntos).
- La fortaleza que podría tener un impacto más positivo sobre oportunidades y amenazas es el atractivo del producto (48 puntos).
- La debilidad que de eliminarse tendría mayor impacto positivo sobre oportunidades y amenazas es la falta de autenticidad en los servicios (44 puntos).

Problema estratégico general

Si persiste la fuerte presencia competitiva existente en el destino Varadero, teniendo en cuenta la falta de autenticidad en los servicios, en el producto, aunque disponga de una buena atractividad, no podrá beneficiarse del crecimiento de la cadena Barceló en el Caribe.

Solución estratégica general

Utilizando la atractividad del producto y aprovechando el crecimiento de la cadena Barceló en el Caribe, se deben realizar propuestas que atenúen la fuerte presencia competitiva existente en el destino Varadero y supere la falta de autenticidad en los servicios.

Etapas 3 Posicionamiento

Paso 6: Identificación de productos competitivos

Después del análisis anterior y definirse como amenaza principal la fuerte presencia competitiva existente en el destino Varadero, se realizará una entrevista al grupo de expertos con el objetivo que identifiquen a los posibles competidores.

Los expertos coincidieron en que los hoteles más competitivos eran el Royalton Hicacos, el Bella Costa, Paradisus Princesa del Mar, Iberostar Varadero, Melia Varadero, Iberostar Playa Alameda, Melia Las Américas y Playa Marina.

A partir del Método Kendall (W) se obtiene una diferenciación de la importancia de los hoteles tratados en la boleta (ver anexo 3), sólo tres son considerados como vitales, estos son: Royalton Hicacos, Iberostar Varadero y Paradisus Princesa del Mar. (Ver anexo 4).

Royalton Hicacos

Categoría cinco estrellas, opera bajo un concepto ultra todo incluido, concebido para parejas que disfrutan de sus vacaciones, celebran bodas, renovaciones de votos, lunas de miel, y aniversarios. Oferta servicios de bodas, de animación y de servicios incluidos con costo adicional como son el SPA y el salón de belleza, además cuenta con bares de primera clase dentro de las piscinas, buceo, golf y restaurantes gourmet y a la carta. Su misión: “Brindar una experiencia suprema de vacaciones caribeñas, ofreciendo a nuestros clientes servicios y facilidades de la más alta seguridad y calidad, a la vez que fidelizamos a nuestros recursos humanos y estamos entre los grupos más responsables con el cuidado del medio ambiente y

mejor insertados en la sociedad, dentro de la industria turística”. La filosofía que comparten todos los empleados y que se considera la premisa del éxito es: “Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros”.

Producto Bodas

Decoración del área, criada de honor o testigos si es requerido, bouquet y boutonniere para los novios, servicio personalizado de coordinadora de bodas, vino espumoso y entremés, pastel de bodas decorado, fotografía de 15 x 20cm, grabación musical de acompañamiento, desayuno continental en la cama después de la boda, procedimientos legales / notario / camisetas de recién casados, servicio de abogados, servicio de maquillaje y peluquería para los novios, candelabro en la cena para los novios, serenata sorpresa, 10% de descuento en el spa, ceremonia opcional en la playa.

Iberostar Varadero

El hotel Iberostar Varadero de categoría 5 estrellas, está ubicado geográficamente como su nombre lo indica en la playa de Varadero. La misión de este hotel está vinculada a brindar servicios hoteleros de excelencia en la modalidad Todo Incluido, dentro del segmento de familia, con profesionalidad, amabilidad y calidad en correspondencia con la categoría cinco estrellas según el estándar de Iberostar, manteniendo el reconocimiento de los socios y la satisfacción de los clientes. Se comercializa como hotel de sol y playa, y se orienta estratégicamente a los segmentos de familias, bodas y lunas de miel, para familias y grupos de incentivos. Entre las estrategias y acciones desarrolladas para posicionarse en estos segmentos, se destacan la participación en ferias internacionales de carácter general y especializado en incentivos y eventos.

Producto Bodas

Los servicios incluidos en el paquete son habitación con bonita vista para los novios, botella de Champagne en la habitación como detalle de bienvenida, servicio personalizado de coordinadores de boda, procedimientos legales / Notario, traducción de la ceremonia en Inglés / Francés, decoración de la zona ceremonial y arreglo floral para la mesa de boda, bouquet para la novia y botón para el novio, pastel de bodas decorado, brindis con Champagne para novios e invitados durante la ceremonia, camisetas de recién casados para

los novios, música en vivo durante la ceremonia, cena en unos de los Restaurantes especializados para novios e invitados (solo para clientes alojados en el hotel), más de 12 pax requiere menú cerrado, decoración especial de la habitación de los novios después de la boda, regalo Iberostar, masaje para la pareja, una cena Romántica para los novios durante su estancia, late Check out sin cargo adicional (sujeto a disponibilidad). Cuenta con servicios complementarios con cargo extra de fotografía y video durante la ceremonia y servicios profesionales de estética y peluquería.

Paradisus Princesa del Mar

Paradisus Princesa del Mar Resorts and Spa trata de un hotel con categoría 5 estrellas con perspectivas de ser el Todo Incluido de lujo preferido por sus clientes pues construyen experiencias legendarias en un entorno paradisiaco Es el hotel líder vacacional en Cuba de las personas de altos ingresos, lunas de miel y bodas, logrado a través de la renovación continua del producto sustentada en la calidad orientada a los pequeños detalles .Sus principales segmentos de mercado son: empresas y colectivos, negocio independiente, incentivos, mayoristas fuera de contrato, mayoristas con contrato, parejas, bodas y lunas de miel. Su misión es ofrecer productos y servicios hoteleros seguros, con un respeto a la sustentabilidad y cuya gestión se dirige a acercar cada vez más su desempeño a las exigencias de sus clientes como premisa del crecimiento económico y organizacional.

Producto Bodas

La ceremonia de bodas oficializada por un notario, en español, gastos notariales incluidos, ramo de flores para la novia y botonier para el novio, masaje general para la novia y el novio, decoración del lugar de la ceremonia de bodas, cake de bodas, una botella de champán, música durante la ceremonia de bodas (incluyendo la marcha nupcial).reservación para uno de los restaurantes a la carta, restaurantes hasta 20 personas, servicios de coordinadora de bodas, “mañana siguiente” a la cama (para los novios), check out tarde el día de la salida (según disponibilidad).Además pude contar con distintos servicios extras si el cliente desea como paquete de fotos incluidos y video (formato DVD) de la ceremonia (30 minutos editado + portada personalizada), carroza tirada por un caballo y Regalos para los invitados "Cuban Passion" (set confeccionado con bombones artesanales, botella homotética de ron Havana Club o un CD con música cubana).

Paso 7: Definición de atributos a comparar.

Como resultado de la tormenta de ideas se obtuvo un total de 12 atributos: Imagen global, atractivo, autenticidad, singularidad, multiplicidad de actividades, calidad, precio, nivel de conocimiento, vías por las que conoció el Producto Bodas, publicidad del producto, ambientación, horario de servicio, rapidez del servicio, importancia de los atributos evaluados.

Al realizar el método Jerárquico se determinan los atributos más importantes que no deben faltar en la encuesta: Imagen global, atractivo, autenticidad, singularidad, multiplicidad de actividades, calidad, precio, nivel de conocimiento, importancia de los atributos evaluados y vías por las que conoció el producto bodas.

Paso 8: Determinación de la cuota que ocupa cada atributo en la mente del consumidor.

La validación del instrumento en un primer momento a partir de la prueba piloto y en un segundo momento a partir de la muestra, 383 clientes (canadienses), encuestados; arroja como resultado que en el coeficiente R Cuadrado, los aspectos analizados obtienen valores mayor que 0.7 lo que evidencia que la escala es válida.

En el Análisis de Varianza la significación de la prueba es menor que 0.05, lo que permite rechazar la hipótesis nula, por lo que se puede comprobar que existe correlación entre las variables independientes y la variable dependiente.

El coeficiente Alpha en todos los aspectos obtiene valores por encima de 0.7, lo que se considera bueno. (Ver Anexo 6).

La media de todas las variables e ítems de la encuesta se encuentran por encima del punto medio de la escala utilizada. Con respecto a la fiabilidad y la validez de la encuesta en todos los casos analizados Alpha de Crombach , así como R2 son superiores a 0.7 arrojándole validez y fiabilidad a la encuesta; mientras que con respecto a la desviación típica en todos los casos es adecuada. (Ver Anexo 6)

- **Conocimiento del Producto Bodas**

Los individuos encuestados opinan que el producto bodas de Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas lo conocen un poco (10.8%), lo conoce muy bien (6.1%), mientras que 41.1% plantea que escucharon de este y 42.0% lo conocen medianamente, obteniendo así uno de los mayores porcentajes de las respuestas. (Ver Anexo7)

- **Vía por la que se conoce el Producto Bodas**

Los individuos encuestados opinan que la vía por donde conocieron el producto es fundamentalmente a través de internet, para un 35.9% de los encuestados, y el 30.0% mediante familiares y/o amigos, mientras que el 22.4% lo hizo por agencias de viajes y el 4.1% a través de brochoures; solo el 0.9% de los encuestados lo conocieron por propaganda escrita, siendo el menor valor porcentual de los encuestados. El 6.7% lo conocieron mediante otras vías. (Ver Anexo7)

- **Imagen global del Producto Bodas**

El coeficiente Alpha asciende a 0.720, mayor que 0.7. Los individuos encuestados opinan que la imagen global del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy positiva (50.7%), mientras que la valoran de positiva en Royalton Hicacos (50.4%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (47.8%) y Paradisus Princesa del Mar (59.2%). (Ver Anexo 6 y7).

- **Atracción del Producto Bodas** (Ver Anexo 6 y 7).

El coeficiente Alpha asciende a 0.857 y el coeficiente R Cuadrado a 0.722, mayor que 0.7 lo que evidencia que la escala es válida. 47.5% de los individuos encuestados opinan que el atractivo del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy bueno, mientras que lo valoran como bueno en Royalton Hicacos (48.1%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (50.7%) y Paradisus Princesa del Mar (62,1 %).

La autenticidad del Producto Bodas es evaluada por los clientes como muy buena (47,8%) en Iberostar Varadero, mientras que la valoran como buena en Royalton Hicacos (53,1); Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (41,4%) y Paradisus Princesa del Mar (55,7%).

El ítems singularidad es evaluada de buena (62,7%) en Iberostar Varadero, así mismo la valoran en Royalton Hicacos (44,6%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (40,5%), y Paradisus Princesa del Mar (60,9%).

Los individuos encuestados opinan que la multiplicidad de actividades del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy buena (55,7%), mientras la valoran como buena en Royalton Hicacos (47,2%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (48,7%), y Paradisus Princesa del Mar (57,1%).

El 53,9% de los individuos encuestados opinan que la calidad del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy buena, mientras que valoran como buena la calidad del Producto Bodas en Royalton Hicacos (49,0%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (50,4%) y Paradisus Princesa del Mar (70,6%).

El 46,9% de los individuos encuestados opinan que el precio del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy bueno, mientras que lo valoran como bueno en Royalton Hicacos (60,9%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (60,6%) y Paradisus Princesa del Mar (62,4%).

El 52,8% de los individuos encuestados opinan que la impresión general del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy positiva, mientras que valoran como positiva la impresión general del Producto Bodas de Royalton Hicacos (50,1%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (59,5%) y Paradisus Princesa del Mar (61,5%).

Paso 9: Determinación de la localización del atributo en el producto (ver anexo 6 y 7)

El coeficiente Alpha asciende a 0.865, mayor que 0.7, lo que se considera bueno. También el análisis de varianza muestra que existen diferencias significativas entre las variabilidades de las preguntas de la encuesta; aspecto básico e insustituible para que el coeficiente Alpha sea confiable. Todas las medias de la importancia de cada atributo se encuentran por encima del punto medio de la escala, así como una desviación típica adecuada; lo que significa que el atractivo del Producto Bodas en Iberostar Varadero es muy importante (71,4%) según la opinión de los encuestados, igual que en Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (60.3%), mientras que valoran como importante el atractivo del Producto Bodas en Royalton Hicacos (52,6%) y Paradisus Princesa del Mar (51.2%).

Los individuos encuestados opinan que el aspecto autenticidad del Producto Bodas es muy importante en Iberostar Varadero (57,7%), así como en Royalton Hicacos (59,1%) y Paradisus Princesa del Mar (54.9%), mientras que la valoran como importante en Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (41,4%).

Los individuos encuestados opinan que en todos los hoteles evaluados la singularidad del Producto Bodas es importante, Iberostar Varadero (53.4%), Royalton Hicacos (47.6%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (51,0%) y Paradisus Princesa Del Mar (50,1%).

La media de la importancia del atributo multiplicidad de actividades del Producto Bodas en todos los hoteles es muy importante, esto se encuentra ratificado ya que los individuos encuestados opinan que el aspecto multiplicidad de actividades del Producto Bodas es muy importante, en Iberostar Varadero (65,9%), en Royalton Hicacos (66.2%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (51.5%) y Paradisus Princesa Del Mar (58.8%).

El resultado de la media para la importancia de la calidad del Producto Bodas es muy importante lo que significa que los individuos encuestados opinan que la calidad del Producto Bodas es muy importante en Iberostar Varadero 75,2%, así como en Royalton Hicacos (66.4%), mientras que la consideran importante en Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (54.6%) y Paradisus Princesa Del Mar (66.3%).

La media para la importancia del precio del Producto Bodas es de muy importante. Esto se demuestra ya que los individuos encuestados opinan que el precio del Producto Bodas es muy importante en Iberostar Varadero (75,8%) es muy bueno, en Royalton Hicacos (52,8%), Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas (54.8%) y Paradisus Princesa Del Mar (58.3%).

Paso 10: Mapa de posicionamiento

- Imagen global

. En el cuadrante uno se encuentran ubicados los hoteles Iberostar Varadero y Paradisus Princesa del Mar, en el segundo cuadrante está ubicado, Royalton Hicacos, mientras que Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas se encuentra en el tercer cuadrante.

- Atractivo

En el primer cuadrante está situado Iberostar Varadero y Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas, mientras que Royalton Hicacos está ubicado en el tercer cuadrante en cuanto a este atributo Paradisus Princesa del Mar se encuentra en el cuadrante cuatro.

- Autenticidad

Iberostar Varadero se encuentra en el primer cuadrante. Royalton Hicacos y Paradisus Princesa del Mar están ubicados en el segundo cuadrante mientras que Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas se encuentra en el tercer cuadrante en cuanto a este atributo.

- Singularidad

Iberostar Varadero se encuentra en el primer cuadrante y Royalton Hicacos y Paradisus Princesa del Mar están ubicados en el segundo cuadrante, mientras que Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas se encuentra en el tercer cuadrante en cuanto a este atributo.

- Multiplicidad de actividades

Se encuentran posicionados en el segundo cuadrante Royalton Hicacos Paradisus Princesa del Mar mientras que Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas e Iberostar Varadero se encuentran en el cuarto cuadrante.

- Calidad

En el primer cuadrante se encuentra Iberostar Varadero. Royalton Hicacos Paradisus Princesa del Mar están ubicados en el tercer cuadrante en cuanto a este atributo y Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas está ubicado en el cuarto cuadrante

- Precio

El hotel Royalton Hicacos está ubicado en el tercer cuadrante mientras que, Paradisus Princesa del Mar, Iberostar Varadero y Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas están ubicados en el cuarto cuadrante en cuanto a este atributo.



Figura 3.2 Mapa de posicionamiento de los atributos del Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas

Fuente: elaboración propia

El atributo atractivo constituye su principal fortaleza ya que se encuentra en el cuadrante positivo, el cual es importante y tiene buena percepción para gran cantidad de clientes. La autenticidad, la imagen global y singularidad se encuentran en el tercer cuadrante, indiferente-positivo, por lo que se consideran debilidades del producto, pues son los puntos situados por debajo de la media de satisfacción y de la media de importancia, pues si no mejoran estos atributos no pueden aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda. Mientras que la multiplicidad de actividades, la calidad y el precio están situados en el cuarto cuadrante, el indiferente-negativo, estos aspectos constituyen una posible vía de mejora del Producto Bodas.



Figura 3.3 Mapa de posicionamiento de los hoteles comparados.

Fuente: elaboración propia

A partir de los resultados de la encuesta se pueden organizar los hoteles como se muestra en la figura 3.3 y la posición ideal para el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas

1. Hotel Iberostar Varadero
2. Hotel Paradisus Princesa del Mar
3. Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas
4. Hotel Royalton Hicacos

Paso11: Alternativas estratégicas

Con el fin de obtener una mejor posición en el mercado canadiense se establecieron las siguientes alternativas estratégicas:

- Alcanzar una posición importante convirtiéndose en un complejo capaz de generar ingresos y sobrecumplir el plan de la cadena.

- Posicionarse en cuanto a sus principales atributos el atractivo y el precio, los cuales constituyen para la entidad ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.
- Posicionarse prestándole atención a las estrategias de promoción y divulgación de los atributos mejor valorados ,participar en ferias internacionales de turismo dedicadas a gran público, en las que se puedan explicar las características del producto y vías por las que se puede reservar, y establecer promociones de ventas para disminuir la estacionalidad en el período de baja turística
- Mejorar su posicionamiento actual para el futuro (a corto plazo), atendiendo las principales debilidades con que cuenta, atribuyéndole importancia a la singularidad, imagen global y autenticidad, aprovechando la experiencia en el sector y de la cadena.

Paso12: Selección de la estrategia

El complejo debe buscar ser reconocido en el mercado como una instalación especializada en ofertar servicios de excelencia. Desarrollar una estrategia de crecimiento real dirigida a una diversificación, que permita mejorar el posicionamiento de la organización, con una orientación al cliente y el mejoramiento continuo de la singularidad, la autenticidad y la imagen global, consolidando la calidad, el precio y la multiplicidad de actividades que ofrece la instalación de forma tal que permita obtener ingresos crecientes en sucesivos períodos, y mantener los puntos de equilibrio internos de la gestión del negocio.

Paso13: Plan de acción (2018-2021)

Estrategias	Acciones	Fecha	Ejecutores	Responsable de control
Optimizar la gestión de comercialización	.Crear una página web para el Producto Bodas .Buscar nuevas formas de promoción para disminuir la estacionalidad en el período de baja turística. .Negociaciones comerciales favorables con Agencias de Viajes y Turoperadores .Participar en	2 años	Departamento de comercial	Jefa de comercial del complejo

	ferias internacionales de turismo dedicadas a gran público, en las que se puedan explicar las características del producto y vías por las que se puede reservar.			
Rediseñar el producto a partir de las debilidades señaladas	.Actualizar el Paquete de Bodas en cuanto a la diversificación de los servicios que se ofrecen como por ejemplo: ofrecer servicio complementario de fotografía y video que incluya una ampliación de la foto escogida por el cliente, realizar una serenata sorpresa durante el período previo a la ceremonia con música tradicional cubana y propia del país de origen. Diseñar un programa de animación con actividades para el segmento de bodas: juegos de participación para las parejas en la piscina con el grupo de bodas.	1 año	Departamento de Animación .Coordinador de Bodas	Jefe Comercial
Elevar el nivel de preparación del capital humano	.Elevar el dominio de idiomas inglés y francés de los trabajadores para incrementar los índices de fidelización de clientes del mercado canadiense	1 año	Trabajadores que están directamente con los clientes	Jefes de Departamentos
Consolidar la estrategia gastronómica	.Fortalecer la oferta gastronómica que se dirige a la actividad de bodas, basado en diseños temáticos	6 meses	Departamento de cocina Departamento de AyB	Subdirectora de AyB del Complejo

Fortalecer el trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores	.Potenciar el incremento sostenido del compromiso, motivación y combatividad de directivos y trabajadores de la entidad por el cumplimiento de sus objetivos y misión.	6 meses	Todos los trabajadores del complejo	Jefe del Sindicato del Director del complejo
--	--	---------	-------------------------------------	--

Fuente: elaboración propia

Etapa 4 Implementación y control

El hecho de que la gerencia ponga en práctica la estrategia es un logro, es la práctica la que hace cambiar el pensamiento y provoca como efecto inmediato que no sólo se piense y se trabaje por la eficiencia sino también por la eficacia, asumiendo una actitud proactiva y voluntariosa donde no se acepta la pasividad o el acomodamiento, al contrario se promueve el desarrollo de lo que constituye el punto de partida de todo pensamiento estratégico: el análisis y la capacidad de cuestionamiento en la búsqueda de nuevas opciones.

Conclusiones parciales del capítulo

- Las estrategias de posicionamiento diseñadas dirigidas al Producto Bodas en el complejo objeto de estudio permite elevar los niveles de ventas del producto y mejorar su competitividad.
- El análisis permitió evaluar la capacidad real del complejo para el logro de las estrategias frente a las expectativas de un segmento de mercado que aportaría notables ingresos y beneficios al propio destino turístico
- Se elaboró un plan de acción para el período 2018-2020 con el objetivo de mejorar el posicionamiento del Producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas.

- La conformación de la metodología propuesta facilita el diseño de estrategias de posicionamiento que permite el cumplimiento del objetivo propuesto y contribuye a la solución del problema científico.
- El diseño del procedimiento y de las respectivas decisiones estratégicas emanadas de su implementación corresponden a un enfoque de orientación a la demanda del sector turístico cubano.
- Las estrategias que se proponen están orientadas fundamentalmente a lograr la diferenciación en el mercado a partir del posicionamiento por atributo del producto en los marcos de un entorno altamente competitivo.
- Los resultados de la investigación y su plan de acciones tributan al objetivo estratégico de diversificar la oferta comercial turística cubana en función de incrementar la captación de divisas frescas para el desarrollo del país.

Como resultado de la investigación desarrollada y teniendo en cuenta la posición que ocupa el Complejo Barceló Solymar Arenas Blancas, la autora propone:

- Interesar a la dirección del complejo y de la cadena de Gran Caribe en los resultados de la presente investigación
- Utilizar el procedimiento metodológico del presente trabajo de diploma para el diseño de estrategias de posicionamiento de Producto Boda para otros segmentos de mercado meta en el complejo.
- Utilizar los resultados de la investigación en la docencia de pregrado de la Carrera de Turismo de la Universidad de Matanzas.

1. Acevedo, L. *Estrategias para posicionamiento de productos. Cuida tu dinero*, 2018. 2018.
2. Bigné Alcañiz, J. E.; Andreu Simó, L.; Sánchez García, I., et al. 2008. *Investigación internacional en marketing turístico: análisis de contenido sobre temas y metodologías*. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural "Pasos". 6 2008. 391-398. 1695-7121. Disponible en: www.pasosonline.org.
3. Boullón., R. C. 1985. *Planificación del Espacio Turístico*. Editorial Trillas. México. p.
4. Cardona Valiente, Y. 2008. *Diseño y validación de un Modelo de Gestión para la evaluación y el posicionamiento del producto turístico en la Agencia de Viajes Gaviota Tours Varadero*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
5. Cervera Albuquerque, T. 2009. *Completamiento y validación de la metodología para el posicionamiento y reposicionamiento de productos en Agencias de Viajes*. [Tesis de Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
6. Del Pino Domínguez, A. 2008. *DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA EVALUACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO TURISTICO EN LA AGENCIA DE VIAJES CUBANACÁN, SUCURSAL VARADERO*. [Tesis de Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Turismo], en opción al Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía Centro de Estudios de Turismo. Universidad de Matanzas. Universidad de Matanzas.
7. Díaz Armas, R. 2014. *Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos*. [Tesis de Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias. Departamento de economía y dirección de empresas. Universidad de La Laguna. España.
8. Díaz Gallardo, M. R. 2017. *Propuesta de estrategia de Inbound MArketing enfocada al mercado exclusivo en el hotel Royalton Hicacos*. [Tesis de Licenciado en Turismo], en opción al Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.
9. Díaz González, J. 2015. *Procedimiento para evaluar el posicionamiento de los servicios en el Hotel Club Premium Villa Cuba*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.

10. Fatemed, S. y Badaruddin, M. 2015. *Involvement and brand equity: a conceptual model for muslim tourist*. International Journal of culture, tourism and hospitality research. vol 9 (num. 1). pp 54-67. Disponible en:
11. Felipe Rouco, M. 2010. *Posicionamiento del producto naturaleza en la Agencia Cubamar Viajes Varadero*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
12. Fiallo Tápanes, Y. 2014. *Elaboración de una estrategia de posicionamiento turístico para el restaurant La Fondue perteneciente a la red Extrahotelera Palmares*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de turismo Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
13. Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas*. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 p.
14. González Díaz, Y. 2009. *Modelo de gestión para la evaluación y el posicionamiento hotelero*. Disponible en:
15. González Fernández, M. 2009. *Completamiento y validación de la metodología para el Posicionamiento y Reposicionamiento de productos en Agencias de Viajes*. [Tesis de Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
16. Guerra García, N. 2014. *Modelo para la evaluación de la Imagen Percibida en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
17. Hontanilla, C. *Ejemplos de estrategias de posicionamiento de un producto*. Commerce360 2017. 2018.
18. Jénises, P. a. L. 2015. *Estudio de segmentación por beneficios buscados del mercado británico que visita Varadero*. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
19. Kotler, P. *La retención de un cliente leal*. [en línea] Disponible en: <http://www.daemonquest.com>. [Consulta: 12 de febrero de 2018]

-
20. Kotler, P. y Armstrong, G. 2012. *Marketing*. 14ta Edición. México. Pearson Educación ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1420-9, ISBN VERSIÓN E-BOOK: 978-607-32-1421-6, ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1422-3. 724 p.
21. Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J., et al. 2004. *Marketing para el turismo. Tercera edición*. MADrid, España. . Pearson Educación, S.A Ribera del Loira. 84-205-3895-7. p.
22. Lehmann, D. R. y Winer, R. S. 2002. *Product Management*. [en línea] New York: McGraw Hill/Irwin. Disponible en: [Consulta:
23. María, C. R.; Águeda, E. T. y Antonio, M. J. J. 2009. *Nuevos retos para el turismo: Formación de imágenes turísticas para el atractivo de los destinos*. Universidad de Castilla: La Mancha. España. (material mecografiado), 20 p.
24. Mario, A. H.; Eduardo, P. G. y Joan, M. S. 2009. Marketing. En: *ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS*
25. *Teoría y ejercicios resueltos* Capítulo 22. Editorial Universitaria “Ramón Areces”. 10.
26. Martín Suárez, P. A. 2009. *Completamiento y Validación de la Metodología para realizar el posicionamiento y reposicionamiento de productos turísticos en Agencias de Viajes*. [Tesis de Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
27. Moraño, X. *Estrategias de Posicionamiento*. GreenBook. Espana, 2014. 2018.
28. Moreno Delgado, N. L. 2008. *Modelo para el desarrollo del concepto de productos turísticos culturales. Contexto Varadero – Matanzas*. [Tesis de De doctorado], en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Departamento de Economía. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
29. Mostaza Reynaldo, M. 2010. *Evaluación de la oferta del producto Bodas en el Hotel Iberostar Varadero* . [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
30. Naranjo Martell, D. 2015. *Procedimiento para evaluar el posicionamiento de los servicios en la actividad hotelera en el Hotel Club Kawama*. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
31. Pérez Alvarez, D. 2012. *Programa de recreación basado en los atractivos del entorno y la comunidad*. Campismo Faro de Maya. [Tesis de Diploma], en opción al título de

- Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
32. Pérez Casas, D. 2013. *Estrategias de posicionamiento para el producto bodas en el hotel Iberostar Varadero*. [Tesis de en opción al Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas.
 33. Porter, M. E. 1989. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. . 0-684-84146-0. p.
 34. Pousada Pérez, J. F. 2017. *Estrategias para el posicionamiento online del destino turístico Varadero hacia el mercado de "milenarios" de Estados Unidos*. [Tesis de en opción al Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas.
 35. Quintero Alvarez, A. 2014. *Producto turístico cultural Blue Bay Salsa Club orientado al mercado canadiense en el hotel BelleVue Palma Real*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
 36. Redactores, I. *Estrategias de posicionamiento de marca. Inbuze Digital Marketing*. Valencia, España, 2017. 2018.
 37. Ries, A. y Trout, J. 2002. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: MakronBooks. (20a ed). Disponible en:
 38. Rosario Castillo, A. 2015. *Procedimiento para evaluar el posicionamiento de los servicios en el hotel Club Karey de la cadena hotelera Islazul*. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
 39. Salazar Salazar, J. L. 2015. *Diseño de estrategias para la comercialización online del hotel Iberostar Varadero*. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
 40. Santesmases, M. 2004. *Marketing. Conceptos y estrategias*. . 5ta ed. Madrid. Editorial Pirámide, 2004. p.
 41. Serra, T. y Manzano, R. 2013. *Posicionamiento*. Madrid: Instituto de Empresa. p.
 42. Serralvo Fran, A. y Furrier Tadeu, N. 2005. *Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España*. . Revista Galega de economía. vol, 14 (num 1-2). pp1-15. ISSN 1132-2799. Disponible en:
 43. Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walker, B. J. 2007. *Fundamentos de Marketing*. 14ta Edición. México McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN-B: 978-970-

10-6201-9, ISBN-10: 970-10-6201-9, ISBN: 970-10-3825-8 (de la decimotercera edición). 774 p.

Anexo 1: Cuestionario aplicado para determinar a los expertos

Estimado compañero(a): Se está validando teóricamente, mediante el Método de Consulta a Expertos, una metodología para integrar atributos a productos turísticos, teniendo en cuenta su experiencia, le solicito su colaboración en responder el siguiente cuestionario.

Gracias!

Nombre y Apellidos _____

Fecha de Graduación _____ Puesto de trabajo actual _____

Calificación Profesional: Licenciado _____ Máster _____ Doctor _____

Cargo que ocupa: _____

Años de experiencia en el cargo actual _____

1. Marque con una cruz (X) en la casilla que le corresponda, el grado de conocimiento que usted posee acerca del tema que se desarrolla (metodología para integrar atributos a un producto turístico), valorando la relación de características que se presentan

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Nivel de actualización	
Espíritu colectivista	

2. Autovalore el grado de influencia que cada una de las fuentes que se presentan a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios acerca del tema planteado. Marque con una cruz (x) según considere de acuerdo con los niveles Alto, Medio y Bajo.

Fuentes	Grado de influencia de las fuentes		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.			
Experiencia obtenida.			
Conocimientos de trabajos en el país.			
Conocimientos de trabajo en el extranjero.			
Consultas bibliográficas.			
Cursos de actualización.			

Fuente: elaboración propia

Anexo 2: Resultados del método de selección de expertos.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
kc	0,8045	0,8543	0,8478	0,789	0,7719	0,7972	0,4324	0,7134	0,3726
ka	0,78	0,74	0,64	0,86	0,64	0,82	0,64	0,74	0,58
k	0,79225	0,79715	0,7439	0,8245	0,70595	0,8086	0,5362	0,7267	0,4763

Fuente: elaboración propia a partir de salida del SPSS

Anexo 3 Cuestionario aplicado a los expertos para ponderar los hoteles competidores a partir de Kendall

Teniendo en cuenta el nivel de importancia que usted le concede a los diferentes hoteles con el cual compite el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas diga: (Marque con una X su respuesta)

Hoteles/ Escala	Suficientemente Importante	Importante	Muy Importante	Sumamente importante	Crucialmente importante
Royalton Hicacos					
Bella Costa					
Paradisus Princesa del Mar					
Iberostar Varadero					

Melia Varadero					
Iberostar Playa Alameda					
Melia Las Américas					
Playa Marina					

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Resultados del Método Kendall

Aspectos/Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Σ	Δ	Δ^2
Royalton Hicacos	4	5	5	5	5	5	5	34	14,375	206,6406
Bella Costa	1	2	1	2	1	1	2	10	-9,625	92,64062
Iberostar Varadero	5	5	5	4	5	5	5	34	14,375	206,6406
Paradisus Princesa del Mar	5	5	5	5	5	5	5	35	15,375	236,3906
Melia Varadero	2	1	1	2	1	1	1	9	-10,625	112,8906
Iberostar Playa Alameda	2	1	1	1	2	2	3	12	-7,625	58,14062
Melia Las Américas	1	1	2	1	1	1	1	8	-11,625	135,1406
Playa Marina	2	1	2	3	2	3	2	15	-4,625	21,39062
								157	0	1069,875

$W = 0,52718351$

Fuente: elaboración propia a partir de salida del SPSS

Anexo 5 Encuesta aplicada a los clientes para medir el posicionamiento del Producto Bodas.

Estimado cliente el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas y la Universidad de Matanzas se encuentran realizando una encuesta para conocer cuál es su criterio acerca de la posición competitiva que ocupa el Producto Bodas respecto a la competencia. Para lo cual necesitamos de su valiosa opinión y colaboración al responder la siguiente encuesta anónima con la mayor sinceridad, respeto y responsabilidad posible. Sus criterios y valoraciones nos serían realmente valiosos. ¡Gracias por su atención!

1.- Según su conocimiento del Producto Bodas del hotel Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas, seleccione uno de los siguientes factores: (Marque con una X su respuesta).

_____ Nunca escuché de éste. _____ Lo conozco un poco. _____ Lo conozco muy bien.
 _____ Escuché hablar de éste. _____ Lo conozco medianamente.

2.- ¿Mediante qué vía(s) conoció usted el Producto Bodas del Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas? (Marque con una X su respuesta).

___ Internet. ___ Agencias de Viaje. ___ Brochure. ___ Propaganda escrita ___ Anuncios televisivos. _____ Familiares y/o amigos. _____ Otras: _____,

3.- ¿Cómo valoraría la Imagen Global de los Productos Bodas que se le presentan a continuación en la escala que se le muestra (de (1) Muy negativa a (5) Muy Positiva)?

Hoteles	Valoración
Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas	
Royalton Hicacos	
Iberostar Varadero	
Paradisus Princesa del Mar	

4.- Según su conocimiento acerca de la atracción del Producto Bodas, podría Ud. evaluar el estado en que se encuentra el mismo, teniendo en cuenta para ello los siguientes aspectos: (Encierre en un círculo su respuesta)

Leyenda: 1- Muy malo; 2- Malo; 3- Más o menos ; 4- Bueno; 5- Muy bueno.

Aspectos/ Hoteles	Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas	Royalton Hicacos	Iberostar Varadero	Paradisus Princesa del Mar
Atractivo				
Autenticidad				
Singularidad				

Multiplicidad de actividades				
Calidad				
Precio				
Impresión General				

5- ¿Qué importancia usted le concede como cliente del Producto Bodas a los siguientes aspectos, teniendo en cuenta para ello la incidencia de los mismos en el desarrollo del posicionamiento del mismo? (Encierre en un círculo su elección).

Leyenda: 1- Nada importante; 2- Poco importante; 3- Ni importante; ni poco importante; 4- Importante; 5- Muy importante

Aspectos/ Hoteles	Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas	Royalton Hicacos	Iberostar Varadero	Paradisus Princesa del Mar
Atractivo				
Autenticidad				
Singularidad				
Multiplicidad de actividades				
Calidad				
Precio				
Impresión General				

6.- Diga cuál es su nivel de satisfacción con respecto al Producto Bodas del Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas. (Marque con una X su respuesta).

___ Muy insatisfecho ___ Insatisfecho ___ Ni satisfecho ni insatisfecho

___ Satisfecho ___ Muy satisfecho

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Resumen del análisis de fiabilidad, del análisis de validez, del valor de la media y de la desviación típica

Aspectos	Iberostar Varadero				Royalton Hicacos				Barceló Solymar Occidental arenas Blancas				Paradisus Princesa Del Mar			
	α	R2	Media	Desv. Típ	α	R2	Media	Desv. Típ	α	R2	Media	Desv. Típ	α	R2	Media	Desv. Típ
Conocimiento del producto bodas											3.13	1.03				
Vía(s) conoció el producto bodas											3.23	2.32				
Imagen global	0.72		4.48	0.545			3.90	0.698			3.49	0.79			4.09	0.632
Atracción del producto bodas																
Atractivo	0.85	0.72	4.47	0.500			3.55	0.839			3.82	0.680			3.93	0.612
Autenticidad			4.38	0,647			3.81	0.659			3.88	0.758			3.9	0.664
Singularidad			4.15	0.591			3.53	0.695			3.79	0.744			3.79	0.591
Multiplicidad de actividades			4.44	0.681			3.70	0.790			4.06	0.714			4.02	0.655
Calidad			4.53	0.517			3.59	0.750			4.09	0.698			4.02	0.543
Precio			4.33	0.701			3.55	0.604			4.06	0.625			4.18	0.585
Impresión General atracción del producto bodas			4.50	0.545			3.57	0.561			4.06	0.634			4.1	0.605
Niveles de importancia																
Atractivo	0.86		4.71	0.452			4.25	0.605			4.69	0.744			4.25	0.664
Autenticidad			4.57	0.494			4.64	0.839			4.36	0.604			4.64	0.517
Singularidad			4.405	0.579			4.342	0.545			4.021	0.83			4.342	0.528
Multiplicidad de actividades			4.635	0.528			5.000	0.625			4.356	0.69			5.000	0.428
Calidad			4.734	0.480			4.564	0.428			4.264	0.605			4.564	0.500
Precio			4.758	0.428			4.798	0.750			4.897	0.789			4.798	0.456
Imagen global			4.879	0.750			4.986	0.880			4.259	0.760			4.986	0.454
Nivel de satisfacción			4.501	0.556				0.684				0.531				0.520

Fuente: elaboración propia

Anexo 7: Resumen de la categorización de las respuestas de los encuestado

Aspectos	Iberostar Varadero					Royalton Hicacos					Barceló Solymar Occidental arenas Blancas					Paradisus Princesa del Mar				
	1%	2%	3%	4%	5%	1%	2%	3%	4%	5%	1%	2%	3%	4%	5%	1%	2%	3%	4%	5%
Conocimiento del producto bodas												41.1	10.8	42.0	6.1					
Vía(s) conoció el producto bodas																				
Imagen global			2.3	46.9	50.7			29.4	50.4	20.1		12.5	32.9	47.8	6.7			15.5	59.2	25.4
Atracción del producto bodas																				
Atractivo				52.5	47.5		12.8	29.2	48.1	9.9			33.5	50.7	15.7			22.4	62.1	15.0
Autenticidad			9.0	43.1	47.8			32.9	53.1	14.0			35.0	41.4	23.6			35.0	41.4	23.6
Singularidad			10.8	62.7	26.5		5.0	43.7	44.6	6.7			39.9	40.5	19.5			29.7	60.9	9.3
Multiplidad de actividades			10.8	33.5	55.7		6.4	31.5	47.2	14.9			22.4	48.7	28.9			20.1	57.1	22.7
Calidad			0.9	45.2	53.9		7.3	35.0	49.0	8.7			20.1	50.4	29.4			13.7	70.6	15.7
Precio			13.4	39.7	46.9		5.8	33.2	60.9				16.6	60.6	22.7			9.6	62.4	28.0
Impresión General atracción del producto bodas			2.3	44.9	52.8			46.4	50.1	3.5			17.2	59.5	23.3			12.2	61.5	26.2
Niveles de importancia																				
Atractivo				28.6	71.4			6.3	52.6	41.1				39.7	60.3				51.2	48.8
Autenticidad				42.3	57.7				40.9	59.1			13.8	43.7	42.5			9.1	36.0	54.9
Singularidad			4.7	50.1	45.2			2.7	51.0	44.3				47.6	42.4			0.8	53.4	45.8
Multiplidad de actividades			2.3	31.8	65.9				33.8	66.2				48.5	51.5			1.3	39.9	58.8
Calidad			1.7	23.0	75.2				33.6	66.4			28	54.6	42.6				66.3	33.7
Precio				24.2	75.8				47.2	52.8				45.2	54.8				41.7	58.3
Nivel de satisfacción			2.9	44.0	53.1				53.0	47.0				43.9	56.1				49.0	51.0
Imagen global				41.9	58.1			3.1	32.7	66.3				51.6	48.4				49.5	51.5

Fuente: elaboración propia