

UNIVERSIDAD DE MATANZAS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE TURISMO



Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo  
***ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA  
EL AUMENTO DE LOS TURISTAS  
MILLENIALS QUE VISITAN EL  
HOTEL OCEAN VARADERO EL  
PATRIARCA***

**Autor: Alejandro Zuñiga Bravo**  
**Tutor: MSc. Manuel de J. Vázquez Garriga**

**Matanzas, Junio 2019**





## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: Estrategias de marketing para el aumento de los turistas Millenials que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo para los fines que estimen convenientes.

---

**Alejandro Zuñiga Bravo**

*"El problema es tratar a los Millennials como marcianos y, sobre todo, olvidar que son muchos y muy diferentes (...) Buena suerte con eso de encontrar una fórmula mágica que sirva para todos ellos."*

*(Rubio, 2016)*



**MILLENNIALS**





DEDICATORIA

..... *A mis padres Lycet y Alejandro*

..... *A mis abuelos mima y papa*

..... *A mi novia Lis Mabel*

..... *A mi hermano Adrián*

..... *A mi tía Polanda*

..... *A toda mi familia*

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres Lycet y Alejandro por darme la vida, enseñarme todo lo que he aprendido hasta el día de hoy y apoyarme en todo momento.....*

*A mis abuelos mimá y papá por educarme con sus sabios consejos y enseñarme el valor del esfuerzo y la dedicación.....*

*A mi novia Lis Mabel por el amor que me brinda y por hacerme reír cuando más lo necesito, sin su apoyo hubiera sido imposible el desarrollo de esta investigación.....*

*A mi hermano Adrián por ser parte de mi vida y para inspirarlo en un futuro a formarse como un gran profesional.....*

*A mi tía Polanda por su incondicional y constante apoyo en todos estos años de mi vida.....*

*A toda mi familia que aunque algunos estén lejos, sé que siempre puedo contar con ellos.....*

*A mis compañeros de aula por todos los momentos que compartimos juntos.....*

*A todos los profesores del departamento de turismo por aportarme los conocimientos necesarios para mi formación como profesional.....*

*A mi tutor Vázquez por la ayuda y el apoyo brindado durante la realización de esta investigación.....*

*A todos los que de una forma u otra han formado parte de este trabajo.....*

*A todos.....*

*..... Muchas Gracias*

## RESUMEN

“Los *Millenials*”, también conocidos como Generación Y, o Generación Peter Pan, son jóvenes que nacieron entre el año 1980 y el 2000, quienes por su nivel de influencia, relevancia e importancia en el mercado han llegado a conformar un segmento al que las empresas del sector turístico no pueden dejar de conocer y atender si desean asegurar participación y perduración en el mercado. Cabe destacar que existe muy poco conocimiento sobre sus preferencias a nivel mundial. Por tales motivos la presente investigación tuvo como objetivo definir estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca. Las principales técnicas y herramientas empleadas fueron la revisión bibliográfica de publicaciones periódicas, revistas, artículos científicos, informes oficiales del sector del turismo, biblioteca multimedia, guías prácticas y otros. Se utilizaron métodos que permiten la obtención de los datos y hechos reales como son: la observación directa, la entrevista individual, las fuentes de información secundaria, el trabajo de campo, el trabajo con expertos y especialistas, la Tormenta de Ideas, el Método de Expertos, la Matriz de síntesis y la Matriz DAFO. Para el procesamiento de datos se emplearon los software STATGRAPHICS, SPSS versión 19.0, Microsoft Excel y Microsoft Word y el EndNote como gestor bibliográfico. La concepción del procedimiento metodológico utilizado, posibilita la generalización de la investigación a otras entidades hoteleras. Como principales resultados se proponen estrategias de marketing para atraer y conquistar a los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca.

Palabras claves: turistas *Millenials*, estrategias, marketing, hotel

## *ABSTRACT*

"The Millennials", also known as Generation Y, or Generation Peter Pan, are young people who were born between 1980 and 2000, who because of their level of influence, relevance and importance in the market have come to form a segment to which the Companies in the tourism sector can not fail to know and attend if they wish to ensure participation and durability in the market. It should be noted that there is very little knowledge about their preferences worldwide. For these reasons, the present research aimed to define marketing strategies for the increase of Millennial tourists who visit the Ocean Varadero the Patriarch hotel. The main techniques and tools used were the bibliographic review through periodical publications, magazines, scientific articles, official reports of the tourism sector, multimedia library, practical guides and others. We used methods that allow obtaining data and real facts such as: direct observation, individual interview, secondary information sources, field work, work with experts and specialists, the Storm of Ideas, the Method of Experts, the Synthesis Matrix and the SWOT Matrix. For data processing the software STATGRAPHICS, SPSS version 19.0, Microsoft Excel and Microsoft Word and the EndNote as bibliographic manager were used. The conception of the methodology used allows the generalization of the research to other hotel entities. As main results, marketing strategies are proposed to attract and conquer the Millennial tourists that visit the Ocean Varadero hotel the Patriarch.

Keywords: Millennial tourists, strategies, marketing, hotel



"Les Millennials", également connus sous le nom de Génération Y, ou Génération Peter Pan, sont des jeunes nés de 1980 à 2000 qui, en raison de leur degré d'influence, de leur pertinence et de leur importance sur le marché, en sont venus à former un segment. Les entreprises du secteur du tourisme ne peuvent manquer de savoir et d'assister si elles souhaitent assurer la participation et la durabilité du marché. Il convient de noter qu'il existe très peu de connaissances sur leurs préférences dans le monde. Pour ces raisons, la présente recherche visait à définir des stratégies de marketing pour l'augmentation du nombre de touristes millénaires visitant l'hôtel Ocean Varadero the Patriarch. Les principales techniques et outils utilisés étaient la revue bibliographique à travers des publications périodiques, des magazines, des articles scientifiques, des rapports officiels du secteur du tourisme, une médiathèque, des guides pratiques et autres. Nous avons utilisé des méthodes qui permettent d'obtenir des données et des faits réels tels que: observation directe, entretien individuel, sources d'informations secondaires, travail sur le terrain, travail avec des experts et des spécialistes, Tempête d'idées, Méthode de Experts, la matrice de synthèse et la matrice SWOT. Pour le traitement des données, le logiciel STATGRAPHICS, SPSS version 19.0, Microsoft Excel, Microsoft Word et EndNote en tant que gestionnaire bibliographique ont été utilisés. La conception de la méthodologie utilisée permet de généraliser la recherche à d'autres entités hôtelières. En guise de résultats principaux, des stratégies de marketing sont proposées pour attirer et conquérir les touristes du Millénaire qui visitent l'hôtel Ocean Varadero, le Patriarce.

Mots-clés: touristes du millénaire, stratégies, marketing, hôtel

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN:.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Origen y evolución del término Estrategia. ....	5
1.2 La Estrategia como concepto. ....	7
1.3 Estrategias de marketing .....	9
1.4 Segmentación de mercados.....	11
1.4.1 Segmentación demográfica .....	11
1.4.2 Subculturas por edad.....	11
1.5 Los <i>Millenials</i> . Origen del término <i>Millenials</i> .....	15
1.5.1 Principales factores que han determinado el comportamiento y forma de ser de la generación <i>Millenials</i> .....	16
1.6 Características de los <i>Millenials</i> .....	17
1.7 Perfil de los <i>Millenials</i> como consumidores .....	19
1.8 Los <i>Millenials</i> como consumidores turísticos .....	22
1.9 Conclusiones parciales .....	24
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación .....	26
2.2 Propuesta del procedimiento metodológico.....	32
2.3 Descripción de las fases del procedimiento metodológico propuesto.....	33
2.4 Herramientas de apoyo y métodos empleados en la investigación.....	37
2.5 Conclusiones parciales .....	38
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1 Fase I: Análisis de la situación actual de la entidad.....	39
3.2 Fase II: Estudio del mercado .....	45
3.3 Fase III: Elaboración de las estrategias .....	54
3.4 Conclusiones parciales .....	59
CONCLUSIONES.....	60
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	
ANEXOS .....	

## INTRODUCCIÓN:

El turismo es una actividad dinamizadora de la economía, desempeña un rol importante en los diversos ámbitos de la sociedad generando beneficios en los destinos donde se realice o practique a través de la diversidad de empleos directos, indirectos o inducidos que crea, la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) del país, y la generación de divisas. Es por ello que resulta necesario estudiar los distintos tipos de mercado y nuevas tendencias que existen en el mundo para crear productos especializados que cumplan con las expectativas y representen un valor a quien los consume. (Maurer, 2019)

La hotelería es una rama del turismo que actualmente se encuentra en crecimiento a nivel mundial y que atraviesa por una época de grandes cambios y evolución por la irrupción de las nuevas tecnologías. En los últimos años, para las empresas hoteleras ha sido de vital importancia estar al tanto de la manera en la que se comporta el mercado, con el fin de ofertar lo que necesita o lo que espera el cliente. Cualquier empresa hotelera que desee tener éxito, debe afrontar el reto de seducir a una nueva tipología de clientes, absolutamente novedosa: “Los *Millenials*”, también conocidos como Generación Y, o Generación Peter Pan, los jóvenes que nacieron entre el año 1980 y el 2000, quienes por su nivel de influencia, relevancia e importancia en el mercado han llegado a conformar un segmento al que las empresas del sector no pueden dejar de conocer y atender si desean asegurar participación y perduración en el mercado. A quienes es vital conquistar en este momento de su vida y muestran un conjunto de expectativas, necesidades y valores completamente distintos a las de sus generaciones anteriores, motivo por el cual con ellos definitivamente no funcionan las propuestas tradicionales, y han supuesto un verdadero reto para las empresas, pues este consumidor espera que sean las empresas quienes se acerquen a ellos a través de los medios digitales y adapten sus productos, servicios e infraestructura a sus exigencias para hacer negocios. (Vázquez y Álvarez, 2019)

Más allá de la edad y de su vestimenta juvenil, son fácilmente distinguibles porque están rodeados de cables y dispositivos tecnológicos, que manejan simultáneamente sin dificultad alguna. Pues bien, en 2025, los “*Millenials*” habrán tomado las riendas del futuro de la humanidad, dado que constituirán el 75% de la población activa mundial. En Estados Unidos, conforman ya la tercera parte de la población. En España, son una generación de más de ocho

## INTRODUCCIÓN

millones de personas que nacieron en la prosperidad, con un entorno político, económico y social infinitamente mejor que el de sus padres, pero que cuando llegaron a la mayoría de edad se dieron cruce con una durísima crisis que truncó las expectativas de muchos de ellos. En una región en vías de desarrollo como América Latina y el Caribe se calcula que los *Millenials* son unos ciento cincuenta y cuatro millones de individuos. (Letona, 2018)

Cabe destacar que existe muy poco conocimiento sobre las preferencias de los turistas extranjeros *Millenials* por parte de todos los involucrados en la industria hotelera y turística a nivel mundial, es importante conocer más sobre esta generación ya que estos turistas son los que se quedan mayor tiempo en los destinos, gastan más, repiten y publican imágenes en las redes sociales que sirven para la promoción.

En los últimos estudios realizados sobre los turistas *Millenials*, siempre se menciona su gusto por la tecnología, la rapidez con la que quieren obtener lo que buscan y sus ganas de aprendizaje siempre buscando lo bueno y económico, en comparación a sus generaciones previas que era casi todo lo contrario. Ello por consecuencia del mundo globalizado en el que creció esta generación y adaptarse de lo habitual al mundo digital. (Roca, 2018)

Cuba, es un destino atractivo por su belleza natural y por sus valores culturales, la seguridad y la hospitalidad de su pueblo. Estas fortalezas impulsaron a la dirección del país a apostar al desarrollo turístico como motor impulsor de la economía nacional, lo que se refleja en los Lineamientos de la Política Económica Social del Partido y la Revolución, aprobados durante el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, y muy específicamente el número 225, que plantea que “el objetivo fundamental de la actividad turística es la captación directa de divisas, maximizando el ingreso medio por turista, incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico” (PCC, 2017).

Razón por la cual, el presente proyecto de investigación permitirá que los hoteles puedan crear estrategias para atraer al segmento de los *Millenials*, según sus hábitos y/o preferencias de consumo, los lugares que frecuentan, las actividades que les gusta realizar y qué aspectos toman en cuenta en lo que respecta a comodidad en busca de alojamiento. La investigación fue llevada a cabo en el destino turístico de Varadero, específicamente en una de las instalaciones que brindan servicios a los clientes que arriban al mismo día a día: el hotel Ocean

## INTRODUCCIÓN

Varadero el Patriarca, un resort 5 estrellas ubicado en primera línea de playa perteneciente al Grupo Empresarial gaviota S.A y administrado por la cadena española Ocean By H10 Hotels. Conscientes de la insuficiencia antes precisada, los directivos del hotel se han trazado como meta adaptar y redefinir tanto sus estrategias de marketing como sus servicios e instalaciones con el fin de poder atraer a este nuevo tipo de huésped. Por supuesto, en este proceso no todo depende de la creatividad, influye muchísimo el apoyo, los recursos, el financiamiento con que se cuente, además se debe establecer indicadores que propicien obtener una acertada evaluación de la eficacia en este proceso del hotel con el objetivo de obtener mayores ofertas e imagen en el mercado.

Por lo tanto, los antecedentes apuntados permitieron definir como **Problema científico** de la presente investigación:

¿Cómo definir estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero El Patriarca?

### **Preguntas científicas:**

- ¿Qué supuestos teóricos permiten la definición de estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca?
- ¿Qué procedimiento metodológico emplear para la definición de estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca?
- ¿Qué resultados se obtendrían con la definición de estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca?

Se definió como **Objetivo general** de la investigación:

- Definir estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca.

### **Objetivos específicos:**

- Confeccionar el marco teórico-conceptual alrededor de la temática que permita la definición de estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials*.
- Describir un procedimiento metodológico que permita la definición de estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials*.

## INTRODUCCIÓN

- Proponer estrategias de marketing para el aumento de los turistas Millenials que visitan el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

Para darle cumplimiento a los objetivos trazados es necesario la utilización de diferentes métodos y herramientas tales como: revisión bibliográfica de publicaciones periódicas, revistas, artículos científicos, informes oficiales del sector del turismo, biblioteca multimedia, guías prácticas y otros. Se utilizan métodos que permiten la obtención de los datos y hechos reales como son: la observación, la entrevista individual y el cuestionario. El trabajo de campo es de gran importancia para la realización de este trabajo de diploma, así como también el trabajo con expertos y especialistas, para conocer el estado de opinión respecto al campo de acción de la investigación, la Tormenta de Ideas, el Método de Expertos, la Matriz DAFO. El software estadístico SPSS y Microsoft Excel, constituyen los soportes estadísticos utilizados para el procesamiento de datos en la presente investigación. Los resultados esperados del trabajo son: una base teórica sólida y un procedimiento metodológico para el diseño de estrategias de marketing, así como las estrategias a seguir para incrementar la afluencia de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero El Patriarca. La investigación constituye un aporte teórico a nivel nacional sobre este interesante y novedoso segmento de mercado y sirve de documento de consulta y material de apoyo a futuras investigaciones de carácter más riguroso y para el enriquecimiento de las asignaturas “Turismo y Hospitalidad” y “Marketing”.

Para ello, se estructura el estudio de la siguiente manera:

**Capítulo I:** se exponen los aspectos teóricos de la investigación los cuales son consultados en cada una de las etapas del proceso investigativo a partir de criterios de diferentes autores nacionales e internacionales. Se fundamentan conceptos y definiciones básicas.

**Capítulo II:** se aborda la caracterización del objeto de estudio y el procedimiento metodológico de la investigación. Se describe de manera resumida el hotel Ocean Varadero el Patriarca. A su vez, se explican las técnicas, métodos y herramientas utilizadas.

**Capítulo III:** se analizan los principales resultados de la investigación derivados de la aplicación del procedimiento.

Finalmente se exponen las **Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografías** y **Anexos** que facilitan la comprensión del estudio.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de este capítulo es establecer los aspectos teóricos y conceptuales que sirven de fundamentación para este trabajo de diploma. Se desarrolló un amplio proceso de revisión bibliográfica sirviendo de base para el avance del tema objeto de estudio, además, se establecen los conceptos y definiciones que resultan de mayor importancia para la comprensión de la presente investigación. La **Fig. 1.1** muestra el hilo conductor del presente capítulo.



**Fig. 1.1.** Hilo conductor

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1 Origen y evolución del término Estrategia.

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar, en el cual se dice que tuvo su origen, pasando por el político,



administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (Bouzas; Martínez-Navarro, *et al.*, 2018)

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “stratos”, que se refiere a ejército, y “agein”, que significa guía. Así mismo, la palabra “strategos” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Wikipedia.org). El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

En el contexto militar, (Sol, 1999) se refiere a Epaminondas (418 AC. – 362 AC) como un general y político tebano que hizo gala de todo su conocimiento para aplicar la estrategia del “orden oblicuo” y derrotar en forma contundente a los espartanos en la guerra de Leuctra (Tebas contra Esparta), pese a contar con un ejército menor en número, lo que corrobora que quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa.

Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió el libro “El arte de la guerra”. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos. Unas de sus citas que reflejan lo anteriormente señalado es: “La estrategia es la gran tarea de la organización. En situaciones de vida o muerte, es el tao de la supervivencia o de la extinción”.



Sun Tzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu, 2009):

“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere”.

Citando la posición del general Aníbal, al tratar de decidir dónde combatiría a los romanos (segunda guerra Púnica), (Vasconcellos, 2001) señala que la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo. Decidir entre diferentes opciones es un dilema que sólo se discurre cuando se es capaz de analizar cada situación y tratar de establecer los beneficios que sobrevendrán de esa decisión.

Para Maquiavelo, la estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o para defenderse (Pérez, 2011). Por eso es necesario tener la suficiente precaución para no caer en la trampa del enemigo y poder visualizar oportunamente todas aquellas posibles situaciones que, a la postre, pueden dejar frustradas o sin efecto las metas u objetivos que se hayan planteado.

Tzu y Maquiavelo dan a entender que la guerra es importante, pero vencer es lo más y, en mejor forma, vencer sin pelear, lograr someter al enemigo sin tener que batallar, (Tzu, 2009) y (Pérez, 2011).

## 1.2 La Estrategia como concepto.

Resulta interesante señalar como este concepto pasó con tanto éxito al mundo empresarial, teniendo en cuenta que se origina en el campo militar. La semejanza de las situaciones que presenta la guerra respecto al mundo empresarial y de los negocios, frente a la competencia de los mercados, el papel del empresario y del liderazgo en la empresa, ha llevado a un cierto proceso mimético en el lenguaje técnico y a una permanente adaptación de los principios y reglas de este ámbito en el terreno económico-empresarial. (Jackson, S. E., 2012)

Pero a todas estas, ¿qué es estrategia? A continuación se presenta una revisión bibliográfica que facilitará establecer, en forma estructurada, cómo ha evolucionado el concepto y, además, permitirá hacer un análisis de lo que muchos autores han expresado sobre este tema, cómo lo

han abordado, cuáles son sus puntos de vista, y luego daremos nuestra opinión al respecto. La idea es tomar el concepto y analizarlo, enfocándolo de tal manera que se aplique a lo que las empresas hacen o deban hacer con el fin de lograr sus objetivos.

Para (Dandira, 2012), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (Drucker, 2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Según (Carneiro Caneda, 2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

La estrategia trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto (Abraham, 2012).

(Bonn, 2011) afirman que a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio. Mientras que a nivel corporativo implica tomar decisiones acerca de la diversidad de producto/mercado, la cobertura geográfica y la búsqueda de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas.

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac, 2012).

La estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico que puede ser formal e informal (Myrna, 2012). En el formal se deben dejar por escrito los objetivos planteados, mientras que el informal es intuitivo y sigue procesos repetitivos.

Del mismo modo (Getz & Lee, 2011) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”. Por lo tanto,

en su opinión, la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento” (Bakuli, 2012).

Como se pudo comprobar, el concepto de estrategia ha ido transformándose de forma progresiva, involucrando vocablos que van desde objetivos, propósitos, metas, planes, recursos, personal, patrón, posición, guía, actividades, intención, entre otros, y que de una forma u otra sirvieron o han servido como referentes históricos del tema.

Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe conocer y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado. Desde el ángulo que se quiera mirarla, la estrategia en cualquier organización es fundamental y requiere tener bien claros todos aquellos aspectos que contribuirán a definir lo que se desea ser, cómo se va a lograr llegar a ello y en qué tiempo lo va a obtener.

Luego del análisis de los conceptos citados anteriormente el autor concluye que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

### 1.3 Estrategias de marketing

Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. (Meneses Guillen y Rentería Montánchez, 2019)

Según (Cameron, 2011) es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado.

Para (Dörner, 2011) comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga.

Ejemplos de objetivos de marketing pueden ser: captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, etc.

El diseño de las estrategias de marketing es una de las funciones del marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres. (Juarez y Cebrián, 2016)

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión. (Valero Lemus y Ríos Martín, 2015)

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, para el precio, para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocidos como las 4 Ps o la Mezcla (o el Mix) de Marketing (o de Mercadotecnia). (Juarez y Cebrián, 2016)

El autor llega a la conclusión que el diseño de estrategias tiene como objetivos fundamentales lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, incentivar las ventas, captar un mayor número de clientes y dar a conocer nuevos productos. Permite a la empresa lograr los objetivos y metas de una manera más fácil y con resultados efectivos, aprovechar oportunidades de negocio y prever riesgos futuros.

En síntesis, la estrategia de comercialización es una vía por la cual toda empresa de negocio quiere lograr sus objetivos de marketing, a través de la selección del mercado meta al que se persigue llegar; la definición de posicionamiento que se quiere alcanzar en la mente de los consumidores meta; la combinación de las variables producto, precio, promoción y distribución para satisfacer las necesidades o deseos de ese mercado y la determinación de los niveles de gastos capaces de implementar el plan de marketing en su totalidad.

### 1.4 Segmentación de mercados

Para que una empresa tenga éxito es indispensable determinar, primero; un grupo de individuos o segmento de mercado específico al que dirigirse y segundo; las necesidades y los deseos de este segmento, para poderles ofrecer productos y servicios dirigidos hacia ellos. Para lo cual se desarrolló una de las principales herramientas del marketing, la segmentación del mercado. Definida como un proceso que permite “dividir un mercado o población dada en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes” (Farzipoor, 2011) que evita la competencia frontal y satisface de manera efectiva las diferentes necesidades de los consumidores, ofreciéndoles productos claramente diferenciados” (Jackson, S. E. , 2011) para cada segmento o grupo en el que están enfocados.

Ahora bien, existen varias maneras de segmentar un mercado, pues se puede agrupar a los consumidores según las características demográficas o psicográficas de los mismos. Características dentro de las cuales se analizarán las demográficas, ya que en estas se encuentra la división de los mercados por grupos de edad.

#### 1.4.1 Segmentación demográfica

La segmentación demográfica es la división o segmentación de los consumidores según los datos demográficos de los mismos, que pueden ser entre otros, la edad, el género, el origen étnico y los ingresos de una persona y que permiten una fácil y precisa clasificación de los consumidores según cada categoría. Es decir, la segmentación demográfica divide a los consumidores por grupos de individuos que tengan en común uno o varios factores demográficos. (Juarez y Cebrián, 2016)

Este tipo de segmentación es el núcleo de casi todas las segmentaciones de mercado ya que puede medirse con exactitud y resulta muy fácil y eficiente; razón por la cual es la más utilizada en la actualidad y es precisamente dentro de esta donde se encuentra la segmentación por grupos de edad o subculturas.

#### 1.4.2 Subculturas por edad

La división de los mercados en subculturas por edad hace referencia a la segmentación de los mercados por grupos de individuos que tienen un mismo rango de edad, es decir; que nacieron en una fecha o época determinada en la que vivieron sucesos y fueron expuestos a factores específicos que los influenciaron directamente en la cultura que desarrollaron, forma de ser, pensar y actuar. Pues por la formación que han recibido y el ambiente en el que crecieron

estos grupos de consumidores aprendieron a respetar las creencias, los valores y las costumbres de su sociedad (Bauzà Obrador, 2017).

De manera que una subcultura por edad se puede definir como los grupos de una cultura que exhiben patrones de conducta característicos, suficientes para distinguirlos de otros grupos dentro de la misma cultura (BALLADARES, 2017), que han sido segmentados por cohortes de edad formados por individuos de edades similares que han vivido experiencias parecidas, que comparten muchos recuerdos en común sobre héroes culturales, eventos históricos importantes, etc. (Aguilar Mier, 2016).

Los individuos que conforman estos grupos de subculturas tienen semejanzas respecto a sus creencias, costumbres y formas de comportamiento que solamente comparten con su grupo subcultural específico. Por ejemplo, no es de extrañar que cierto grupo de personas de cierta edad o generación disfruten de un mismo estilo de música, o lean el mismo tipo de publicaciones o programas televisivos, pues resulta evidente que conforme un individuo crece y atraviesa por distintas etapas en su vida, se producen cambios importantes en sus demandas específicas por productos y servicios (Celis; Otero, *et al.*, 2017). Los cuales con frecuencia son al unísono de otros individuos de su misma edad debido a que crecieron en una misma época que establece un vínculo cultural con otros millones de individuos que nacieron durante el mismo período (Guzmán Villamizar, 2017).

Dentro de esta división o segmentación por subculturas por edad se determinan cinco grupos de edades o generaciones específicas, en donde aparece ya el término *Millenials*, y que más adelante será el segmento de subculturas de análisis en el presente trabajo investigativo.

### *1.4.2.1 Subculturas por edad o generaciones según las fechas de nacimiento por rangos.*

El término generación hace alusión a individuos que vivieron en un mismo periodo histórico y cuya edad es equivalente. Así, existen diferencias marcadas entre una y otra generación; diferencias dadas por su relación con la tecnología, sus hábitos de consumo, gustos, relación con el trabajo y su concepción de las relaciones sociales. Por ejemplo, la generación de los Baby Boomers de la década del 60, luego la Generación “X”, la “Y” y finalmente la generación “Z”.

A continuación, se presenta una de las clasificaciones más conocidas:

**Tradicionalistas:** nacidos hasta el año 1945. (Herrera Meza, 2017) caracteriza el contexto general destacando las Guerras mundiales, la Gran Depresión. En Argentina: autoritarismo de gobiernos conservadores. Se destacan entre sus valores: esfuerzo, ahorro como base de la fortuna, respeto a la palabra, austeridad, formalidad, buenos modales. Entre las profesiones y oficios se destacan: médico, abogado, almacenero. La mujer como ama de casa, esposa y madre.

**Baby Boomers:** nacidos entre 1946 y 1960. También llamados Alpha Boomers y Golden Boomers. (Herrera Meza, 2017) caracteriza el contexto general: nacen en la postguerra, hay un pico de natalidad en Estados Unidos y Europa. En Argentina: optimismo, arcas del tesoro, estatización de empresas, desarrollo industrial, cambios en el proletariado, sindicatos, voto femenino. Entre sus valores se destacan: oposición a los valores tradicionales, la paz (hippies), el éxito: cantidad de ingresos materiales, status por consumo de bienes, educación como medio de progreso y tener una profesión.

**Generación X:** nacidos entre 1961 y 1980. Otras denominaciones: Generación Perdida, Generación de la apatía, JASP (Jóvenes, Aunque Sobradamente Preparados). Contexto y acontecimientos destacados: caída del Muro de Berlín, implosión del comunismo, explosión del Challenger. Es la generación que vio la aparición y difusión del Sida. Destrucción del medio ambiente. Consumo de drogas. Padedieron los años 70, los gobiernos militares y la represión, despidos masivos de los `80, las privatizaciones de los 90'. Entre sus características se destacan: desilusionados con los valores de sus padres. Solidaridad con su grupo. Individualistas, cínicos, incomprensidos, rebeldes. Escepticismo. Creen en sí mismos, no en los otros. Cultura de la inmediatez. No tienen proyecto de largo plazo. No creen que el matrimonio es para siempre, posibilidad del divorcio está latente. Llegan las PC a los hogares, explosión de los videojuegos, TV por cable y vía satélite y la llegada de Internet y el correo electrónico. (Herrera Meza, 2017)

**Millenials o Generación Y:** nacidos entre 1980 y 2000. Otras denominaciones: Generación del Milenio, nativos digitales y Generación MTV. Nacieron en los años 80 con la Globalización, la Guerra del Golfo e Internet. En Argentina: vivieron siempre en democracia. Algunas de sus características: respeto por la diversidad, la justicia, la solidaridad, autenticidad. Estar conectado con otros: grupos virtuales. Tienen muy poco apego a un puesto de trabajo. Pueden



cambiar de trabajo por los más variados motivos. Es una generación abierta a temas polémicos y a familias no tradicionales. Son la mayor proporción de consumidores de turismo actualmente y en lo laboral son multitareas, y no conciben la realidad sin tecnología, la calidad de vida tiene prioridad ante los bienes materiales, son emprendedores, Es la generación que usó más tipos de tecnología para entretenimiento: Internet, SMS, Reproductor de CD, MP3, MP4, DVD entre otros, finalmente, lo que era un lujo para la Generación X para la Generación Y son productos “básicos” como la señal de Wifi en un hotel. (Herrera Meza, 2017)

**Generación Z:** nacidos a partir del año 2000. Otras denominaciones. Post *Millenials*, Generación Tech, Generación Net, Generación Wii y Plurals. Privilegian llevar adelante su propio proyecto, vinculado al desarrollo de una profesión adquirida en la formación universitaria. El trabajo es una actividad importante en parte porque les permite obtener réditos económicos o porque les da independencia. Es una Generación consumista y pesimista, desconfía de los gobiernos y es impulsiva. Igualdad sexual tanto en la vida social como laboral, siendo comunes las familias “ensambladas”. Poseen alta propensión al consumo. Ven la tecnología como elemento fundamental (no conciben el acceso a la información sin la existencia de Google), sus medios de comunicación utilizados principalmente son las redes sociales, profundizan los entornos virtuales, Consumen mucho turismo, pero con sus propios intereses. (Herrera Meza, 2017)

Hoy en día, el 25% de la población mundial tiene entre 18 y 38 años, es decir, son Generación *Millenials* o generación del “milenio” y se han convertido en la fuerza laboral que toma las decisiones o bien influye de manera directa en el comportamiento de los mercados. Son quienes actualmente usan más su tiempo libre y viajan, están haciendo los mayores consumos turísticos y son la gran fuerza laboral del momento. Estos individuos se mueven cómodamente entre dos mundos: el tecnológico y el tradicional y quieren lo mejor de ambos. (Canaley, 2015) La tecnología ocupa un lugar central en su vida y es una herramienta natural en su cotidianeidad. Las redes sociales fueron inventadas por ellos y son su forma de vida; están descontentos y son incrédulos, tienden a confiar menos en las personas que las generaciones anteriores, se declaran independientes y forman el grupo con mayor descontento político y religioso. Si hablamos de su nivel educativo y se comparan a los *Millenials* con generaciones anteriores, tienen un nivel de estudios bastante superior. Su situación social es compleja, se



les conoce como la generación boomerang; han tenido que volver a su casa de crianza y atrasar la formación de su propio hogar o familia por encontrar un trabajo que los apasione y lograr total independencia. Las compañías deben aprovechar las cualidades de los *Millenials* para impulsar la innovación en su negocio y navegar en una economía que está siendo transformada por ellos mismos. (Otero y Celis, 2016)

### 1.5 Los *Millenials*. Origen del término *Millenials*

El período en el que nacieron los *Millenials* suele variar entre un autor y otro, pero suele consensuarse que se llama *Millenials* a los nacidos entre la década del 80 y el año 2000 (Negocios, Julio, 2015). Razón por la cual en el presente trabajo investigativo definirá a los *Millenials* como un segmento de personas de una misma generación, nacida entre los principios de la década de los 80 y el año 2000, con un promedio de edad entre 18 y 38 años, de nivel socioeconómico C (clase media) en adelante, quienes fueron influenciados por una serie de vivencias y experiencias particulares de la época en la que nacieron y crecieron, la cual ha determinado su forma de ser, pensar y actuar.

A este grupo generacional se le ha llamado de distintas formas y se han utilizado variedad de términos para referirse a los mismos; estos términos hacen referencia a comportamientos que los caracterizan y/o sucesos que los han marcado o diferenciado de las generaciones antecesoras.

Entre los nombres más utilizados constan términos como: Generación Y, Echoboomers, Nativos Digitales y *Millenials*. El término Generación Y, se les otorgó por dos motivos; el primero debido a que la letra “Y” es la letra que sucede a la letra “X” en el abecedario, lo cual hace referencia a que es la cohorte demográfica que sigue a la denominada Generación X (Bauzá Obrador, 2017) y segundo porque esta letra fue extraída de la palabra anglosajona *why?* que en idioma español se traduce ¿por qué?, para hacer alusión a la actitud desafiante y retadora que caracteriza a los individuos de esta generación quienes tienden a cuestionar todo antes de aceptarlo (Adelson, 2014). También se les suele llamar “Echoboomers”, debido a que los individuos que conforman esta generación son el “eco” de sus padres, los Baby Boomers (Adriano, 2015). En cuanto al término Nativos digitales, se les ha denominado de esta forma debido a que “esta generación no ha tenido que adaptarse al uso de las nuevas tecnologías, pues nacieron y crecieron con ellas” (Gómez García, 2015). Pero el nombre

preferido y más utilizado para referirse a esta peculiar generación es *Millenials* el mismo que viene dado debido a que los individuos que pertenecen a este segmento generacional o a esta cohorte por edad se hicieron mayores de edad con la entrada del nuevo milenio (Citizen, 2016). Los primeros autores en llamarlos de esta manera e introducir el término fueron Howe y Strauss en su libro “*Millenials Rising*” (Howe, 2000) donde citan una encuesta realizada por la cadena ABC World News en la que las personas podían votar por el término que más les gustara para referirse a esta cohorte, y se los nombra por mayor votación *Millenials*. A partir de lo cual, han sido denominados de esta forma por la mayoría de autores sociólogos, mercadólogos entre otros que los han estudiado.

### 1.5.1 Principales factores que han determinado el comportamiento y forma de ser de la generación *Millenials*

Los *Millenials* muestran formas de comportarse y hábitos de consumo muy distintos a los de sus generaciones antecesoras (Bell, 2015), que son el resultado de una infinidad de factores que los han influenciado durante el transcurso de su vida.

Los *Millenials* crecieron en una época de cambios rápidos, que formó un conjunto de prioridades y expectativas muy diferentes a las de las generaciones anteriores” (Sachs., 2015), se hicieron adultos con el cambio del milenio en plena prosperidad económica antes de la crisis (Gutiérrez-Rubí, 2016), crisis que luego hizo que continuaran su desarrollo en un contexto de menor seguridad laboral, altas tasas de desempleo e inestabilidad económica, que resultó ser un catalizador del escepticismo particular que esta generación muestra por los sistemas económicos tradicionales (Verger, 2014); y que afectó la manera en que definen el éxito personal y la manera en que consumen y gastan su dinero (Gailewicz, 2014). Debido a esto, los *Millenials* han cambiado el concepto tradicional de pertenencia y de consumo, introduciendo nuevas formas de consumo como la denominada economía colaborativa o en idioma inglés “*sharing economy*” (Sachs., 2015). Los *Millenials* crecieron en una sociedad en la que la mujer tiene más voz que anteriormente y se criaron con la idea de que todos somos iguales más allá del sexo o de la raza, llegaron al mundo durante la feminización de la fuerza de trabajo (Verger, 2014).

Uno los factores más importantes que define y distingue a los *Millenials*, es la tecnología, debido a que ha marcado de manera determinante el comportamiento e interacción de los mismos con el mundo. Los cambios tecnológicos en informática y medios de comunicación

han sido resolutorios en las características de esta generación, en específico quienes, nacieron en una sociedad tecnocéntrica (Hertzfeld, 2017), dominan la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo y consideran a las pantallas de proximidad como su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas completamente en su vida cotidiana (Gutiérrez-Rubí, 2016). Factor que ha resultado en que los *Millenials* vean a la tecnología como medio de satisfacción inmediata a sus necesidades, y hayan generado una alta dependencia a la misma (Verger, 2014).

Además, los *Millenials* se han dado cuenta que alzar su voz a través de los canales de comunicación que la tecnología les ha ofrecido tiene un gran poder, y lo están utilizando para apoyar una causa, ofrecer una opinión sobre un producto o apoyar a una figura política. (Tapia y Nagelly, 2016). Canales de comunicación en los que las redes sociales juegan un papel protagónico, puesto que las han utilizado de forma masiva para compartir sus pensamientos y de esta manera extender su influencia sobre otros (Heymann, 2016). Ya que las mismas han posibilitado que los de esta generación se conecten con el mundo a niveles mucho más rápidos y elevados, debido al acceso inmediato que tienen a la información a través del internet en los múltiples dispositivos electrónicos que tienen a su disposición. Por lo que se puede concluir que la tecnología ha influenciado en los *Millenials* de manera tan profunda que, se ha vuelto para ellos una manera de “mejorar sus vidas, tomar decisiones y de contribuir a la sociedad” (Infobae, 2017).

### 1.6 Características de los *Millenials*

Para entender el comportamiento de esta generación, hay que conocer sus características más relevantes. Los *Millenials* tienen una actitud desafiante y retadora ante la vida, rechazan la autoridad, ya que la gran mayoría ha crecido en la democracia. Valoran mucho los factores emocionales, puesto que viven en una sociedad libre, con libertad de expresión, y les gusta compartir sus emociones, lo que sienten, por ello, quieren mostrarse tal y como son, decir lo que piensan y ser reconocidos por sus logros, además saben que son dueños de su tiempo y buscan el placer en todos los ámbitos y a cada momento. (Mendoza; Paolo, *et al.*, 2019)

Una generación con un alto nivel educativo: los *Millenials* a diferencia de muchos otros grupos generacionales de jóvenes que se recuerdan son más educados (Lane, 2016). El nivel educativo de esta generación es mucho más alto que el de las generaciones anteriores, una

gran proporción de estas personas tienen títulos de grado superior (McCracken, 2017). Para los *Millenials* la educación es muy importante pues sus padres les transmitieron el valor de la educación como clave del éxito, razón por la que los integrantes de esta generación son eternos estudiantes, adquiriendo conocimiento a cualquier hora y en cualquier lugar, su naturaleza cuestionadora les impulsa a adquirir nuevos conocimientos constantemente (Meltzer, 2016).

Se preocupan de llevar un estilo de vida saludable que también les permita mejorar su apariencia física, su alimentación diaria está basada en productos orgánicos y un riguroso plan de ejercicios (Morch, 2016). Para esta generación la imagen personal y la aceptación de sus congéneres van de la mano, y por lo tanto es muy importante para ellos (Peña de la, 2016); consideran que alimentarse sano, consumir productos frescos y orgánicos y ejercitarse está muy de moda y les dará mayor aceptación entre sus iguales (Piccini, 2015).

Una generación nativa digital constantemente conectada: una de las principales características que se le ha otorgado a esta generación es la de ser nativa digital, debido a que nacieron y crecieron con las nuevas tecnologías (Ponce, 2017), y se adaptan y dominan las mismas como una prolongación de su propio cuerpo, al punto al que casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla (Ramírez, 2017). Los integrantes de la generación del milenio hacen uso intensivo del Internet, de las tecnologías móviles y de los medios sociales, colocando al smartphone como medio o pantalla preferida para navegar, pues el 80% de los pertenecientes a esta generación tienen un teléfono inteligente (Bejarano Alvear, 2018) en el que acceden en un 90% a sus redes sociales preferidas, como Facebook 96%, Whatsapp 91% y Youtube 65% a través de aplicaciones móviles. (Ponce, 2017)

Una generación con un conjunto de prioridades, necesidades y expectativas diferentes al de sus generaciones antecesoras (Castro Ricalde; Peñaloza Suárez, *et al.*, 2018) dentro de esta característica se puede especificar algunos aspectos determinantes de la vida de un individuo en los que los *Millenials* tienen un comportamiento, visión y expectativas diferentes al de las personas de otras generaciones y que por tanto modifican completamente la forma en la que estos desarrollan su vida.

Los *Millenials* consideran a la familia como un eje central, sin embargo; su concepción sobre la misma es bastante peculiar (Campaña Díaz y Grijalva Molina, 2018). Los individuos de esta

cohorte piensan que no debe haber una ruptura entre padres e hijos muy temprana y sus padres piensan de la misma manera pues por voluntad propia les siguen ofreciendo casa, comida y libertad manteniéndolos cómodos sin necesidad de mucho esfuerzo. Este particular junto con una economía difícil y un elevado nivel de endeudamiento por créditos estudiantiles, los ha incitado a prolongar su estadía en casa de sus padres mucho más que las generaciones que los anteceden (Cárdenas Vizcarra, 2019). Lo que los ha llevado a tener una denominada “madurez retrasada” (Hertzfeld, 2017), donde prevalece “el deseo de experimentar muchas cosas como, viajes, estudios, emprendimientos, por cuenta propia” mientras posponen el asumir compromisos (Ferreira, 2018). Compromisos tales como el matrimonio y los hijos, que debido a los factores antes mencionados sumados a que han crecido en una sociedad con alta incidencia de divorcios lo han pospuesto mucho más que su generación predecesora; pues aproximadamente el 22% de *Millenials* con edades comprendidas entre los 18 y los 29 años están casados, en comparación con el 36% de los de la generación X cuando tenían la misma edad (Jacho y Yanelly, 2019).

Varios autores afirman que los *Millenials* han tenido que enfrentar un peor prospecto económico que el de sus padres, por la recesión económica que se vivió desde los fines de la década de los 2000, lo cual los ha vuelto mucho más cautelosos a la hora de gastar su dinero y el de sus padres, haciéndolo sólo en aquello que les ayude a alcanzar sus objetivos de bienestar (Villares Bedón, 2019). Para los integrantes de esta generación son más importantes los valores post-materiales, como la autonomía, la autoexpresión y la calidad de vida; que la satisfacción misma de poseer las cosas materialmente, pues valoran más experimentar el consumo que acumular bienes y por tanto ven al dinero como una posibilidad de disfrute inmediato (Vandenbroucke Gallegos, 2019). Visión que ha modificado el comportamiento de consumo, conjunto de prioridades y necesidades, vida laboral y personal de este grupo generacional y que zarandea la economía mundial y a infinidad de industrias (McCracken, 2017).

### 1.7 Perfil de los *Millenials* como consumidores

Como es evidente, en sentido general las expectativas y comportamiento de este grupo generacional son muy diferentes a las de las generaciones anteriores. Igualmente, como consumidores, los *Millenials* presentan un comportamiento único, peculiar y exigente, que “por

la influencia que tienen en el mercado está formando preferencias, exhibiendo tendencias e incluso influenciando las opiniones y comportamientos de los demás” (Bejarano Alvear, 2018). Esta generación como segmento de mercado se encuentra en crecimiento, está entrando en sus edades de mayores picos de consumo (Aguirre Rodríguez, 2018) actualmente gastan 600 billones de dólares y se estima que para el año 2020 gastarán 1.4 trillones de dólares (de Bogotá, 2019), su poder adquisitivo se encuentra en ascenso (Hertzfeld, 2017), se espera que para el año 2020 superen el poder de compra de sus padres los Baby Boomers (López-Esparza, 2019) y formarán la generación de consumidores del futuro (Meltzer, 2016) pues para finales de esta década el 75% de los consumidores del mundo pertenecerán a esta generación (Morch, 2016). Razones por las que para las empresas y el comercio en general es de vital importancia, analizar y entender los rasgos singulares de esta generación que se relaciona con las marcas, canales y modelos de servicio de nuevas formas limitadas sólo por la tasa de avance tecnológico e innovación (Naturales, 2017).

Además, debido a que los *Millenials* están cambiando la forma en la que las empresas y los consumidores interactúan, estas primeras deberán; con el fin de lograr llegar y conquistar a este segmento, pasar por un proceso de adaptación. Pues estos individuos esperan que las empresas sean quienes se acerquen y adapten a ellos y a sus condiciones para poder hacer negocios y “con quienes definitivamente no funcionan las propuestas estándar” (Ramírez, 2017). Esta afirmación es corroborada además por un estudio realizado por la Consultora Boston Consulting Group que indica que las compañías necesitarán repensar sus marcas, modelos de negocio, y comercialización basados en las expectativas de los *Millenials* que son muy diferentes a las propuestas actuales pues, según la información arrojada por el estudio consideran evidente y urgente que las empresas entiendan, acepten y adopten las características y valores de esta generación si quieren crear y comercializar productos y servicios relevantes que resuenen con ellos y satisfagan sus necesidades” (Rojas y Ernesto, 2019).

Por lo que para establecer un perfil del consumidor *Millenials* es necesario considerar los rasgos o características de su forma de ser y comportarse, los mismos que influyen directamente en la forma en la que consumen en el mercado. Los *Millenials* están modificando el proceso de las cuatro P’s del Marketing, ellos no quieren limitarse a la función del



consumidor que simplemente se atiene a decidir si compra o no un producto, como este proceso lo indica; sino más bien debido a que crecieron inmersos en la tecnología y como ven a la comunicación como una vía de dos direcciones, no desean ser consumidores pasivos sino pretenden contribuir con las marcas (Meneses Guillen y Rentería Montánchez, 2019), aportar y generar ideas que ayuden a mejorar los productos y adaptarlos a sus gustos y necesidades. Los *Millenials* quieren ser productores y consumidores, es decir “prosumidores”; influenciadores que provocan cambios en los mercados, proactivos e informados que se valen de la tecnología como su principal altavoz (Vasile Gabrie, 2018).

Los *Millenials* son una generación muy sensorial (Sarmiento Guedé y Barceló Hernando, 2019), que prefieren las experiencias a acumular productos físicos. Este grupo de individuos se encuentra en constante búsqueda de experiencias que fomenten su crecimiento personal (Santoyo-Ledesma y Ibáñez-Pérez, 2019) y la “gratificación instantánea”, “que se produzcan momentos dignos de ser compartidos” (Lane, 2016), utilizando al dinero como un medio para obtener disfrute, autoexploración y autodesarrollo (Jacho y Yanelly, 2019). Las marcas que lograrán llegar a sus corazones son aquellas que ya no vendan productos sino experiencias únicas que otorguen un valor diferencial (Heymann, 2016).

La generación de los *Millenials* destaca por su desconfianza de la publicidad y medios de comunicación tradicionales, puesto que crecieron bombardeados con publicidad evasiva y poco honesta (López, 2019). Este rasgo particular de su personalidad sumado a su naturaleza digital los ha llevado a basar su actividad en la red, utilizándola como fuente principal de contenido, que les permite informarse e involucrarse en cualquier tema que necesiten de manera rápida e instantánea; colocando a las redes sociales como el medio de consumo de información más importante para ellos (Poggi; Juan, *et al.*, 2018). Quienes antes de acudir al punto de venta buscan, comparan y eligen el producto o canal que más les conviene, tomando en cuenta como un factor decisivo los comentarios y opiniones de los demás usuarios (Tjondro; Santosa, *et al.*, 2018). Pues saben que ellos mismos utilizan Internet como una plataforma para transmitir sus pensamientos y experiencias y calificar a los productos y servicios.

Son consumidores mucho más críticos y exigentes, al ser consumidores informados al máximo donde cada *Millenials* es un medio de comunicación en sí mismo, que absorbe y distribuye información; ya sea para el halago o la crítica (Mej y García, 2018).

### 1.8 Los *Millenials* como consumidores turísticos

La generación *Millenials* representa un importante segmento de mercado, a quienes las diferentes empresas de todos los sectores de la economía están prestando especial interés. No sólo por la relevancia que significan en el mercado al ser la generación más numerosa y diversa del mundo, sino también por la fuerte influencia que tienen en el público en general y por las tendencias que marcan en el comportamiento de consumo de las mismas, las cuales definitivamente no son las tradicionales.

Siendo precisamente este, el motivo principal por el cual el negocio de los viajes, el turismo y la hotelería es uno de los que mayor preferencia tiene por parte de los de esta generación, pues los consideran como un proceso de autoexploración y conocimiento personal y tienen tanto valor en su vida que los ponderan sobre comprar una casa, ahorrar, invertir o incluso pagar una deuda (Airbnb, 2016). Por lo que no es de extrañar que los *Millenials* hayan sido definidos como turistas natos que aprovechan cada oportunidad que tienen para viajar, quienes ya representan el 20% de los viajeros mundiales y que para el año 2025 representarán el 50% de la totalidad de ellos (Ricalde; Suárez, *et al.*, 2018).

Dejando claro, como nunca antes, que los viajeros jóvenes no sólo representan un segmento de mercado importante y relevante en la actualidad, sino que se han convertido en un elemento clave del marketing mix de los destinos turísticos que desean tener éxito, pues debido a la era de cambios rápidos y desafíos sin precedentes que vive la industria de los viajes, la adaptación de los servicios turísticos y de hospedaje a los mismos se ha vuelto un recurso vital para la supervivencia, innovación y cambio de las empresas del sector (Vergara Bravo y Zapata Zapata, 2019). Estableciendo que aquellas empresas del turismo y la hotelería que deseen sobrevivir en el mercado, deberán sin duda prestar especial atención al conjunto de necesidades y expectativas de los *Millenials*, adaptando, redefiniendo y dirigiendo sus servicios, instalaciones y estrategias de marketing a este nuevo turista que marca tendencias en la industria y representa el grupo poblacional base para la investigación del turismo en el mundo como lo indica el último volumen del reporte global de *The power of youth travel* (Vergara Bravo y Zapata Zapata, 2019).

Sin duda si se analizan las tendencias en el sector hotelero que indican los estudios para los próximos años, se puede ver claramente que las mismas están basadas y alineadas al



comportamiento y preferencias de consumo del turista *Millenials*, quien se ha convertido en el principal objeto de estudio permanente de los mercadólogos y especialistas del sector por el “poder incalculable de influencia que tienen sobre terceros”, dado por la “conexión permanente y alta sociabilidad que los caracteriza” (Villanueva, 2017).

Además de esto también es muy relevante el hecho de que los *Millenials* son un segmento de mercado muy atractivo para el sector hotelero, puesto que como tienen una especial predilección por los viajes, se prevé que aumentarán en un 47% la cantidad de viajes internacionales que realizan (Zaino, 2016). Para lo cual, el 50% de ellos ya está ajustando sus vidas para tomar más vacaciones y gastar más en ellas, pues se espera que alcancen a superar “el poder adquisitivo de los baby boomers para el año 2018” (Flores, 2017) y destinen más del 39% de sus ingresos a la compra de boletos de avión y hoteles” (Eng, 2016).

Los de esta generación aprovechan cada oportunidad que tienen para viajar ya sea por negocios o por placer, según lo corroboran varios estudios, como el de la empresa Expedia realizado en el año 2016, que indica que “los *Millenials* realizan 4.2 viajes de placer al año” y superan la cantidad de viajes por placer que realizan las personas que tienen entre 31 a 35 años (2.9 viajes) y los que tienen de 46 a 65 años (3.2 viajes)”. Haciéndolo de igual forma con los viajes por negocios que realizan, como lo reporta un estudio de MMGY Global citado por Andrew Sheivachman en su artículo *Millenials are now the most frequent bussiness travelers*, en el que se indica que los de esta generación realizan 7.4 viajes de negocios al año, 1.1 viajes más que los baby boomers y 1.0 viaje que los (Donohue, 2017).

Corroborando que, primero; son la generación que más interesada está en viajar al extranjero lo más que les sea posible (Curtin, 2017), segundo; que tienen el poder adquisitivo para hacerlo y lo priorizan entre sus gastos porque lo consideran “esencial para su identidad” y tercero; que son la generación que mayor capacidad tiene para influenciar y motivar a los demás segmentos de mercado a viajar (Citizen, 2016). Factores que definitivamente los convierten en un segmento de mercado extremadamente atractivo para el sector hotelero mundial.

Por lo que no es de extrañar que hoy en día son cada vez más las cadenas hoteleras y hoteles independientes que tratan de redefinir y adaptar sus servicios, instalaciones y estrategias para atraer y atender a este nuevo y tan singular tipo de huésped, de quién Mary Beth Park, Senior Vp-Global de Marketing de la cadena Hilton Worldwide dijo “es una generación enorme que

tendrá un gran impacto, y seguiremos buscando atenderlos y satisfacerlos dondequiera que estén” (Coppola, 2017). Y quienes según Krystal Overmyer quien cita un estudio de la empresa Skift, “están inyectando cada vez más dólares en sus presupuestos de marketing, desarrollando sofisticadas campañas de contenido en línea que vendan no sólo el hotel”, sino lo que el huésped *Millenials* busca, es decir; “toda la experiencia de destino”, con contenido que pueda "entretener, iluminar, inspirar y/o educar de alguna manera" al mismo y a la vez lograr “destacarse entre sus competidores” quienes están conformados por sus mismos congéneres de la inmensa red social que poseen (Castro, 2017).

### 1.9 Conclusiones parciales

- El concepto de estrategia ha ido transformándose de forma progresiva, involucrando vocablos que van desde objetivos, propósitos, metas, entre otros, y que de una forma u otra sirvieron o han servido como referentes históricos del tema.
- La estrategia en una organización es fundamental y requiere tener bien claros todos aquellos aspectos que contribuirán a definir lo que se desea ser, cómo se va a lograr llegar a ello y en qué tiempo lo va a obtener.
- Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing. Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar, debemos analizar nuestro público objetivo para que, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.
- Para que una empresa tenga éxito es indispensable determinar, primero; un grupo de individuos o segmento de mercado específico al que dirigirse y segundo; las necesidades y los deseos de este segmento, para poderles ofrecer productos y servicios dirigidos hacia ellos.
- Los *Millenials* son un segmento de personas de una misma generación, nacida entre los principios de la década de los 80 y el año 2000, con un promedio de edad entre 18 y 38 años, de nivel socioeconómico C (clase media) en adelante, quienes fueron influenciados por una serie de vivencias y experiencias particulares de la época en la que nacieron y crecieron, la cual ha determinado su forma de ser, pensar y actuar.

## CAPÍTULO I

- La generación *Millenials* representa un importante segmento de mercado, a quienes las diferentes empresas de todos los sectores de la economía están prestando especial interés. No sólo por la relevancia que significan en el mercado al ser la generación más numerosa y diversa del mundo, sino también por la fuerte influencia que tienen en el público en general y por las tendencias que marcan en el comportamiento de consumo de las mismas, las cuales definitivamente no son las tradicionales.

## CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone el procedimiento metodológico a implementar para la solución de la problemática planteada en la investigación, describiéndose en su desarrollo cada uno de los pasos a seguir en la aplicación de métodos, instrumentos, técnicas y herramientas, para de esta manera poder diseñar estrategias de marketing para el aumento de los turistas Millenials que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca.

El procedimiento propuesto corresponde al tipo de investigación exploratoria-descriptiva, definida de acuerdo a los criterios siguientes: La investigación exploratoria tiene por objeto aumentar el grado de familiaridad con un tópico desconocido o poco estudiado y novedoso (...) determinan tendencias, identifican relaciones y establecen un “tono” de investigaciones más rigurosa”. (Sampieri, 1997). La investigación de tipo descriptiva se utiliza para analizar cómo es y se manifiesta el fenómeno y sus componentes y para describir y evaluar los diversos aspectos, dimensiones del fenómeno. (Sampieri, 1997).

### 2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

El procedimiento propuesto se ha elaborado a partir de la necesidad de dar respuesta a la problemática manifestada en esta investigación, tomando como referencia las metodologías propuestas por (Iglesias, 2007); (Conca, 2008); (Saavedra, 2009); (Hernández, 2010); es necesario resaltar que los trabajos consultados se encuentran ligeramente relacionados con el tema de investigación, pues se definen fases para el desarrollo de estrategias comerciales.

Los pasos propuestos por los autores se enumeran e integran de acuerdo a un orden cronológico, en la **(Tabla 2.1.)**; que constituye la base para la elaboración de una matriz de síntesis de elementos comunes **(Tabla 2.2.)**; con el fin de integrar los elementos comunes planteados por los diferentes especialistas en las metodologías que brindan para el diseño de estrategias. El objetivo de esta técnica es resumir las fases y etapas más importantes y que se correspondan particularmente con el objeto de estudio de esta investigación.

**Tabla 2.1:** Metodologías precedentes para el diseño de estrategias comerciales.

(Iglesias, 2007) (Conca, 2008) (Saavedra, 2009) (Hernández, 2010)

1-Investigación de mercado. 2-Análisis DAFO. 3-Diseño de estrategias del marketing mix.	1-Evaluación del medio externo 2-Evaluación del medio interno. 3- Estudio del mercado. 4- Segmentación y posicionamiento 5-Plan de marketing. 6-Plan económico.	1-Análisis del entorno. 2-Análisis interno 3-Análisis del mercado. 4-Análisis de las fortalezas y amenazas. 5-Análisis del marketing mix. 6-Desarrollo de estrategias. 7-Implementación y control de las estrategias	1-Análisis externo. 2-Análisis interno. 3-Análisis DAFO. 4-Objetivos estratégicos. 5-Estrategias del mix de marketing. 6-Plan de acción. 7-Implantación y seguimiento.
---	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

A partir de los procedimientos consultados se elaboró la siguiente tabla:

**Tabla 2.2:** Matriz de síntesis de elementos comunes.

Criterios	Autores					Total	%
	Iglesias, (2007)	Conca, (2008)	Saavedra, (2009)	Hernández, (2010)			
Análisis interno		x	X	x	3	75,0	
Análisis externo.		x	X	x	3	75,0	
Análisis DAFO.	X		X	x	3	75,0	
Análisis del mercado.	X	x	X		3	75,0	
Objetivos estratégicos.				x	1	25,0	
Segmentación y posicionamiento		x			1	25,0	
Análisis del marketing mix			X	x	2	50,0	

<b>Desarrollo de estrategias</b>	X	x	X	x	4	100
<b>Plan económico.</b>		x			1	25,0
<b>Plan de acción.</b>				x	1	25,0
<b>Implementación y control de las estrategias</b>			X	x	2	50,0
<b>Total</b>	3	6	7	8		
<b>%</b>	27,2	54,5	63,6	72,7		

**Fuente:** Elaboración propia.

En la **Tabla 2.2** se evidencia la coincidencia en elementos como el análisis interno, análisis externo, análisis DAFO, análisis del mercado y el desarrollo de estrategias, por lo que obtienen mayor importancia y se consideran vitales para el procedimiento.

Una vez obtenido el procedimiento arrojado en la matriz de síntesis, se somete a ser evaluada por un grupo de expertos en el tema. Para ello se hace preciso la aplicación del Método De Expertos.

Para determinar la cantidad de expertos necesarios se sigue la propuesta de Sánchez (1984) citado por (Frías, 2008) donde la cantidad de expertos a seleccionar debe ser menor o igual que  $\alpha \cdot n$ , para:

$\alpha$  - número entre 0.7 e 1, prefijado por el investigador

$n$  - elementos que caracterizan el objeto de estudio (número de atributos)

Para 17 atributos el número de expertos a seleccionar será menor o igual a 12.

Para identificar los expertos se aplica el Método de Selección de Expertos (Frías, 2008). El coeficiente de competencia (K) se determina a partir de la autoevaluación de los expertos de su nivel de conocimiento respecto a las fases y etapas que considere mejor (Anexo 1) y se calcula mediante la siguiente fórmula:

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

En la primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos ( $K_c$ ) o de información que posee el Experto en relación con el problema que se quiere resolver.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
								x		

$$K_c = 8 (0.1) = 8/10 = 0.8$$

Teniendo en cuenta que el proceso de elección para obtener  $K_c$  corre el riesgo de que el decidor marque el menos o más importante de los elementos a elegir, y ello sesgue el resultado, se introduce a esta primera metodología un vector de ponderación de los criterios seleccionados. Así se atenúa el riesgo de que un alto valor en la tabla de autoevaluación sea el causante de un alto  $K_c$ , aunque sea el que tenga la menor importancia. Esto aparece reflejado en la **Tabla 2.3**.

**Tabla 2.3:** Valores para el cálculo de  $K_c$ .

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	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

**Fuente:** González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008).

En la primera columna se encuentran las características idóneas que deben poseer los expertos en cuanto a conocimiento y competencias. En la segunda los autores han incluido la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. Esto suple la tradicional escala utilizada por otros autores donde sólo se obtiene un valor escala asignado por el propio evaluado y por último la tercera columna expresa la votación que realiza el propio

evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. Una vez obtenido estos datos se calcula el mencionado coeficiente.

O sea, el valor de  $K_c$  se determina por la siguiente expresión:

$$K_c = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{jk}$$

Donde:

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

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

Conocidos entonces los valores de ( $K_c$ ) se pasa a la segunda parte donde se calcula ( $K_a$ ), datos que bien por autoevaluación, o por evaluación de terceros, o por combinación de ambas pueden obtenerse y que expresan las fuentes que pueden definir los conocimientos obtenidos por el experto.

Luego se le presenta la siguiente **Tabla 2.4** a los expertos para que marquen según su criterio sobre qué elementos influyeron con mayor intensidad en su formación como profesional de acuerdo a los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B) deben marcar con una (x).

**Tabla 2.4:** Datos para el cálculo de ( $K_a$ )

Fuentes de los criterios	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
<b>Estudios teóricos realizados</b>	0,27	0,21	0,13
<b>Experiencia obtenida</b>	0,24	0,22	0,12
<b>Conocimientos de trabajos en el país</b>	0,14	0,10	0,06
<b>Conocimientos de trabajos en el extranjero</b>	0,08	0,06	0,04
<b>Consultas bibliográficas</b>	0,09	0,07	0,05
<b>Cursos de actualización</b>	0,18	0,14	0,10

**Fuente:** González Arias; Frías Jiménez; Cuétara Sánchez, et al. (2008).

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de  $K_a$  para cada aspecto.



De tal modo que:

Si  $K_a = 1 \Rightarrow$  influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8 \Rightarrow$  influencia media de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.5 \Rightarrow$  influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5 \Rightarrow K \rightarrow$  el experto tiene competencia baja.

El procedimiento para la selección de expertos considera tres etapas fundamentales:

1. Determinación de la cantidad de expertos.
2. Confección de la lista de expertos.
3. Obtener el consentimiento del experto en su participación.

A partir de los resultados de la evaluación (Anexo 2), del total de posibles expertos identificados, se seleccionaron aquellos cuyos coeficientes cumplieran con los requisitos del umbral de decisión ( $0,8 < K < 1$ ). Los expertos seleccionados se presentan en la **Tabla 2.5**.

**Tabla 2.5:** Expertos seleccionados.

Nombre	Nivel de escolaridad	Cargo
Enrique Verduco Rosa	Superior	Director General
Hirel Campos	Superior	Director Ventas
Yeni González	Superior	Director RR.HH
Chester Hurtado	Superior	Jefe A+B
Irán Alberto Valdés León	Superior	J Compras
María del Carmen Maden	Superior	J Ama de Llaves
Jorge Alberto Guerra Valdés	Superior	Director de Calidad

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez seleccionado los expertos, se les muestra un cuestionario inicial (Anexo 3) para que determinen, siguiendo la escala Likert, el grado de acuerdo o no acerca de las fases y etapas del procedimiento a desarrollar y el derecho de agregar o excluir alguna, en caso que estime conveniente. En la **Tabla 2.6** se hace un resumen de los principales resultados arrojados, en

ello se ven reflejados por una cruz los ítems seleccionados por los expertos con un mayor rango, o sea TA (totalmente de acuerdo) y A (de acuerdo), resultado que muestra finalmente el procedimiento a utilizar.

**Tabla 2.6:** Votaciones de los Expertos acerca de las fases y etapas del procedimiento a desarrollar.

Fases	Ítems	Expertos							Total
		1	2	3	4	5	6	7	
I Análisis de la situación	Caracterización de la entidad	X	X	X	X	X	X	X	7
	Análisis Interno	X	X	X	X	X	X	X	7
	Análisis Externo	X	X	X	X	X		X	6
	Diagnóstico Estratégico	X	X					X	3
II Estudio del mercado	Ficha técnica	X	X	X	X	X	X	X	7
	Frecuencia de viaje	X	X	X	X	X	X	X	7
	Fechas de viaje	X	X		X	X	X	X	6
	Antelación de reserva	X	X	X	X	X	X	X	7
	Número de búsquedas	X	X	X	X	X	X	X	7
	Uso de comparador turístico		X	X	X	X	X	X	6
	Dispositivo de búsqueda	X	X	X	X	X	X		6
	Dispositivo de reserva	X	X	X	X	X	X	X	7
	Destino de viaje			X	X	X			3
	Principales motivaciones del viaje	X	X	X	X	X	X	X	7
	Planificación y reserva del viaje	X			X			X	3
	Temporadas preferidas para el viaje	X	X			X		X	4
	Factores claves para elegir alojamiento en el destino	X	X	X	X		X	X	6
	Actividades en el destino	X				X		X	3
Gasto turístico en el destino	X			X		X		3	
III Desarrollo de las estrategias	Determinación de estrategias	X	X	X	X	X	X	X	7
	Propuesta de programa de acción	X			X			X	3

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.2 Propuesta del procedimiento metodológico

A continuación, se muestra en la **Fig. 2.2** las fases, etapas y herramientas esenciales en el diseño de estrategias de marketing para el aumento de los turistas Millenials que visitan el

hotel Ocean Varadero El Patriarca, la misma tiene como base el análisis realizado en el epígrafe anterior, a las metodologías precedentes.



**Fig. 2.2:** Procedimiento metodológico propuesto para el diseño de estrategias comerciales.  
**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.3 Descripción de las fases del procedimiento metodológico propuesto

#### **Fase I: Análisis de la situación actual de la entidad**

En esta fase se realiza un análisis de la entidad objeto de estudio y su entorno en tres vertientes: caracterización de la entidad, análisis interno y análisis externo.

#### **Etapas I: Caracterización de la entidad**

En esta etapa se realiza una caracterización detallada del Hotel Ocean Varadero el Patriarca teniendo en cuenta ubicación geográfica, marco legal, misión, visión, estructura organizacional, actividad económica, procesos y servicios. Las fuentes de datos son informaciones secundarias obtenidas a través de entrevistas a directivos, observación directa, trabajo de campo, análisis de documentos y estados de resultados de la entidad.

#### **Etapas II: Análisis interno y externo**

Al inicio de una investigación en una entidad es conveniente analizar el entorno sobre el que se pretende trabajar o investigar por lo cual se inicia un diagnóstico de la entidad, utilizando la **Matriz DAFO**; esta herramienta se basa en analizar las amenazas y oportunidades del medio externo que afectan a la empresa, así como las características internas (fortalezas y debilidades) que posee. Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma en función de sus características propias y las del mercado en que se inserta (San Martín Álvarez, 2013).

Tiene tres momentos:

1. Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades utilizando la **Tormenta de ideas o Brainstorming**: Es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de estas. La tormenta de ideas posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles causas de un problema, acciones a tomar, o cualquier otra cuestión. Esta herramienta además estimula la creatividad ayudando a romper con ideas antiguas y estereotipadas.
2. Elaboración y cruzamiento de la matriz
3. Interpretación de los resultados

¿Cómo elaborar la Matriz DAFO?

a) Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Se emplea el algoritmo de trabajo descrito. Es importante definir que:

**DEBILIDAD**: Insuficiencia, dificultad, carencia **INTERNA** que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

**AMENAZA**: Elemento, fenómeno, factor **EXTERNO** que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

**FORTALEZA**: Ventaja, habilidad, recurso, **INTERNO** que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

**OPORTUNIDAD**: Espacio, ventaja, **EXTERNA** que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de 6 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

### b) Elaboración de la matriz

Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)

El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:

1. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
2. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

¿Cómo completar la matriz?

Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):

Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades

Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la Misión?

Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas

Si se potencia al máximo la Fortaleza Fx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades

Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox para cumplir la misión?

Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas

Si se supera al máximo la Debilidad Dx ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza Ax para cumplir la misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las **FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES** y **AMENAZAS** con mayor puntuación.

**Fase II: Estudio del mercado**

Esta fase tiene como objetivo determinar las características y comportamiento de los clientes *Millenials* que visitan la instalación objeto de estudio, con el fin de ofrecer elementos e información válidos para la realización de futuras estrategias. Las variables a utilizar para el análisis del mercado, según interés del investigador, se definen a partir de la revisión de fuentes bibliográficas fiables que sustentan la investigación.

Dentro de las fuentes de información, se distinguen dos categorías: secundarias y primarias. Las fuentes de información secundarias hacen referencia a estadísticas oficiales, libros y revistas especializados en el tema, artículos de investigación y reportes anuales emitidos por cámaras y asociaciones empresariales; y componen el punto de partida para llevar a cabo la investigación de despacho/gabinete o análisis documental, es decir, estudios realizados en base a información ya publicada.

Entre las fuentes de datos secundarias internas a la organización, se incluye la información recogida en los puntos de información turística y datos obtenidos mediante tarjetas de destinos, entre otros (Bigné, 2000).

Por su parte, las fuentes de datos secundarias externas abarcan una gran variedad de tipos, señalados en el subsistema externo. La accesibilidad a la información proveniente de estas fuentes ha aumentado en los últimos años con el desarrollo de Internet, que a través de buscadores permite obtener una amplia información instantánea acerca de un problema objeto de estudio y acceder a dichas fuentes, según.

En este sentido estas fuentes constituyen una alternativa y/o complemento para la elaboración del estudio del mercado turístico y reporta tres ventajas respecto a la investigación primaria: menor tiempo para lograr un entendimiento general del mercado turístico, probabilidad de identificación de la problemática turística de una región disminuyendo la inversión de tiempo y recursos; y bajos costos por la recopilación de la información.

**Tabla 2.7:** Modelo para la investigación de mercado

Etapas	
<b>Etapa I: Ficha técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Edad</li> <li>-Sexo</li> <li>-País de procedencia</li> </ul>

<b>Etapa II: Hábitos de viajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Frecuencia de viaje</li> <li>-Fechas de viaje</li> <li>-Antelación de reserva</li> <li>-Número de búsquedas realizadas antes del viaje</li> </ul>
<b>Etapa III: Uso de tecnología al viajar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de comparador turístico antes del viaje</li> <li>-Dispositivo de búsqueda</li> <li>-Dispositivo de reserva</li> <li>-Principales redes sociales</li> </ul>
<b>Etapa IV: Viajes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intereses al viajar</li> <li>-Factores claves para elegir alojamiento en el destino</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de fuentes consultadas.

### Fase III: Elaboración de las estrategias

En esta fase se identifican las estrategias a seguir para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero El Patriarca, teniendo en cuenta los resultados de todos los métodos y herramientas utilizados en el desarrollo de la metodología.

### 2.4 Herramientas de apoyo y métodos empleados en la investigación

#### Entrevista

Según (Añón, 2011) la entrevista de investigación es una conversación entre dos personas, un entrevistador y un informante, dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental no fragmentado, segmentado, precodificado y cerrado por un cuestionario previo del entrevistado sobre un tema definido en el marco de una investigación.

Para elaborar la guía de la entrevista se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Tema y objetivos a alcanzar.
- Elaborar una lista preliminar de temas a abordar.
- Elaborar la primera versión de las preguntas. Las preguntas deben ser claras, breves y precisas, no deben sugerir respuestas ni ser demasiado directas.



- Someter a la consideración de personas de experiencia la primera versión de la guía de preguntas elaborada.
- Elaborar la versión definitiva de la guía de preguntas.

### **Análisis documental**

Se refiere a la revisión de los documentos pertenecientes a la entidad objeto de estudio donde se recopila la información respecto a la instalación, sus estados de resultados y todo lo relacionado con su desempeño a lo largo de su actividad.

### **Observación directa**

La observación directa o trabajo de campo nos proporciona una base para la elaboración de diagnósticos e informes de los establecimientos a los que se aplica. Es una técnica que se aplica para comprobar mediante la presencia física del investigador la información recopilada de los documentos bibliográficos referidos a la instalación objeto de estudio.

### **Métodos teóricos:**

- **Análisis - síntesis:** Utilizado en el estudio de los datos obtenidos en la aplicación de los diferentes instrumentos a partir de los cuales se elaboraron los resultados, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- **Histórico- lógico:** Para el conocimiento de la historicidad del problema objeto de estudio y su lógica y principal interpretación dialéctica, asumida durante la fundamentación teórica.
- **Modelación:** Se utilizó para configurar la propuesta metodológica que la Tesis ofrece.

### **2.5 Conclusiones parciales**

En este capítulo se analizaron las metodologías elaboradas por distintos autores en investigaciones afines al objetivo en cuestión. Se emplearon métodos y herramientas que permitieron unificar criterios y opiniones de expertos para la conformación de un procedimiento metodológico sintetizado en una secuencia de tres fases y varias etapas, que comienza con el análisis de la situación actual de la entidad objeto de estudio y culmina con la identificación de las estrategias a seguir para el aumento de los turistas Millenials que visitan el hotel Ocean Varadero El Patriarca, teniendo en cuenta los resultados de todos los métodos y herramientas utilizados en el desarrollo del procedimiento metodológico.



## CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo tiene como objetivo exponer los resultados de la investigación a través de la aplicación del procedimiento metodológico propuesto en el capítulo anterior para el diseño de estrategias de marketing para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca.

### 3.1 Fase I: Análisis de la situación actual de la entidad

#### **Etapas I: Caracterización de la entidad**

El Hotel Ocean Varadero El Patriarca es un resort con categoría 5 estrellas, situado frente a la paradisíaca playa de Varadero, rodeado de amplias zonas verdes entre las que se encuentra el legendario cactus el “Patriarca” con más de 500 años de historia. Es operado por el Grupo de Turismo Gaviota S.A. bajo Contrato de Administración con la Cadena Española Ocean Hotels Management perteneciente a H10. Está ubicado en el Km 18 ½ de la Autopista Sur, Punta Hicacos, Varadero y fue inaugurado el 31 de octubre de 2012.



**Fig. 3.1:** Mapa Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

**Fuente:** Departamento de Calidad.

La instalación cuenta con 35 bungalows de 12 habitaciones distribuidas en dos pisos, para un total de 420 habitaciones: 348 de categoría estándar (Deluxe Room), de ellas 4 equipadas para minusválidos y 42 comunicantes; y 72 de estándar superior: 48 Privilege Deluxe Room y 24 Privilege Junior Suites.

El edificio principal es una estructura de un solo nivel donde están concentradas gran parte de las áreas de servicio que pueden disfrutar los huéspedes.

- Lobby

- Lobby Bar
- Piano bar
- Mike's coffee
- Tienda Mixta y de Tabacos
- Restaurante Buffet
- Restaurantes de Especialidades (italiano, Oriental y Gourmet)
- Sala Polivalente
- Sala de Internet y cabinas telefónicas
- Recepción (incluye Canje de Monedas)
- Consultorio médico
- Buró de turismo
- Servicio de wifi (no incluido)

El área Privilege está formada por seis bungalows alrededor de una piscina de relajación, cuenta con bar piscina y Salón Privilege donde se ofrece servicio de conserjería, desayuno a la carta, bar con bebidas Premium y extra carta, así como servicio de internet. En toda el área se encuentra disponible el servicio de wifi.

El Centro de Salud cuenta con:

- Gimnasio climatizado.
- Cuatro palapas para masajes individuales al aire libre.
- Dos cuartos climatizados para masajes en pareja.
- Circuito hidrotermal compuesto por sauna de hierbas, sauna de sales, tratamiento de vapor y luces; tratamiento de hielo y ducha de sensaciones.
- Jacuzzi.
- Área de relajación.
- Vestidores.
- Peluquería y manicure.

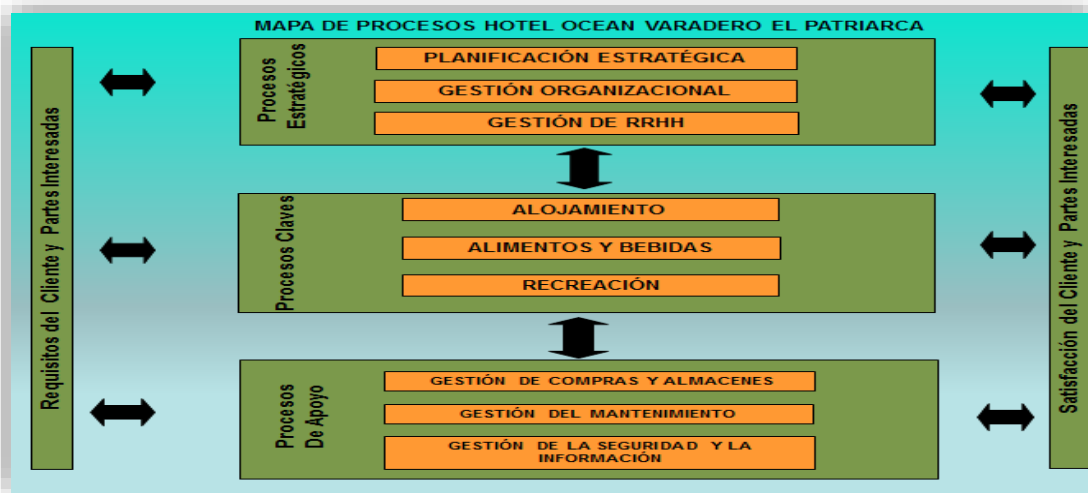
La piscina principal tiene una capacidad de 900 m<sup>3</sup> de agua. Cuenta con un Aqua Bar con barra húmeda y barra seca, área independiente para niños, facilidades para el acceso de minusválidos, club toallero y baños.

Entre otros servicios el hotel cuenta además con un Ranchón Playa, Bar Playa, Mini/teens Club, un Snack Bar con salón climatizado y terrazas al aire libre, canchas deportivas, Punto Náutico, Teatro de Animación con bar y Music Bar.

**MISIÓN:** Somos un equipo de anfitriones comprometidos, que, con estilo propio y espíritu creativo, transmite una ilusión común transformando las expectativas de los clientes en inolvidables sensaciones, ofreciendo una amplia variedad de servicios para lograr su recomendación y fidelización, orientándonos a la mejora continua.

**VISIÓN:** Formaremos una marca consolidada de carácter familiar y vanguardista, unidos por un constante crecimiento, tomando la calidad y excelencia como símbolo de prestigio. Utilizaremos nuestro esfuerzo para seguir innovando en tecnología, recursos humanos y gestión medioambiental, orientados y comprometidos con nuestros valores y resultados, siempre “Pensando en ti”.

A continuación, se presenta en la **Fig. 3.2** los procesos y subprocesos que se realizan en esta instalación de forma detallada los cuales trabajan como un sistema ya que todos se encuentran interrelacionados entre sí para el correcto funcionamiento de la entidad. Independientemente de que estos puedan ser divididos en estratégicos, claves o de apoyo todos tienen una finalidad, debido a que están enfocados hacia la satisfacción del cliente y a la eliminación de las barreras entre departamentos como funciones principales.



**Fig. 3.2:** Mapa de procesos del hotel Ocean Varadero El Patriarca.

**Fuente:** Departamento de Calidad.

Debido a la gran competencia existente en el polo turístico de Varadero el hotel Ocean Varadero el Patriarca ha tenido que realizar una competitiva estrategia de segmentación y posicionamiento con respecto al entorno circundante, proyectándose a través de las acciones de la competencia, lo que significa la toma de decisiones ante las amenazas que influye la competitividad del polo de Varadero.

El Hotel Ocean Varadero El Patriarca esta designado al turismo de familia y parejas que vienen principalmente de Canadá y Europa, pero también trabaja en atraer clientes de Latino América y Centro América. Por las alianzas que tiene la empresa en estos mercados hay buena aceptación de este hotel entre los TTOO.

Para alcanzar niveles de ocupación altos en las temporadas de invierno y verano se han concentrado en las siguientes acciones:

- Lanzar ofertas en todos los mercados con soporte publicitario, haciendo énfasis en los principales mercados, como, por ejemplo, Canadá y Europa.
- Cooperación muy cercana con los receptivos locales para captar grupos y recorridos.
- Captar el máximo número de grupos FAM y otros grupos de las agencias latinas, europeas y receptivas.

Asimismo, existen diferentes paquetes de bodas y ofertas para luna de miel que incluye: Check-in privado, late Check-out garantizado upgrade, flores, botella de champán y cesta de frutas en la habitación a la llegada del cliente, cóctel de bienvenida, cena romántica en uno de los restaurantes a la carta, desayuno al día siguiente de la llegada, cortesías diarias en la habitación y regalo especial de luna de miel. Debido a la presencia del segmento de turismo nacional se han desarrollado estrategia para la incursión en este segmento a través del lanzamiento de ofertas especiales.

### **Etapas II: Análisis interno y externo**

Con el objetivo de obtener los elementos para la conformación de la **Matriz DAFO** en el trabajo con los expertos, se realizó una tormenta de ideas para identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la instalación.

### **Factores internos**

### **Fortalezas**

1. Ubicación en un destino reconocido mundialmente, con bellas playas y un clima agradable.
2. Trabajadores con nivel cultural, formación profesional, sentido de pertenencia, organización y disciplina.
3. Instalaciones equipos y sistemas modernos.
4. Buenas relaciones contractuales con TTOO fuertes y consolidados en el mercado.
5. Operación bajo contrato de administración con la Cadena H10, prestigiosa y consolidada internacionalmente.

### **Debilidades**

1. Baja motivación del personal debido al sistema de estimulación poco ventajoso.
2. Gestión de compras centralizada y muy limitada.
3. Insuficiente ejecución y calidad de los mantenimientos al inmueble, los equipos y los sistemas.
4. Insuficiencias en la implementación de los sistemas de gestión.
5. Insuficiente enfoque hacia el cliente y la mejora continua.

### **Factores externos**

#### **Oportunidades**

1. Seguridad ciudadana y sistema de salud reconocidos mundialmente.
2. Sistema de Defensa Civil reconocido internacionalmente por su eficacia en el enfrentamiento a desastres naturales.
3. Aumento en los arribos de turistas debido al creciente interés en el destino Cuba, a partir de la mejora de las relaciones con Estados Unidos y la Unión Europea.
4. Actualización del modelo económico cubano.
5. Posibilidad de incrementar la satisfacción de los clientes y los índices de repitencia.

#### **Amenazas**

1. Apertura de nuevos hoteles de alto estándar en el polo, incluido uno de la propia cadena Ocean, incrementando la competencia.
2. Productos insatisfechos en mercado que afectan el cumplimiento los estándares establecidos en el hotel.

3. Incumplimientos en los servicios contratados a terceros que afectan la calidad del servicio.
4. Carencia de personal preparado en la agencia empleadora para asumir las necesidades del hotel.
5. Agudización de la crisis económica en los principales mercados emisores.

**Tabla 3.1: Matriz de confrontación**

	Fortalezas					Σ	Debilidades					Σ	Total
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
<b>Oportunidades</b>													
<b>1</b>	1	3	1	3	1	9	3	3	3	1	3	13	22
<b>2</b>	1	5	1	3	1	11	3	3	3	1	3	13	24
<b>3</b>	1	5	4	5	5	<b>20</b>	4	5	5	3	5	22	42
<b>4</b>	1	1	1	1	3	7	2	2	2	3	1	10	17
<b>5</b>	1	5	4	3	5	18	5	5	5	5	5	<b>25</b>	<b>43</b>
<b>Σ</b>	5	<b>19</b>	11	15	15	<b>65</b>	17	<b>18</b>	<b>18</b>	13	17	<b>83</b>	<b>148</b>
<b>Amenazas</b>													
<b>1</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	10
<b>2</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	3	2	1	8	13
<b>3</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	4	3	1	<b>10</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	1	1	1	1	1	5	3	1	1	3	1	9	14
<b>5</b>	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	10
<b>Σ</b>	5	5	5	5	5	<b>25</b>	7	5	10	<b>10</b>	5	<b>37</b>	<b>62</b>
<b>Total</b>	10	<b>24</b>	16	20	20	<b>90</b>	24	23	<b>28</b>	23	22	<b>120</b>	<b>210</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Valorando los resultados se concluye que el cuadrante con mayor puntuación es el tercero, lo cual implica que las estrategias fundamentales a proponer deben ser adaptativas, o sea se deben superar al máximo las debilidades que presenta el hotel para aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno, y así cumplir la misión.

#### Problema Estratégico General

Si no se aprovecha la posibilidad de incrementar la satisfacción de los clientes y los índices de repitencia, entonces no se podrá superar la centralización y limitación en la gestión de compras, además de la insuficiente ejecución y calidad de los mantenimientos al inmueble, los equipos y los sistemas.

### **Solución estratégica**

Como resultado de la matriz de confrontación se llega a la conclusión de que el hotel debe apoyarse en la fortaleza que representan los trabajadores competentes, disciplinados y con alto nivel cultural para aprovechar la oportunidad que genera el aumento en los arribos de turistas debido al creciente interés en el destino Cuba. Por otra parte, debe concentrar sus esfuerzos primeramente en una gestión de compras más eficaz y proactiva para lograr mayor disponibilidad de recursos; y en segundo lugar debe garantizar mejor estado técnico de la instalación a partir de mantenimientos preventivos y la mejora en la calidad de los mismos, para incidir positivamente en los niveles de satisfacción de los clientes.

### **3.2 Fase II: Estudio del mercado**

En la presente fase, la investigación se apoya solamente en las fuentes secundarias, debido a la precisión y seguridad de los datos que estas proyectan con relación al segmento de turistas *Millenials*. A continuación, se muestran los principales resultados: (algunas preguntas de las encuestas estudiadas permiten respuestas múltiples, y en estos casos, el total de porcentajes es más que 100).

*Millenials* es una categoría cada vez más difundida en los medios de comunicación, que, de manera general, designa a quienes nacieron con la consolidación de la era digital y cuya primera cohorte se fue haciendo adulta en el cambio de milenio. Aunque no existe un acuerdo sobre sus límites temporales, se puede decir que su referente de inicio son los primeros años de la década de los 80 y que se extiende hasta finales de la década de los 90. Estos jóvenes, que tienen hoy entre 18 y 38 años, aproximadamente, también son conocidos como Generación Y. Los *Millenials* son la futura generación de consumidores y usuarios con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer. Se caracterizan por ser nativos digitales, es decir, dominan la tecnología como si fuera una prolongación de su propio cuerpo.

### **Perfil del turista *Millenials***

#### **Etapa I: Ficha técnica**

Según su rango de edad, expertos afirman que los *Millenials*:

- Son el 26% de la población mundial (alrededor de 1.800 millones).
- De éstos, solo 130 millones están en Estados Unidos y Europa.



- En América Latina representan el 30% de la población total.
- Quienes hoy tienen menos de 38 años, en 2020 representarán el 59% de la población del planeta y en 2025 el 75% de la fuerza laboral mundial.

*Hundredrooms* (Comparador online de casas y apartamentos vacacionales. En una sola búsqueda permite a los consumidores comprobar y comparar los precios de propiedades en todos los sitios Web líderes de alquiler de vacaciones) y la escuela de negocios ESERP (Escuela de negocios especializada en Masters, MBAs, titulaciones universitarias, Grados Oficiales, Bachelors y Cursos en Madrid, Barcelona y Mallorca), han preparado “Hábitos turísticos: ¿cómo viajan los *Millenials*?”, un informe detallado para dar a conocer de primera mano cuáles son los hábitos turísticos, cómo viajan y qué eligen los *Millenials*. Para ello han realizado un estudio en Madrid, Barcelona y Palma de Mallorca entrevistando a más de 600 *Millenials*. Este informe pretende entender el punto de vista y la manera que conciben la organización de los viajes.

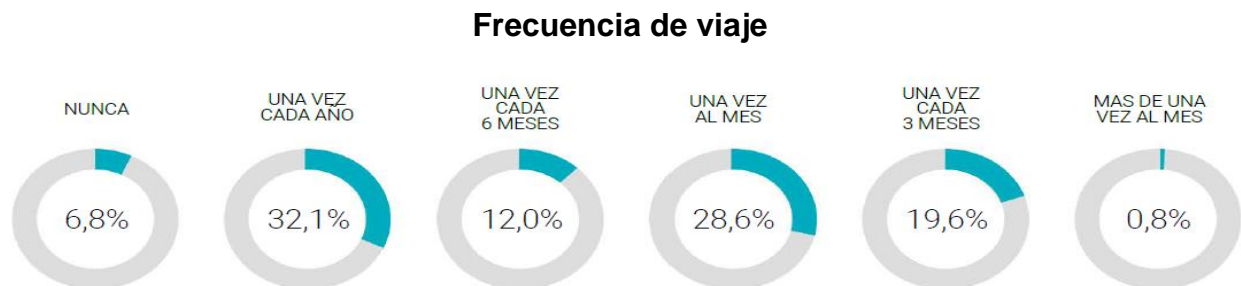
#### **Características demográficas:**

**-Edad:** de los 600 *Millenials* entrevistados, el 59,6% tiene 18-22 años, el 24% tiene 23-27 años, el 9,5% tiene 28-35 años y el 7% tiene 35-38 años de edad.

**-Sexo:** El 50,8% son hombres y el 50,2% son mujeres.

**-País de procedencia:** España 83,4%, Rusia 2,3%, Venezuela 1,7%, Ecuador 1,2 %, Italia 0,8, Líbano 0,7%, Bulgaria 0.7%, Argentina 0,5%, Francia 0,2%.

#### **Etapas II: Hábitos de viajes**



**Fig. 3.3:** Frecuencia de viaje de los turistas Millennials.

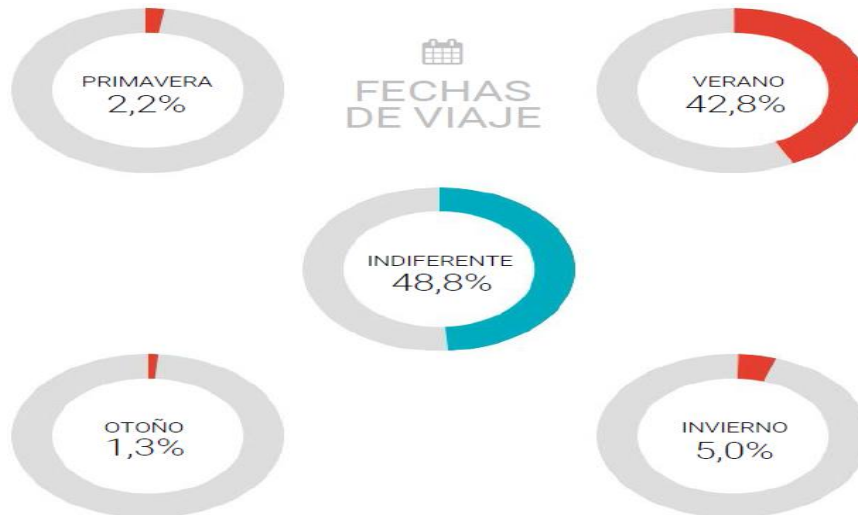
**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millennials?”.

Los datos de la encuesta demuestran que la mayoría de los *Millenials* suelen realizar viajes al menos una vez cada año. La forma de entender el turismo y los viajes está cambiando gracias



a estos jóvenes que están apostando por nuevas formas de consumo planificando con tiempo y asiduidad sus viajes.

**Fechas de viaje**

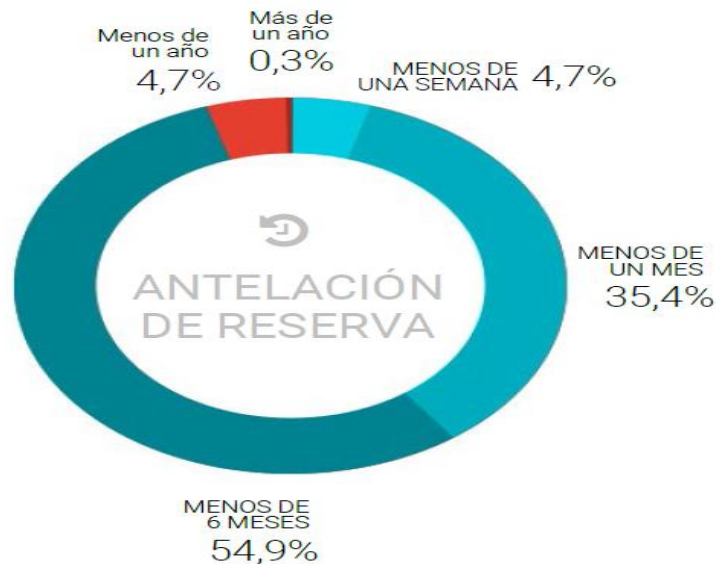


**Fig. 3.4:** Fechas de viaje de los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

Respecto a las fechas que prefieren hacerlo, si bien la mayoría señala que le es indiferente, un 42,8% prefiere hacerlo en verano, seguido de un 5,0% que lo haría en invierno, un 2,2 en primavera y un 1,3% en otoño.

**Antelación de reserva**



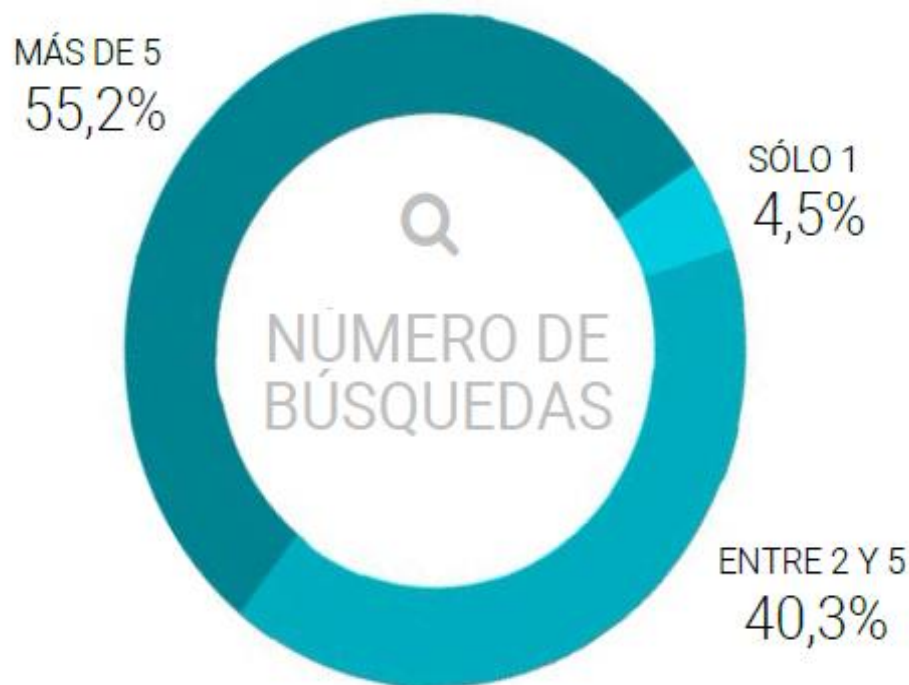
**Fig. 3.5:** Antelación de reserva de los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

A la hora de organizar y planificar un viaje, los Millenials lo hacen con una antelación de menos de seis meses (54,9%) y con menos de un mes (35,4%). Para los jóvenes es importante planificar con tiempo los viajes ya que con anticipación se pueden conseguir mejores precios, ubicaciones, disponibilidad y programar actividades en destino.

Para este público no es necesario disponer de presupuestos disparatados para hacer viajes, la red es su proveedor donde encontrará todos los recursos necesarios, su fuente de información y el punto desde donde además de contratar servicios podrá contrastar su fiabilidad a partir de la opinión y las experiencias de otros usuarios.

**Número de búsquedas realizadas antes del viaje**



**Fig. 3.6:** Número de búsquedas realizadas antes del viaje por los turistas Millenials.

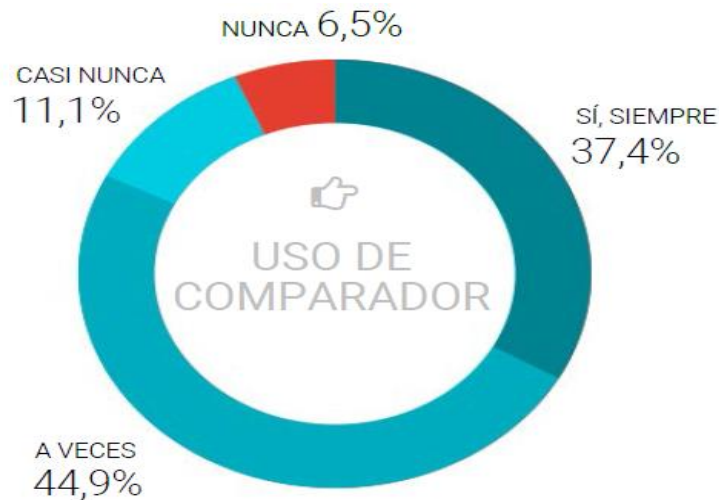
**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

A la hora de realizar búsquedas para reservas de alojamiento, los *Millenials* prefieren comparar entre más de 5 opciones antes de tomar la decisión final.

**Etapas III: Uso de tecnología al viajar**

**Uso de comparador turístico antes del viaje**

## CAPÍTULO III

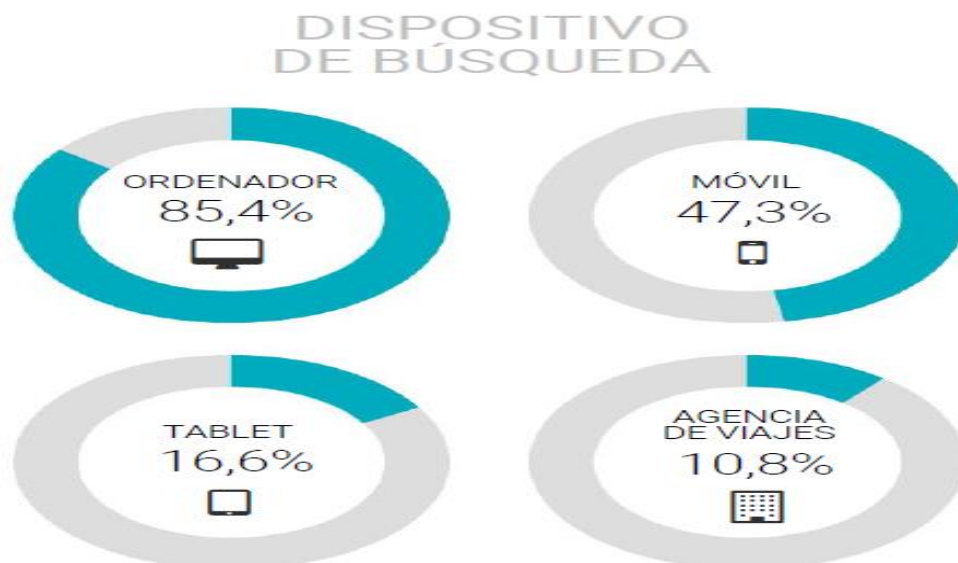


**Fig. 3.7:** Uso de comparador turístico antes del viaje por los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

La mayoría de los *Millenials* conocen comparadores online que les facilitan la tarea de buscar las mejores opciones en un solo *click*. En este caso un 37,4% "siempre" utiliza comparadores online y un 44,9% "a veces" ya que en menor tiempo pueden tener una visión general de lo que están buscando. Se acelera así el proceso de decisión y reserva al tener todos los datos disponibles.

### Dispositivo de búsqueda



**Fig. 3.8:** Dispositivo de búsqueda de los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

Los datos confirman que los dispositivos electrónicos son los favoritos para buscar alojamiento vacacional respecto a servicios como agencias de viajes. Sin embargo, quienes utilizan el móvil como herramienta para investigar o comparar alojamiento muchas veces no realizan allí la compra final.

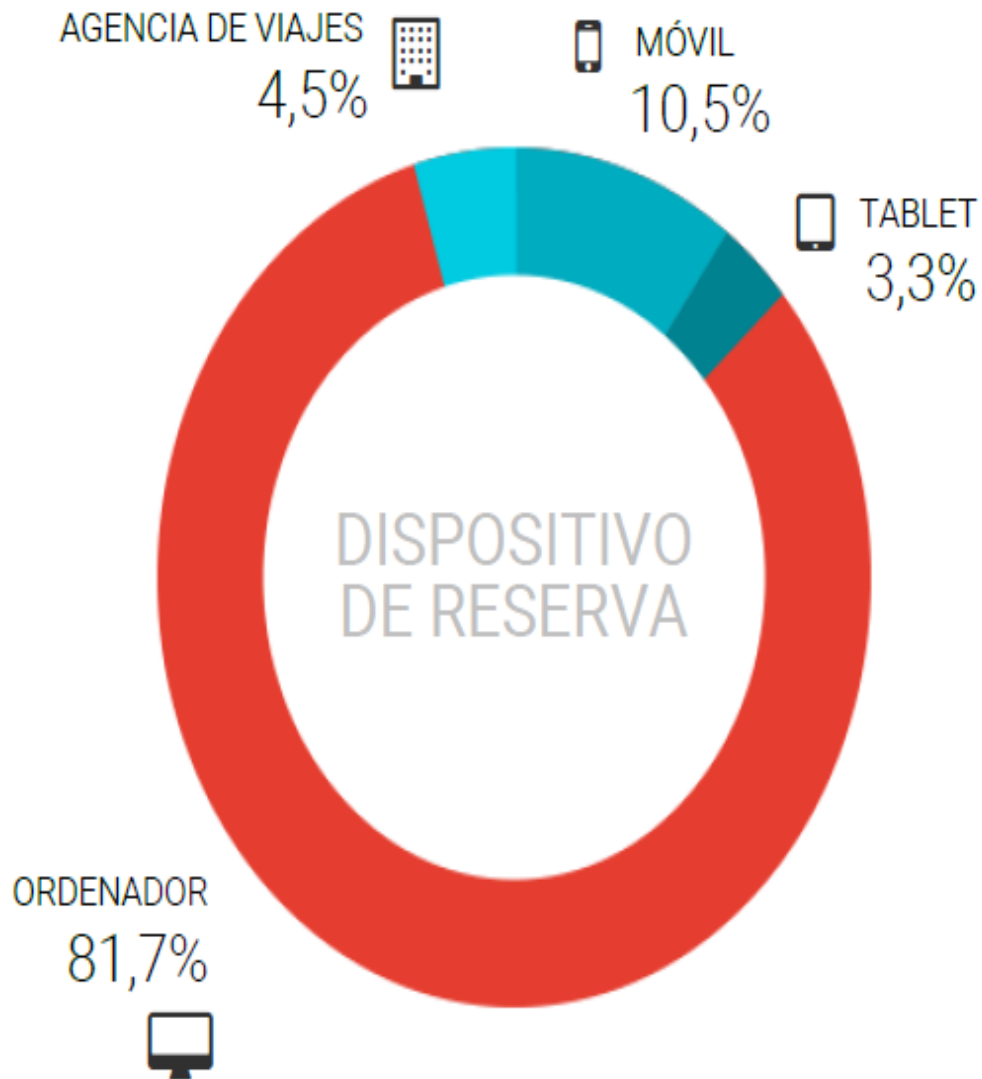
Las aplicaciones móviles o servicios online aportan un gran tráfico de búsquedas y consultas, pero todavía no es un tráfico “targetizado” que tenga un mayor volumen de compra a través del móvil. Las compras todavía se siguen haciendo a través del ordenador.

**Motores de búsqueda, portales de opinión y Online Travel Agencies**



**Fig. 3.9:** Motores de búsqueda, portales de opinión y Online Travel Agencies preferidos por los turistas Millenials según el reconocimiento de marca, uso y nivel de confianza de los mismos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de: “TripAdvisor tops Travel Brand Awareness Index” por LJ Research, 2014.



**Fig. 3.10:** Dispositivo de reserva de los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de "Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?".

A la hora de reservar el 81,7% lo hace a través de un portátil, el 10,5% a través del móvil, un 4,5% a través de una agencia de viajes y un 3,3% a través de una tableta. La mayoría de los *Millenials* realizan sus reservas a través del móvil o portátil. Muy pocos utilizan las agencias de viajes para hacer sus reservas. Casi nadie utiliza únicamente una agencia de viajes para realizar su búsqueda o reserva. Los *Millenials* realizan las búsquedas a través de los móviles, mientras que las reservas o compras a través de los ordenadores.



## Redes sociales para Millennials



**Fig. 3.11:** Principales redes sociales para atraer a los Millennials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de: “Estadísticas en redes sociales este 2017” por Lorna, Campos, 2017; “Marketing en redes sociales” por Mabel, Cajal, 2016.



**Etapa IV: Viajes**

**Intereses al viajar**

INTERESES AL VIAJAR



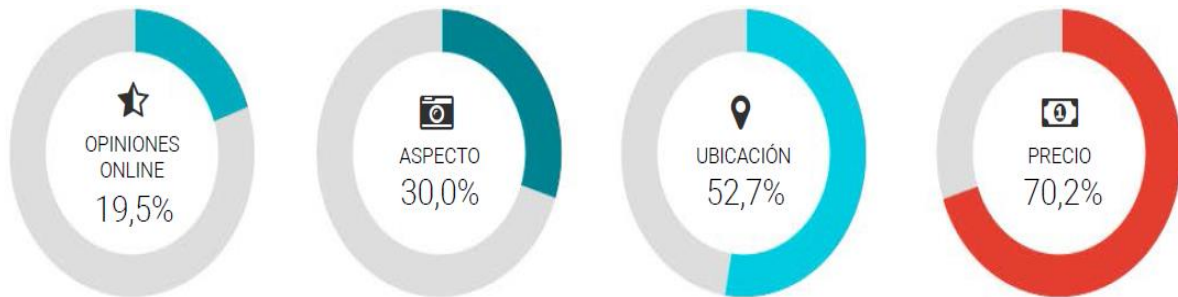
**Fig. 3.12:** Intereses al viajar de los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

A la hora de elegir qué ver en un destino, la mayoría de los entrevistados prefieren espacios culturales, monumentos, museos y templos. En el mismo orden, también eligen los destinos de playa, naturaleza, montaña, que en su mayoría disponen de importantes posibilidades de alojamiento vacacional tanto para familias como para grupos. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los usuarios de comparadores online realizan búsquedas y reservas en fin de semana, sobre todo los sábados, domingos y lunes. En general prefieren las estancias de más de dos días para poder recorrer mejor los destinos y realizar actividades para conocer el entorno local.



**Factores claves para elegir alojamiento en el destino**



**Fig. 3.13:** Factores claves para elegir alojamiento en el destino por los turistas Millenials.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de “Hábitos turísticos: ¿Cómo viajan los Millenials?”.

A la hora de elegir un alojamiento vacacional, los *Millenials* tienen claro que el precio es un factor clave. Sin embargo, existen otros aspectos como el tipo de alojamiento, el estilo, la ubicación que también se tienen en cuenta a la hora de realizar las reservas. Hay que destacar que las opiniones online escritas por otros viajeros sobre los alojamientos son un factor importante, pues publican sus comentarios cuando y donde quieren, comentan si algo les ha impresionado o disgustado y en muchas ocasiones suelen ser unos poderosos mensajes de ventas.

**3.3 Fase III: Elaboración de las estrategias**

**Propuestas de estrategias a seguir para la mejora de la oferta hacia el segmento de turistas *Millenials* que visitan el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.**

**Tabla 3.3.** Propuestas de estrategias del marketing mix a seguir por el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

Hotel Ocean Varadero El Patriarca.		
Estrategia de producto		
Tipo de estrategia	Definición de la estrategia	Acciones
Estrategia de diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y proyectar una imagen de marca que atraiga a los <i>Millenials</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser creativos: crear imágenes y publicidad que capture la imaginación de los <i>Millenials</i>; que sea breve, fácil de ver, divertido y único.</li> <li>• Hablar y comunicarse con ellos en su propio idioma: es necesario que la empresa conecte con los de esta generación creando una imagen</li> </ul>

		que vaya acorde con la mentalidad del <i>Millenials</i> , para lo cual deberán realmente interesarse en quienes son y qué es lo que les interesa.
Estrategia de especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir un grado de exclusividad de la oferta del hotel, en correspondencia a la demanda del turista <i>Millenials</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactuar con ellos e incluirlos: las marcas que ofrezcan experiencias milenarias que incluyan la interacción con los mismos a través de su contenido definitivamente ganarán su lealtad. Los <i>Millenials</i> necesitan ser prosumidores y conectar con las marcas que no sólo publicitan anuncios para mirar sino ofrecen experiencias con productos y servicios de los que ellos han formado parte activa y sienten que han sido adaptados a sus preferencias y necesidades.</li> </ul>
Estrategia de diversificación concéntrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introducir nuevos productos y servicios que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes pero concentrados más en los turistas <i>Millenials</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear contenido que conecte con ellos y se alinee a sus hábitos y preferencias.</li> <li>Crear y compartir contenido auténtico: el contenido compartido en los distintos medios y canales que el hotel escoja debe ser sobretodo auténtico. Los <i>Millenials</i> prefieren a las empresas honestas y amistosas, que, en vez de ocultar sus defectos, recalquen lo diferente, único e inusual del establecimiento y sus servicios.</li> <li>Crear contenido informal: los <i>Millenials</i> prefieren empresas informales que se comuniquen y relacionen con ellos de la misma manera que lo hacen con sus amigos.</li> </ul>
Estrategias de precio		

## CAPÍTULO III

Estrategia de penetración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oferta de precio más conveniente que el de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer precios similares a la competencia, pero agregándole un plus como pudiera ser algún tipo de descuento, o facilidades como excursiones o asistencia a eventos del mercado de forma gratuita</li> </ul>
Estrategia de especialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el precio en correspondencia al grado de especialización de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar o disponer de personal entrenado que esté totalmente dedicado a esta tarea.</li> </ul>
<b>Estrategias de distribución</b>		
Estrategia de distribución exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir sus productos a través de canales exclusivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato con los turoperadores y agencias de mayoristas, minoristas y receptivos especializados en el mercado, así como también con aquellos que no están especializados, pero disponen de productos específicos para este público.</li> <li>Monitorear la reputación online que tiene el establecimiento, especialmente en los medios sociales y en los medios digitales y móviles.</li> </ul>
Estrategia de penetración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribuir sus productos a través de canales no tradicionales que tienen un plus en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato con las centrales de reservas no convencionales, dando a conocer su posicionamiento con respecto al mercado de turistas <i>Millenials</i> y las centrales de reservas hoteleras que venden a través de Internet productos dirigidos en exclusiva a este público.</li> <li>Manejar adecuadamente el contenido y la información que comparten a través de los distintos canales y plataformas digitales.</li> </ul>
<b>Estrategias de promoción</b>		
Estrategias de concentración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear contenido móvil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las herramientas y plataformas digitales que el hotel utilice deben ser o tener por regla general su versión móvil. Puesto</li> </ul>

		<p>que los <i>Millenials</i> utilizan múltiples aparatos electrónicos para acceder a sus canales digitales favoritos, y la mayor parte de veces acceden a ellos a través de sus smartphones, en los que el uso de las aplicaciones móviles se ha generalizado y dan por sentado. Por lo que es indispensable disponer de una versión móvil de la página web del hotel y un sistema de reservas en aplicación móvil de preferencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar o disponer de personal entrenado que esté totalmente dedicado a esta tarea.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la presencia online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicitarse en forma de un artículo en la prensa turística online, así como por medio de las redes sociales y páginas web, para dar a conocer los servicios y el interés por este mercado.</li> <li>• Analizar muy bien el contenido que subirán al Internet del establecimiento.</li> <li>• Monitorear constante y exhaustivamente la información que se encuentra del mismo en la web.</li> </ul>
<p>Estrategias de penetración de mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una óptima página web del hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es vital para llegar a los turistas en general; pues actualmente tener una página web ya no es una opción, y más aún si se desea conquistar a los <i>Millenials</i> que visitan el hotel, quienes si no encuentran en Internet toda la información necesaria del establecimiento seguro no se hospedarán en él ya que se informan básicamente sólo a través del mismo. El sitio web del hotel debe ser concebido como un “centro digital” rico en información entretenida, objetiva y directa,</li> </ul>

		<p>donde los consumidores puedan investigar e interactuar con la empresa para saber todo lo que necesiten del establecimiento y a la vez reservar a través del mismo de manera ágil, rápida y segura.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar o disponer de personal entrenado que esté totalmente dedicado a esta tarea.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear contenido en videos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada vez son más los usuarios del Internet que están consumiendo contenidos en video en lugar de contenidos escritos, por lo que es muy importante adoptar esta estrategia especialmente para conectar con los <i>Millenials</i>, ya que permiten la divulgación de contenidos que conectan con ellos por ser dinámicos, interactivos, que comunican un mensaje de forma rápida y que además se adaptan con facilidad a los formatos móviles.</li> <li>• Contratar o disponer de personal entrenado que esté totalmente dedicado a esta tarea.</li> </ul>

En el sector del turismo, los viajes y la hotelería la realidad es la misma, y las empresas del mismo al igual que las de otros sectores importantes de la economía deben adaptarse a los cambios y la evolución de los mercados utilizando de manera eficiente las diferentes herramientas de marketing que mejor se adapten a su actual nicho de consumidores, así como a sus consumidores target. Esta es la razón, por la que hoy en día son varias las empresas hoteleras alrededor del mundo, que están creando nuevas estrategias de marketing para llegar, atraer y conquistar a los turistas *Millenials*.

Los *Millenials*, actualmente ya conforman un segmento de mercado muy atractivo para las empresas de este sector y tienen un fuerte nivel de influencia en los consumidores en general. Por sí solos tienen la capacidad de generar marketing de influencia, provocar cambios en los

mercados y marcar tendencias de compra, haciéndolo de manera especial en la industria de los viajes y el turismo, por ser una de sus actividades preferidas.

Para la implementación de una u otra estrategia se dependerá de las condiciones que se den en el entorno del hotel y de las tendencias políticas, económicas y sociales, que, en este caso, están siendo favorables para la implementación de acciones que deben facilitar la comprensión por parte de los directivos y trabajadores del sector turístico de las características de este segmento de mercado desde el punto de vista social y económico.

### 3.4 Conclusiones parciales

Este capítulo recoge los resultados del procedimiento aplicado para identificar las estrategias a seguir para el aumento de los turistas *Millenials* que visitan el hotel Ocean Varadero El Patriarca. Primeramente, se realizó una breve caracterización del hotel, luego se aplicó una tormenta de ideas que permitió identificar las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la instalación. El análisis externo e interno se consolidó en una matriz DAFO que situó a la entidad en una posición adaptativa. Se definió el perfil de los turistas *Millenials* reportando además una visión teórica y práctica, de cómo se manifiesta este fenómeno turístico en el panorama internacional y para culminar se elaboraron propuestas de estrategias a seguir para la mejora de la oferta hacia el segmento de turistas *Millenials* que visitan el Hotel Ocean Varadero El Patriarca.

### CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica permitió la comprensión de los aspectos teóricos-metodológicos empleados para el estudio del tema, los cuales fueron consultados en cada una de las etapas del proceso investigativo a partir de criterios de diferentes autores nacionales e internacionales. Se fundamentaron conceptos y definiciones básicas.
2. El procedimiento metodológico propuesto refleja una secuencia lógica de tres fases y siete etapas en las cuales se analizó la situación actual de la entidad objeto de estudio, se realizó un estudio de los turistas *Millenials* y se elaboraron las estrategias a partir del juicio emitido por los expertos y la consulta de bibliografía actualizada.
3. Se diseñó una propuesta de estrategias y acciones estratégicas del marketing mix a seguir por el Hotel Ocean Varadero El Patriarca para atraer y conquistar a los turistas *Millenials*.



## RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer los resultados de la investigación en la dirección comercial de la Delegación del MINTUR y de la Delegación Territorial Gaviota.
2. Implementar el procedimiento metodológico del presente trabajo de diploma para el diseño de estrategias comerciales para otros segmentos de mercado en el destino turístico de Varadero.
3. Hacer uso de la presente investigación como material bibliográfico en la formación de los estudiantes de la carrera de Turismo.

### BIBLIOGRAFÍA

- Abraham, S. 2012. Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*. pp. Disponible en:
- Adelson, D. 2014. The Shrinking Hotel Front Desk: How Mobile, Millennials and More are changing the Guest Experience. . pp. Disponible en: <http://intelitycorp.com/Marketing/The-Shrinking-Hotel-Front-Desk>.
- Adriano, J. 2015. Millennials: la generación que transforma el mundo. pp. Disponible en: <http://comofuncionaque.com/millennials-la-generacionque-transforma-el-mundo/>
- Aguilar Mier, M. 2016. Los millennials: la generación de las redes sociales. pp. Disponible en:
- Aguirre Rodríguez, P. K. L. C., Giuliana; Vasquez Lamadrid, Walter Orlando Chumpitasi, Vera Jesús, Diego. 2018. Factores críticos de éxito que determinan la compra de servicios turísticos a través de Internet por parte de los vacacionistas millennials de Lima Metropolitana. pp. Disponible en:
- Airbnb. 2016. Airbnb and The Rise of Millennial Travel. pp. Disponible en:
- Añón, A. L. 2011. La entrevista en la investigación de mercados. pp. Disponible en:
- Bakuli, D. 2012. Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. *Journal of Management and Organization. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization*. pp. Disponible en:
- BALLADARES, J. J. R. P. 2017. Una ética digital para las nuevas generaciones digitales. pp. 2528-8156. Disponible en:
- Bauzà Obrador, M. A. 2017. Turismo del Siglo XXI, análisis de un nuevo segmento, los Millennials. pp. Disponible en:
- Bejarano Alvear, M. S. 2018. *Millennials como potencial mercado para los hoteles de Quito, caso Best Western C Plaza Hotel*. en opción al Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Carrera de Ingeniería en ....
- Bell, K. 2015. Los diez comportamientos de consumo más reveladores de los millennials. pp. Disponible en: <http://negocios.pulzo.com/los-10comportamientos-de-consumo-mas-reveladores-de-los-millennials/>
- Bigné, E. F., X. y Andreu, L. 2000. Marketing de Destinos Turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo. pp. Disponible en:
- Bonn, I. F., J. . 2011. Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*. pp. Disponible en:

## BIBLIOGRAFÍA

- Bouzas, D. G.; Martínez-Navarro, G., *et al.* 2018. Communication in the tourism sector. Ratings and user comments as strategic variables. (144). pp. 1575-2844. Disponible en:
- Cameron, A. 2011. A sustainable workplace - we're all in it together. *Strategic Direction*. pp. Disponible en:
- Campaña Díaz, V. D. y Grijalva Molina, J. A. 2018. La Fotografía como herramienta de motivación de viaje de la generación millennial en Quito. pp. Disponible en:
- Canaley, B. K. 2015. El cambio del comportamiento del consumidor hacia la economía compartida: un estudio de Airbnb y como está afectando el viajero moderno. pp. Disponible en:
- Cárdenas Vizcarra, M. C. 2019. *Influencers en Instagram como herramientas para el establecimiento de estrategias de comunicación y marketing con el fin de atraer y conectar con la generación millennial*. en opción al Quito: Universidad de Los Hemisferios, 2019.
- Carneiro Caneda, M. 2010. *Dirección Estratégica Innovadora*. La Coruña, España. Netbiblo. pp.
- Castro, L. 2017. ¿Qué es el hashtag y como se usa?. pp. Disponible en:
- Castro Ricalde, D.; Peñaloza Suárez, L., *et al.* 2018. Most popular online travel technology: which one use university students? 18 (2). 202-232 pp. 1409-4703. Disponible en:
- Celis, D. M. L.; Otero, M. E. P., *et al.* 2017. Jóvenes de la generación de los "Millennials" y su consumo socialmente responsable en Bogotá, Colombia. (2). 207-216 pp. 1317-8822. Disponible en:
- Citizen, A. 2016. Airbnb Millennials study: Travel more important than saving for a home. pp. Disponible en: <https://www.airbnbcitizen.com/airbnbmillennials-study-travel-more-important-than-saving-for-a-home/>
- Conca, A. 2008. Marketing turístico. pp. Disponible en:
- Coppola, M. 2017. Spotlight: TripAdvisor, la democratización del sector turístico. Trekksoft: Revista y software online de turismo y reservas. pp. Disponible en:
- Curtin, M. 2017. Top 3 Things Millennials Want From Brands. pp. Disponible en:
- Dandira, M. 2012. Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*. pp. Disponible en:
- de Bogotá, C. d. C. 2019. Estrategias de éxito en marketing digital para el sector turismo. pp. Disponible en:

## BIBLIOGRAFÍA

- Donohue, R. 2017. 4 Ways historic hotels can connect with Millennials. pp. Disponible en:
- Dörner, N., Gassmann, O. & Gebauer, H. . 2011. Service Innovation: Why is itso difficult to acomplish? *Journal of Business Strategy*. pp. Disponible en:
- Drucker, P. 2007. *The practice of management*. . pp.
- Eng, D. 2016. What Do Millennials Want? Hotels Have Some Ideas. *The New York Times*. pp. Disponible en:
- Farzipoor, S. A., R. 2011. A chance-constrained data envelopment analysis approach for strategy selection. *Journal of Modelling in Management*. pp. Disponible en:
- Ferreira, A. C. D. S. 2018. *As escolhas de habitação dos Millennials: o caso da cidade do Porto*. en opción al
- Flores, D. 2017. Millennials en Internet: Conoce su personalidad y comportamiento. pp. Disponible en:
- Frías, R. A. C., L.; González, M., et al. 2008. *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas (HASPNET)*. Editorial Universitaria. Matanzas. pp.
- Gailewicz, J. 2014. Meet the millennials: the consumers to change the marketing landscape. pp. Disponible en: <http://thenextweb.com/entrepreneur/2014/03/29/meet-millennialsconsumers-change-marketing-landscape/1/>
- Getz & Lee, G. 2011. Why your strategy isn't working. *Business Strrategy Series*. pp. Disponible en:
- Gómez García, I. 2015. Destilando preferencias: las redes sociales como fuente de información entre estudiantes universitarios. *Entretextos*. pp. Disponible en: <http://entretextos.leon.uia.mx/num/19/PDF/ENT19>.
- Gutiérrez-Rubí, A. 2016. Millennials en Latinoamérica: Una perspectiva desde Ecuador (Informe de investigación) pp. Disponible en:
- Guzmán Villamizar, J. E. 2017. Como liderar a los millenials en las organizaciones. pp. Disponible en:
- Hernández, Y. 2010. *Tesis en opción al Título de Máster en Gestión Turística*. en opción al Universidad Central Marta Abreu de Las Villas. Santa Clara.
- Herrera Meza, M. d. P. 2017. Preferencia de los turistas extranjeros millennials por AIRBNB en Lima, Perú. pp. Disponible en:

## BIBLIOGRAFÍA

- Hertzfeld, E. 2017. Netflix is taking over TV content at hotels. pp. Disponible en: <https://www.hotelmanagement.net/tech/>.
- Heymann, M. 2016. Engaging Millennials with Accessibility and Consistency. pp. Disponible en: [http://hotelexecutive.com/business\\_review/4857/engaging-millennials-with-accessibility-and-consistency](http://hotelexecutive.com/business_review/4857/engaging-millennials-with-accessibility-and-consistency)
- Howe, N., & Strauss, W. . 2000. Millennials Rising. pp. Disponible en: <https://books.google.com.ec/books>.
- Iglesias, J. 2007. Comercialización de Productos y Servicios Turísticos. pp. Disponible en:
- Infobae. 2017. Destinos instagramables: los Millennials escogen vacaciones que "se vean bien" en las redes. pp. Disponible en: <https://www.infobae.com/turismo/2017/04/24/destinos-instagramables-los-millennials-escogen-vacaciones-que-se-vean-bien-en-las-redes/>
- Jackson, S. E. 2012. Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*. pp. Disponible en:
- Jackson, S. E. 2011. Making strategies stick. *Journal Business Strategy*. pp. Disponible en:
- Jacho, A. y Yanelly, S. 2019. *Estudio de mercado para el diseño de un producto turístico Bleisure en la ciudad de Guayaquil*. en opción al Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social.
- Juarez, L. O. y Cebrián, R. G. 2016. *Estructura del mercado turístico 2*. Ediciones Paraninfo, SA. 8428338272. pp.
- Lane, L. 2016. ¿Are Millennial Travel Trends Shifting in 2016? *Forbes United States*. pp. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/lealane/2016/01/15/are-millennial-travel-trends-shifting-in-2016-youll-be-surprised/#ff3484d36a81>.
- Letona, E. A. J. R. d. E. d. J. 2018. Jóvenes y hábitos de consumo en turismo. (119). 47-61 pp. 0211-4364. Disponible en:
- López-Esparza, M.-A. 2019. Relación entre estrés laboral e inteligencia emocional en millennials de empresas privadas de Lima. pp. Disponible en:
- López, B. C. J. A. 2019. Gestión de información y creación de contenido digital en el prosumidor millennial. 11 (1). pp. 2007-1094. Disponible en:
- Lukac, E. F., D. . 2012. Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*. pp. Disponible en:
- Maurer, O. 2019. Tourism and Food: Necessity or Experience? En: *The Study of Food, Tourism, Hospitality and Events*. Capítulo Springer. 27-35 pp.

- McCracken, S. 2017. Are millennials making a move into luxury? *Hotel News Now*. pp. Disponible en: <http://www.hotelnewsnow.com/Articles/110765/Are-millennials-making-a-move-into-luxury>
- Mej, O. y García, M. O. 2018. Significados del viaje turístico en jóvenes millenials. Caso de estudio: Texcoco, México. pp. 2027-7679. Disponible en:
- Meltzer, H. 2016. Travel more important to millennials than buying a home or paying off debt, research shows. *The Telegraph*. pp. Disponible en: <http://www.telegraph.co.uk/travel/news/millenials-spendmoney-travel-airbnb-gfk/>
- Mendoza, F.; Paolo, L., et al. 2019. Diferencia del comportamiento del consumidor online entre los millennials nacidos en los 80' sy 90's. pp. Disponible en:
- Meneses Guillen, D. y Rentería Montánchez, R. 2019. Influencias del mix marketing sobre la compra de turismo en plataformas digitales en Lima Metropolitana. pp. Disponible en:
- Morch, A. 2016. How to draw Millennials to your hotel. pp. Disponible en: Recuperado de <http://ehotelier.com/insights/2016/11/18/draw-millennials-hotel/>
- Myrna, J. W. 2012. A rolling stone gathers no moss: prevent your strategic plan from stagnating. *Business Strategy Series*. pp. Disponible en:
- Naturales, R. 2017. *INFORME DE PROYECTO INTEGRADOR*. en opción al ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL.
- Negocios, P. Julio, 2015. ¿Por qué los Millennials son tan importantes? . pp. Disponible en: <http://negocios.pulzo.com/por-que-los-millennials-sontan-importantes/>
- Otero, M. E. P. y Celis, D. M. L. J. C. L. d. A. 2016. La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable. 12 (23). 73-81 pp. 1900-5016. Disponible en:
- PCC. 2017. *Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo del 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio del 2017*. pp.
- Peña de la, S. 2016. Key strategies to engage Millennial attendees *NH Hotel Group*. pp. Disponible en:
- Pérez, C. M. 2011. *La sabiduría secreta de Maquiavelo*. Madrid. Editorial Libros en Red. pp.
- Piccini, C. 2015. Millennials: la nueva generación de consumidores. pp. Disponible en: <https://www.ombushop.com/blog/vender-porinternet/millennials-la-nueva-generacion-de-consumidores.html>
- Poggi, M.; Juan, G., et al. 2018. La felicidad de los millennials en Lima Metropolitana, 2018. pp. Disponible en:

## BIBLIOGRAFÍA

- Ponce, J. 2017. Comportamientos de los 'millennials' como consumidores pp. Disponible en: <http://marketingyservicios.com/comportamientos-de-los-millennialscomo-consumidores/>
- Ramírez, M., & Hernández, L. . 2017. Los influencers como herramienta digital de las marcas. pp. Disponible en: <http://200.21.94.179:8080/jspui/bitstream/handle/10839/1762/Manuela%>.
- Ricalde, D. C.; Suárez, L. P., *et al.* 2018. Tecnologías en línea populares para viajar: ¿ cuáles utilizan los jóvenes universitarios para hacer turismo? 18 (2). pp. 1409-4703. Disponible en: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/aie/article/download/33149/32652/>.
- Roca, A. F. V. J. E. y. P. e. T. 2018. UN MERCADO POTENCIAL Perfil turístico de los estudiantes de administración en turismo y hotelería de la Universidad Cesar Vallejo (Lima-Perú). 27 (3). 756-782 pp. 0327-5841. Disponible en:
- Rojas, D. y Ernesto, P. 2019. Eficiencia del servicio de información turística oficial de la DIRCETUR Cusco para la toma de decisiones del turista receptivo 2017: alternativa aplicación digital móvil. pp. Disponible en:
- Rubio, J. 2016. ¿Pero existen los millennials? *El País*. pp. Disponible en:
- Saavedra, C. 2009. Marketing: conceptos y estrategias. pp. Disponible en:
- Sachs., G. 2015. Millennials: Coming of age. pp. Disponible en: <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/index.html>
- Sampieri. 1997. Metodología de la investigación. pp. Disponible en:
- San Martín Álvarez, D. 2013. Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul. [Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. pp. Disponible en:
- Santoyo-Ledesma, D. S. y Ibáñez-Pérez, R. M. J. I. y. C. B. C. d. I. E. S. d. C. S. 2019. Participación del millennial en el emprendimiento del turismo de naturaleza. 6 (11). pp. 2007-784X. Disponible en:
- Sarmiento Guedé, J. R. y Barceló Hernando, A. J. A. J. y. E. E. 2019. Guía virtuales versus guías turísticos en la economía del siglo XXI. (52). 335-358 pp. 1133-3677. Disponible en:
- Sol, J. 1999. *La guerra de los Pymes*. Buenos Aires. Nuevo Extremo. pp.
- Tapia, H. y Nagelly, I. 2016. Hábitos de uso de las aplicaciones móviles de viaje en los millennials adultos residentes en Lima Metropolitana. pp. Disponible en:



## BIBLIOGRAFÍA

- Tjondro, E.; Santosa, K. G., *et al.* 2018. Perceptions Of Service-orientation And Trust Of Tax Officers Between Millenials, X, And Baby Boomers. 9 (1). pp. 2460-5328. Disponible en:
- Tzu, S. 2009. *El arte de la guerra*. Madrid. Edaf. pp.
- Valero Lemus, M. d. C. y Ríos Martín, M. Á. J. I. a. d. e. a. t. d. T. V. j. d. i. e. t., p 403-428. 2015. Nuevas formas de gestionar y consumir un destino turístico, desde el punto de vista tecnológico. pp. 8494413449. Disponible en:
- Vandenbroucke Gallegos, P. A. G. 2019. *Plan de negocios para la creación de un hostel low cost ubicado en la zona especial La Mariscal, Quito*. en opción al Quito: Universidad de las Américas, 2019.
- Vasconcellos, J. 2001. *Los señores de la guerra*. Madrid. Díaz de Santos. pp.
- Vasile Gabrie, B. 2018. ¿ Todo vale como destino turístico? Análisis del nuevo turista. pp. Disponible en:
- Vázquez, B. L. C. y Álvarez, M. C. C. J. H. D. C. E. A. 2019. MARKETING TURÍSTICO PARA MILLENNIALS. (71). 36-49 pp. Disponible en:
- Vergara Bravo, S. S. y Zapata Zapata, Y. D. C. 2019. *Diseño de estrategias de marketing para la empresa promotora turística Lobakan SA a través del modelo enlatado en la ciudad de Guayaquil. Año 2019*. en opción al Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Verger, J. 2014. Marketing experiencial para la generación Y: el caso Bigbox. (Tesis de Licenciatura). pp. Disponible en: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/>.
- Villanueva, P. 2017. El número de usuarios de internet alcanza el 50% de la población. *Revista Digital M4C*. pp. Disponible en:
- Villares Bedón, A. S. 2019. *Modelo de comportamiento de compra de los millennials en relación a los productos ecológicos de la ciudad de Guayaquil*. en opción al Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas.
- Zaino, L. 2016. How the Hotel Industry is Wooing Millennials. pp. Disponible en:

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario para la aplicación del método de los expertos

Estimado compañero(a): Se está validando teóricamente, mediante el Método de Consulta a Expertos, una metodología para el diseño de estrategias de marketing que aumenten los turistas Millenials que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca. Teniendo en cuenta su experiencia, se le solicita su colaboración en responder el siguiente cuestionario.

Gracias por su atención.

Nombre y Apellidos \_\_\_\_\_

Calificación profesional: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo actual \_\_\_\_\_

Años de experiencia: \_\_\_\_\_

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, 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 los criterios Alto, Medio y Bajo:

Fuentes de los criterios	Grado de influencia		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en el país			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

**Anexo 2: Resultados de la aplicación del cuestionario a los posibles expertos**

Expertos	Valor	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
<b>Coefficiente de Conocimiento: Kc</b>		1	0.801	0.946	1	0.755	1	0.946	0.303	0.873	0.946
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Disposición	0,054	X	X	X	X	X	X			X	X
Creatividad	0,1	X	X	X	X		X	X		X	X
Profesionalidad	0,113	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Capacidad de análisis	0,122	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0,145	X		X	X		X	X		X	X
Intuición	0,054	X			X	X	X	X		X	
Actualización	0,127	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Colectividad	0,018	X	X	X	X	X	X	X		X	X

**Fuente: Elaboración propia.**

<b>Coefficiente de Argumentación: Ka</b>		0.98	0.92	0.96	0.84	0.84	1	0.54	0.8	0.88	0.98
Estudios teóricos realizados	Alto 0,27										
	Medio 0,21	A	A	A	A	A	M	A	B	M	M
	Bajo 0,13										
Experiencia obtenida	Alto 0,24										
	Medio 0,22	A	A	M	A	M	M	A	B	M	A
	Bajo 0,12										
Conocimiento de trabajos en el país	Alto 0,14										
	Medio 0,10	A	A	M	A	M	A	A	M	M	A
	Bajo 0,06										
Conocimiento de trabajos en el extranjero	Alto 0,08										
	Medio 0,06	M	M	M	B	B	M	A	B	M	A
	Bajo 0,04										
Consultas bibliográficas	Alto 0,09										
	Medio 0,07	A	A	A	A	M	M	A	B	M	M
	Bajo 0,05										
Cursos de actualización	Alto 0,18										
	Medio 0,14	A	A	A	A	M	M	A	B	M	M
	Bajo 0,10										
<b>Coefficiente de Competencia: K</b>		<b>0.99</b>	<b>0.89</b>	<b>0.933</b>	<b>0.98</b>	<b>0.797</b>	<b>0.92</b>	<b>0.973</b>	<b>0.421</b>	<b>0.836</b>	<b>0.913</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 3: Cuestionario aplicado a los expertos en vista a conformar la metodología para la elaboración de estrategias comerciales.**

Estimado señor (a): Valore en qué medida los ítems planteados aluden, a las fases y etapas a seguir en el diseño de estrategias de marketing que aumenten los turistas Millenials que visitan el hotel Ocean Varadero el Patriarca. Por favor, para ello utilice la escala presentada a continuación. Si usted está totalmente de acuerdo (TA) que el ítem representa un paso determinante marque una cruz (x) en la casilla que corresponde al 5. Si usted está totalmente en desacuerdo (TD) marque una cruz (x) en la casilla que corresponde al 1. Si su opinión se encuentra en el centro, sitúen un número entre 1 y 5. Recuerde: "No existen respuestas buenas o malas, ni verdaderas o falsas".

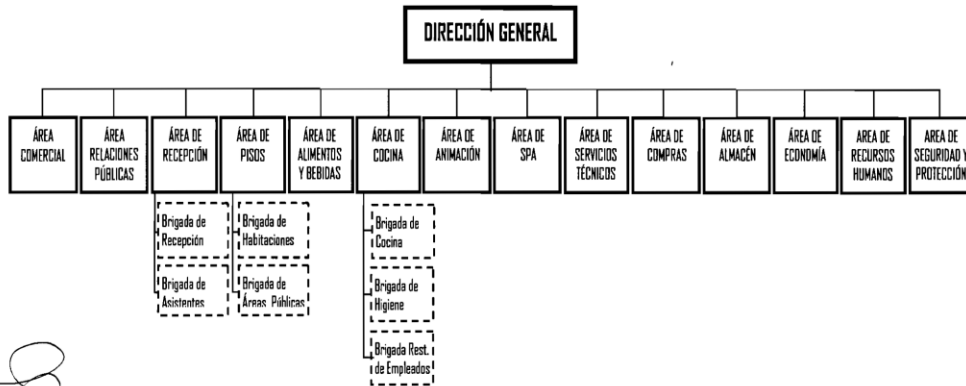
No.	Fases	Etapas	Valores de escala					Leyenda					
1	<b>I Análisis de la situación actual de la entidad</b>	Caracterización de la entidad						Totalmente en desacuerdo	<b>TD</b>	<b>1</b>			
2		Análisis Interno											
3		Análisis Externo											
4		Diagnóstico Estratégico											
5	<b>II Análisis del mercado</b>	Ficha técnica						Ni en desacuerdo ni en acuerdo	<b>N</b>	<b>3</b>			
6		Frecuencia de viaje											
7		Fechas de viaje											
8		Antelación de reserva											
9		Número de búsquedas											
10		Uso de comparador turístico											
11		Dispositivo de búsqueda											
12		Dispositivo de reserva											
13		Destino de viaje											
14		Principales motivaciones del viaje											
15		Planificación y reserva del viaje									En desacuerdo	<b>A</b>	<b>4</b>
16		Temporadas preferidas para el viaje											
17		Factores claves para elegir alojamiento en el destino									Totalmente de acuerdo	<b>TA</b>	<b>5</b>
18		Actividades en el destino											
19	Gasto turístico en el destino												
20	<b>III Elaboración de las estrategias</b>	Definición de las estrategias											
21		Propuesta de programa de acción											

**Anexo 4: Organigrama de la unidad empresarial de base Hotel El patriarca.**

**ANEXO 1**

Resolución 44 /2015 de fecha Diecisiete de marzo de dos mil quince.

**ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOTEL EI PATRIARCA**



*Handwritten signature*

**Anexo 5: Ficha técnica Hotel Ocean Varadero El Patriarca.**

<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Nombre del Hotel	Ocean Varadero El Patriarca
Operador	H10
Localización	Autopista Sur km 18. Punta Hicacos. Varadero. Cuba.
Teléfono	(53)(45) 668166
Fax	(53)(45) 668148
E-mail	<a href="mailto:jefe.ventas@oceanvaradero.co.cu">jefe.ventas@oceanvaradero.co.cu</a>
Sitio Web	<a href="http://www.oceanhotels.com">www.oceanhotels.com</a>
Modalidad	Todo Incluido.
Tipo de Hotel	Hotel de Playa.
Categoría	5 estrellas
Año de Construcción	Año 2012
Temperatura Media Anual	25 grados Celsius
Transportes y Aeropuertos (Km)	Taxis, Autobús y Vía Aérea. Aeropuerto a 34 km.
Tarjetas de Crédito (Tipología)	Todos Tipos no contactos con Bancos de EEUU.
<b>Planta Hotelera</b>	
No. de Habitaciones	420 Habitaciones.
Ocupación máxima posible	900 clientes
Temporada	900 clientes
Área Total	160 hectáreas.
Áreas Verdes	100 hectáreas
Área de Playa	250 m de largo