



FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

**Estrategias de posicionamiento *online* para los productos turísticos del
hotel Paradisus Varadero**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Daniley Silva Ramírez

Tutor: MSc. Edian Dueñas Reyes

Matanzas, 2023

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Estrategias de posicionamiento para los productos turísticos del hotel Paradisus, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniería Industrial, por la autora Daniley Silva Ramírez, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Pensamiento

*“Algunos nacen con las puertas abiertas, otros
tenemos que trabajar duro para abrirlas”*

Dedicatoria

- A mí, por la paciencia
- A mi familia, por todo.
- A mis padres, quienes han sido el ejemplo a seguir, además de ser mi sustento para llevar a cabo este logro en mi vida y poder formarme como una profesional, por lo cual les estoy eternamente agradecida.
- A ti, mi amor.

Agradecimientos

A mis padres, porque cuando se trata de agradecer el amor, los valores, el impulso, la motivación, el cuidado, la protección, los desvelos y el sacrificio que han tenido para mí, las palabras se evaporan, el nudo que me atraviesa la garganta me impide hablar, solo siento una gran emoción y un profundo agradecimiento de tenerlos a ustedes (Mami y Papito), no hay manera...Ni una sola palabra que pueda expresar el infinito agradecimiento que tengo hacia ustedes por todo lo hermoso que me han dado, por su apoyo incondicional en la realización de mis sueños y en el logro de mis más grandes metas en la vida: la culminación de mi carrera profesional y el hacerlos sentirse orgullosos de esta persona que tanto los ama.

A mi familia, por su ayuda constante y su confianza siempre en mí, por ser mi hogar, mis personas favoritas, con quien he reído y llorado; son los que hacen que todo valga la pena.

A mis seres queridos que ya no están conmigo, pero que siempre guardo su recuerdo en mi corazón y mente. A mi abuela, quien me enseñó la importancia de la familia y el amor desmedido. A mis tíos, quienes me inculcaron su ejemplo a seguir y su perseverancia. A todos ellos, les agradezco por haber sido parte de mi vida y por haber dejado una huella imborrable en mi alma. Esta tesis es también un tributo a su memoria y a su influencia en mi vida. Siempre estarán presentes en mis pensamientos y mis logros.

A mi novio Abdiel, quien ha sido mi apoyo incondicional en todo momento y mi mayor inspiración, gracias por haberme acompañado en cada etapa de este proceso, por haberme motivado cuando me sentía desanimada y por haberme brindado tu amor y comprensión. Tu presencia ha sido fundamental para superar los momentos de estrés y ansiedad, y para mantenerme enfocada en mis objetivos. Esta tesis es también un logro tuyo, porque has sido parte importante de mi vida y de mi formación académica. Te agradezco por ser mi compañero de vida y por hacer que cada día sea especial. Te amo con todo mi corazón.

A mis compañeros y amigos presentes, pasados y aquellos marcados por la distancia, por ser fuente infinita de motivación y energía, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas, gracias a ellos por esos buenos momentos vividos a lo largo de toda la etapa como estudiante.

A mi tutor Edian Dueñas Reyes, por su invaluable apoyo y orientación durante todo el proceso de investigación, gracias por haberme brindado su experiencia y conocimientos,

por sus valiosas observaciones y sugerencias que me permitieron mejorar la calidad del trabajo, pero sobre todo agradezco su paciencia infinita y dedicación.

Agradezco a todas las personas que de una forma u otra contribuyeron en la realización de este trabajo diploma, a los que brindaron su apoyo, tiempo y esmero para que con mi esfuerzo y capacidad lograr tan añorada meta...

A todos ustedes, ¡GRACIAS POR TODO!

Resumen

El posicionamiento de productos turísticos es crucial en la era digital actual, ya que la mayoría de los consumidores buscan y reservan hoteles a través de Internet. Es fundamental que los hoteles tengan una fuerte presencia en línea y sus productos estén bien posicionados. La presente investigación tiene como objetivo general: proponer estrategias de posicionamiento online para el producto turístico Yhi Spa del hotel Paradisus Varadero. Para el desarrollo de la misma se emplean como métodos teóricos el análisis síntesis e inductivo deductivo, mientras que como método empírico se utiliza la observación directa y el análisis documental, junto al empleo de herramientas como: la matriz BCG, el ciclo de vida del producto, pronósticos y series de tiempos. Se utilizan además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office. Se realizaron revisiones bibliográficas referentes a la gestión comercial de productos turísticos hoteleros, procedimientos que sirvieron de guía para la propuesta del diseñado en la investigación. Como parte del mismo se caracteriza el mercado consumidor del producto, se analiza la tendencia del consumo de los clientes y se analizan los productos. Luego, se determinan los atributos considerados como identificativos de los productos turísticos hoteleros, se diseña una encuesta con el objetivo de comparar la percepción de los atributos por los clientes y el grado en que estos esperan que se comporte el servicio, lo que permite confeccionar la matriz de importancia-valoración y de esta se obtienen estrategias específicas a partir de los atributos identificados como posibles a potenciar y mejorar.

Palabras claves: posicionamiento de productos turísticos, matriz BCG, ciclo de vida del producto, matriz de importancia-valoración.

Abstract

Tourism product positioning is crucial in today's digital age, as the majority of consumers search for and reserve hotels over the Internet. Therefore, it is essential that hotels have a strong online presence and their products are well positioned. The general objective of this research is to propose online positioning strategies for the Yhi Spa tourism product of the Paradisus Varadero hotel. For its development, synthesis and inductive-deductive analysis are used as theoretical methods, while direct observation and documentary analysis are used as empirical methods, along with the use of tools such as: the BCG matrix, the product life cycle, forecasts and time series. The EndNote bibliographic manager and the Microsoft Office package are also used. Bibliographic reviews were carried out regarding the commercial management of hotel tourism products, procedures that served as a guide for the proposal designed in the research. As part of it, the consumer market of the product is characterized, the customer consumption trend is analyzed and the products are analyzed. Then, the attributes considered as identifying the hotel tourism products are determined, a survey is designed with the objective of comparing the perception of the attributes by customers and the degree to which they expect the service to behave, which makes it possible to prepare the importance-valuation matrix and from this specific strategies are obtained based on the attributes identified as possible to enhance and improve.

Keywords: positioning of tourism products, BCG matrix, product life cycle, importance-valuation matrix.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Gestión del posicionamiento online de productos turísticos hoteleros	8
1.1. <i>Marketing</i> . Conceptualizaciones y evolución del término.....	8
1.1.1. <i>Marketing</i> digital.....	10
1.2. <i>Marketing</i> digital en el sector del turismo.....	13
1.3. Posicionamiento. Conceptualización	16
1.3.1. Tipos de posicionamiento	19
1.3.2. Posicionamiento <i>online</i>	22
1.3.3. Estrategias de posicionamiento <i>online</i>	22
Capítulo 2. Procedimiento propuesto para la evaluación del posicionamiento online para los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero	25
2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación	25
2.2. Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación.....	27
Capítulo 3. Resultados de la investigación	47
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento	47
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Referencias bibliográficas.....	
Anexos.....	

Introducción

El turismo se ha convertido en uno de los sectores económicos con mayor crecimiento en el mundo y su evolución, en las últimas décadas, ha sido caracterizada por su continua expansión y diversificación (Nieto González *et al.*, 2016). Numerosos países lo han priorizado para su desarrollo, y de forma esencial, durante el siglo XX y lo que va del siglo XXI, ha pasado a ser en una de las actividades económicas que a nivel mundial han desempeñado un papel determinante como elemento dinamizador de las economías, por lo que diferentes gobiernos le ofrecen, hasta la actualidad, un lugar primordial (Ávila Maldonado, 2021).

De acuerdo con el barómetro de la Organización Mundial del Turismo (OMT), en 2021, los ingresos por turismo internacional se estimaron en 1.9 billones de dólares, lo que rebasó los 1.6 billones de dólares generados en 2020. Por ese mismo concepto, tan solo en el primer trimestre de 2023, se alcanzó el billón de dólares (Vilchis-Chávez *et al.*, 2023). El pronóstico para ese mismo año apunta a la recuperación de llegadas internacionales que alcanzarán entre el 80% y el 95% (OMT, 2023). Para el caso de Cuba, el 2023 muestra un incremento considerable en el arribo de visitantes con respecto a 2020, 2021 y 2022. Si bien el sector se ha recuperado paulatinamente de los efectos de la pandemia, aún no se logran alcanzar los niveles de 2019.

El turismo constituye la segunda fuente de ingresos del país. En 2019, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) fue de 12,16 mil millones de dólares estadounidenses (USD). Para el 2021, esta cifra se había reducido a 7,89 mil millones. Por su parte, los beneficios reportados por las entidades turísticas que albergan a visitantes internacionales ha aumentado en más de siete veces de 2021 a junio de 2023, pues varió de 8.781.169,4 USD en ese año a 65.200.958,6 en este.

El turismo, ha sido una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo (Salazar-Corrales *et al.*, 2017), lo que aporta a las economías grandes beneficios como el desarrollo de infraestructura, la preservación cultural y patrimonial, el intercambio cultural, la conservación del medio ambiente, la promoción de la paz y la cooperación y trae consigo el incremento de la oferta laboral, beneficios financieros y aumento de la calidad de vida. Este sector está conformado a su vez por varios subsistemas como la hotelería, restaurantes, transporte, agencias de viaje, recreación, entre otros. En este contexto, las entidades turísticas desempeñan un papel fundamental en la industria del turismo como gestoras de productos turísticos, lo que contribuye a su desarrollo y crecimiento.

En los momentos actuales las entidades utilizan estrategias y acciones que fortalecen la gestión de los productos turísticos que ellas ofrecen en sus instalaciones. Algunas de las principales formas en que lo hacen incluyen la investigación de mercado, el desarrollo de productos atractivos y relevantes para el público objetivo, la promoción y *marketing* auspiciada por la presencia en ferias y eventos turísticos, así como el uso de las redes sociales, la distribución efectiva y la gestión integral del destino mediante la mejora de infraestructura y servicios disponibles, así como la utilización de prácticas sostenibles.

Las entidades turísticas buscan una distinción y en este proceso se debe considerar a la venta como un sector estratégico para valorar su máxima eficiencia. En este sentido, la correcta utilización de las técnicas de *marketing* juega un papel primordial (Unwto, 2020).

El *marketing* ha experimentado una notable evolución en el contexto empresarial a lo largo de los años, impulsada por los avances tecnológicos, los cambios en el comportamiento del consumidor y la creciente competencia en el mercado. Es fundamental para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o industria.

Una buena estrategia de *marketing* proporciona visibilidad, genera demanda, establece conexiones con los clientes, impulsa el crecimiento empresarial y crea una ventaja competitiva. Al invertir en estrategias de marketing efectivas, las empresas pueden alcanzar el éxito, aumentar la participación en el mercado y construir relaciones sólidas con los clientes. Es por ello que su utilización es esencial para posicionar los productos turísticos debido a su capacidad para diferenciarlos, promocionarlos adecuadamente, adaptarlos a las necesidades del mercado, investigar constantemente al público objetivo y fidelizar a los clientes existentes.

Muchas organizaciones usan una combinación de los canales tradicionales y digitales de marketing; sin embargo, el marketing digital se está haciendo más popular entre los mercadólogos, ya que permite hacer un seguimiento más preciso de su retorno de inversión, en comparación con otros canales tradicionales de *marketing*. Actualmente la tendencia global del *marketing online* es una combinación de tácticas de marketing conjuntas, es decir que se aplican técnicas del *marketing* tradicional combinadas con las técnicas de los nuevos medios (Salazar-Corrales *et al.*, 2017).

En el sector del turismo, las redes sociales y por supuesto las plataformas de gestión de contenidos y de interacción con el público, han dado un vuelco total a la forma de gestionar y practicar el *marketing* en Internet por lo que el posicionamiento forma parte de

la estrategia general y el plan de acción correspondiente produce importantes sinergias con el resto de acciones del *marketing* tradicional (Otero Rodríguez, 2020).

Internet ha revolucionado la distribución de información de turismo y ventas además tienen un impacto importante como fuente de información para el turismo. Los turistas de las principales regiones del mundo se han convertido en viajeros frecuentes, son lingüística y tecnológicamente hábiles y pueden funcionar en entornos multiculturales; se han vuelto más independientes y sofisticados en el uso de una amplia gama de herramientas para organizar sus viajes, que incluyen sistemas de reserva y agencias de viajes en línea, meta buscadores, sistemas de gestión de destinos, redes sociales y portales web, además sitios de comparación de precios y proveedores individuales (Seng, 2015).

Los hoteles también usan estas herramientas digitales, presenta sus servicios a través de sus sitios web oficiales y permiten que los posibles interesados vean sus instalaciones y los diferentes servicios que ofrecen, y opinen sobre la calidad y el nivel de satisfacción de los mismos (Villareal *et al.*, 2017). Varias webs de hostelería y turismo como: Entorno Turístico (2023), Iberestudios (2023) y Tripadvisor (2023) coinciden en la presencia de siete tendencias turísticas que marcarán el 2023: la personalización, la automatización, la sostenibilidad, el turismo de naturaleza, el turismo urbano, el de salud y bienestar y el de aventura.

El *marketing* digital ha modificado la forma de operar de los negocios a nivel internacional, a partir del auge que ha alcanzado el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. En las organizaciones turísticas, estas herramientas desempeñan un rol fundamental en el proceso de adquirir nuevos clientes, retener y crear relaciones con ellos con el objetivo de promover y vender los productos y servicios de la organización. En este contexto, el *marketing* digital resulta una estrategia imprescindible para las marcas por la gran oportunidad de crecimiento, posicionamiento y difusión que representan (Fernández Cueria *et al.*, 2022).

El *marketing* considera al posicionamiento como una estrategia para lograr que un producto y/o servicio tenga evocación en la mente de los clientes potenciales y activos, el que se identifica por sus atributos de valor único, lo cual implica establecer por parte de los consumidores, una diferenciación respecto a los bienes que se ofertan en el mercado (competencia); en los términos más sencillos, es tratar de que los productos-marca-empresa estén en la mente de los compradores, a fin de que la persuasión comercial

haga más simple para las organizaciones la venta de sus tangibles e intangibles (Ponce-Andrade *et al.*, 2020).

Para Otero Rodríguez (2020) tener el mejor posicionamiento es ser capaz de mantener esa posición a lo largo del tiempo a través de la flexibilidad en los programas de *marketing*, de la innovación continua y de la reputación de tener buenos productos y servicios. El posicionamiento *online* debe ser visto desde la perspectiva del *marketing online* o *marketing* digital, puesto que emplea las técnicas de *marketing* tradicionales aplicadas al mundo digital y cumple con los objetivos principales que se tienen con el *marketing online* relacionados con la potenciación de la marca y la suma de más clientes.

El posicionamiento *online* es esencial para las organizaciones turísticas, ya que les permite aumentar su visibilidad, competir en un mercado global, interactuar directamente con los viajeros, promocionar experiencias turísticas y construir una reputación sólida. Una estrategia efectiva de marketing digital y el aprovechamiento de las herramientas en línea son fundamentales para lograr un buen posicionamiento *online* y atraer un mayor flujo de viajeros.

En Cuba la industria turística no ha estado exenta de la profunda metamorfosis ocasionada por el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), gracias a ello se convirtió en una industria sobre ruedas, sin humo y con una creciente dependencia del nivel de conectividad de oferentes y de clientes. En este sentido, el *marketing* digital es vital para constituir un mecanismo infalible para el posicionamiento de empresas turísticas. De ahí la importancia de la correcta planificación de la actividad comercial que se desarrolla en el sector y del uso de las estrategias adecuadas a las exigencias del mercado, que hagan exitoso el desempeño de las ventas.

Las empresas del sector turístico cubano enfrentan el reto de una mayor competitividad, pues los destinos caribeños y en Centroamérica se han diversificado vertiginosamente, al mismo tiempo que se mantiene la agresión económica impuesta por la política de bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno estadounidense, entorpecedora del normal desarrollo socioeconómico del país.

Los hoteles para incentivar al arribo de clientes deben marcar un escenario distinto en el proceso de planificación estratégica en cuanto al reconocimiento de nuevos conceptos en el alcance de las necesidades de estos clientes, que acceden a los servicios turísticos a sus gustos propios que puedan contribuir a la satisfacción de sus necesidades, que genere una cultura de colaboración e intercambio de ideas; crear una imagen en la mente

a través del mejoramiento de los atributos débiles y de las nuevas circunstancias del entorno cambiante.

El mundo actual presenta un marcado cambio en la gestión del posicionamiento, pues hay una tendencia a evaluar este a partir de la presencia de Internet, aspecto que se ha visto evaluado según, Alcaide *et al.* (2013), al considerar que el mundo digital abre una puerta para el desarrollo de las entidades sin importar el nivel de recursos económicos con que cuenten. Es por ello que constituye una necesidad abordar el posicionamiento como estrategia de *marketing* orientada a definir la posición deseada por la empresa a partir de la percepción que tienen en mente los consumidores en relación con los productos turísticos que ofrecen. Toda empresa con visión de futuro debe plantearse la obligación de realizar un análisis periódico y sistemático de su cartera de productos.

Según datos publicados por la ONEI (2023), al cierre del mes de septiembre, Cuba reportó el recibimiento de 2 373 455 viajeros, que representa el 152,8% respecto a igual periodo del 2022 lo que equivale a 820 026 viajeros más. Se han recibido 1 814 150 visitantes internacionales hasta el mes de septiembre, que representa el 168,8%, es decir 739 368 visitantes internacionales más que en el mismo período del año anterior. Los mercados emisores de Canadá, Francia y Estados Unidos de América representan el mayor porcentaje de los arribos internacionales registrados.

En el país se reconocen las diferentes modalidades turísticas, principalmente la consideración como un destino de Sol y Playa al que se le agregan algunas actividades náuticas como la pesca, natación y buceo; así como el turismo de ciudad por el elevado valor patrimonial, histórico y cultural de muchas ciudades del país (Salinas *et al.*, 2018).

El destino Varadero dispone en la actualidad de 51 hoteles, de los cuales cerca del 70% ostentan la categoría de cuatro y cinco estrellas. El balneario recibe a la tercera parte de turistas que visitan Cuba. En este contexto se encuentra el hotel Paradisus Varadero reconocido por la marca de Resort de playa "Ultra Todo Incluido" de categoría Cinco Estrellas Plus. La construcción del hotel se inició en el año 1998 y finalizó en el año 2000, ubicado en Autopista Sur km 5, playa Francés. La entidad perteneciente a la compañía Gaviota S.A responde a los estándares de la marca Paradisus y posee contrato de administración con la cadena hotelera Meliá Hotels Internacional.

El escenario pos pandémico trajo consigo un fuerte impacto en la actividad turística, por lo cual los productos turísticos bajaron considerablemente su demanda debido a los bajos flujos turísticos de mercados como Alemania, Francia y España; todo esto relacionado

también con la crisis económica mundial que afecta al sector turístico y como agravante la guerra desatada entre Rusia y Ucrania. Por otro lado, estos mercados son los principales demandantes de las actividades de circuitos y opcionales por lo que los productos bajaron sus niveles de producción.

Es de interés para el hotel, los productos turísticos, ya que son una forma de enriquecer la oferta del mismo, y ayudan a diferenciarse de la competencia a través de su posicionamiento. Estos productos funcionan, además, como una atracción para los huéspedes y representan una oportunidad de ofrecer experiencias memorables.

De acuerdo a lo expresado se define como **problema de la investigación**: ¿cómo contribuir a la mejora del posicionamiento online a partir de los atributos identitarios de los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero?

Para dar respuesta se traza el **objetivo general** siguiente: proponer estrategias de posicionamiento online para el producto turístico Yhi Spa del hotel Paradisus Varadero. Asociado a este objetivo, se establecen como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los fundamentos teórico-metodológicos existentes en la gestión del turismo y el turismo hotelero desde un enfoque de *marketing*.
2. Proponer un procedimiento para el diseño de estrategias de posicionamiento de los productos turísticos hoteleros.
3. Aplicar el procedimiento al caso del hotel Paradisus Varadero.

Para lograr el objetivo general propuesto, la investigación que se concibe es de tipo exploratoria - descriptiva, y los métodos a utilizar son teóricos y empíricos. Dentro de los métodos teóricos se parte del dialéctico materialista donde se utilizan fundamentalmente el de inducción - deducción, el de análisis-síntesis y el de análisis histórico-lógico; mientras que dentro de los empíricos se utilizan la observación directa, el análisis documental y la encuesta. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office.

El cuerpo del informe de la investigación, según la metodología utilizada, se estructura en tres capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

Capítulo 1: mediante el análisis documental se recogen los principales aspectos teóricos relacionados con la temática de investigación, se expone de manera general el surgimiento y desarrollo de la misma y se particulariza en los servicios turísticos hoteleros como objeto principal de la investigación.

Capítulo 2: a partir del análisis documental se analizan varios procedimientos empleados para el análisis de productos turísticos, donde se resalta la utilidad de los estudios realizados y además se distingue la necesidad de introducir otros elementos necesarios para la propuesta de estrategias de posicionamiento para los productos turísticos hoteleros.

Capítulo 3: se aplica el procedimiento propuesto, se analizan los resultados y se proponen las estrategias de posicionamiento, generales y específicas, para los productos hoteleros analizados.

Para culminar con la presentación de las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, la relación de la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos, que complementan el desarrollo de la investigación.

Para el desarrollo de dicha investigación se consultaron 91 referencias bibliográficas, de las cuales 55 (60,44%) corresponden a los últimos cinco años y 21 (23,08%) son en idioma extranjero, predominantemente inglés. De igual forma se emplearon 39 artículos científicos correspondientes a revistas indexadas y el resto de las referencias correspondiente a: libros (10), artículos electrónicos (8), páginas web (5) y tesis (28).

Capítulo 1. Gestión del posicionamiento online de productos turísticos hoteleros

En el presente capítulo se exponen los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación (ver Figura 1.1), resultado del análisis realizado a la bibliográfica consultada de la literatura en los temas relacionados con marketing digital, turismo, posicionamiento *online*; así como los autores más abordados en los últimos años.

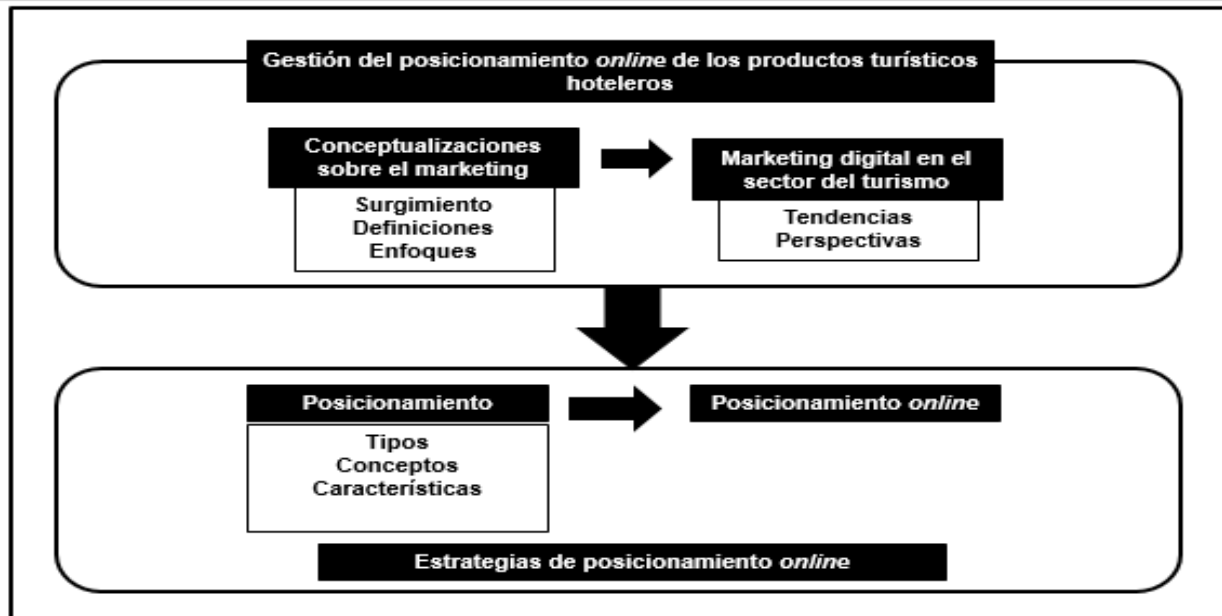


Figura 1.1. Hilo conductor del Capítulo 1.

Fuente: elaboración propia.

1.1. Marketing. Conceptualizaciones y evolución del término

La aparición terminológica del *marketing* se sitúa entre los años 1906 y 1911 en Estados Unidos, vinculada a la economía, en concreto a cursos relacionados con la distribución y con las ventas a almacenistas y pequeños comerciantes (Sixto García, 2010).

Sin embargo, Hernández Lorenzo (2016), vincula el surgimiento del *marketing* con la propia aparición del ser humano, de manera que considera que el *marketing* existió siempre. Propone como ejemplo la primera historia de la Biblia, en la cual Eva convence a Adán de que coma la manzana prohibida. Eva no fue la primera especialista en *marketing*, sino la serpiente que la convenció de que le vendiese la idea a Adán.

Stanton *et al.* (2007) señalan que el *marketing* a gran escala no comenzó a tomar forma en el país hasta la segunda mitad del siglo XIX con la Revolución Industrial. Varios pioneros fueron los que separaron el pensamiento mercadológico del económico, tal fue el caso del escritor y periodista Arch. W. Sach que utilizó el término para impartir unos cursos en la Escuela de Negocios de Harvard en año 1910. Shaw distinguió tres

operaciones básicas relacionadas con el *marketing*: la producción, la distribución y la administración.

Butler *et al.* (1916) fue otro de los profesores iniciales del *marketing*. Para él se trataba de un trabajo de coordinación, planificación y administración de las relaciones entre diversos factores de distribución.

Según Izquierdo Román *et al.* (2020), el *marketing* es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa. Pero para Münch Galindo *et al.* (2014), es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia de función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Mendivelso Carrillo *et al.* (2019) opina que el *marketing* es una disciplina prácticamente nueva en el espectro de las ciencias que estudian al ser humano. Es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos, obteniendo a cambio el valor de los clientes. El *marketing* también interviene con soluciones para contribuir al éxito de la producción, puesto que, tal como lo señalan Silveira-Pérez *et al.* (2022) aborda tanto la necesidad del mercado, como los aspectos sociales, ambientales y económicos como un todo.

El *marketing* a lo largo del tiempo ha aportado un sinnúmero de beneficios que generan rentabilidad a una empresa. Según Figueroa-Soledispa *et al.* (2020) el *marketing* es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de valor con los demás. En un término de negocios, el *marketing* implica de forma global la relación de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes.

Una de las definiciones de *marketing* que mejor se ajusta a las realidades actuales, sería la expresada por Nuñez Cudriz *et al.* (2020), en ella se afirma que el *marketing* busca entender el mercado y todas las necesidades y deseos que pudiesen existir, para que a través de la elaboración de planes y estrategias con una secuencia lógica, no solo se logre solventar dichas necesidades, sino que se entregue un valor superior al esperado que permita crear relaciones provechosas con las cuales se obtenga a cambio, rubros de venta, utilidades y valor de cliente a largo plazo. Dicha definición la complementa muy bien Lovett (2012), el cual explica que estos deseos son establecidos por la sociedad en

la que vivimos y el entorno en que nos desarrollamos y desenvolvemos, es decir, vienen moldeados por la cultura del consumidor. Cuando estos deseos están al alcance de nuestras posibilidades económicas podemos decir que se convierten en demandas, las cuales finalmente se convierten en el componente determinante de proyección de ingresos de cualquier empresa, dado que de allí vendrían sus utilidades.

Desde el pensamiento de Rodríguez *et al.* (2020) el *marketing* ahora se define como una propuesta por la cual los clientes se deciden, respaldando a las redes y las comunidades, es así como el *marketing* que se adapta al entorno social y que ofrece servicios personalizados toma más y más relevancia, pero que si quiere permanecer requiere brindar confianza y confidencialidad a sus clientes.

Según refiere Ruiz Rodríguez (2022) el *marketing* en el siglo XXI es abordado a partir de cuatro enfoques: *marketing* estratégico, *marketing* operativo, *marketing* relacional y *marketing* digital.

Cabe recalcar, que el mundo empresarial, cada vez están más enfocadas en la identificación y satisfacción de necesidades de los consumidores, adicionalmente su escenario empresarial se mueve a pasos agigantados impulsadas por las nuevas tecnologías que ha permitido en el área del *marketing* a realizar análisis más profundos del mercado, con la inclusión de nuevas tendencias de *marketing* que ayuda a tener nuevos lineamientos y líneas de investigación para ser más asertivos en la toma de decisiones (Solís-Sánchez *et al.*, 2021).

1.1.1. Marketing digital

La evolución del *marketing* ha dado lugar al apareamiento del *marketing* digital, también conocido en la literatura académica como *internet marketing*, *e-marketing*, *marketing online*, *cybermarketing*, *marketing* interactivo, *marketing* electrónico o *web marketing*, que emplea estrategias en medios digitales para la promoción y ventas de bienes y servicios. Calle-Calderón *et al.* (2020) definen “El *marketing* digital es la ejecución del *marketing* utilizando medios electrónicos como la *web*, *e-mail*, televisión interactiva y medios inalámbricos junto con datos digitales de las características de los clientes”.

Los autores Lozano-Torres *et al.* (2021) afirman que el *marketing* digital fue prosperando en el tiempo y trajo consigo tres fases de *marketing*:

- Concepto Web 1.0: nació durante la revolución industrial, y es un modelo clásico, solo se ingresaba al sitio web, para publicar contenidos, pero con muy poca interacción con los usuarios.

- Concepto Web 2.0: nació como resultado de las tecnologías de información y la llegada de Internet.
- Concepto Web 3.0: se caracteriza por permitir la conexión e interacción de individuos y grupos y se compone de tres fuerzas fundamentales: los ordenadores, teléfonos móviles y conexión a bajo costo.

De acuerdo con Zamora Sánchez *et al.* (2020) el *marketing* digital es una herramienta para que las empresas promueven el uso del Internet como parte de un canal de comercialización de productos/o servicios, además, es un factor elemental para la comunicación con los clientes por medio de la distribución electrónica de manera personalizada, rápida y eficiente en términos de interacción.

Según Mena Collazo (2022) las características fundamentales del *marketing online* son las siguientes:

- El *marketing online* es un sistema de pensamiento, una filosofía que engloba tanto al propio marketing como a las técnicas que utiliza.
- El *marketing online* representa una ventaja competitiva, especialmente para las pequeñas empresas.
- Los objetivos y conceptos del *marketing online* y del *marketing* tradicional no cambian.
- Debe formar parte de la cultura general de la empresa.
- Permite la comercialización de productos y servicios a través de Internet.
- Es un gran igualador de oportunidades entre las empresas grandes y pequeñas.
- Con el *marketing online* el público ya no es el receptor pasivo del mensaje, sino que será este quien busque el producto que más le interesa y cubra sus necesidades.
- Internet es en sí mismo un catálogo permanentemente actualizado.
- Con el *marketing online* se produce un cambio importante, en el que se pasa de un marketing basado en el producto a otro centrado en el cliente.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, estas características se orientan en detectar las oportunidades que existen en el mercado con el fin de cumplir objetivos mediante la creación de valor para el cliente.

La importancia de la aplicación de la mercadotecnia digital otorga una nueva forma de exponer los productos en medios digitales para que las empresas puedan estar presentes en la mente de sus clientes, generando un nuevo canal de comunicación de forma directa, evolucionando los modelos tradicionales de hacer negocios, esto mejora notablemente la operación de los negocios y además incrementan notablemente la competitividad y

productividad de los mismos, a la vez que generan información en las diferentes plataformas virtuales (León González *et al.*, 2019).

Chunque Castope *et al.* (2021), afirma que el *marketing* digital es importante ya que este busca perfeccionar y optimizar el desempeño y posición de las empresas dentro de los mercados, y por ende darse presencia digital es una estrategia con el fin de conseguir una mayor visibilidad ante los usuarios y consumidores.

Así mismo, Condori Condori (2021), señala que la importancia del *marketing* digital está enlazada a:

- Medición: Es medible más fácilmente que el *marketing* digital.
- Personalización: Permite una comunicación más personal con los usuarios.
- Visibilidad de la marca: el *marketing* digital permite que las empresas puedan ser vistas por una mayor cantidad de usuarios, ya que hoy en día las personas usan cada vez más el Internet para realizar sus compras o utilizar un servicio.
- Captación y Fidelización de clientes: Es útil ya que con su uso la empresa puede conquistar y captar clientes potenciales, así como fidelizar con los que ya forman parte de plantilla.
- Aumento de ventas: Por el gran auge del uso de lo digital, esto se traduce en un aumento de las ventas para las empresas que usan el *marketing* digital, ya que logran llegar a muchos usuarios.
- Crea comunidad: A través del *marketing* en redes sociales se puede lograr la interacción de una determinada comunidad con el producto o servicios, llegando a formar enlaces emocionales con sus clientes.
- Canal con gran alcance: La utilización del Internet y de las redes sociales como principales herramientas del *marketing* digital, permite a las empresas obtener un gran impacto en el alcance y posicionamiento de sus productos o servicios.
- Experimentación: Constantemente se pueden intentar usar nuevas tácticas, para de esta forma ir adecuando las estrategias que permiten optimizar los resultados.
- Bajo costo: No se necesita de una gran inversión para llevar a cabo el *marketing* digital, haciéndola una herramienta muy accesible para las empresas de todo tipo y tamaño.

De acuerdo con lo planteado, queda claro que el *marketing* digital es el conjunto de estrategias y tácticas que se utilizan para promocionar y comercializar productos, servicios o marcas utilizando los medios y canales digitales. En otras palabras, es el *marketing* que se realiza a través de plataformas y herramientas en línea, como sitios

web, redes sociales, motores de búsqueda, correos electrónicos y aplicaciones móviles. Además, aprovecha las oportunidades de segmentación, personalización y medición que ofrece el entorno digital para lograr un mayor alcance, interacción y resultados.

1.2. Marketing digital en el sector del turismo

Según, Cruz Bracho *et al.* (2021), la definición de turismo ha evolucionado con el tiempo, pero la Organización Mundial del Turismo desde finales del pasado siglo lo asocia conceptualmente a aquellas actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos. Si el concepto de turismo ha evolucionado hasta la conceptualización clara de la OMT, por su parte, conceptualizar el *marketing* turístico o el *marketing* digital en el sector turístico ha pasado por un camino similar.

El *marketing* turístico se aplica en el sector a partir de 1960, que es cuando comienza a desarrollarse el turismo como industria, porque con anterioridad la demanda turística era muy limitada, la cantidad de empresas reducida y los sistemas productivos y sencillos. Este se utiliza como vía efectiva para mantener la eficiencia económica y la competitividad, en la que cada vez se diversifica y especifica más el producto para personalizarlo a los distintos tipos de clientes, se mejora la comunicación y se perfecciona los canales de distribución (Ramos Vecino *et al.*, 2020).

Según Galbán González (2021) se define como el conjunto de acciones realizadas por las empresas turísticas para prever los deseos y necesidades de los turistas, mediante el análisis del mercado, y tratar de satisfacerlas a plenitud. Garantizar con éxito la comercialización de bienes, y servicios turísticos, previamente planificados y distribuidos con el fin de obtener rentabilidad.

Según Guerrero Blanco *et al.* (2022) constituye una forma de *marketing* directo que posibilita o hace fácil las transacciones, facilita el desarrollo y la optimización de los recursos, y marca la diferencia o posiciona la marca de una empresa, así como logra una segmentación más personalizada y exacta. Estos elementos permiten entender el *marketing* digital y sus diversas utilidades en la industria del turismo, como la aplicación de herramientas y recursos digitales para la creación de vínculos directos con los clientes, a partir del conocimiento de sus necesidades y donde se logre satisfacer las necesidades del mercado, para ocupar un buen lugar y posicionamiento en este.

De acuerdo con Sainz de Vicuña Ancín (2015) la rápida evolución de los medios digitales ha propiciado en sinnúmero de oportunidades y medios para la publicidad y el *marketing* lo que ha traído consigo un crecimiento constante de la publicidad digital. A efecto de lo expuesto se asume que el *marketing* digital es el conjunto de actividades y estrategias que se desarrollan en Internet con el fin de atraer nuevos clientes y empresas.

Hoy en día la era digital se ha desplazado en todos sus ámbitos entre ellos el turismo, adaptándose la demanda al mercado y al cambio tecnológico la cual son herramientas que logran cumplir los objetivos de las empresas, es decir, lograr un posicionamiento frente a su competencia. Es por esta razón, que la colocación de fotografías, videos, tours virtuales, postales, además de la creación de páginas *web* son elaboradas con el fin de ganar un incremento potencial en este sector, mediante el aprovechamiento del impacto de las redes sociales como medio de comunicación digital masivo (Robalino-Coyago *et al.*, 2021).

La importancia del *marketing* digital se incrementa con la inclusión de las tecnologías de información y las comunicaciones (TICs) en los modelos de gestión organizacional, lo cual ha provocado un cambio en la forma de operar de los negocios a nivel global. Las empresas turísticas, a su vez, demandan modelos novedosos y prácticos, ajustados a este contexto, que permitan su vinculación al mundo del comercio electrónico y que las guíen en la manera de incursionar y sostenerse, evitando así que los recursos asignados a estas instituciones sean mal invertidos en la implementación de modelos importados o caducos que poco o nada obedecen a situaciones propias del entorno (Fernández Cueria *et al.*, 2022).

En la actualidad, constituye una de las principales tendencias en el turismo y una herramienta de gran potencial para las empresas en sus esfuerzos de *marketing* en la red (Svajdova, 2019), al ser un elemento influyente en las decisiones de compra y en la fidelización de los clientes (Suleiman *et al.*, 2021). Actualmente la abundancia de datos y rápidos avances tecnológicos en el ámbito digital han provocado consecuencias transformadoras para las prácticas del *marketing* (Shah *et al.*, 2021). Siguiendo a Ramos Vecino *et al.* (2020) en la figura 1.1 se pueden citar las siguientes ventajas de la integración de Internet y *marketing* turístico:

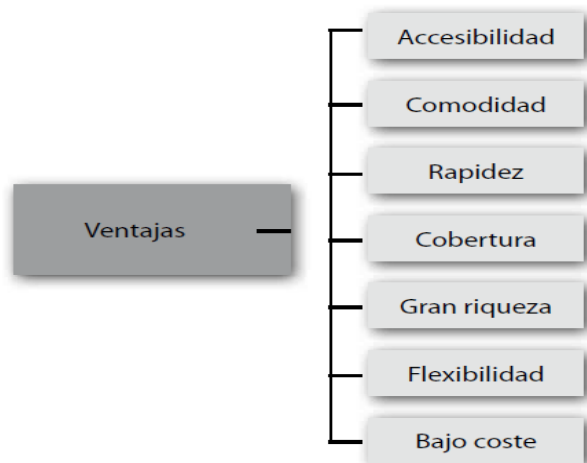


Figura 1.2. Ventajas de la integración de Internet y *marketing* turístico.

Fuente: Ramos Vecino *et al.* (2020).

- **Accesibilidad:** los turistas y los profesionales del *marketing* pueden navegar desde cualquier parte del planeta, durante las veinticuatro horas del día.
- **Comodidad:** no resulta incómodo disponer de Internet ni realizar las conexiones y la navegación.
- **Rapidez:** Internet es cada vez más veloz. La obtención y el envío de cualquier tipo de dato se realizan en un corto periodo de tiempo.
- **Cobertura global:** la conexión a través de Internet se puede establecer con cualquier parte del mundo, lo cual constituye una ventaja que está en consonancia con las características y dinámicas del propio sector turístico.
- **Gran riqueza:** Internet es multimedia, pues integra imagen, sonido e interacción. Este hecho construye una ventaja de gran valor para promocionar destinos y productos turísticos.
- **Flexibilidad:** permite actuaciones al mismo tiempo masivas y personalizadas. Por otra parte, se pueden realizar ajustes y actualizaciones en cualquier momento.
- **Reducido coste:** integrar Internet en la empresa no requiere grandes inversiones, ni de tiempo ni de recursos monetarios. Además, su uso cotidiano no conlleva gastos excesivos gastos.

El *marketing* digital está liderando el camino al ofrecer nuevas funciones para llegar, informar, involucrar, ofrecer y vender productos y servicios a los clientes, y se espera que continúe a la vanguardia de la revolución tecnológica (Kim *et al.*, 2021). Para el año 2025 se espera, también que aumente la conectividad de Internet porque la digitalización provoca viajes más espontáneos y personalizados, con un nuevo perfil de viajeros internacionales acostumbrados a viajes más rápidos y a la medida (Vargas Vargas, 2021).

La gestión del *marketing* digital en las organizaciones es un proceso clave para lograr el éxito. Los cambios rápidos en el comportamiento de los consumidores digitales, requieren respuestas oportunas y sofisticadas de las organizaciones turísticas a estas necesidades de los consumidores (Tupikovskaja-Omovie *et al.*, 2021).

En resumen, el *marketing* digital desempeña un papel fundamental en el sector del turismo, ya que es una industria altamente competitiva y digitalmente impulsada. Es esencial para aumentar la visibilidad, atraer y retener clientes, proporcionar una experiencia excepcional al cliente y generar lealtad hacia la marca.

1.3. Posicionamiento. Conceptualización

Los autores que se aproximan al concepto de posicionamiento lo entienden como una forma del perfeccionamiento estratégico. En este sentido unifican las numerosas y variadas aportaciones sobre posicionamiento, para precisar dicho término y definirlo finalmente como un proceso iterativo, proactivo y deliberado que permite precisar, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor hacia un objetivo de mercado.

El norteamericano Jack Trout, autor del libro Posicionamiento, viene demostrando desde hace años la estrategia de posicionamiento como herramienta principal en los negocios. El destacado intelectual, experto en el tema afirma, “Que en el mundo de los negocios hay que pensar con la mente de los consumidores”, sobre todo en esta época de exclusiva competencia en la economía globalizada, el concepto de éxito de los negocios hoy día es diferenciar, diferenciar y diferenciar. Trout agrega “más vale que tenga una idea que lo diferencie; de lo contrario será preferible que tenga un precio bajo porque si se queda en el medio (entre una buena idea y precios bajos) lo van a desaparecer del mercado” (Hernández Lorenzo, 2016) .

El posicionamiento está en la mente de los consumidores en relación a la competencia por medio de una marca, sus atributos, las percepciones y consideraciones subjetivas. Esto influye en la toma de decisiones y en la asignación de valor (Schwabauer, 2022).

Este se construye por medio de campañas comunicacionales a través de los medios convencionales; y crea valor agregado a los productos, así como se hace extensivo a sus clientes y colaboradores (Siguenza-Peñañiel *et al.*, 2020).

Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas (Carracedo Romero *et al.*, 2022).

Para Barahona Villaroel (2022) el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo.

El posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia; y enfatizan que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como con otros productos que comercializa la misma compañía (Espinoza Arando, 2022).

Asumida la obligación de posicionar correctamente, las empresas no deben olvidar que este es un reto permanente, que los productos pueden posicionarse en la mente del consumidor, pero deben mantenerse vivas y acorde a los cambios socioculturales, es decir, reposicionarse.

Reposicionarse es cambiar a tiempo, pero además cambiar con acierto. Por exitosos que sean sus productos ninguna empresa puede dormirse en los laureles, porque el mundo y sus costumbres avanzan a un ritmo vertiginoso. Como los buenos artistas, el mercado es de quien sabe reinventarse constantemente a sí mismos (Martotell Sierra, 2014).

Según Rivero Pérez (2012), el posicionamiento constituye para el *marketing* una muestra de su filosofía y de su esencia, debido a que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se trabaja y accede a la mente del consumidor: Se posiciona un producto en la mente del consumidor, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo. Es por esta razón que, en la filosofía de *marketing* de una empresa, se evita por todos los medios dejar que el posicionamiento ocurra sin la debida planificación, utilizándose técnicas que consisten en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la empresa a instaurar en la subjetividad del consumidor.

Se caracteriza por ser cambiante en el tiempo, por la naturaleza dinámica de la información, por los propios cambios de los algoritmos; tratar de evaluar la adecuación de un recurso a una búsqueda, intentando mejorar la posición de los contenidos más indicados; ser calculado de forma distinta por cada buscador.

Es considerado como una de las estrategias de negocios que está dando excelentes resultados en este mundo globalizado en que la competencia cada día se presenta con mayor agresividad, y los productos en su afán de conquistar mercados van recurriendo a

una serie de cambios que jamás el hombre común había imaginado (Hernández Lorenzo, 2016).

El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades. Esto resume el objetivo principal del *marketing*. El posicionamiento de un producto es la imagen que este proyecta en relación con otros de la competencia (Interian Torriente, 2018). Es por ello que en una empresa el posicionamiento de una oferta determinada es vital para la imagen de esta.

El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto solo será escogido cuando firma parte claramente de un proceso de selección. Este es considerado un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, que se destaca a través de sus tipos y vías (Herrera Rodríguez, 2021).

Asociado a esto, el comportamiento del consumidor ha sido transformado con el devenir de los años, los clientes cada vez son más exigentes, demandan más, buscan calidad en los productos turísticos y en los servicios, además de ofertas económicas. El creciente desarrollo económico y con ello las nuevas tecnologías han dado lugar a una masiva disponibilidad de productos y marcas, este fenómeno dificulta la evaluación de los consumidores de los diferentes productos que se ofertan en el mercado. Hoy en día existen demasiados productos, compañías y alternativas entre las cuales escoger. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor. Esta situación determina la necesidad de abordar el posicionamiento como estrategia de *marketing* orientada a definir la posición deseada por la empresa (Herrera Rodríguez, 2021).

En resumen, la autora define que el posicionamiento de un producto como el lugar que ocupa este en la mente de los clientes en relación a los productos de la competencia, a partir de sus atributos más importantes.

1.3.1. Tipos de posicionamiento

Existen diferentes tipos de posicionamiento para conocer las preferencias de los consumidores, algunos de ellos son comunes y bastantes vistos en la sociedad.

Para Malgarejo Rodríguez (2022) los tipos de posicionamiento más importantes son: posicionamiento de pago o inorgánico y posicionamiento natural u orgánico (Ver figura 1.2).

- Posicionamiento de pago o inorgánico: si no es posible esperar a que la página se posicione de manera natural porque conlleva más tiempo, se puede iniciar campañas de pago, con el empleo de técnicas *Search Engine Marketing* (SEM). Se basa en el uso de herramientas estratégicas que ayudan a posicionar la web en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda (Aguiar Vega, 2020).
- Posicionamiento natural u orgánico: se le llama así al posicionamiento que se logra mediante una estrategia, un proceso. Este tipo de optimización acostumbra a ser más lenta y depende de muchos factores, entre ellos la aplicación de técnicas *Search Engine Optimization* (SEO) que hace referencia a las estrategias de posicionamiento de las páginas web en los motores de búsqueda. Cuando se dice que una página web está bien posicionada se refiere a aquellas webs que aparecen en los primeros resultados de las primeras páginas de resultados en Google. Además, existen dos tipos de SEO:
 - *On-site u on-page*: todas aquellas acciones que se realizan dentro de la web. Uso de palabras claves, tiempo de carga, experiencia del usuario, etc.
 - *Off-site u off page*: acciones que se realizan fuera de la web, como compartir links en foros, redes sociales, o que se mencionen en el periódico local.

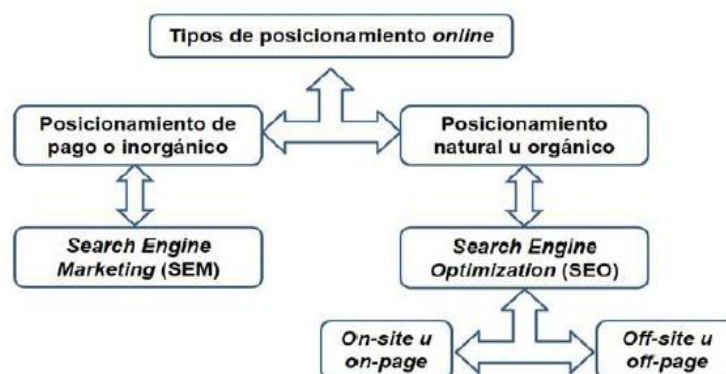


Figura 1.3. Tipos de posicionamiento.

Fuente: tomado de Aguilar Vega (2020).

Galeano (2019) sugiere considerar los siguientes tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento por Diferenciación: Resalta la característica que vuelve única la marca o producto, el diseño, composición o el servicio que destaca por encima de la competencia.
- Posicionamiento por Beneficio: Se aplica cuando la marca o producto ofrece un valor añadido al producto o servicio en sí mismo, beneficiando directamente al consumidor.
- Posicionamiento Competitivo: Se basa en la comparación con los competidores, es decir, hacer lo mismo, pero mucho mejor.
- Posicionamiento por Nicho de mercado: Promover el producto específico como especial o exclusivo, siempre en cuando el producto o servicio haya sido diseñado para ese mercado.
- Posicionamiento Estratégico: Es brindar estatus y prestigio por la adquisición y uso del producto o servicio, siendo un factor dominante sobre la calidad y el precio.

Mientras que, Lara Fierro (2020) define los tipos de posicionamiento:

- El posicionamiento por precio alto, la marca más cara: hay tres requisitos para tener éxito con este tipo de posicionamiento: ser el primero en la categoría en usar la posición de precio alto, disponer de una marca / producto con una historia verosímil y operar en una categoría donde los consumidores estén dispuestos a pagar un precio alto.
- El posicionamiento por precio bajo, la marca más barata: un ejemplo de esta clase de posicionamiento son las marcas blancas. Los consumidores dicen: “Muchas veces ni me entretengo en fijarme en el precio concreto del producto porque ya sé que esta marca es barata”.
- El posicionamiento por tradición, la marca más tradicional: la tradición tiene que ver con una historia duradera entre una marca y los consumidores. Una marca con una fuerte posición de tradicional evoca que es la referente de la categoría.
- El posicionamiento por la preferencia, la marca más preferida: la preferencia es un tipo de posicionamiento muy parecido al del liderazgo en ventas. El consumidor piensa: “Si es la marca preferida por la mayoría, debe ser la mejor”.
- El posicionamiento por la edad, la marca para usuarios jóvenes o la marca para usuarios maduros: en este posicionamiento se consigue clientes de acuerdo al segmento al que se quiere enfocar, ya sea a jóvenes, niños y adultos.

- El posicionamiento por estilo de vida, la marca para usuarios deportistas, cosmopolitas, sanos: se trata de un tipo de posicionamiento en el que la marca se erige como referente de un determinado estilo de vida.
- El posicionamiento por el sexo, la marca para hombres o para mujeres: se trata de conseguir una posición en las mentes de los hombres o de las mujeres. Ese posicionamiento lo persiguen marcas que restringen sus beneficios a uno de los sexos.
- El posicionamiento por lo genuino, la marca más genuina: se trata de un posicionamiento muy eficiente para construir superioridad. Si se consigue fijar esa posición, las marcas de la competencia son percibidas por los consumidores como copias de lo auténtico.

Existen también otros tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento en función de los atributos: una opción muy típica es posicionar en función de un atributo del producto o servicio. El atributo seleccionado debe ser valorado por los consumidores para permitir identificar y diferenciar la oferta de la empresa. Lo ideal es emplear un atributo diferenciador de nuestra oferta. O en caso de que esto sea imposible, recurrir a un atributo que también tiene la competencia pero que no la ha comunicado al mercado.
- Posicionamiento por el uso: una marca correcta se puede posicionar como la mejor para un uso correcto:
 1. Consumo familiar
 2. Consumo individual
 3. Consumo en familia, etc.
- Posicionamiento social de la empresa: las nuevas corrientes (ecología, vida sana, tiempo libre, etc.) son tenidas en cuenta para la empresa a la hora de dar a conocer sus productos, buscando, por ejemplo, una imagen de respeto al medio ambiente y a los valores sociales.
- Posicionamiento en función de otros criterios: puede ser la utilización del *marketing mix*, un posicionamiento basado en un tipo de distribución exclusiva y mediante un precio reducido.

Curo (2018) plantea que el posicionamiento consta de las siguientes etapas: reconocer el atributo característico que queremos destacar en el producto; distinguir la posición de dicho atributo en comparación a los competidores; seleccionar la estrategia tomando en

cuenta las ventajas competitivas; mediante la publicidad, revelar al mercado el posicionamiento del producto.

1.3.2. Posicionamiento *online*

Solís-Sánchez *et al.* (2021) añade al mencionar que el posicionamiento como clave de éxito de todo negocio está basada en crear una imagen y una identificación. Además, considera que batallar en el mercado, es una acción muy fuerte para estar en la mente del consumidor y lograr el posicionamiento que conduce al éxito que deben tener los productos y empresas. Para lograr que una empresa o negocio saque el mejor provecho del Internet y logre un posicionamiento, debe existir *online*, ya que así podrá llegar donde quiera estar (Carrasco Ortega, 2020).

El posicionamiento *online* se refiere a la estrategia y conjunto de acciones utilizadas para mejorar la visibilidad y la posición de una empresa en el entorno digital en general. Esto incluye la presencia en redes sociales, la calidad y el contenido del sitio web, el uso de publicidad en línea, la participación en comunidades en línea, entre otros aspectos. El objetivo principal que persigue es aumentar la visibilidad de la empresa en diversos canales digitales y llegar a la audiencia objetivo de manera efectiva.

El posicionamiento online debe ser visto desde la perspectiva del *marketing online* o *marketing* digital, el cual a decir de Aguiar Vega (2020) son las técnicas de *marketing* tradicionales aplicadas al mundo digital, los objetivos principales que se tienen con el *marketing online* son potenciar la marca y llegar a más clientes y con ello se conseguirá una gran confusión del producto o servicio que se pretende vender y además supone una forma de venta más rápida y económica.

1.3.3. Estrategias de posicionamiento *online*

El posicionamiento *online* está directamente relacionado con las estrategias de posicionamiento, ya que es una de las tácticas clave utilizadas para lograr y mantener un buen posicionamiento en línea. Rodríguez Delgado (2020) expresa que una estrategia de posicionamiento *online* es el proceso estratégico de crear, distribuir, promocionar y poner precio a bienes y servicios, para alcanzar a un público objetivo a través de Internet mediante el uso de herramientas digitales.

La estrategia de posicionamiento *online* 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 (Galván Vázquez, 2015) . Tienen como finalidad: atraer visitantes, convertir visitas en

clientes, fidelizar clientes, convertir clientes en prescriptores. La figura 1.3 muestra estos aspectos.



Figura 1.4. Finalidad de las estrategias de posicionamiento *online*.

Fuente: Rodríguez Delgado (2020).

De forma general, son un conjunto de acciones y técnicas utilizadas para mejorar la visibilidad de un negocio, marca o sitio web en el entorno digital. Su objetivo principal es aumentar la presencia en línea, llegar a un público más amplio y generar resultados positivos, como mayor tráfico, leads o ventas.

Cuando se trata de las estrategias de posicionamiento *online* en instalaciones hoteleras, hay varias tácticas y enfoques que se pueden utilizar para aumentar la visibilidad y atraer a los clientes. Algunas estrategias efectivas incluyen:

- Optimización de motores de búsqueda (SEO): implica realizar una optimización adecuada para los motores de búsqueda y lograr visibilidad en línea. Esto incluye la investigación de palabras clave relevantes para la industria hotelera y la incorporación de esas palabras clave en el contenido del sitio web, como descripciones de hotel, servicios, ubicación y páginas de las habitaciones. Una estructura de sitio web bien organizada, metaetiquetas optimizadas y enlaces internos también son importantes para mejorar la clasificación en los motores de búsqueda.
- Creación de contenido de calidad: el *marketing* de contenido desempeña un papel crucial en el posicionamiento de un hotel. Para ello es importante crear contenido relevante y valioso para el público objetivo, como publicaciones de blog sobre destinos turísticos locales, guías de viaje, recomendaciones de actividades y eventos cercanos, y consejos útiles para los viajeros. Esto demuestra la experiencia y autoridad en la

industria hotelera, y también ayuda a atraer a los usuarios interesados en viajar y alojarse en el hotel.

- Presencia en directorios y sitios de reseñas: es crucial el registro en directorios y sitios web de viajes, como TripAdvisor, Yelp, Google My Business y guías locales de hoteles y el completamiento de los perfiles con información precisa y actualizada, incluyendo fotografías de calidad de las instalaciones y habitaciones. Además, tiene gran importancia la solicitud a los clientes satisfechos que dejen reseñas y testimonios positivos en estos sitios, puesto que una buena calificación puede atraer clientes potenciales.
- Redes sociales y publicidad en línea: en la actualidad la utilización de las redes sociales constituye un punto clave en la promoción y la atracción de huéspedes potenciales. Así como también la creación de perfiles en plataformas populares, como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn, y el hecho de compartir contenido relevante, como ofertas especiales, actualizaciones sobre eventos locales, fotos y testimonios de huéspedes satisfechos. Además, se considera la posibilidad de utilizar publicidad en línea para dirigirse a audiencias específicas y aumentar la visibilidad.
- Reservas en línea y *marketing* por correo electrónico: facilita el proceso de reserva para los clientes al ofrecer un sistema de reservas en línea en el sitio web. También se puede implementar el *marketing* de correo electrónico para mantener relaciones con los huéspedes actuales y potenciales a través de correos electrónicos promocionales, boletines informativos y ofertas especiales a los suscriptores para fomentar la fidelidad y mantener a los clientes informados sobre las actualizaciones y eventos.
- *Influencer marketing* y colaboraciones: el trabajo con los *influencers* y *bloggers* de viajes dan paso a la promoción. Los *influencers* con una base de seguidores pueden ayudar a generar conciencia y credibilidad, compartiendo experiencias personales, fotos y reseñas en sus plataformas.

Capítulo 2. Procedimiento propuesto para la evaluación del posicionamiento online para los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero

En este capítulo se define el proceder metodológico a tener en cuenta para el desarrollo de la investigación, es decir, para el análisis de los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero a partir de los atributos identificativos, teniendo en cuenta la comparación de los diferentes procedimientos descritos en la literatura. El hilo conductor del capítulo se muestra en la figura 2.1.

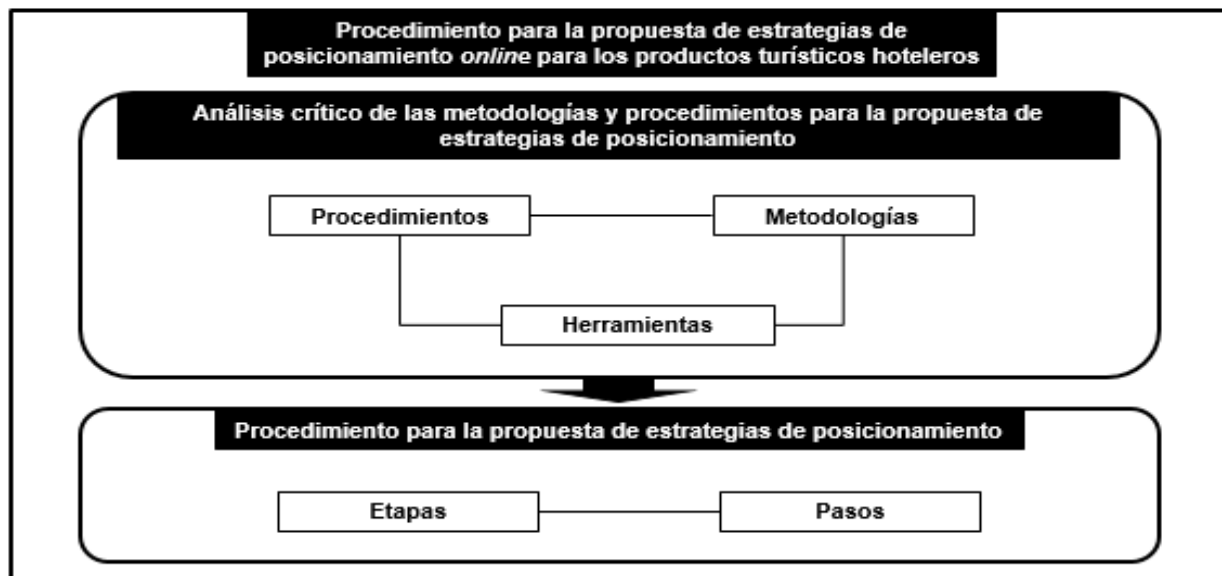


Figura 2.1. Hilo conductor del Capítulo 2.

Fuente: elaboración propia.

2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación

Este epígrafe es el resultado de la consulta bibliográfica realizada a la literatura, para acceder a las investigaciones precedentes científicamente argumentadas sobre la determinación del posicionamiento competitivo y el análisis de los productos turísticos en diferentes objetos de estudio. Dentro del mismo se vincula su análisis, en función de las posibles semejanzas, diferencias y puntos comunes. De tal forma, en la tabla 2.1 se muestra la relación de las investigaciones consultadas con los pasos empleados para la propuesta de estrategias de posicionamiento, con el objetivo de conocer las principales tendencias seguidas en investigaciones, con estas temáticas, con vistas a la propuesta del procedimiento general que se empleará en la presente investigación.

Se consultaron un total de diez procedimientos, donde se puede apreciar que la mayoría de los autores (en esta investigación se considera un nivel de concordancia del 70 %) consideran que existen un conjunto de pasos necesarios a tener en cuenta para la

propuesta de estrategias de posicionamiento, estos son: definición, selección y análisis de los atributos, medición de las percepciones de los consumidores a través de la administración del instrumento de medición (principalmente encuestas) y la identificación, análisis y caracterización del mercado. Estos pasos serán considerados en la presente investigación, por lo que formarán parte del procedimiento de la misma.

Sin embargo, a juicio del investigador existen otros pasos que vierten importancia al momento de proponer las estrategias de posicionamiento. Entre ellos se destacan: la caracterización del objeto de estudio, la definición y clasificación de los grupos implicados y el análisis de los productos turísticos.

Tabla 2.1. Relación de las investigaciones consultadas con los pasos empleados para la propuesta de estrategias de posicionamiento.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	%
A	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	88
B	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	88
C	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	44
D	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	22
E	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	33
F	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
G	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	66
H	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	44
I	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	33
J	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	33
K	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	11
L	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	11
M	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	33
N	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	22
Ñ	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	33
O	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11

P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11
Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11

Fuente: elaboración propia.

2.2. Propuesta del procedimiento metodológico de la investigación

Atendiendo el análisis realizado a las investigaciones precedentes científicamente argumentadas, es posible conformar un procedimiento compuesto por etapas y pasos a seguir, y una relación de técnicas a emplear. El procedimiento consta de cuatro etapas con diferente cantidad de pasos cada una. El mismo se muestra en la figura 2.2. A continuación, serán descritas cada una de sus etapas con sus correspondientes pasos.

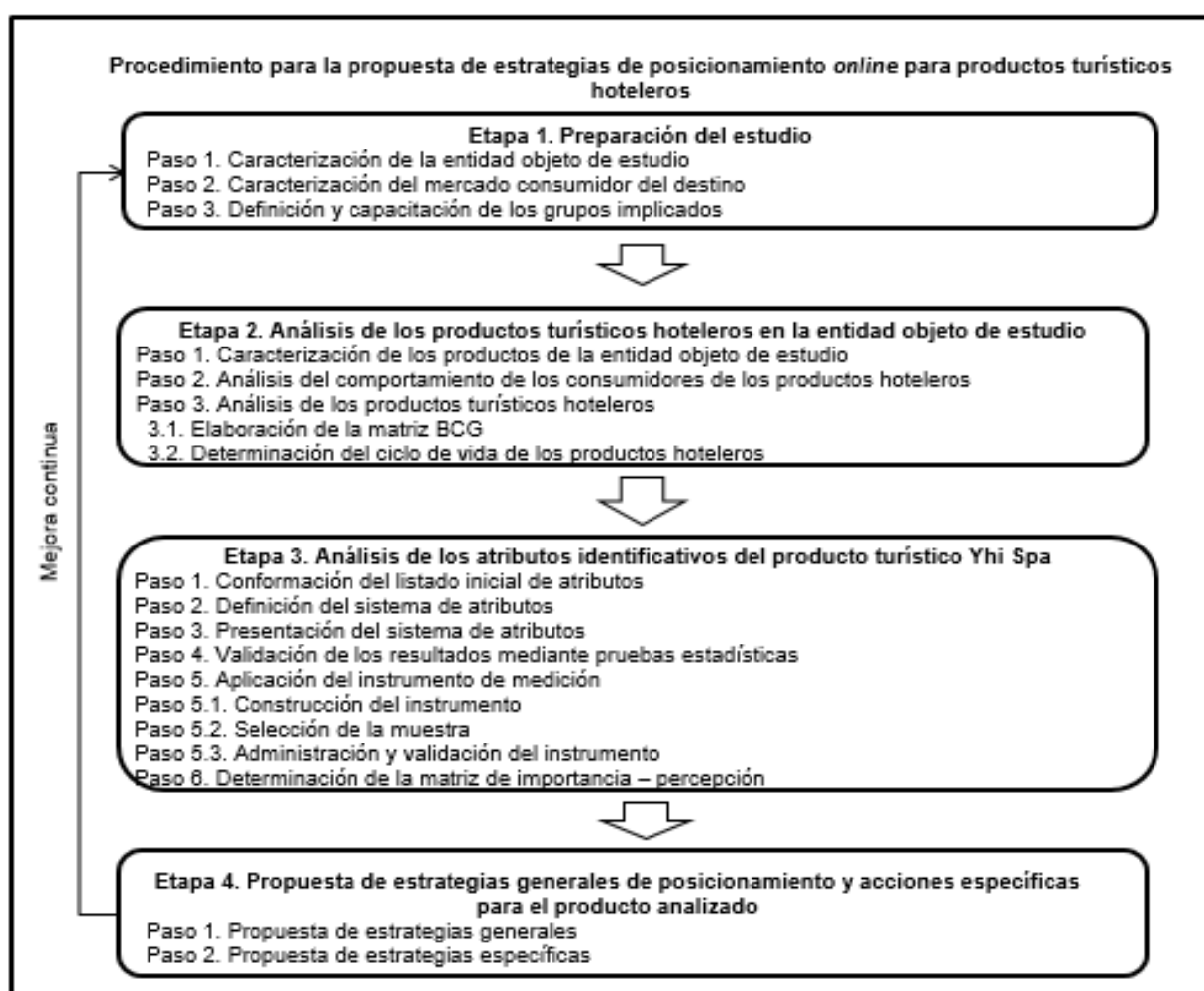


Figura 2.2. Procedimiento para el análisis de los productos turísticos hoteleros.

Fuente: elaboración propia.

Etapa 1: Preparatoria del estudio

La primera etapa es la preparatoria la cual está formada por tres pasos: caracterización de la entidad que será objeto de estudio, la caracterización de los principales mercados

consumidores del destino y la definición, capacitación y validación de los grupos de trabajo (expertos).

Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

En este paso se definen las principales características de la empresa donde se dejan claro puntos como denominación de la entidad laboral, misión, visión, estructura organizativa, productos o servicios que oferta, relaciones con el entorno: proveedores y competidores, principales clientes y mercados; con el objetivo de determinar los atributos peculiares de la organización, de modo que claramente se distinga de las demás.

Paso 2. Caracterización del mercado consumidor de los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero

Analizar principales mercados, pesos relativos de estos mercados. Estos pueden ser expresados en valores absolutos y en cuotas de mercados, cuando son arribos directos o segmentos como libres, de agencias, entre otros. Añadir qué beneficios o perjuicios trae un mercado. Para ello se emplearán como herramientas:

Revisión y análisis de documentos: Con el propósito de identificar los principales mercados, se revisarán y analizarán los informes existentes en la entidad e informes de series de turistas.

Tablas de estadística descriptiva y gráfica de sectores: Estas se aplicarán con el objetivo de analizar los pesos relativos de los mercados, en el período estudiado.

Paso 3. Definición, capacitación y validación del grupo de expertos

En el contexto actual es fundamental conformar equipos de trabajo exitosos con profesionales que cuenten con las habilidades necesarias para sacar adelante los objetivos y metas trazadas. Crear un equipo requiere tiempo, pues sus miembros atraviesan diferentes etapas mientras pasan de ser un montón de extraños a un grupo unido con metas en común.

La formación de un equipo es el proceso en el que cada uno de los miembros se vuelve consciente de los otros, pero la confianza aún no está desarrollada, por lo que es difícil abordar y tomar decisiones. El líder es necesario para dirigir al equipo y dar a conocer los objetivos del mismo; así como también para distribuir los roles de los integrantes. Una buena forma de iniciar la primera reunión del equipo de trabajo es con la presentación de todo el equipo, acto que propicia la creación de los primeros vínculos entre ellos y logra a su vez que baje la tensión.

En este paso se propone la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por, al menos, siete personas. La mayoría serán miembros del Consejo de Dirección de la entidad y de las diferentes áreas de resultados clave.

Dentro de toda organización, sea de cualquier tipo, propósito o tamaño, existe un bien intangible que le da vida al funcionamiento de los procesos internos que en ella se dan. Este bien es su personal, su recurso humano, el cual sin importar la complejidad ni la validez del programa de selección que se aplique en una organización, siempre necesitará ser sometido a procesos de capacitación si se desea que éstos alcancen un máximo de rendimiento y productividad en sus puestos, bien si son de nuevo ingreso o si ya tienen cierta antigüedad en la empresa.

Debido al proceso de crisis económica por el cual atraviesa el mundo actualmente, así como por la creciente competitividad de productos y servicios en diversas áreas del quehacer humano, es importante recalcar la importancia de evaluar la necesidad de contar con un personal preparado para enfrentar estas demandas. Dentro del entorno empresarial hay un aspecto que puede ayudar a garantizar la satisfacción de esas demandas.

Ese aspecto es la capacitación, ya que las exigencias del mundo globalizado actual, ha hecho que las personas dentro de las organizaciones deban poseer diversas habilidades, las cuales les permitan desarrollar variadas actividades y adaptarse a distintas necesidades que el mismo entorno laboral y organizacional les exija, entre ellas todos los procesos inherentes al aprendizaje y la enseñanza dentro de ellas, los cuales permitirán contar con personal mejor y constantemente preparado.

En este paso se plantea que el equipo deberá poseer conocimientos sobre el estudio de mercado. Además, se contará con la presencia de algún experto externo y se nombrará a un miembro del Consejo de Dirección como coordinador.

Etapas 2. Análisis de los productos turísticos de la entidad objeto de estudio

Esta etapa está compuesta por cuatro pasos, dentro de los mismos se lleva a efecto una caracterización de los productos o servicios turísticos que ofrece el hotel Paradisus Varadero, se lleva a cabo un análisis de la tendencia de los mismos, se realiza una matriz BCG y además se relaciona dicha matriz con el ciclo de vida de los productos analizados.

Paso 1. Caracterización de los productos de la entidad objeto de estudio

En este paso se propone desarrollar una caracterización de cada uno de los productos o servicios ofertados por dicha organización, en la misma se tiene en cuenta aquellos elementos que los diferencian del resto y los convierte en productos de interés en el mercado.

Paso 2. Análisis del comportamiento de los consumidores de los productos turísticos

En este paso se propone desarrollar un análisis de los productos a través del comportamiento de la tendencia y para ello se realizan las siguientes actividades recolección de los datos, análisis y representación gráfica de los datos, pronosticar mediante series de tiempos, evaluación de los resultados y seleccionar el mejor modelo pronóstico.

Es la componente de largo plazo que constituye la base del crecimiento o declinación de una serie histórica. La tendencia de una serie de tiempo caracteriza el patrón gradual y consistente de las variaciones de la propia serie, que se consideran consecuencias de fuerzas persistentes que afectan el crecimiento o la reducción de la misma. Las tendencias a largo plazo se ajustan a diversos esquemas. Algunas se mueven continuamente hacia arriba, otras declinan, y otras más permanecen igual en un cierto período o intervalo de tiempo (Leguizamo Jordán, 2022).

Recolección de los datos

En la búsqueda de datos históricos son frecuentes algunas situaciones como:

1. Ausencia de todos los valores o registros históricos parciales de la data en un período. Ante esta situación es recomendable obviar la brecha que ocasiona ese período y trabajar con la data resultante.
2. Ausencia de valores o registros históricos para un período. En caso de trabajar ante la ausencia de un valor para un período específico de un servicio puede analizarse primeramente si fue porque no hubo prestación de este en el período o si se perdió el registro histórico de lo que se realizó. En el primer caso se trabaja con cero "0", en el segundo caso una solución podría ser utilizar la media entre el valor anterior y el posterior a ese período. Medina León *et al.* (2002), plantea además que se deben determinar posibles valores atípicos o afectados por el componente aleatorio. De una u otra forma esos defectos se deben tener en cuenta en la elaboración de los modelos de pronóstico.

3. Posibles valores atípicos o afectados por el componente aleatorio de la serie. Si se tiene conocimiento de fenómenos que incidieron en la demanda de un período y se conoce o puede estimarse la magnitud de la incidencia debe descontarse del valor total del período analizado. Si se desconoce, una posible solución sería eliminar de la data el valor de ese período. Un elemento que ayuda a determinar la desviación que provoca un fenómeno aleatorio sería un registro de incidencias. Este registro es el lugar donde se debe reflejar la explicación de los fenómenos aleatorios que han ocurrido y las cantidades en que afecta la demanda regular de forma tal que la persona que realice el estudio posea la posibilidad de su corrección.

Marqués León *et al.* (2017), plantea que el análisis de documentos estadísticos y registros de incidencias, así como el juicio de expertos en el tema pueden ser herramientas válidas a aplicar en este subpaso.

Análisis y representación gráfica de los datos. Series temporales

La representación gráfica de los datos permite obtener una idea preliminar e informal acerca de la naturaleza de los componentes fundamentales de una serie de tiempo: tendencia, estacionalidad y ciclos, como base para la selección del método de pronóstico, además de posibilitar el origen y ubicación de desviaciones aleatorias. Para ello, debe tenerse en cuenta que el análisis de la estacionalidad permite ver los picos y los valles y la tendencia aporta la visión de los incrementos o decrecimientos que presenta la demanda en el período analizado.

Cálculo de los pronósticos

Scott Armstrong *et al.* (2018) plantea que los pronósticos son una estimación cuantitativa o cualitativa de uno o varios factores (variables) que conforman un evento futuro, con base en información actual o del pasado.

Los métodos de elaboración de pronósticos se clasifican como cuantitativos o cualitativos.

Los métodos cuantitativos se utilizan cuando:

- Se dispone de información pasada sobre la variable que se pronosticará
- La información puede cuantificarse
- Es razonable suponer que el patrón del pasado seguirá en el futuro.

En estos casos puede elaborarse un pronóstico con un método de series de tiempo o un método causal.

Si los datos históricos se restringen a valores pasados de la variable que se pronostica, el procedimiento de elaboración de pronósticos se llama método de serie de tiempo.

El objetivo de los métodos de serie de tiempo es descubrir un patrón en los datos históricos y luego extrapolarlo hacia el futuro; el pronóstico se basa sólo en valores pasados de la variable que se pronostica o en errores pasados.

Una vez seleccionado el método y obtenido el pronóstico se calculan los diferentes errores que aportan los métodos considerados. El mejor método de pronóstico será del modelo que represente mejor a los datos pasados y por lo tanto donde menores sean los errores de pronóstico y la medida de dispersión se encuentra en el intervalo fijado. Para la selección del valor de tendencia es recomendable el modelo con menor error MAD, este se calcula de forma modular y representa al modelo que ha pronosticado valores de demanda más cercanos a los reales. El error BIAS por su parte aporta al modelo analizado las cantidades en exceso o defecto que ha pronosticado el modelo a lo largo de la serie. Por último, debe verificarse si los valores de la señal de rastreo (SR) se encuentran en un rango entre ± 6 .

En la aplicación de los métodos de pronóstico factibles existen en la actualidad varios softwares que pueden ser utilizados, entre los que encuentran: WinQSB, Logware y Statgraphics Centurion XV. Se sugiere utilizar este último ya que presenta una gran variedad de opciones entre las que destacan:

- Disponibilidad de 13 métodos de pronóstico que pueden ser seleccionados de forma específica o automática, según las características de la serie. Entre las posibilidades de análisis destacan las tablas de pronóstico como tal y la comparación de los pronósticos efectuados mediante el empleo de cinco test y un criterio de selección. En las opciones gráficas se resalta los gráficos de tiempo y pronóstico y el de los residuales.
- Puede ser obtenida la estacionalidad para el período considerado con una amplia gama de representaciones gráficas como: índice de estacionalidad, componentes del ciclo y la tendencia y componente irregular entre otras.

Evaluación de los resultados del pronóstico

En esta etapa se recomienda analizar los patrones y valores de la tendencia y estacionalidad de las series de datos estudiadas, es un elemento importante para la planificación ya que con la tendencia se definen patrones futuros de la variable analizada y la estacionalidad es un elemento importante que influye decisivamente, entre otros factores en la utilización de la capacidad.

Se han desarrollado varios métodos de medición de la variación estacional; entre estos se encuentran: método del porcentaje promedio, método de relación con la tendencia, suavizado exponencial con estacionalidades y suavizado exponencial por tendencia y estacionalidad.

La selección del modelo se realiza a partir del Criterio de Información de Akaike (AIC), una medida de la calidad relativa de un modelo estadístico, para un conjunto dado de datos. Como tal, el AIC proporciona un medio para la selección del modelo.

Seleccionar mejor modelo pronóstico

Una vez que se obtiene un pronóstico determinado es necesario incorporar los criterios subjetivos de los especialistas que realizan el estudio y aquellos expertos en quienes se apoyan, que permitan redondear el pronóstico dado según sus experiencias en el servicio y de la necesaria información ambiental y epidemiológica.

En la determinación de la previsión se debe considerar según Diéguez Matellán (2008):

- El pronóstico realizado; que será el valor obtenido de la aplicación del modelo matemático con menores errores y desviación dentro de los límites fijados (mejor modelo bajo las condiciones del estudio).
- Se recomienda la suma algebraica del BIAS al Pronóstico (Pronóstico + BIAS).
- Criterios de expertos. Son criterios que se tienen en cuenta por el carácter pesimista u optimista de quien realiza el estudio. En estos criterios pueden influir condiciones existentes en el momento del estudio distintas a las del pasado.
- El registro de incidencias además de reflejar los fenómenos aleatorios deberá tener en consideración las cantidades estimadas de pacientes por atender en dependencia del período del año. Por todo lo anterior la previsión de la demanda puede definirse en función de todos estos aspectos.

Paso 3. Análisis de los productos turísticos hoteleros

Durante este paso se llevan a cabo una serie de tareas necesarias para la integración a partir del análisis y pronóstico.

Paso 3.1. Elaboración de la matriz BCG

Una empresa no vende, por lo general, un solo producto, sino una gama o conjunto de ellos, que constituyen lo que se denomina cartera de productos, la cual puede estar integrada por una o varias líneas de productos.

Para evaluar el potencial competitivo, la participación de mercado o la rentabilidad de cada uno de los productos de la cartera o la unidad de negocios que representan, uno de los instrumentos de análisis es la matriz de crecimiento-participación del *Boston Consulting Group* (BCG).

Según Kumar Mohajan (2017), la matriz del *Boston Consulting Group* (BCG) es una herramienta que sirve para tomar decisiones acertadas y no intuitivas en cuanto a la cartera de negocios o portafolios y la posición que ocupa la misma por lo que se tiene en cuenta la definición de estos productos o mercados en términos de mercadeo. Esta matriz permite valorar si la cartera de negocios o productos es equilibrada y también trazar las estrategias más convenientes.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que ocupan y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización con varias divisiones administrar su cartera de negocios a través de un análisis de la parte relativa del mercado que ocupa y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. Esta propone la evaluación de los parámetros: índice de popularidad y margen bruto de explotación o margen bruto de ganancia. No debe realizarse con menos de cuatro productos.

En este paso se propone la confección de una matriz BCG la cual es una herramienta estratégica de crecimiento empresarial, guía las decisiones y asignación de recursos de acuerdo con la participación en el mercado y la tasa de crecimiento que tenga el producto. Su objetivo es comparar el posicionamiento competitivo entre los productos al tomar en cuenta la cuota de mercado que tienen los mismos. Para esto es necesario analizar la cartera de productos que posee la empresa, está formada por el conjunto de productos individuales que componen su oferta (Arias, 2014).

La matriz propone la evaluación de los parámetros.

1. Índice de popularidad (Tripadvisor).
2. Margen bruto de explotación o margen bruto de ganancia.

(Tripadvisor): Indica el nivel de aceptación de cada producto dentro de la cartera de productos y se obtiene de la relación del índice de ventas y el índice de presentación.

$$IP = \frac{IV}{IPR}$$

(IV): Índice de ventas. Indica la proporción que le corresponde la unidad del producto dentro del total.

$$IV = \frac{\text{Cantidad de unidades vendidas del producto}}{\text{Cantidad total de unidades vendidas}}$$

(IPR): Índice de presentación. Indica la proporción con que aparece un producto en la oferta con respecto al total de presentaciones en su conjunto durante un período de tiempo.

$$IPR = \frac{\text{Cantidad presente de un producto}}{\text{Cantidad total de presentaciones de producto}}$$

Cuando:

$IP \geq 1$ Popularidad Excelente

$0,7 \leq IP \leq 1$ Popularidad Aceptable

$IP \leq 0,7$ Popularidad Mala

(IPM): Índice de popularidad Promedio. Índice de popularidad media de la oferta.

$$IPM = \frac{IP_1 + IP_2 + \dots + IP_n}{\text{Cantidad de productos}} \quad n: \text{cantidad de productos}$$

Margen Bruto de Ganancia (MBG) = Venta total – Gasto Total

(MBGm): Margen Bruto de Ganancia Promedio. Se calcula a partir de la diferencia entre volumen total de venta y los costos totales incluidos por la venta del mismo, dividido entre la cantidad de producto.

$$MBGm = \frac{MBG}{\text{Cantidad de producto que se oferta}}$$

La estabilidad a largo plazo de una empresa exige productos nuevos de forma continua. Según la clasificación realizada por la matriz BCG, las empresas han de mantener bien equilibrada su cartera, es decir, deben tener introduciéndose en el mercado productos con perspectivas de futuro en categorías de productos interrogantes y productos estrellas, además de los productos vacas lecheras, que proporcionan ingresos a través de los cuales se realizarán inversiones y acciones de investigación y marketing en los anteriores. También pueden tener productos perros, siempre que estén bien diferenciados y posean un ciclo concreto de mercado.

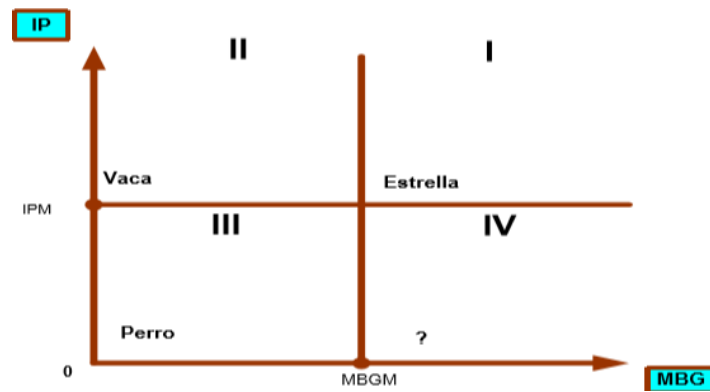


Figura 2.3. Representación de los cuadrantes de la matriz BCG.

Fuente: tomado de Díaz Torres (2022).

Paso 3.2. Determinación del ciclo de vida del producto

Según Barrios (2017), los cambios en los productos deben adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado se deben al imperativo de los cambios en las ventas de los bienes ofertados y que por analogía con los seres vivos recibe el nombre de ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto más completo es el que considera cuatro etapas o fases:

1. La introducción
2. El crecimiento
3. La madurez
4. La declinación

La fase de introducción está caracterizada porque lo importante es el grado de perfección técnica con que el producto sale al mercado es decir la calidad que precisa para que los primeros usuarios adquieran el producto y realicen una evaluación positiva de él.

En la fase de crecimiento el producto se elabora a gran escala para poder abastecer el mercado ya que la empresa se centra en dos fuentes: De un lado los altos niveles de producción que obligan a prestar atención a los aspectos industriales de su fabricación; de otro, la amplitud del mercado exige difundir mensajes comerciales para motivar a los consumidores potenciales.

La fase de la madurez con el producto ya introducido en el mercado es la etapa de lucha competitiva, hay empresas que ofrecen productos similares.

En la fase de declinación sólo se puede detener el descenso en las ventas del producto a través de la mejora en su calidad lo que puede procurar su aparición en el mercado como si se tratara de un producto nuevo en la que se iniciará otro ciclo vital diferente.

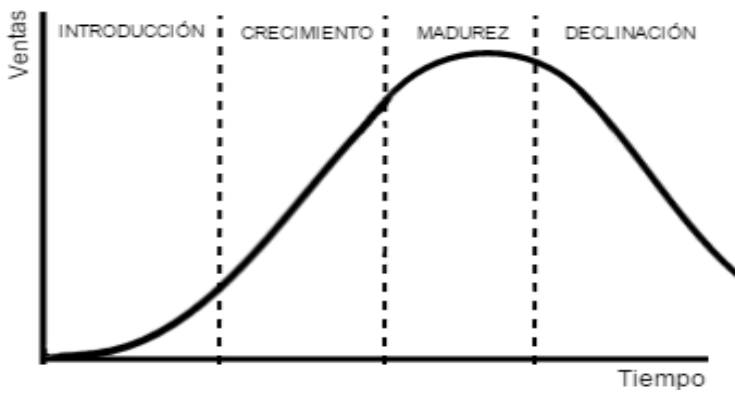


Figura 2.4. Ciclo de vida de un producto.

Fuente: elaboración propia.

Se identifica en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el producto. Este es un elemento importante para una empresa y condiciona en gran medida su existencia. Es por ello que las empresas tratan de sistematizar el comportamiento de las ventas de sus productos a través de su permanencia en el mercado. No todos los productos permanecen durante el mismo período e incluso la gran mayoría no experimenta las mismas fluctuaciones en sus ventas, ni idéntica situación en cuanto a precios, publicidad y comercialización. La vida de cada producto evoluciona de forma diferente, pero siguen un ciclo que sí es idéntico, su ciclo de vida (Robayo Lerma *et al.*, 2020).

La relación que guardan la matriz BCG y el ciclo de vida del producto es estrecha, ya que mientras la primera evalúa las ventas de un producto o servicio durante el tiempo que permanece en el mercado el otro, propone estrategias diferentes para cada unidad de negocio representado por una figura o icono: Estrella, Incógnita, Vaca o Perro con la finalidad de priorizar recursos entre las diferentes unidades de Negocios. La figura 2.5 muestra la relación que existe entre la matriz BCG y el ciclo de vida del producto.



Figura 2.5. Relación de la matriz BCG y el ciclo de vida del producto.

Fuente: <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html>

Etapas 3. Análisis de los atributos identificativos de los productos turísticos estudiados

Para la realización de esta etapa del procedimiento general se propone el siguiente procedimiento específico compuesto por cinco pasos.

Paso 1. Conformación del listado inicial de atributos

La conformación del listado inicial de atributos identificativos que caracterizan los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero, puede partir de investigaciones precedentes científicamente argumentadas, en otro caso habrá que obtenerlos mediante una investigación exploratoria consistente en la organización de un panel de consumidores en la que participen usuarios del hotel Paradisus Varadero de diferentes edades, sexo y nacionalidad.

En este primer paso se tratará de obtener información sobre las opiniones y percepciones de los usuarios, útil para perfilar la batería inicial de atributos identitarios a utilizar en el trabajo de campo para luego en pasos posteriores someterlo a criterio de expertos con el objetivo de completar el listado (aumentándolo o en caso necesario eliminando aquellos que sean redundantes) y determinar los atributos más importantes con vistas a confeccionar el cuestionario.

Paso 2. Definición del sistema de atributos

Este paso tiene como objetivo completar el listado de los atributos que caracterizan la imagen del hotel Paradisus Varadero definidos en la primera etapa de este procedimiento específico, así como la selección de los mismos.

Entre los diversos métodos para tomar decisiones no estructuradas sobre un sistema de variables para caracterizar un atributo tan intangible, como la imagen percibida, el método Delphi se considera útil y pertinente basado en las razones siguientes:

- El número de factores que es considerado por un grupo es mayor que el que podría ser tenido en cuenta por una sola persona. Cada experto podrá aportar a la discusión general la idea que tiene sobre el tema debatido desde su área de conocimiento.
- Imposibilidad de reunir a todos los expertos en el mismo lugar y en el mismo instante.
- La condicional profesional de evitar criterios unipersonales o subjetividad individual que pudieran restar credibilidad y fiabilidad a la investigación.

En la conformación del listado mediante el método Delphi en la primera ronda se les presenta a los expertos el listado de los atributos, con el objetivo de que decidan si

bastan para definir las características de imagen, o si es necesario adicionar o modificar alguno. En este momento se adicionarán aquellos atributos por los cuales se diferencia entre sus competidores la entidad interesada en el estudio, solo si estos no fueron evocados con antelación por el panel de consumidores.

En la segunda ronda se procede a listar y presentar a los expertos los atributos resultantes de la ronda anterior, con vista a que realicen la votación según los procedimientos establecidos; o sea, marcar con “1” aquellos atributos con los estén de acuerdo y con “0” aquellos con los que no.

En este paso se calcula el coeficiente de concordancia a cada una de las variables de oferta analizadas, mediante la siguiente expresión:

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100$$

Donde:

C_c: Coeficiente de concordancia expresado en tanto por ciento

V_n: Cantidad de votos negativos

V_t: Cantidad total de votos

Se seleccionarán aquellas variables que cumplan como condición que su coeficiente de concordancia sea mayor que 0,7.

Paso 3. Presentación del sistema de atributos

Una vez aplicado el método Delphi se listan los atributos definitivos que caracterizan los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero y se definen sus características de forma tal que sean comprensibles. En un segundo momento se renombran los atributos si el grupo de expertos lo considera necesario con el objetivo de que se comprendan mejor por los encuestados para el desarrollo del próximo paso.

Paso 4. Validación de los resultados obtenidos mediante la realización de pruebas estadísticas

La confiabilidad de los resultados obtenidos mediante el método Delphi puede obtenerse a través de las pruebas estadísticas: concordancia de Kendall y la prueba de Friedman (Diéguez Matellán, 2008).

La hipótesis nula de la prueba de Friedman se define como que la importancia de las variables seleccionadas es la misma, lo que demostraría un inadecuado ordenamiento,

por otro lado, si la significación es mayor que 0,05 se acepta la hipótesis con un 95% de confianza, en caso contrario se rechaza la misma.

Por su parte el test de Kendall proporciona la concordancia relativa que existe entre las variables comparadas. Si este coeficiente es mayor que 0,5 se considera bueno.

Paso 5. Aplicación del instrumento de medición

El objetivo de este paso es realizar el diseño muestral para el público objetivo seleccionado, lo que implica determinar cuál va a ser el universo o la población de lo que se ha de obtener información, seleccionar el método de muestreo más apropiado y delimitar el tamaño muestral.

Diseñar una encuesta como método cuantitativo para la obtención de información, se precisa la elaboración de un cuestionario y la comprobación de su fiabilidad y validez, lo que permite que sea aplicado posteriormente a los visitantes. Esto con el objetivo de conocer sus gustos y preferencias.

La encuesta debe estar conformada por los atractivos que se quieren potenciar y otras variables pertinentes según considere el investigador.

Posteriormente el autor procederá a comprobar la fiabilidad y validez del cuestionario y analizar la estadística descriptiva.

Paso 5.1. Construcción del instrumento

Para la confección del instrumento es necesario conocer que la encuesta es considerada por Feria Avila *et al.* (2020) como un método de empírica que utiliza un instrumento o formulario impreso o digital, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, y que los sujetos que aportan la información, llenan por sí mismos. Sobre la misma, los autores presentan diferentes criterios, en cuanto a sus componentes estructurales. Suficientes y necesarios para una guía de encuesta, podrían ser, los siguientes componentes: título, demanda de cooperación y cuestionario. Desde la teoría y la práctica, se prefiere como condición, el anonimato de ellas, para, a la hora de su llenado, los encuestados se consideren con más libertad para expresar sus opiniones.

El cuestionario utilizará una escala tipo Likert de "1" a "5" puntos, la cual según Fernández Hernández (2009) es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se considera puede abarcar todos los criterios existentes. Esta servirá para evaluar el grado de importancia (1= Nada importante, 2= Poco importante, 3= Ni poco ni muy importante, 4= Importante, 5= Muy importante) y en qué medida se perciben los atributos

identificativos de los productos hoteleros (1= Nada adecuado, 2= Poco adecuado, 3= Ni poco ni muy adecuado, 4= Adecuado, 5= Muy adecuado). Precedente a la aplicación de la encuesta en su totalidad se realiza una muestra piloto con el objetivo de validar el instrumento.

Paso 5.2. Selección de la muestra

Para la selección muestral se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2_{\alpha} \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra que se desea obtener.

Z: Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC).

p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito).

q: (1 – p) Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

e: Error de estimación máximo aceptado.

Las muestras deben ser representativas de la población de interés, aleatorias. El objetivo principal de seleccionarla es hacer inferencias estadísticas acerca de la población de la que proviene. La selección debe ser probabilística. Los factores estadísticos que determinan el tamaño de la muestra son: hipótesis, alfa, error beta, poder estadístico, variabilidad, pérdidas en el estudio y el tamaño del efecto.

Paso 5.3. Administración del instrumento y comprobación de la fiabilidad y la validez

En este paso primeramente se deberá escoger un procedimiento de muestreo adecuado a las características del objeto de estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información necesaria, dada las ventajas que la aplicación de esos conlleva (tabla 2.2). En caso contrario, se utilizarán muestreos no probabilísticos.

Se sugiere comenzar la administración del cuestionario por una muestra piloto que corrobore la fiabilidad y validez del instrumento. Dichas pruebas se realizarán a partir de la medición de los coeficientes *Alpha de Cronbach* (α) y de regresión múltiple (R^2) respectivamente.

La fiabilidad trata de asegurar que el proceso de medida de un determinado objeto o elemento en el que se utiliza la escala, esté libre de errores aleatorios, o lo que es lo mismo, que el valor generado por la escala sea consistente y estable.

Tabla 2.2. Resumen gerencial sobre muestreo.

Dimensiones	Censo	Muestras no probabilísticas			Muestras probabilísticas			
		conveniencia	Juicio	Cuota	Aleatorio simple	Estratificado	Sistemático	Áreas
1. Generación del error muestral	No	No	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Eficiencia estadística		-No hay medición-			De nivel comparativo	Alta cuando funcionan las variables de estratificación	Un poco baja	Baja
3. Necesidad de una lista de la población	Sí	No	No	No	Sí	Sí	No necesaria en todas las aplicaciones	Solo para los conglomerados elegidos
4. Costo	Muy alto	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto	Moderado	Entre moderado y alto
5. Frecuencia de uso en la practica	Baja	Extensa	moderada	Muy extensa	Baja	Moderada	Moderada	Muy extendida

Fuente: tomado de Fernández Hernández (2009)

La validez de una medida se refiere por su parte, al grado en el cual el proceso de medición está libre tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. Cuando se analiza la validez de una escala se pretende conocer si lo que dicha escala está midiendo es lo que verdaderamente el investigador pretende medir, o sea, en qué medida el conjunto de atributos representa todos los aspectos del objeto de referencia.

Los valores de ambos indicadores según Valls (2006) deben ser superiores a 0,7 para que el cuestionario sea considerado fiable y válido.

El procesamiento de la información se propone por el software SPSS 22.

Paso 6. Determinación de la matriz importancia-valoración

Pasos para la elaboración de la Matriz Importancia-Valoración según, Rodríguez Veiguela (2016):

1. Determinación de la importancia otorgada a los atributos: los valores de importancia de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.
2. Determinación de la valoración otorgada a los atributos: los valores de valoración de cada atributo se toman a partir de las evaluaciones otorgadas por los encuestados en una de las preguntas de la encuesta aplicada en la fase anterior.

3. Determinación del punto de origen de la IPA y colocación de los ejes de la matriz: la mayoría de los estudios referidos en la literatura plantean dos alternativas respecto a la ubicación de los ejes. La primera se refiere a su ubicación en la mitad de la escala empleada. La segunda plantea su ubicación en la media de las puntuaciones obtenidas de importancia-valoración. La segunda alternativa será la utilizada en la presente investigación, pues permite distribuir de forma más o menos equitativa los atributos por los cuadrantes.
4. Determinación de las particiones de la matriz: los modelos diagonales dividen el espacio de la Matriz Importancia-Valoración en dos mitades triangulares separadas por una diagonal de 45° que representa los puntos del espacio cuya valoración es igual a la importancia, es decir, aquellos cuyas discrepancias son igual a cero.
5. Ubicación de los atributos en la matriz: finalmente la ubicación se realiza al tomar en cuenta los valores obtenidos de importancia- valoración de cada atributo.

A partir de la ubicación de los atributos en la matriz, Rodríguez Veiguela (2016), propone identificar las áreas de mejora, según las siguientes interpretaciones:

1. Por encima de la diagonal: se ubican los atributos en los cuales hay que concentrarse y acometer esfuerzos. Es de destacar que no todos van a representar la misma prioridad, puesto que la distancia que exista entre cada uno de los puntos y la diagonal será determinante. Los atributos más cercanos a la diagonal representan aspectos con una menor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en menor grado a la valoración, estos atributos constituyen, por definición, los principales argumentos de la calidad percibida por los clientes y por tanto, se deberían acometer acciones para mantenerlos en su estado actual; los más alejados de la diagonal, representan aspectos con una mayor discrepancia negativa y van a ser aquellos que la importancia excede en alto grado a la valoración y por tanto, constituyen las áreas prioritarias donde potenciar la actuación; los que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia, representan aspectos a mejorar.
2. Por debajo de la diagonal, se encuentra un área que a su vez se subdividirá en otras tres áreas: Área I: baja prioridad; Área II: posible derroche de recursos; Área III: indistinta, pues puede ser de baja prioridad o de derroche de recursos, en dependencia de los valores de importancia-valoración que presenten los atributos ahí ubicados, los cuales en términos de calidad percibida serán considerados como indiferentes.

La tabla siguiente resume los aspectos abordados sobre la ubicación de los atributos en la matriz y la identificación de áreas de mejora.

Tabla 2.3. Relación de atributos según la ubicación de la Matriz IPA.

	Ubicación en la Matriz IPA
Atributos potenciar	Son los atributos más alejados de la diagonal, con una mayor discrepancia negativa (elevado grado de importancia pero que no son valorados adecuadamente).
Atributos mejorar	Son los atributos que tienen una posición intermedia con respecto a la diagonal, con una discrepancia negativa intermedia (adecuada valoración de importancia, pero sin ser relevante como en el caso de los atributos a potenciar, y no son valorados adecuadamente).
Atributos mantener	Son los atributos más cercanos a la diagonal, con una menor discrepancia negativa (presentan cierta correspondencia entre las valoraciones de imagen y de importancia).
Atributos indiferentes	Atributos por debajo de la diagonal.

Fuente: Rodríguez Veiguela (2016).

Etapas 4. Propuesta de estrategias generales y acciones específicas para los productos analizados

En este paso se propone analizar las posibles acciones a realizar según los resultados de la matriz BCG y su relación con el ciclo de vida del producto, es decir en correspondencia con la etapa en qué se encuentra cada producto analizado.

Paso 1. Propuesta de estrategias generales

La fase de introducción se caracteriza por un crecimiento lento de ventas, no existen beneficios debido a los fuertes gastos que conlleva el lanzamiento del producto. Los competidores son escasos o incluso inexistentes. Se ofrecen versiones básicas de los productos. Lo adquieren los consumidores más innovadores. El precio suele ser alto.

Objetivo: Crear conciencia sobre el producto y estimular la prueba.

Requiere un alto nivel de esfuerzo:

- Informar a los consumidores potenciales.

- Inducir a la prueba del producto.
- Asegurarse la distribución en los puntos de ventas.

La fase de crecimiento se caracteriza por la aceptación rápida del producto por el mercado y que los beneficios aumentan considerablemente. La competencia se intensifica. Los primeros consumidores llevan a cabo un proceso de difusión que atrae a la mayoría de compradores. Aumenta el número de versiones del producto. Mejoran las prestaciones. El precio es alto, pero comienza a bajar.

Estrategias de *marketing*

Objetivo: Maximizar la cuota de mercado y preferencia de marca

La fase de la madurez se caracteriza porque la demanda se mantiene por reposición del producto o nuevas familias entre consumidores. Es la fase más larga. La mayoría de los productos se encuentran en ella. Su duración se debe alargar con estrategias. Poca diferenciación entre productos. Competencia en precio intensa. Más servicios asociados al producto.

Objetivo: Maximizar el beneficio y defender la cuota de mercado.

La fase de declinación se caracteriza porque las ventas bajan y los beneficios disminuyen rápidamente. Poca variedad de productos. Los precios se estabilizan e incluso llegan a subir. Menor competencia. Búsqueda de alternativas (sustitución, rediseño, nuevos usos, etc.).

Algunas razones de la disminución de ventas son: avances tecnológicos; cambios en los gustos y modas; pérdida de competitividad y productos alternativos más económicos, duraderos, seguros o con prestaciones superiores.

La decisión de retirar definitivamente un producto o mantenerlo durante más tiempo dependerá de:

- Posibilidades de sustitución por otro más rentable.
- Posibilidad de rediseñar el actual.
- Encontrar nuevos usos al producto.
- Atraer nuevos usuarios.
- Retirada de los competidores.

Objetivo: Planificar retirada y sustitución.

Paso 2. Propuesta de acciones específicas

Para la elaboración del plan de mejora se deben seguir un conjunto de pasos, los mismos se exponen a continuación:

- ✓ Detectar las principales causas del problema: se emplean herramientas metodológicas para conocer las causas que provocan los problemas detectados entre ellas: el diagrama causa- efecto, diagrama Pareto, casa de la calidad y tormenta de idea.
- ✓ Formular el objetivo: una vez determinadas las áreas de mejora y las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución.
- ✓ Seleccionar las acciones de mejora: se seleccionan las posibles alternativas de mejora, para posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades.
- ✓ Realizar una planificación: a las acciones propuestas se les debe establecer el mejor orden de prioridad posible, el cual no es tan sencillo de proponer, también se debe tener en cuenta un plazo de implantación y el impacto en la organización de las mismas.
- ✓ Seguimiento del plan de mejora: la elaboración de un cronograma para el seguimiento o implantación de un plan de mejora se dispondrá de manera ordenada por las prioridades y los plazos establecidos.

Capítulo 3. Resultados de la investigación

En este capítulo se exponen los resultados de la investigación, a partir de la aplicación del procedimiento para la propuesta de estrategias de posicionamiento para productos turísticos hoteleros.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

Etapas 1. Preparatoria del estudio

Durante esta etapa se crean las condiciones para realizar el estudio, se caracteriza la entidad, a la par que se capacita el equipo de trabajo, en cuanto a herramientas a emplear, modos de proceder y objetivos de cada etapa. Del mismo modo, se caracteriza el mercado consumidor de los productos turísticos ofertados por el hotel Paradisus Varadero.

Paso 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio

El Hotel “Paradisus Varadero” está reconocido por la marca de Resort de playa “Ultra Todo Incluido” de categoría Cinco Estrellas Plus, que abarca un área de más de 106 000 m². La construcción del hotel se inició en el año 1998 y finalizó en el año 2000, ubicado en Autopista Sur km 5, playa Francés, limita al norte con la hermosa playa Varadero, al sur con la Autopista, al este con la reserva ecológica del territorio y al oeste con el hotel Iberostar Varadero. Pertenece a la compañía Gaviota S.A, grupo de turismo constituido el 20 de enero de 1988 como una entidad económica con personalidad jurídica propia.

La entidad responde a los estándares de la marca Paradisus y posee contrato de administración con la cadena hotelera Meliá Hotels Internacional, que se caracteriza fundamentalmente por ser una empresa en continua expansión desde su fundación. El anexo 2 muestra los logos que identifican al hotel.

La marca vacacional Paradisus está centrada en el sector de lujo y constituye una de las enseñas de referencia del segmento *Premium* de las marcas emblemáticas de la cadena Meliá Hotels Internacional. Constituye un mundo de servicio enfocado a las experiencias vitales de cada huésped. Evoca libertad, romanticismo, elegancia, placer y espontaneidad. Igualmente abre los ojos, mentes, corazones y palabras a otras culturas, gastronomía y tradiciones, lo que provee al huésped de una experiencia memorable.

Destaca por considerar la satisfacción de las exigencias de su más exquisita clientela, por una ambientación con vegetación tropical y espejos de agua y por encontrarse en una de las mejores zonas de la playa de Varadero, “Rincón Francés”, integrado a la Reserva

Ecológica y a solo treinta minutos del Aeropuerto Internacional. Su diseño arquitectónico se integra armoniosamente a la naturaleza circundante, por lo que se le considera un auténtico *eco-resort*.

La experiencia en Paradisus se completa con servicios diseñados a medida del huésped para su máximo confort. Entre ellos se muestran los siguientes:

➤ Servicios de alojamiento

El complejo ofrece un alojamiento confortable en Junior Suites, así como un Servicio Real para deleitarse con exquisiteces al más alto estándar para aquellos que prefieran exclusividad y privacidad, con servicio de mayordomía. Se dispone de 802 habitaciones modernas estilo occidental, toque cálido y tropical, con ventanas y balcones, y decorado con pinturas rurales cubanas.

Todas presentan entre sus comodidades televisión satelital, teléfonos, amenidades de baño, aire acondicionado, cajas fuertes y servicio a la habitación 24 horas. Las habitaciones que forman parte del Servicio Real poseen, además servicio de cortesía, bañeras con hidromasaje, reservaciones preferenciales en los restaurantes especializados, uso exclusivo del Restaurante del Servicio Real, piscina y playa exclusiva, experiencias aromáticas y salón de internet libre, entre otros.

Por otra parte, las *Garden Villas*, con un área de 300 m², de los que 150 m² pertenecen a la habitación y 150 m² a las áreas exteriores, destacan por su privacidad y brindar entre sus servicios ducha de hidromasaje, sauna, jacuzzi exterior con vista al mar, piscina privada y mirador, acceso a Internet gratis, báscula y caja de seguridad.

➤ Servicios de restauración y bares

Se disponen de un total de 8 restaurantes, de ellos 5 son especializados, disponibles en el horario de la cena, para los cuales se requiere reservaciones. El Restaurante Bella Mar "Servicio Real" es exclusivo para clientes de Servicio Real con estilo buffet en los desayunos, a la carta en los almuerzos y lo mejor de la comida internacional en el horario de comida; el Restaurante Buffet "Ara" se caracteriza por ser un suntuoso buffet donde se ofrece lo mejor de la comida local e internacional y se encuentra disponible para desayunos, almuerzos y comidas y el Restaurante Grill / Buffet "El Chiringuito-Siboney" solo se encuentra disponible en el horario de almuerzo.

Entre los especializados se encuentran: el Restaurante Italiano "Stella di Mare" con una excitante variedad de vinos y cocina italiana; el Restaurante Romántico "Turey", International Gourmet, destaca por ser un elegante restaurante que ofrece una exquisita

selección de platos típicos orientales con la fusión del arte culinario cubano; el Restaurante Japonés estilo *Teppanyaki* y el Restaurante Mexicano “Los Agaves” que se orienta al estilo mexicano con platos tradicionales como tacos y guacamol.

Por otro lado, existen 9 bares en los cuales se sirven bebidas internacionales *Premium*. Ellos son: *Snack Bar* “Cairi” a la carta 24 horas, además ofrece desayuno continental en la mañana; “Cusubí” *Lobby Bar* abierto las 24 horas; “Areíto” *Fun Pub*, abierto de 19:30 p.m. a 2:00 a.m.; “Toa” Bar Piscina, abierto de 10:00 a.m. a 18:00 p.m.; “Carabo” Bar Playa, abierto de 10:00 a.m. a 18:00 p.m.; “Hicacos” Bar Playa, abierto de 10:00 a.m. a 18:00 p.m.; “Hatuey” Bar Playa, abierto de 10:00 a.m. a 18:00 p.m.; “La Noche” *Lobby Bar* abierto las 24 horas exclusivo para clientes del Servicio Real y “Rincón Francés” Bar Piscina abierto de 10:00 a.m. a 18:00 p.m. exclusivo para clientes del Servicio Real.

➤ Servicios de entretenimiento y relajación

Entre los servicios que animan al cliente a visitar la instalación y que brindan entretenimiento, relajación y comodidad para visitantes de cualquier edad se encuentran: una amplia playa de aguas cristalinas y arena blanca de 1 500 m de largo sumado a 128 m de playa exclusiva de Servicio Real; cuenta con una piscina de 2 400 m², una para actividades, dos ubicadas en el YHI SPA, una exclusiva para Servicio Real y las propias de las *Garden Villas*; deportes acuáticos que incluyen catamaranes, veleros, kayaks, tablas *WindGlade*, bicicletas acuáticas, juegos de snorkels, caretas y aletas, chalecos salvavidas, lancha de salvamento, contempla el buceo ilimitado para principiantes y buzos certificados sujeto a disponibilidad y condiciones del tiempo, previa reserva u excusiones en mar abierto; deportes terrestres y juegos de mesa como *volley* de playa, clases de iniciación al buceo, billar, carabina, ciclismo, aeróbicos, arcos, ajedrez gigante, mini bolos, ping-pong, tenis de mesa, clases de yoga y Taichí, cartas y otros juegos de mesa disponibles para su disfrute en el *Club House*, tres canchas de tenis con iluminación nocturna, una cancha polideportiva (voleibol, basquetbol, fútbol sala y balonmano), animación diurna que incluye como programa de actividades competencia de dardos, dominó, clases de baile, festivales náuticos, días olímpicos, demostración de cocina, bingo, clases de español, percusión y coctelería, esculturas de arena, gimnasia acuática, demostración de Folklore, degustación de vinos, clases de pintura, de artesanía, entre otras; actividades nocturnas como: espectáculos profesionales y de participación, diarios, variados durante 14 días y música en vivo cada día con la orquesta del hotel; animación infantil en la que se lleva a cabo un programa diario para niños en el *Baby Club* de 1 a 4 años de edad, el Mini Club para niños de 5 a 12 años de edad, el Minidisco en la noche,

además se brindan áreas de juego; el SPA se encuentra ubicado entre una zona de exuberante vegetación y el mar incluye recepción individual, cuenta con dos circuitos hidrotermales con piscina *Yantzu* y piscina libre, además de dos jacuzzis exteriores, en cada circuito para hombre y mujer hay sauna, vapor, pediluvio, ducha llovizna, dos jacuzzis, balnesas (al aire libre), vestidores y salas de relax, cuenta con 4 confortables cabinas y 2 suite de masajes muy bien climatizadas y equipadas que alternan con 6 cabinas con vista al mar y posibilidades de masajes en parejas o individuales, servicio de salón de belleza para damas y caballeros y gimnasio totalmente equipado con pesas, sala de aeróbicos y equipos cardiovasculares que incluyen caminadoras, bicicletas, escalador, entre otros.

El hotel ofrece, además, servicios de cigarros, llamadas telefónicas, lavandería, peluquerías, masajes, fango terapia, Internet, renta de vehículos y motos, excursiones, *boutique*, bebidas extra carta, *late checkout* sujeto a disponibilidad, servicios médicos, electricidad y facilidades para reuniones y banquetes con salones de conferencias de una amplia capacidad de acuerdo al formato y medios audiovisuales disponibles.

La estructura de dirección del hotel se encamina hacia la progresiva asimilación del enfoque de procesos para su desarrollo e implementación de manera que posee una clara orientación hacia el cliente, es lo suficientemente plana, un solo escalón de dirección, que contribuye a la eliminación de las barreras departamentales, además, su estructuración es poco compleja, descentralizada, flexible y poco formalizada. En ella existe un único cargo de dirección entre el cliente y la Dirección General, lo que ayuda a que exista claridad entre la línea ejecutiva y la funcional. Esto se puede constatar en el organigrama de la entidad que aparece en el anexo 3.

Misión: Ofrecer un servicio hotelero todo incluido de lujo dentro de Meliá Hotels International, que provee un paraíso natural donde sus empleados cuidan cada detalle para la satisfacción de los clientes.

Visión: Ser el todo incluido de lujo preferido de los clientes a partir de la construcción de experiencias legendarias en un entorno paradisíaco.

Objeto social: Prestar servicios profesionales de dirección, administración, supervisión, control a otras entidades, servicios hoteleros y extrahoteleros, brindar servicios de asistencia médica especializada de salud, recuperación y rehabilitación.

“Paradisus Varadero” es uno de los hoteles del polo de mayor ocupación durante todo el año, destacándose en la presencia, sobre todo de los mercados de Canadá, Alemania, España, Francia, Rusia, Portugal y Cuba.

Para el desarrollo de sus actividades fundamentales, el complejo mantiene relaciones contractuales con varios proveedores entre los que se encuentran: Artex, AT Comercial, AUSA Ferretería, Can Matanzas, Cervecería Bucanero S.A, Cuba Ron, Copextel, Empresa Molinera Cárdenas, Empresa Citrícola Victoria de Girón, Empresa Cárnica Matanzas, Oro Rojo, Empresa Cultivos varios La Cuba, Fruta Selecta Matanzas, Havana Club, Lácteos Matanzas, Los Portales, ITH Varadero, Cubagro, Cimex, Suchel Camacho, Pesca Caribe, Tecnoazucar y Suchel Proquimia. Existen también las agencias de viajes que son proveedoras de clientes; entre ellas *Thomas Cook, Ciren, Solways y Tez Tour*.

Si se considera que para el hotel “Paradisus Varadero” constituyen la competencia aquellas instalaciones que por sus características resultan similares dentro de la misma categoría (régimen todo incluido, hoteles cinco estrellas y primera línea de playa); en el polo turístico Varadero, pero si además se analizan los servicios que se prestan y el segmento de mercado al que están dirigidos se pudieran reducir a: “Paradisus Princesa del Mar”, “Iberostar Laguna Azul”, “Iberostar Varadero”, “Royal Hicacos”, “Ocean El Patriarca”, “Meliá Marina” y Meliá Internacional”.

La entidad cuenta con un hotel de cargos en plantilla aprobada de 1 216 trabajadores, de los que solo se tienen cubiertos actualmente 989, con 607 contratos indeterminados. Por variaciones de la demanda según la estacionalidad, se establecen, además, los contratos cíclicos que responden a 367 trabajadores actualmente.

De la plantilla existente el mayor porcentaje está representado por los trabajadores de servicios para un 60.37% y en el caso de los cargos de directivos, ejecutivos y administrativos el porcentaje que representan es muy bajo. Respecto a la composición por sexo existen 462 hombres y 544 mujeres, lo que representa el 46.71% y el 53.29% respectivamente.

Por otra parte, en relación al nivel de escolaridad, la fuerza laboral está compuesta fundamentalmente por preuniversitarios y técnicos medios para un 81.19%, y solo un 8.59% de la educación superior. Se aprecia representatividad en todos los rangos etarios analizados, sin embargo, la mayor parte del personal está comprendida entre los 20 y 29 años de edad para un 34.78%. Las generalidades sobre categoría ocupacional, composición por sexo, por edades y el nivel de escolaridad se pueden ver en la figura 3.1.

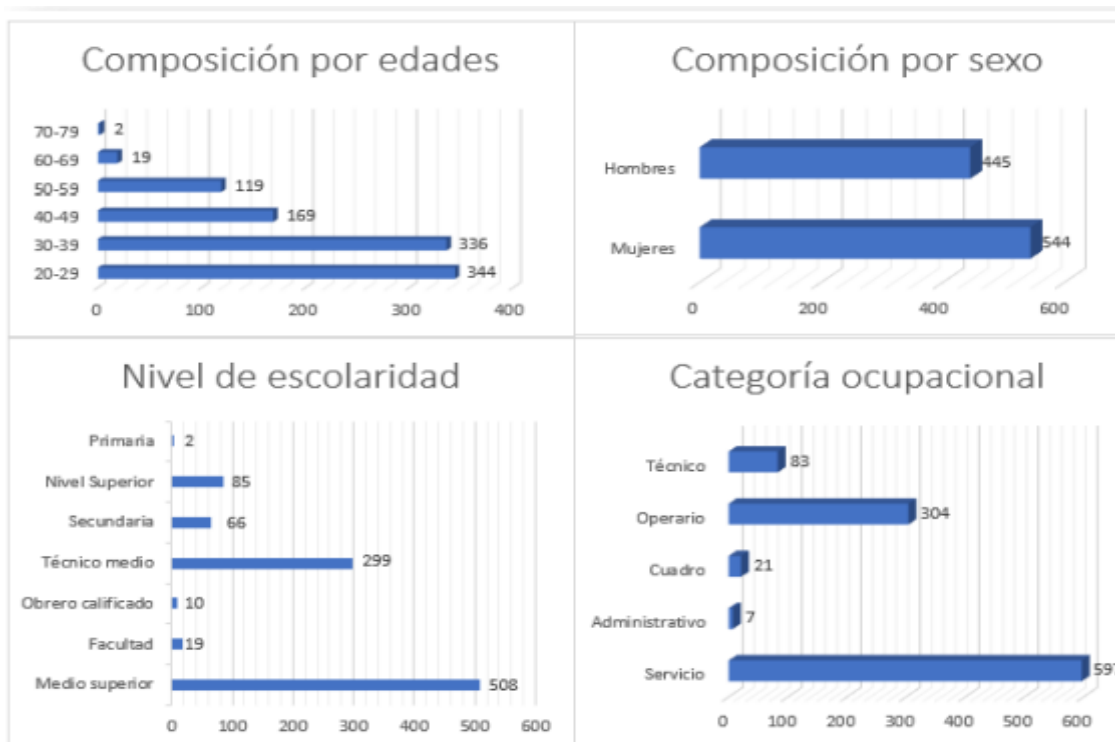


Figura 3.1: Caracterización de la fuerza laboral.

Fuente: elaboración propia.

Es importante añadir que la mayoría de los trabajadores del hotel proceden de cursos de mando intermedios y de especialidades turísticas graduados por FORMATUR, la escuela de formación y turismo, quienes de forma sistemática brindan capacitación a su personal en el puesto de trabajo, a través del movimiento interno denominado “club de entrenadores”, esto hace posible una mayor y eficaz preparación del personal a cada nivel y con elevada periodicidad.

El Hotel “Paradisus Varadero” adopta desde el 2007 un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la norma NC ISO 9001:2001 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos” con alcance al área de alojamiento. La documentación del SGC fue diseñada acorde al tamaño de la organización, la operatividad del servicio que brinda, la competencia y cultura de los trabajadores. El sistema se encuentra certificado por *Bureau Veritas* y la Oficina Nacional de Normalización.

La implantación del SGC repercute en mejoras fundamentales para la organización y crea en esta una cultura de calidad, demostrada en los resultados de calidad que muestra la organización.

Paso 2. Caracterización del mercado consumidor del destino

Los principales mercados emisores del destino son: Canadá, Alemania, Francia, España,

Rusia, Portugal y Cuba.

Mercado Canadá: Personas entre 25 y 45 años con ingresos promedio de 50 000 CAD anuales. Las regiones de mayor emisión son Ontario y Quebec. Incide fundamentalmente en el segmento de la Tour Operación, Familia, Bodas y Luna de Miel, Golf y Buceo. Entre 17 y 19 millones de canadienses viajan anualmente al exterior. Para Cuba, el segmento más significativo está comprendido entre los 35-64 años. Prefieren los destinos de sol y playa, mostrando una tendencia a elegir Varadero y Jardines del Rey como sus destinos favoritos. La duración de la estancia cuando viaja al extranjero está en el rango de 9-15 días.

Mercado Alemania: Personas entre 25 y 45 años con magníficos ingresos anuales medios. Las regiones de mayor emisión son Berlín, Frankfurt, Cologne, Dusseldorf, Munich y Baden-Baden. Incide fundamentalmente en los segmentos de Tour Operación, Luna de Miel y Buceo. El mercado germano es el principal emisor de turismo a nivel mundial. Cerca de 32 millones de turistas alemanes se desplazan al año por motivos relacionados directamente con la práctica de actividades deportivas, lo que supone un 55% del total de los viajes.

Mercado España: Personas entre 25 y 45 años con una renta promedio de 20 000 USD anuales. Las regiones de mayor emisión son Castilla y Cataluña. Incide fundamentalmente en el segmento de la Tour Operación, Luna de Miel, Golf y Buceo. La mayor parte de los viajes y pernoctaciones realizados por los españoles se concentran en los meses típicamente vacacionales de julio, agosto y septiembre. Aunque la inmensa mayoría de los turistas españoles aún no se mueve fuera de España, el aumento de viajes al extranjero es progresivo: hasta el 16% de incremento respecto al año anterior. En cuanto a la duración de las estancias, la media es de 11,1 días, por lo que se acortan. Las motivaciones de estos viajes son de ocio en primer lugar (70% del total), seguidas de visitas a la familia (20%) y viajes de negocios (7%).

Mercado Francia: Personas entre 25 y 45 años con buenos ingresos anuales medios. Las regiones de mayor emisión son París, Lyon, Toulouse, Orleans y Marsella. Es el país europeo con mayor número de segundas viviendas y dificulta en cierto modo la venta de paquetes turísticos por parte de los tour operadores. Son muy exigentes. Tienen un gran conocimiento de la actividad turística por el desarrollo que su país tiene en la hotelería y el turismo.

Mercado Rusia: Personas entre 25 y 45 años con buenos ingresos anuales medios. Las regiones de mayor emisión son Kiev, San Petersburgo y Moscú. Incide fundamentalmente en el segmento de Tour Operación, Bodas y Luna de Miel, Grupos e Incentivos. Son buenos consumidores de Productos de Lujo.

Mercado Portugal: Personas entre 25 y 45 años con buenos ingresos anuales medios. Las regiones de mayor emisión son Lisboa, Oporto, Sintra, Vila Nova de Gaia y Oeiras. Los portugueses viajan principalmente por ocio/vacaciones (58%), para visitar familiares y amigos (22%) y por trabajo (16,4%). Mayormente realizan sus viajes en Semana Santa y en los meses de julio y agosto. Los organizan individualmente (55%) y a través de la Tour Operación (45%). El turista portugués elige destinos de sol y playa en temporada estival y la mayoría se caracterizan por ser tranquilos, acogedores y amigables.

Mercado Cuba: El factor que más incide en la toma de decisiones para viajar es el precio. Los turistas cubanos comparten una representación de sí mismos caracterizada en lo esencial por la extroversión, la facilidad para las relaciones humanas, la alegría, la vivacidad y el sentido del humor. Para reservar utilizan como vía los buroes de turismo y Agencias de Viaje. Sus principales motivaciones con ocio, recreo, diversión, celebraciones de lunas de miel y cumpleaños, con precios atractivos. No son fieles a una marca, destino o instalación. Los turistas que más gastan son los de La Habana, seguidos por los residentes en Mayabeque, Matanzas y Villa Clara. Viajan fundamentalmente en los meses de junio, julio, agosto, los fines de semana y las estancias promedio son de 2 a 4 noches.

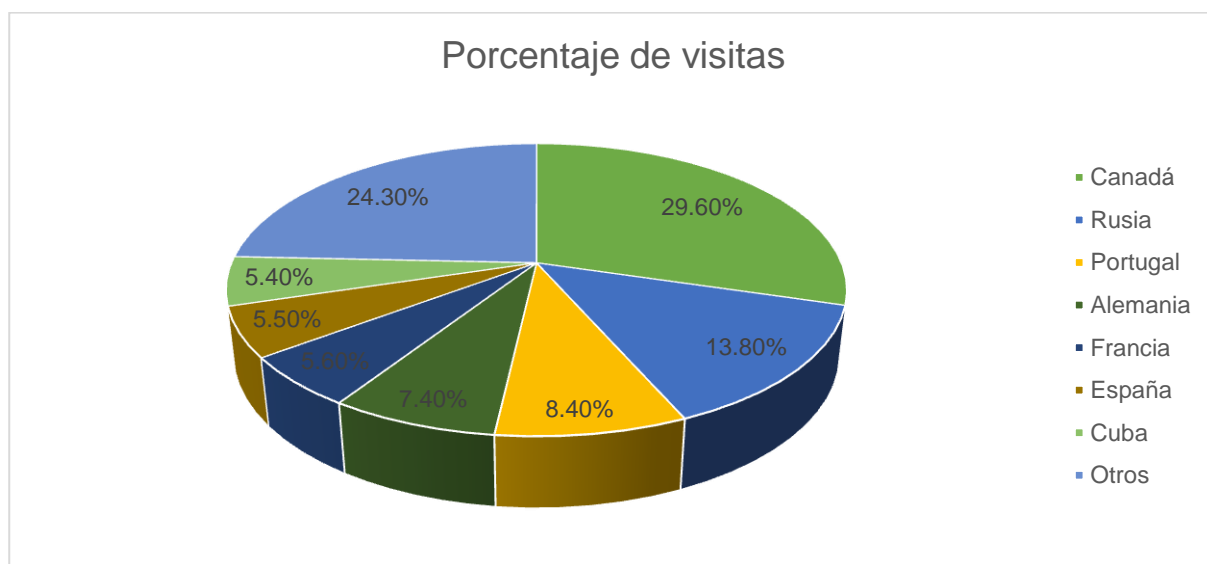


Gráfico 3.1. Porcentaje de visitas representativas de los mercados emisores durante el año 2023.

Fuente: elaboración propia, a partir de la documentación de la empresa.

A través de la plataforma *online* TripAdvisor conocida como la líder mundial del turismo en

Internet se recogen aspectos positivos expresados por los clientes en las opiniones dadas en torno al destino, puesto que el sector vive más que nunca pendiente del boca a boca digital. A continuación, aparecen algunos de los comentarios proyectados por ellos:

- Paradisus Varadero es un hotel de encanto, Paradisus = Paraíso.
- El personal muy alegre, servicial y su trato muy cercano y amable.
- Muy lindo hotel, con su bahía y la proximidad de los *bungalows* al mar.
- Toda una maravilla estar hospedados, la playa increíble.
- Hotel abierto y pura naturaleza con las palmeras.
- Una animación espectacular con juegos participativos muy divertidos y sobre todo premiados.
- Las vistas y parajes de película.
- La gastronomía exquisita y el spa ofrece una experiencia de renovación total.
- Sus habitaciones son espaciosas y suntuosas, ofreciendo vistas impresionantes del entorno.
- Experiencia única.
- Si estás buscando una escapada de lujo en el Caribe, este lugar es simplemente perfecto para ti.

Algunas de las características más representativas de los consumidores de los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero, son:

- Intereses y preferencias afines al lugar: buscan productos turísticos hoteleros que estén rodeados de la naturaleza, ya que son personas que la valoran y buscan experiencias que le permitan estar en contacto con ella.
- Motivaciones de viaje: buscan productos turísticos que proporcionen experiencias únicas y les permitan conocer la cultura y el paisaje del lugar que visitan de una manera más profunda y auténtica, mientras que otros pueden estar interesados en actividades al aire libre o simplemente descansar y relajarse.
- Nivel socioeconómico: suelen tener un poder adquisitivo medio - alto, lo que les permite invertir en experiencias turísticas exclusivas de calidad, así como también presentan una alta capacidad para gastar en servicios adicionales.
- Edad y género: pueden abarcar diferentes grupos de edad, desde jóvenes aventureros hasta personas mayores que buscan relajarse. Además, el género también puede influir en las preferencias y necesidades del consumidor de los productos turísticos hoteleros.
- Experiencia previa en viajes: pueden ser viajeros frecuentes con altas expectativas

basadas en sus experiencias anteriores, mientras que otros pueden ser nuevos visitantes en el lugar.

A decisión del investigador, los mercados seleccionados como público objetivo, lo constituirán aquellos con un porcentaje por encima de los 10 %, referidos anteriormente como los principales mercados emisores del destino.

Paso 3. Definición y capacitación de los grupos implicados

En esta etapa se entrevistaron los miembros del Consejo de Dirección. Entre ellos fueron seleccionados siete miembros para conformar el equipo de trabajo. Estas personas son seleccionadas por presentar disposición para cooperar en la realización de la investigación, contar con conocimientos sobre las características, documentos y manejo de la toma de decisiones en la entidad. A continuación, se muestran en la tabla 3.1 los datos del equipo del proyecto.

Tabla 3.1. Datos del equipo de trabajo.

Cargo que ocupa	Proceso vinculado	Años de experiencia
Director General	Dirección de la Gestión	10
Jefe de Área de Comercial	Gestión Comercial	8
Jefe de Área de Calidad y Atención al Cliente	Gestión de la Calidad	7
Jefe de Área de Aseguramiento	Gestión de la Logística	15
Jefe de Grupo de Economía	Gestión Económica	12
Jefe de Área de Recursos Humanos	Gestión del Capital Humano	5
Inspector B Supervisor del Producto Turístico	Dirección de la Gestión	6

Fuente: elaboración propia.

Como el equipo de trabajo es un equipo que aprende, se tiene como punto fundamental de este paso la preparación del personal de la organización. En este sentido, se realizaron conferencias sobre aspectos generales del tema de la investigación en vistas a facilitar el trabajo en equipo y el éxito de la misma. La capacitación no es única de esta

etapa, por lo que se realiza superación constante en cada etapa.

Etapas 2. Análisis de los productos turísticos hoteleros en la entidad objeto de estudio

Durante esta etapa, se definen los productos turísticos ofertados por el hotel Paradisus Varadero, se realiza un análisis del consumo de los mismos a partir de la ocupación de turistas físicos en el destino y se determina los cuadrantes tanto de la matriz BCG como del ciclo de vida del producto donde se encuentran los productos hoteleros seleccionados.

Paso 1. Caracterización de los productos de la entidad objeto de estudio

- Bodas y Lunas de Miel: se ofrecen a las parejas la oportunidad de celebrar momentos especiales en entornos únicos, con todos los servicios organizados de antemano para garantizar una experiencia inolvidable. Incluyen todos los servicios necesarios para una boda o luna de miel, como la planificación del evento, alojamiento, transporte, actividades especiales, entre otros. Brindan comodidad y conveniencia a las parejas, permitiéndoles disfrutar de su celebración sin tener que preocuparse por la organización de cada detalle y suelen ofrecer opciones personalizadas para adaptarse a las preferencias y presupuesto de cada pareja.
- Yhi Spa: se ofrece una experiencia única y relajante que combina rituales inspirados en la cultura filosófica de los mayas con tratamientos de bienestar contemporáneos. Sus tratamientos, que incorporan técnicas de masaje, hidroterapia, aromaterapia y cuidado corporal, buscan proporcionar a los clientes una sensación de descanso profundo. Además, incorporan elementos de la cultura local, brindando a los clientes una inmersión en tradiciones regionales, así como el uso de ingredientes autóctonos en ciertos tratamientos.
- Familia: se refiere a la creación de experiencias turísticas diseñadas específicamente para familias. Incluye alojamiento familiar, actividades adecuadas para todas las edades, opciones de comida para niños, transporte familiar y servicios que faciliten la comodidad y seguridad de las familias. Ofrece atracciones y actividades que sean atractivas para todas las edades, sobre todo para satisfacer las necesidades de las familias, como áreas de juegos, piscinas seguras para niños, programas de entretenimiento familiar y opciones de cuidado infantil.
- Golf: se considera como una opción popular para los amantes de este deporte que ofrece a los aficionados la oportunidad de disfrutar de su deporte favorito en un entorno de lujo, con todos los servicios organizados de antemano. Se ofrecen servicios adicionales como torneos de golf, eventos especiales y descuentos para

complementar la experiencia.

- Buceo: se basa en brindar una experiencia fascinante considerado una actividad que mezcla aventura, exploración, y conexión con la naturaleza, el buceo ofrece una ventana hacia un mundo submarino único y cautivador. Este tipo de experiencia ofrece a los turistas la oportunidad de ver especies marinas únicas, como corales, peces tropicales, y otras formas de vida acuática. A pesar de su aspecto aventurero, es considerado por muchos como una experiencia relajante dado por la ingravidez bajo el agua, la serenidad del entorno submarino, y la observación tranquila de la vida marina que tiene un efecto calmante y terapéutico en los participantes. Proporciona una oportunidad única para interactuar directamente con la vida marina y los entornos submarinos.
- Solo Adultos: se centra en ofrecer experiencias y actividades diseñadas específicamente para personas mayores de 18 años. Está orientado a satisfacer las necesidades e intereses específicos de los adultos, como la relajación, la exploración cultural, la diversión nocturna y la búsqueda de experiencias únicas. Es una opción popular para aquellos que buscan escapar de la rutina diaria.
- *Meetings & Events*: es un producto turístico que ofrece experiencias personalizadas y exclusivas para grupos de personas que buscan celebrar logros, motivar a sus empleados o fortalecer relaciones comerciales. Este tipo de viaje incluye actividades especiales, eventos exclusivos, alojamiento de lujo y servicios personalizados.

Paso 2. Análisis del comportamiento de los consumidores de los productos hoteleros

Se realiza un análisis documental en la entidad y se obtiene un resumen acerca del total de turistas físicos que consumieron los productos turísticos hoteleros en el período estudiado, el cual se recoge en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Total de turistas físicos.

Meses	Total de turistas físicos
Enero	7376
Febrero	6455
Marzo	4995
Abril	3376
Mayo	2455

Junio	1116
Julio	2459
Agosto	2179
Septiembre	4265
Octubre	3232

Fuente: elaboración propia.

Se lleva a cabo un análisis de la tendencia a través de la característica del número total de turistas físicos que consumen anualmente los productos turísticos en la red de operaciones hotelera. Se lleva a cabo un análisis y representación gráfica de los datos mediante series de tiempos, el mismo se muestra en la figura 3.2 donde se observa que el número de turistas que consumen los productos turísticos hoteleros en el período analizado presenta una disminución notable, es decir el mismo está en una caída considerable. Es importante destacar la caída sufrida durante los años 2019, 2020 a consecuencia de la COVID 19, sin embargo, la red hotelera aún no se recupera en su totalidad y existe una tendencia a la disminución con respecto a los valores de años anteriores.

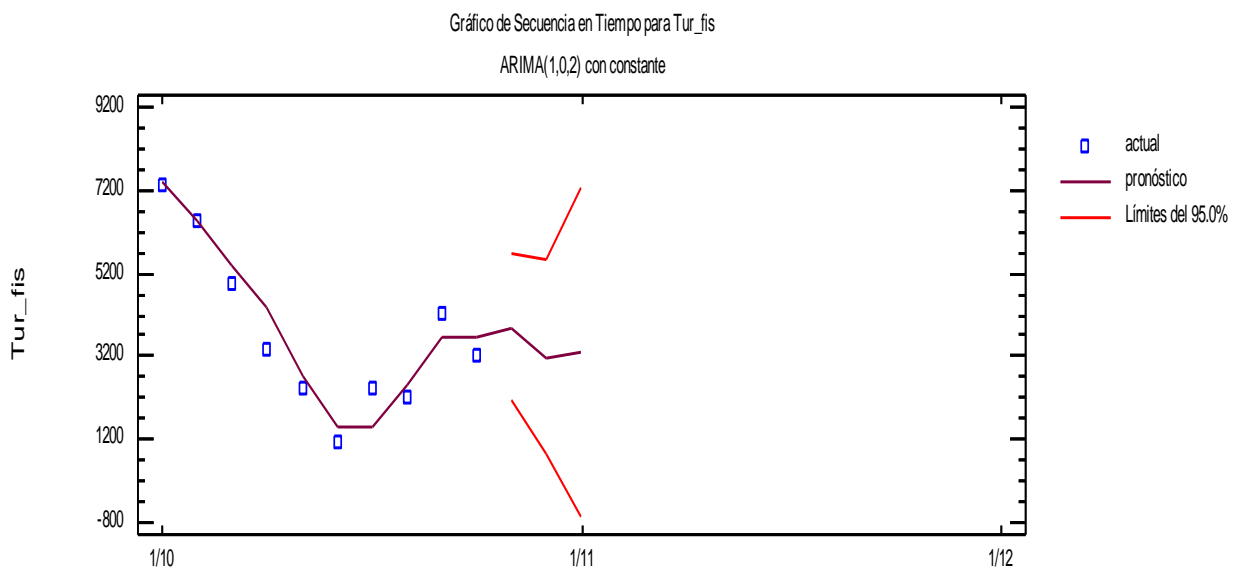


Figura 3.2. Gráfico de Serie de Tiempo para total de turistas.

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Evaluación de los resultados del pronóstico

Se lleva a cabo la evaluación de los resultados del pronóstico y para ellos se confecciona la tabla 3.2 donde se muestra los resultados de cada uno de los modelos analizados

según la Raíz del Error Cuadrado Medio (RMSE, por sus siglas en inglés) y el Criterio de información de Akaike (AIC).

Tabla 3.3. Resultados de ajustar los modelos analizados.

Modelo	RMSE	AIC
(A) Caminata aleatoria	1230.84	14.0565
(B) Media constante = 7603.17	1882.06	15.0802
(C) Tendencia lineal = 11044.4 + -529.42 t	1499.38	14.8256
(H) Suavización exponencial simple con alfa = 0.9999	1246.72	14.2565
(I) Suavización exp. De Brown con alfa = 0.7672	2029.25	15.2308
(J) Suavización exp. De Holt con alfa = 0.9926 y beta = 0.0001	1415.98	14.7112
(M) ARIMA (2, 2, 2) con constant	703.924	13.9133
(N) ARIMA (0, 2, 2) con constant	951.273	14.1156
(O) ARIMA (0, 1, 0)	1082.42	14.1739
(P) ARIMA (0, 1, 0) con constant	983.309	14.1818
(Q) ARIMA (1, 1, 0)	1012.75	14.2409

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Selección del mejor modelo pronóstico

Para la selección del mejor modelo pronóstico se comparan los resultados de ajustar diferentes modelos a los datos mediante la tabla 3.3. El modelo con el menor valor del Criterio de información de Akaike (AIC) es el modelo M, el cual se ha utilizado para generar los pronósticos.

Cálculo de los pronósticos

A continuación, se desarrolla un pronóstico mediante series de tiempos a través del software Statgraphics Centurion XV y se observa en la tabla 3.4. Dicha tabla muestra los valores pronosticados para total de turistas físicos durante el periodo en donde hay disponibles datos, también se muestran los valores predichos del modelo ajustado y los residuos (dato-pronóstico). Para los periodos de tiempo más allá de la serie de tiempo, se muestran los límites del 95 % de predicción para los pronósticos.

Tabla 3.4. Pronóstico mediante series de tiempo.

		Límite en 95.0%	Límite en 95.0%
Período	Pronóstico	Inferior	Superior
11/10	3897.37	2126.38	5668.35
12/10	3187.18	819.18	5555.18
1/11	3272.09	-701.856	7246.03

Fuente: salida del software Statgraphics Centurion.

Estos resultados demuestran que el número de visitantes esperados para los años venideros disminuye, al igual que el análisis de tendencia realizado anteriormente.

Paso 3. Análisis de los productos turísticos hoteleros

Este paso tiene como objetivo analizar los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero mediante la determinación de su posición en la matriz BCG y el ciclo de vida del producto, a fin de presentar más adelante, estrategias generales para los mismos.

Paso 3.1. Elaboración de la matriz BCG

Se realiza la matriz BCG que permite un mejor análisis de la cartera de productos de la empresa. Para la elaboración de dicha matriz se toma información del estado de resultado de los últimos años referente al total de ventas de la empresa. A continuación, se presenta la tabla 3.5 como resumen de dichos resultados.

Tabla 3.5. Resultados para llevar a cabo el análisis de la matriz BCG.

Productos	IV	IPR	IP	Venta	Costo	MBG	Popularidad
1. Bodas y Lunas de Miel	0.34	0.19	1.79	355126	19001.9	336124.1	Excelente
2. YHI SPA	0.42	0.24	1.75	437758	25461.5	412296.5	Excelente
3. Familia	0.17	0.23	0.95	119645	56382.9	63262.1	Aceptable
4. Golf	0.06	0.18	0.33	63580	769.7	62810.3	Mala
5. Buceo	0.13	0.20	0.65	137894	18332.2	119561.8	Mala
6. Solo Adultos	0.25	0.15	0.98	208657	54893.6	153763.4	Aceptable
7. Meetings & Events	0.05	0.19	0.26	54331. 2	1309.25	53021.95	Mala

Fuente: elaboración propia.

$IP \geq 1$	$0,7 \leq IP \leq 1$	$IP \leq 0,7$
Popularidad Excelente	Popularidad Aceptable	Popularidad Mala

La figura 3.3 representa el gráfico proveniente a la posición de cada uno de los productos analizados según los resultados de la matriz BCG. Los productos Bodas y Lunas de Miel y Yhi Spa son productos estrellas, lo que significa que tienen un gran crecimiento y una gran participación de mercado por lo que se recomienda potenciar al máximo estos productos hasta que el mercado se vuelva maduro, por lo que serán el centro de atención de la etapa siguiente. Los productos Familia y Solo adultos son productos vaca, lo que representan bajo crecimiento y alta participación de mercado, es decir, son productos maduros, consolidados en el sector y sirven como fuente sólida de ingresos que requiere de poca inversión. Por último, el Golf, Buceo y Meetings & Events son productos perros, lo que significa que no tienen un crecimiento notable y la participación de mercado es baja. Son productos con baja rentabilidad. Se recomienda tomar acciones con estos productos y decidir si es necesario deshacerse de ellos o rediseñarlos.



Figura 3.3. Matriz BCG de los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero

Fuente: elaboración propia.

Paso 3.2. Determinación del ciclo de vida de los productos turísticos hoteleros

El ciclo de vida de un producto retrata las diferentes etapas de la historia de las ventas de un producto. Cada etapa posee sus oportunidades y sus problemas respecto a las estrategias y a las utilidades. La ubicación en el ciclo de vida de un producto le permite a la empresa mejorar sus planes de posicionamiento. En la figura 3.4 se observa en qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentran cada uno de los productos analizados.

En la etapa de crecimiento se encuentran, Bodas y Lunas de Miel y Yhi Spa, en la etapa de madurez están Familia y Solo Adultos, mientras que en la etapa de declive se encuentran Golf, Buceo y Meetings & Events.



Figura 3.4. Ciclo de vida de los productos analizados.

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis de los productos turísticos el investigador decide analizar los productos estrella, debido a que es necesario potenciar los mismos para lograr una evolución en el ciclo de vida hasta convertirlos en productos con una alta participación en el mercado, pues serán los que generen el efectivo necesario para crear nuevos productos estrella.

Etapa 3. Análisis de los atributos identificativos del producto turístico Yhi Spa.

En esta etapa se analizarán los atributos identificativos del producto turístico definido como estrella en la etapa anterior, los mismos se definirán a partir de un análisis bibliográfico de la literatura y se filtrarán a partir del método Delphi, luego de esto se aplicará una encuesta a los clientes que consuman los productos hoteleros analizados, se validará la misma y los resultados serán utilizados para la confección de la matriz de importancia-valoración (matriz IPA). Para esta investigación fue seleccionado el producto hotelero Yhi Spa, pero el procedimiento es aplicable a cualquiera de los productos turísticos ofertados por el hotel Paradisus Varadero.

Paso 1. Conformación del listado inicial de atributos

Para la conformación del listado inicial de atributos que caracterizan al producto turístico Yhi Spa del hotel Paradisus Varadero, se llevó a cabo una investigación exploratoria consistente en la organización de un panel de consumidores en el que participaron 10 clientes que prefieren este producto de diferentes edades, sexo y nacionalidad. Como resultado del mismo se arribó a un listado de 16 variables que pudieran caracterizar los productos turísticos hoteleros.

Para la aplicación de técnicas de expertos con el objetivo de determinar el listado final de atributos que serán tenidos en cuenta para la elaboración de la encuesta, se procede a la selección de los mismos. Para ello, inicialmente se realizó una propuesta de 10 especialistas, a los que se les aplicó el cuestionario de competencia de expertos mostrado en el anexo 4, y que tiene como propósito, como indica su denominación, determinar la competencia de estos relacionada con el objeto de estudio y el área de conocimiento necesarios para poder aplicar el procedimiento propuesto, a partir de la valoración de un conjunto de características definidas, así como del conocimiento de las fuentes o vías de preparación profesional que han recibido. En el proceso de selección como expertos, el coeficiente de competencia debe cumplir la condición de $K \geq 0,7$, obteniéndose los resultados que se expresan en la tabla 3.6 después de procesar la información recopilada sobre los candidatos a integrar el grupo.

Tabla 3.6. Coeficientes de Competencia de los Expertos.

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de Competencia	0,79	0,67	0,91	0,85	0,94	0,93	0,88	0,87	0,95	0,82

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, solo un candidato muestra un coeficiente de competencia no adecuado, por lo tanto, el grupo quedará formado por 9 especialistas.

Dentro de las características de los expertos seleccionados que permiten garantizar los requisitos necesarios para la tarea propuesta, se pueden resaltar:

- El profundo conocimiento del mercado turístico.
- La experiencia en marketing digital.
- El conocimiento del público objetivo.
- La capacidad analítica de datos y métricas para evaluar el rendimiento de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario
- La creatividad para desarrollar estrategias innovadoras para destacar los productos turísticos hoteleros en un mercado saturado.
- La visión estratégica a largo plazo.

Paso 2 y 3. Definición y presentación del sistema de atributos

Para llevar a cabo el método Delphi se pudo contar con la participación de 8 expertos de los 9 escogidos de la etapa anterior. En el anexo 5 se muestra la validación de los

atributos seleccionados mediante dicho método. Por su parte, el listado de variables obtenidas a partir de la votación de los expertos después de la primera ronda puede consultarse en el anexo 6.

Luego de aplicada la segunda ronda del método y determinada la concordancia, se seleccionaron 16 atributos que a criterio de los expertos que caracterizan al producto turístico Yhi Spa. (Ver anexo 7).

Paso 4. Validación de los resultados mediante las pruebas estadísticas

Para determinar la confiabilidad de los resultados obtenidos mediante el método de expertos utilizado, se aplicaron dos pruebas estadísticas; específicamente la Prueba de Friedman y el Coeficiente de Concordancia de Kendall.

En el caso de la prueba de Friedman la significación es menor que 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula, es decir, las 16 variables no tienen la misma importancia; cuestión necesaria y suficiente para demostrar la validez de la realización del test Delphi.

El coeficiente de Kendall presenta un valor de 0,7251, mayor que 0,5 por lo que se puede afirmar que existe una concordancia no casual entre los expertos, por lo que se puede tomar como confiable la prueba.

Paso 5. Aplicación del instrumento de medición

Para la aplicación del instrumento de medición (encuesta) se tuvo en cuenta su propósito y la información que se deseaba obtener de ella. En la determinación de la población objetivo luego de realizar el cálculo muestral se seleccionó una muestra de 25 participantes para la encuesta. Para su creación se incluyeron en ella preguntas claras, concisas y no sesgadas que permitieron obtener la información deseada. Su aplicación fue de forma presencial y garantizó la privacidad de los encuestados y la confiabilidad de sus respuestas. Se validó el instrumento y se realizó las pruebas pilotos para asegurar de que la encuesta fuera comprensible y generara respuestas válidas.

Paso 5.1. Construcción del instrumento

La elaboración del cuestionario se realizó teniendo en cuenta los aspectos que se consideran importantes para su confección; por ejemplo: ir de lo general a lo particular, solicitar en primera instancia la colaboración del encuestado, incluir variables de segmentación que pudieran diferenciar significativamente la muestra. Se utilizó una escala de "1" a "5" puntos ya que es una de las más utilizadas en las investigaciones comerciales y se consideró podía abarcar los criterios existentes.

Mediante una sesión de *brainstorming* en su modalidad de rueda libre con los tres especialistas del departamento de Comercial del hotel Paradisus Varadero, se determinaron las variables de segmentación que estos consideraron relevantes a la hora de definir el perfil de los segmentos. De tal forma, se identificaron 4 variables, las cuales fueron clasificadas según los criterios de clasificación aportados por P. *et al.* (2006). Dichas variables, así como su clasificación se muestran en la tabla 3.7.

Tabla 3.7. Clasificación de las variables de segmentación contempladas en el estudio.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN	CLASIFICACIÓN
Edad	Demográfica
Sexo	Demográfica
País de procedencia	Demográfica
Número de veces que ha visitado el lugar	De comportamiento

Fuente: elaboración propia.

El diseño definitivo de la encuesta puede apreciarse en el anexo 8.

Paso 5.2. Selección de la muestra

Para el cálculo del tamaño de muestra con un nivel de confianza al 95% y una precisión deseada del 10% la fórmula a emplear es $n = \frac{Z^2 \cdot \alpha \cdot p \cdot q}{e^2} = \frac{1,64^2 \cdot 0,25}{0,1^2} = 67,24$.

Como este es el tamaño mínimo necesario, se decide utilizar como tamaño de muestra para la investigación la cantidad de 68 clientes.

Paso 5.3. Administración y validación del instrumento

Luego de diseñado el instrumento y calculado el tamaño de muestra se toma una muestra inicial de 25 encuestados para validar el instrumento. Con esta encuesta se calcula el Alfa de *Cronbach* y el coeficiente R^2 , donde ambos resultan superiores a 0.7, por lo que se considera válida la encuesta y se procede a aplicar al resto de los clientes hasta completar el tamaño de muestra.

Como resultado de las preguntas país de procedencia y número de veces que ha visitado se obtienen los gráficos 3.2 y 3.3 los que describen el comportamiento de estas variables para el producto analizado.



Gráfico 3.2. Cantidades de visitantes por países que eligieron el producto Yhi Spa.

Fuente: elaboración propia.

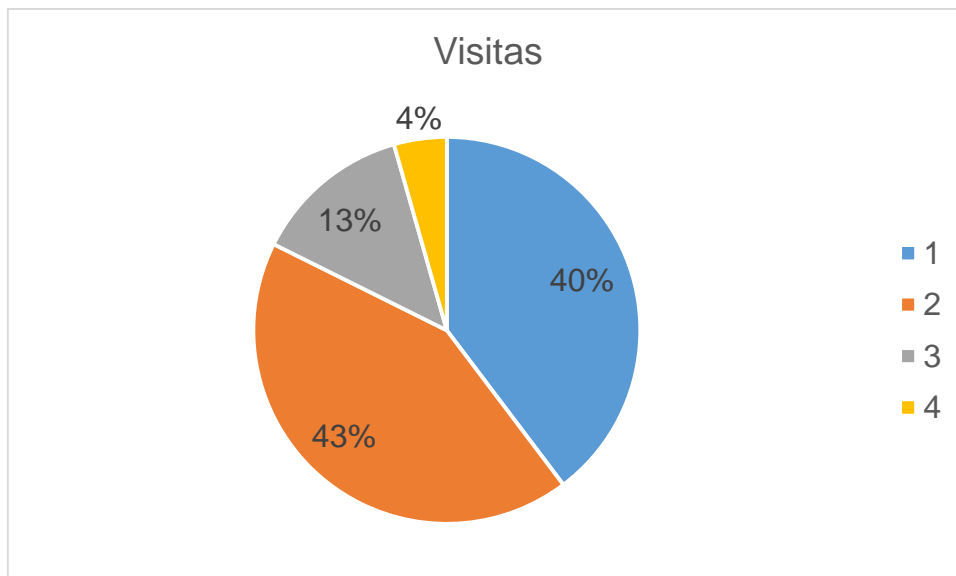


Gráfico 3.3. Número de veces que han visitado el destino.

Fuente: elaboración propia.

Los datos resultantes de la aplicación de las encuestas se procesarán en el programa SPSS 22 lo que facilita su completo análisis. La fiabilidad es calculada a partir del coeficiente Alfa de *Cronbach* y en la tabla 3.8 se resumen los valores calculados.

Tabla 3.8. Resumen de la fiabilidad de la encuesta aplicada.

		Alfa de <i>Cronbach</i>	R-cuadrado	R-cuadrado ajustado
25 encuestas	Importancia	0.889	0.791	0.721

	Percepción	0.832	0.765	0.731
68 encuestas	Importancia	0.750	0.789	0.784
	Percepción	0.813	0.754	0.721

Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados del SPSS.

Para el cálculo de la fiabilidad se emplearon los ítems que correspondían a cada atributo, tal y como se representa en la tabla 3.8, se determinó además el valor del coeficiente R^2 para demostrar la validez de las preguntas realizadas.

Paso 6. Determinación de la matriz de importancia – percepción

A partir de la aplicación reiterada del instrumento, es posible obtener las puntuaciones de importancia y valoración que los clientes confieren a los diferentes atributos, a partir del valor promedio de los mismos, los resultados se muestran en el gráfico 3.6.

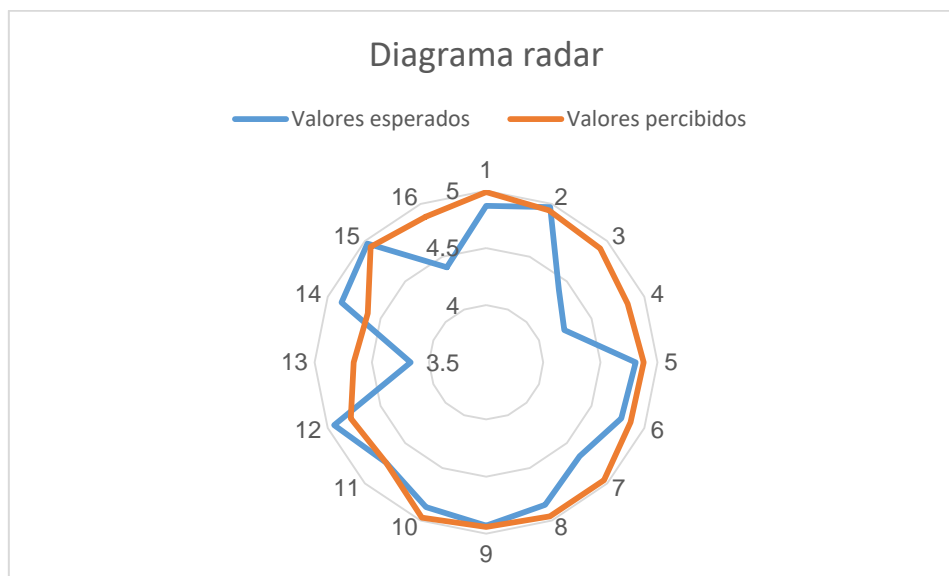


Gráfico 3.4. Diagrama radar de las puntuaciones de los atributos evaluados.

Fuente: elaboración propia a partir del procesamiento de la encuesta.

En correspondencia con las evaluaciones de importancia-valoración otorgadas por los encuestados, se obtiene la matriz IPA (ver anexo 9) y en la tabla 3.9 la relación de atributos a potenciar, mejorar, mantener o que son indiferentes para el producto hotelero analizado: Yhi Spa, lo que servirá de base para la propuesta de acciones específicas para este producto.

Tabla 3.9. Análisis de los atributos del producto hotelero Yhi Spa.

	Matriz IPA Yhi Spa
Atributos a potenciar	Singularidad del servicio Rapidez del servicio Uso de productos de calidad
Atributos a mejorar	Enfoque en el bienestar holístico Personal atento y calificado Climatización
Atributos a mantener	Apariencia física de la instalación y el personal Experiencias sensoriales personalizadas Arquitectura y diseño sofisticado Ambientación/Atmósfera del lugar Atención del detalle y profesionalismo Espacios de relajación y bienestar Comunicación y publicidad
Atributos indiferentes	Higiene y Seguridad Filosofía inspirada en la Cultura Maya

Fuente: elaboración propia.

Etapas 4. Propuesta de estrategias generales de posicionamiento y acciones específicas para el producto analizado

En esta etapa se proponen las estrategias generales, obtenidas a partir de la posición de los productos estrella en la matriz BCG y el ciclo de vida del producto en su fase de crecimiento, así como acciones específicas para el producto Yhi Spa, a partir del análisis de sus atributos. Se escogen estos productos debido a que el resto quedaron ubicados en el cuadrante de perro o de declinación, por lo que se aconseja a la empresa analizar la viabilidad del rediseño o la eliminación de alguno de estos productos.

Paso 1. Propuesta de estrategias generales

Un paso previo e indispensable para orientar la política de *marketing* de una empresa es situar los productos en la etapa que les corresponde, para de esta forma poder aplicar las actuaciones necesarias de forma adecuada y obtener los resultados esperados. A continuación, se muestran algunas posibles estrategias a seguir con los productos estrellas o en fase de crecimiento.

1. Identificación del público objetivo: Es fundamental conocer a quién se dirige el producto o servicio, para poder adaptar la estrategia de posicionamiento a las necesidades y preferencias de ese público.
2. Diferenciación: Se debe identificar y comunicar claramente cuál es la propuesta de valor única que ofrece el producto o servicio, para destacarse frente a la competencia.
3. Comunicación efectiva: Utilizar un mensaje claro y atractivo que resalte las cualidades y beneficios del producto o servicio, y que conecte con las emociones y necesidades del público objetivo.
4. Utilización de canales adecuados: Seleccionar los canales de comunicación más adecuados para llegar al público objetivo, ya sea a través de publicidad, redes sociales, marketing de contenidos, etc.

Paso 2. Propuesta de acciones específicas

Para la propuesta de acciones específicas se tiene en cuenta el análisis de los atributos del producto Yhi Spa, a partir de los atributos a potenciar y atributos a mejorar, la propuesta de acciones específicas se muestra en la tabla 3.10.

Tabla 3.10. Propuesta de acciones específicas para el producto Yhi Spa a partir de sus atributos identificativos.

Atributos	Acciones específicas
Atributos a potenciar: Singularidad del servicio, Rapidez del servicio, Uso de productos de calidad	Crear y compartir contenido relevante y atractivo, como fotos de alta calidad, el confort del espacio, descripciones detalladas de los servicios, testimonios de clientes satisfechos, etc. Buscar asociaciones con personas influyentes, expertos o líderes de opinión cuyo perfil y valores estén alineados con la singularidad del servicio. Asegurar que los medios como sitios web y perfiles de redes sociales comuniquen claramente que la rapidez del servicio es una

	<p>de las fortalezas a través de eslóganes, descripciones y etiquetas que resalten la rapidez y la eficiencia como un sello distintivo.</p> <p>Utilizar indicadores visuales o gráficos en el sitio web para mostrar la rapidez con la que se manejan ciertos aspectos del servicio: tiempos de respuesta, tiempos de entrega, tiempo de procesamiento.</p> <p>Crear y compartir contenido útil y relevante sobre los productos y tratamientos utilizados durante las sesiones, para atraer a potenciales clientes.</p> <p>Realizar demostraciones en línea o tutoriales que muestren el uso efectivo y las ventajas de los productos de calidad para educar a los clientes sobre la autenticidad y el valor de lo que se ofrece.</p>
<p>Atributos a mejorar: Enfoque en el bienestar holístico, Personal atento y calificado, Climatización</p>	<p>Compartir testimonios auténticos de clientes que hayan experimentado mejoras significativas a través de los servicios holísticos del spa, así como también presentar contenido sobre cómo el enfoque holístico ha impactado positivamente en la vida de los clientes.</p> <p>Crear y compartir contenido en línea que resalte la calificación del personal a través de la publicación de testimonios, vídeos en redes sociales que destaquen la dedicación del equipo de trabajo hacia los clientes y su constante búsqueda de calificación.</p> <p>Ofrecer capacitación en línea al personal del spa enfocado en habilidades de atención al cliente, conocimiento de productos, técnicas de relajación.</p> <p>Dar a conocer mediante sitios web, redes sociales y campañas de correo electrónico la importancia de un ambiente climatizado adecuadamente para la relajación y el bienestar de los clientes que destaque cómo una climatización óptima puede contribuir al bienestar general de los clientes, reduciendo el estrés y mejorando la comodidad durante los tratamientos de spa.</p>

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

1. Se sistematizaron los fundamentos teóricos-metodológicos relacionados con la gestión comercial de productos turísticos hoteleros y la creación de estrategias generales y específicas para estos productos de acuerdo a la posición que ocupan en la matriz BCG y su relación con el ciclo de vida.
2. Los productos turísticos hoteleros ofrecen un conjunto de oportunidades atractivas para los clientes a través de la búsqueda de nuevas experiencias. El procedimiento propuesto permite la propuesta de estrategias de posicionamiento para cualquier producto turístico, aunque se empleó fundamentalmente en los productos turísticos del hotel Paradisus Varadero y queda conformado por cuatro etapas y doce pasos.
3. Como aporte principal del procedimiento se encuentra la determinación del ciclo de vida de los principales productos turísticos del hotel Paradisus Varadero, donde resultan como productos en crecimiento: Bodas y Lunas de Miel y Yhi Spa, como productos en madurez: Familia y Solo Adultos y como productos en declinación: Golf, Buceo y *Meetings & Events*.
4. Se determinaron cuáles de los atributos del producto turístico hotelero: Yhi Spa deben ser potenciados y cuáles deben ser mejorados y la propuesta de acciones específicas para el producto en función de sus atributos identificativos.

Recomendaciones

1. Aplicar el procedimiento para la propuesta de estrategias de posicionamiento de productos turísticos al resto de los productos del hotel Paradisus Varadero para contribuir a la mejora de la misma.
2. Elaborar un plan de acciones a partir de las estrategias definidas que permita el control y cumplimiento de las mismas.
3. Continuar la divulgación de los resultados de esta investigación a través de eventos científicos, cursos de postgrado y mediante la presentación de artículos científicos, como una vía de contribuir a la generalización de los resultados obtenidos y a la vez convertirla en un material de consulta.
4. Utilizar los resultados preliminares obtenidos en la entidad por medio de dicha tesis, para provocar cambios y mejoras a fin de lograr una mejor organización y satisfacción del cliente.

Referencias bibliográficas

1. Aguiar Vega, L. A. (2020). *Estrategias de contenido para la mejora del posicionamiento online del Banco Popular de Ahorro* [Tesis en opción al Título de Máster en Administración de Empresas. Mención Administración de Negocios, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Empresariales.
2. Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Muñiz, R., y Smith, C. (2013). *Marketing y pymes. Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*.
3. Arias García, A. (2008). *Diseño y validación de un modelo de gestión para la evaluación y posicionamiento de los productos náuticos que comercializa la Agencia de Viajes Gaviota Tour Varadero* [Trabajp de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía.
4. Arias, J. (2014). La matriz BCG, su importancia, su estructura y desarrollo. p. 1-14. <https://www.researchgate.net/publication/260184144>
5. Artola Pimentel, M. L., y Macías Mesa, J. A. (2002). Empresas de diseño e ingeniería cubanas en su tránsito hacia empresas de clase mundial. *Industrial*, 23(3), p. 1-5.
6. Ávila Maldonado, L. I. (2021). The projection of the development oh the tourism in Cuba of Fidel Castro´s thinking. *Revista Conrado*, 17(83), p. 237-243.
7. Barahona Villaroel, A. A. (2022). *Estrategia de marketing digital de la Marca Renueva de la ciudad de Babahoyo periodo 2021* Babahoyo: UTB-FAFI. 2022].
8. Barrios, E. A. (2017). *Ciclo de vida de un producto y sus estrategias relacionadas*. Ediciones UNPAedita.
9. Butler, R. S., De Bower, H. F., y Jones, J. G. (1916). *Marketing methods and salesmanship: Part I: Marketing Methods by Ralph Starr Butler. Part II: Sales Management*. Alexander Hamilton Institute.
10. Calle-Calderón, K. C., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Digital marketing and online strategies in the wood furniture manufacturing sector. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia*, Vol. 5(No. 10), p. 340-369. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.698>
11. Cardoso Soares, A. M., Da Silva Añaña, E., y Da Cunha Ferst, M. (2022). Matriz BCG: uma ferramenta estratégica para a gestao de destinos turísticos em tempos de crise. *Revista Electronica de Administracao e Turismo*, 16(2). <https://www.researchgate.net/publication/3625900809>
12. Carracedo Romero, S., y Mantilla Rico, E. P. (2022). El marketing digital: estrategia para el posicionamiento de las pymes del sector cosmético en la ciudad de Barranquilla.

13. Carrasco Ortega, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de búsqueda. *Revista Perspectivas*, 23(45), p. 33-60.
14. Chunque Castope, V., y Terrones Guevara, M. R. (2021). *Marketing digital y nivel de posicionamiento de la Empresa Motocorp S.A.C. en la ciudad de Cajamarca* [Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo]. Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas.
15. Clemente Ricolfe, J. S., y Gómez Layana, B. (2006). Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida. *Boletín ICE Económico*(2898), p. 51-59.
16. Condori Condori, E. (2021). *Propuesta de mejora de marketing digital para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro ferreterías, Huancané-2020* [Tesis de grado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbó]. Repositorio ULADECH-Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.13032/21493>
17. Cruz Bracho, C. J., León Sánchez, M. A., Pérez León, V. E., y Fernández López, R. (2021). Reseña de la competitividad turística internacional en el área de Centroamérica y el Caribe. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 9(1), p. 258-283. <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/369>
18. Curo, P. F. (2018). *Gestión del posicionamiento basado en la teoría de Philip Kotler de la empresa Estudio Fotográfico Joel Color, en Tacna, Lima*
19. Díaz Torres, E. (2022). *Análisis de los productos turísticos de naturaleza en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata* [Tesis de diploma en opción al Título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ingeniería Industrial.
20. Diéguez Matellán, E. L. (2008). *Contribución a la planificación de servicios complementarios extrahoteleros en destinos turísticos. Aplicación Varadero* [Tesis doctoral en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas].
21. Dueñas Reyes, E. (2023). *Estrategias comerciales para el producto turístico de naturaleza Paseo por el Río Hatiguanico. Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata, Matanzas* [Tesis presentada para optar por el título de Máster en Administración de Empresas, Mención: Gestión de la Producción y los Servicios, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Económicas.
22. Entorno Turístico. (2023). *5 tipos de turismo que serán tendencia en 2023*. <https://www.entornoturistico.com/5-tipos-de-turismo-que-seran-tendencia-en-el-2023/>
23. Espinoza Arando, M. B. (2022). Tácticas de Ciberpolítica para posicionar un Partido Político en Bolivia.

24. Feria Avila, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos y técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), p. 62-79.
25. Fernández Cueria, N., Pérez Ricardo, E. C., Medina Labrada, J. R., Coronado Provance, K. Z., y Feria Velázquez, F. F. (2022). Gestión del marketing digital en organizaciones turísticas. *Revista Científica Visión de Futuro*, Vol. 26(No. 2), p. 188-204. <https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.006.es>
26. Fernández Hernández, A. (2009). *Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX, Matanzas* [Tesis de diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía.
27. Figueroa-Soledispa, M. L., Toala-Bozada, S. P., y Quiñones-Cercado, M. P. (2020). The Marketing Mix and its impact on the commercial positioning of SMEs. *Polo del Conocimiento*, Vol. 5(No. 12), p. 309-324.
28. Galbán González, J. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diseño de estrategias de marketing digital para el posicionamiento de Campismo Popular Matanzas* [Tesis de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Económicas.
29. Galeano, S. (2019). Que es el posicionamiento de mercado: definición y claves para lograrlo. <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-el-posicionamiento-de-mercado>
30. Galván Vázquez, D. (2015). *Diseño de una campaña de comunicación comercial (off-online) para el barrestaurant The Beatles en el destino turístico Varadero* [Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo Universidad de Matanzas].
31. Guerrero Blanco, D., Díaz-Pompa, F., Serrano-Leyva, B., González-Infante, M. A., y López-Báster, L. E. (2022). A look at digital marketing in the private sector in the tourist destination of Holguín. *Revista Cubana de Información y Comunicación Alcance*, Vol. 11(No. 28), p. 71-86.
32. Hernández Lorenzo, Y. L. (2016). *Estudio de la relación entre la imagen corporativa, la percepción y el posicionamiento en la AAVV Cubanacán Varadero* [Tesis de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
33. Herrera Rodríguez, Y. (2021). *Propuesta de una metodología para la mejora del posicionamiento turístico* [Trabajo de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Empresariales.
34. Iberestudios. (2023). *Tendencias en el sector Turístico y Hotelero previstas para 2023*.

35. Interian Torriente, B. (2018). *Diseño de estrategias de posicionamiento para el producto Bodas en el Complejo Barceló Solymar Occidental Arenas Blancas* [Tesis de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Empresariales.
36. Izquierdo Román, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., y Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad, Vol. 12*(No. 4), p. 399-406.
37. Kim, J., Kang, S., y Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research, 130*, p. 552-563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
38. Kumar Mohajan, H. (2017). An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix. *Noble International Journal of Business and Management Research, 2*(1), p. 1-6. <https://mpr.a.uni-muenchen.de/84237/>
39. Lara Fierro, A. M. (2020). *Análisis de posicionamiento del centro artesanal nuestros emprendedores de la ciudad de Ibarra en el período 2018-2019* [Grado, UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE].
40. Leguizamó Jordán, G. A. (2022). *Propuesta de un modelo de series de tiempo para el pronóstico de ingresos por prestación de servicios en la Empresa de Operación Nacional Falcón Academia de Aviación S.A.S Universidad El Bosque*. Facultad de Ciencias.
41. León González, V. J., Erazo Álvarez, J. C., y Solís Muñoz, J. B. (2019). Marketing mix de servicios de valor agregado de última milla. Valor y trascendencia de las 4P. *Revista Científica Visionario Digital, 3*(2.2), p. 145-172. <https://doi.org/https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.628>
42. Liberos Hoppe, E. (2002). Posicionamiento de las empresas de comercio electrónico en España. I Congreso Nacional de Comercio Electrónico Aplicado. <https://www.mediara.com>
43. Lovett, J. (2012). *Social media: métricas y análisis*.
44. Lozano-Torres, B. V., Toro Espinoza, M. F., y Calderón-Argoti, D. J. (2021). Digital marketing: current tools and trends. *Revista de Ciencias Técnicas y Aplicadas, Vol. 7*(No. 6), p. 907-921. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>
45. Malgarejo Rodríguez, O. M. (2022). *Procedimiento para la comercialización de productos y servicios académicos en la Universidad de Matanzas* [Tesis de diploma en

opción al Título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ingeniería Industrial.

46. Marqués León, M., Negrin Sosa, E., Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2017). Modelo para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias. *Gestión y Política Pública*, p. 79-124.
47. Martotell Sierra, Y. (2014). *Evaluación del posicionamiento competitivo de la UEB Varadero en la operación del transporte turístico en el destino* [Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas.
48. Medina León, A. A., González Santoyo, F., y Martínez Fuentes, A. (2002). *Técnicas de análisis empresarial en la certeza e incertidumbre*
49. Mena Collazo, L. E. (2022). *Propuesta de un procedimiento para gestionar la reputación online en el restaurante El Retiro* [Tesis de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Empresariales.
50. Mendivelso Carrillo, H., y Lobos Robles, F. (2019). Marketing evolution: an integrated approach. *Revista chilena de Economía y Sociedad*, p. 59-70.
51. Münch Galindo, L., y Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Administración general* (P. E. d. México, Ed.).
52. Nieto González, J. L., Román Sánchez, I. M., Bonillo Muñoz, D., y Paulova, N. (2016). El turismo a nivel mundial. *International Journal of Scientific Management Tourism*, 2(1), p. 129-144.
53. Nuñez Cudriz, E. C., y Miranda Corrales, J. D. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, Vol. 16(No. 30), p. 1-13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i30.2915>
54. OMT, O. M. d. T. (2023). *Nuevos datos apuntan a una recuperación total del turismo con un vigoroso arranque en 2023*
55. ONEI, O. N. d. E. e. I. (2023). Arribo de viajeros. Visitantes internacionales. Información preliminar. p. 1-2.
56. Otero Rodríguez, H. (2020). *Posicionamiento online en el sector del turismo* [Tesis en opción al Título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Empresariales.
57. P., K., y Keller, L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.

58. Peñate Morejón, D. (2009). Procedimiento para determinar el posicionamiento en el mercado de la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 3(2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=193915931003>
59. Ponce-Andrade, J. E., Palacios Molina, D. L., Solis-Cedeño, V. J., Villafuerte-Muñoz, W. O., Villamarin-Villota, W. H., y Álvarez-Cárdenas, C. A. (2020). El marketing digital y su impacto en el posicionamiento de la marca ciudad: Manta-Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), p. 27-59. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.184>
60. Quevedo Puente, E., y San Martín Gutiérrez, S. (2000). Posicionamiento y clasificación de las entidades financieras. El caso de Burgos. *Boletín ICE Económico*(2672).
61. Ramos Vecino, N., Fernández Portillo, A., y Almodóvar González, M. (2020). The use of digital strategies for the spanish autonomous communities´tourist promotion. *Revista Internacional de Investigación y Comunicación aDRResearchEsic*, Vol. 21(No. 21), p. 28-47. <https://doi.org/https://doi.org/10.7263/adresic-021-02>
62. Rivero Pérez, R. (2012). *Propuesta de mejoras a la estrategia de posicionamiento de las agencias de viajes del destino Cuba* [Tesis de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas.
63. Robalino-Coyago, J. L., Gallegos-Gallegos, M. Y., y Moscoso-Parra, A. E. (2021). Digital marketing strategies for tourism promotion. Case: G.A.D of Pasaje, Ecuador. *Digital Publisher*, Vol. 6(No. 6), p. 151-168. <https://doi.org/http://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.753>
64. Robayo Lerma, A. M., y Valverde Mieles, J. D. (2020). *El modelo del ciclo de vida del producto desde una perspectiva en las ventas del período 2016-2018 en el sector del calzado de la ciudad de Ambato* [Trabajo de titulación en la modalidad de artículo académico previo a la obtención del Título de Ingenieros en Marketing y Gestión de Negocios, Universidad Técnica de Ambato]. Facultad de Ciencias Administrativas.
65. Rodríguez Delgado, L. (2020). *Estrategias de mejoramiento del posicionamiento online a través de la gestión de comunidades virtuales. Caso Hotel Playa Alameda* [Trabajo de diploma en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Empresariales.
66. Rodríguez, M. T., Pineda, D. Y., y Castro, C. (2020). Modern marketing trends, a theoretical review. *Revista Espacios*, Vol. 41(No. 27), p. 306-322.

67. Rodríguez Veiguela, Y. (2016). *Determinación del posicionamiento deseado en ciudades cubanas: caso ciudad de Matanzas* [Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Matanzas]. Facultad de Ciencias Económicas e Informática.
68. Ruiz Rodríguez, D. (2022). *Plan de acciones para la gestión del marketing digital en el Hotel Tuxpan* [Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas].
69. Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC Editorial.
70. Salazar-Corrales, A. M., Paucar-Coque, L. M., y Borja-Brazales, Y. P. (2017). Digital marketing and its influence on business management. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(4), p. 1161-1171.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4jul11611171>
71. Salinas, E., Mundet, L., y Salinas, E. (2018). Historical evolution and spatial development of tourism in Cuba, 1919-2017: What is next? *Tourism planning & development*, 15(3), p. 216-238.
<https://doi.org/https://doi.org/1080/21568316.2018.1427142>
72. Schwabauer, B. T. (2022). *Posicionamiento sustentable como tendencia comercial y demanda social* [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21].
73. Scott Armstrong, J., Green, K., y (2018). *Forecasting Methods and Principles: Evidence-Based Checklists*.
74. Seng, B. (2015). *TIC for sustainable development of the tourism industry in Cambodia*. Springer International Publishing Switzerland, 8944.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.csi.2015.05.004>
75. Shah, D., y Murthi, B. P. S. (2021). Marketing in a data-driven digital world: implications for the role and scope of marketing. *Journal of Business Research*, 125, p. 772-779.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.062>
76. Siguenza-Peñafiel, K. M., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Estrategias de marketing viral y el posicionamiento de marca en el sector farmacéutico. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 313-338.
77. Silveira-Pérez, Y., Sanabria-Navarro, J. R., y Barrios Pacheco, E. D. (2022). Modelo de marketing internacional desde las funciones de la economía política para el comercio exterior. *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. 28(No. 4), p. 137-156.

78. Sixto García, J. (2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Vol. 16*(No. 1), p. 61-77.
79. Solís-Sánchez, R. P., y Gutiérrez-Zambrano, E. J. (2021). Digital strategies with the greatest impact on brand positioning in SMEs in the province of Tungurahua-Ecuador. *Revista de Ciencias Económicas y Empresariales*, *Vol. 7*(No. 2), p. 1190-1211. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1855>
80. Stanton, W. J., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos del marketing*. McGraw Hill.
81. Suleiman, M. I., Bin Muhammand, N., Suleiman Yahaya, I., Abubakar Adamu, M., y Usman Sabo, A. (2021). Benefits and challenges: for marketing strategies on-line. *Eur J Mol Clin Med*, *7*(3), p. 164-179. https://ejmcm.com/pdf_1505_57afb6807136e8c9a30f183a73179.html
82. Svajdova, L. (2019). Modern Marketing Communication in Tourism *Journal of International Business Research and Marketing*, *4*(2), p. 20-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.18775/jibrm.1849-8558.2015.42.3003>
83. Tripadvisor. (2023). *Las 5 tendencias más populares de los viajeros que los hoteleros deberían conocer en 2023*
84. Tupikovskaja-Omovie, Z., y Tyler, D. (2021). Eye tracking technology to audit google analytics: Analysing digital consumer shopping journey in fashion m-retail. *International Journal of Information Management*, *59*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102294>
85. Unwto. (2020). *Panorama del Turismo Internacional. Edición 2019*.
86. Valls, J. F. (2006). *Las claves del mercado turístico: cómo competir en el nuevo entorno*. Ediciones Deusto.
87. Varela Mallou, J., García Carreira, A., Braña Tobío, T., y Rial Boubeta, A. (2002). Imagen y posicionamiento de establecimientos minoristas. *Psicothema*, *14*(1), p. 92-99. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72714113>
88. Vargas Vargas, P. E. (2021). *Influencia del marketing digital en el comportamiento del consumidor joven adulto en la parroquia de Sangolquí durante el último rubro* [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20766>
89. Vilchis-Chávez, A. R., Cruz Jiménez, G., Vargas Martínez, E. E., y Ramírez Hernández, O. I. (2023). La sustentabilidad en el turismo. Una revisión bibliográfica de

su estudio. *Revista Estudios Sociales*, 33(62), p. 1-28.
<https://doi.org/https://doi.org/10.24836/es.v33i62.1364e231364>

90. Villareal, R., y Van der Horst, A. (2017). Estrategia de competitividad turística de la República Dominicana. *Revista de Investigación en Turismo Ara*, 1(1), p. 15-28.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1344/ara.v1i1.18660>

91. Zamora Sánchez, R. A., Baño Chimbo, M. G., y Bonilla Caiza, C. L. (2020). El marketing digital como estrategia para la imagen de marca de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda del cantón Ambato de la provincia Tungurahua.
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/31010>

Anexos

Anexo 1. Resultados del análisis bibliográfico realizado a las diferentes investigaciones a partir de los procedimientos consultados.

Se detallan a continuación dos tablas las que muestran:

1	Quevedo Puente <i>et al.</i> (2000)
2	Liberos Hoppe (2002)
3	Varela Mallou <i>et al.</i> (2002)
4	Clemente Ricolfe <i>et al.</i> (2006)
5	Arias García (2008)
6	Peñate Morejón (2009)
7	Fernández Hernández (2009)
8	Rodríguez Veiguela (2016)
9	Cardoso Soares <i>et al.</i> (2022)
10	Dueñas Reyes (2023)

A	Definición y análisis de los atributos
B	Medición de las percepciones de los consumidores
C	Procesamiento de los datos
D	Definición de factores
E	Análisis y validación de los resultados
F	Clasificación de los individuos muestrales
G	Identificación y análisis del mercado competitivo
H	Determinación y análisis del posicionamiento
I	Propuesta de estrategias de posicionamiento
J	Desarrollo de planes de acción
K	Análisis de los segmentos de mercado
L	Búsqueda de información y definición del problema

M	Caracterización del objeto de estudio
N	Análisis y evaluación de los productos turísticos
Ñ	Aplicación de la matriz BCG
O	Definición y clasificación de los grupos implicados
P	Determinación del ciclo de vida del producto
Q	Determinación de la matriz importancia-percepción

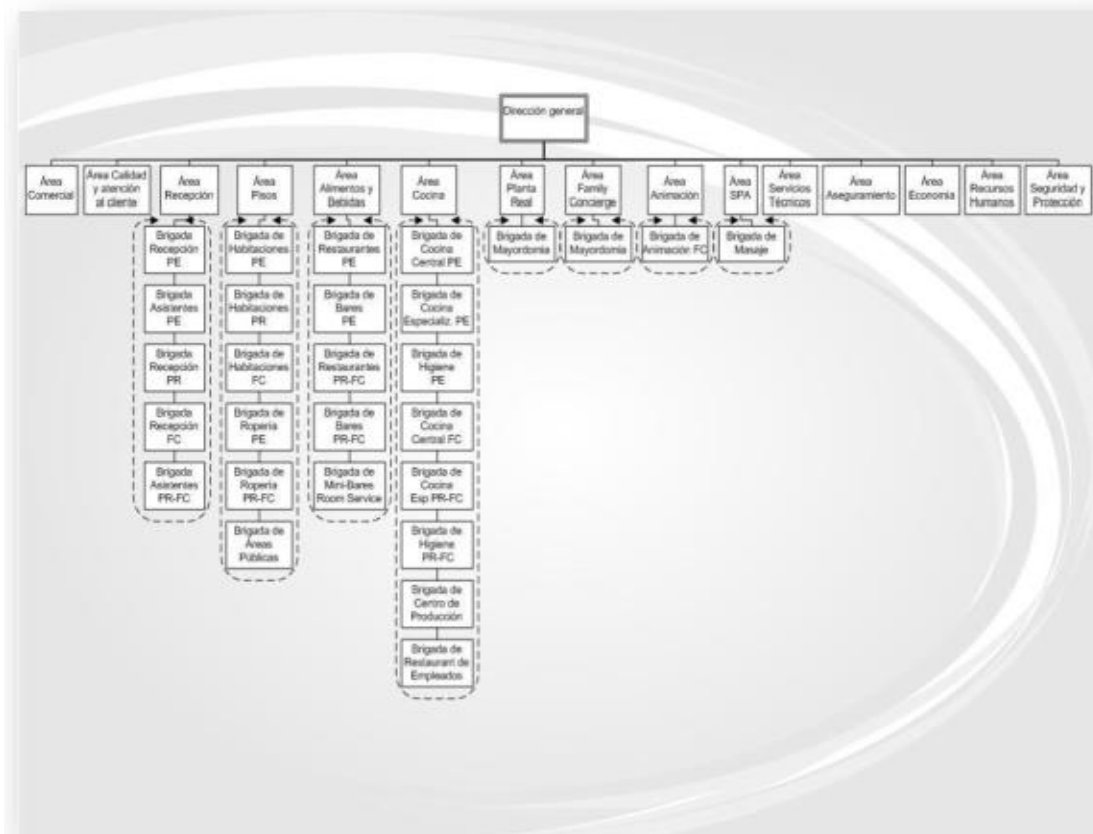
Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Logos que identifican al Hotel "Paradisus Varadero".



Fuente: Documentos del Departamento Comercial del Hotel "Paradisus Varadero".

Anexo 3. Organigrama del hotel Paradisus Varadero.




Fuente: Dirección del hotel Paradisus Varadero.

Anexo 4. Cuestionario de competencia de expertos.

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio de variables que permiten caracterizar la imagen de los centros de recreación nocturna. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

Parte primera

	Años de experiencia en la recreación
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en la empresa


Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema.

MÍNIMO		CONOCIMIENTO						MÁXIMO		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte segunda

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción Bajo.

	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior			

Fuente: En aproximación a Artola Pimentel *et al.* (2002).

Anexo 5. Validación de los atributos identificativos mediante el método Delphi.

Atributos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Votos negativos por variables	Concordancia por variables	Selección de atributos
Apariencia física de la instalación y el personal	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,875	Seleccionado
Facilidades de acceso	1	1	0	1	0	1	1	1	2	0,75	Seleccionado
Vistas del paisaje	0	1	0	0	0	0	1	0	6	0,25	Eliminado
Singularidad del servicio	1	1	1	1	1	1	0	0	2	0,75	Seleccionado
Filosofía inspirada en la Cultura Maya	0	1	1	0	0	1	1	1	3	0,625	Seleccionado
Experiencias sensoriales personalizadas	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1,00	Seleccionado
Habilidades mostradas por el personal	0	0	1	0	1	0	0	1	5	0,375	Eliminado
Arquitectura y diseño sofisticado	1	0	1	1	1	0	1	1	2	0,75	Seleccionado
Requerimientos de entrada	0	0	0	0	1	0	1	0	6	0,25	Eliminado
Rapidez del servicio	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1,00	Seleccionado
Ambientación/ Atmósfera del lugar	0	1	1	1	1	1	1	0	2	0,75	Seleccionado
Atención al detalle y profesionalismo	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0,875	Seleccionado
Espacios de relajación y bienestar	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0,875	Seleccionado
Personal atento y calificado	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1,00	Seleccionado
Climatización	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1,00	Seleccionado
Uso de productos de calidad	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1,00	Seleccionado
Experiencia en el servicio	0	1	0	1	1	0	0	0	5	0,375	Eliminado
Higiene y seguridad	1	1	0	1	1	1	0	0	3	0,63	Seleccionado
Horario de servicio	0	0	1	0	0	0	0	0	7	0,125	Eliminado
Enfoque en el bienestar holístico	1	1	1	1	0	1	0	1	2	0,75	Seleccionado
Comunicación y publicidad	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0,875	Seleccionado
Visibilidad de la instalación	0	1	0	0	1	0	0	0	6	0,25	Eliminado

Fuente: elaboración propia.

Anexo 6. Listado de atributos identificativos que caracterizan el producto turístico Yhi Spa.

Atributos identificativos	Caracterización
Apariencia física de la instalación y el personal	Características relacionadas con la constitución y naturaleza física de la instalación, así como con el aspecto personal de los empleados.
Facilidades de acceso	Condiciones adecuadas que permiten al cliente la acción de llegar o acercarse por diferentes vías haciendo el menor esfuerzo, por ejemplo: que el servicio esté ubicado en una avenida o lugar muy transitado por el cliente, acceso fácil hacia la instalación desde autopista, calle, carretera o vía principal.
Vistas del paisaje	Panorama visual que presenta una instalación a su alrededor por la cual es visitada o resulta atractiva para el cliente
Singularidad del servicio	Característica que hace único al servicio, está relacionada con la obtención de una experiencia única o diferente.
Filosofía inspirada en la Cultura Maya	Profunda conexión con la cultura maya, lo que se refleja en los rituales y tratamientos. Este elemento distintivo busca enriquecer la experiencia del cliente al incorporar tradiciones y simbolismo cultural maya en los servicios ofrecidos.
Experiencias sensoriales personalizadas	Tratamientos personalizados que apelan a los sentidos y abordan las necesidades individuales de cada cliente. Esto puede incluir variedad de masajes, tratamientos faciales, terapias de agua, aromaterapia y servicios de relajación.
Habilidades mostradas por el personal	Gracia y destreza que muestra el personal al ejecutar alguna acción dentro de la instalación.
Arquitectura y diseño sofisticado	Arquitectura elegante y con una decoración que combina elementos modernos con toques de inspiración étnica. Esto crea un ambiente lujoso y sereno que invita a los visitantes a sumergirse en una experiencia de bienestar única.
Requerimientos de entrada	Condiciones necesarias para tener acceso a la instalación o para permanecer en la misma, se asocia fundamentalmente a las características del vestuario de los clientes.
Rapidez del servicio	Prontitud con que se sirven los pedidos de los clientes, evitando demoras innecesarias.
Ambientación/ Atmósfera del lugar	Proporcionan al lugar un entorno específico/típico mediante la decoración, efectos de luces y pirotécnicos, mesas y sillas y a través de la propia arquitectura del local.
Atención al detalle y profesionalismo	La calidad del servicio, la atención personalizada y la dedicación a la excelencia son características distintivas, donde los terapeutas tienen un enfoque experto que se basa en brindar una experiencia profesional y de alta calidad.

Espacios de relajación y bienestar	Variedad de espacios de relajación como piscinas de hidroterapia, salas de vapor, saunas, zonas de relajación y otras instalaciones diseñadas para brindar un ambiente tranquilo y placentero.
Personal atento y calificado	Empleados que dominan las habilidades y técnicas necesarias en la prestación del servicio y que, además, brindan buen trato a los clientes y en caso necesario están dispuestos a ayudar.
Climatización	Condiciones de temperatura y ventilación de los locales de la instalación donde se presta el servicio.
Uso de productos de calidad	Productos de calidad <i>Premium</i> en sus tratamientos, lo que contribuye a una experiencia de bienestar más completa y sensorial. Estos productos suelen ser cuidadosamente seleccionados por sus propiedades naturales y su enfoque en la salud de la piel y el bienestar general.
Experiencia en el servicio	Abarca la atención al cliente, el ambiente, profesionalismo y habilidades del personal, la personalización y adaptación, la comunicación y transparencia y el seguimiento y atención posterior.
Higiene y seguridad	La limpieza, seguridad y el cumplimiento de los estándares sanitarios se priorizan para garantizar que los materiales, equipos y ambientes se mantengan en condiciones óptimas para el bienestar de los visitantes.
Horario de servicio	Espacio de tiempo durante el cual se desarrolla el servicio.
Enfoque en el bienestar holístico	No solo se centran en tratamientos de belleza y relajación, sino que también integran enfoques holísticos que incluyen aspectos de bienestar mental, emocional y espiritual, lo que ofrece a los visitantes una experiencia integral de renovación y equilibrio.
Comunicación y publicidad	Comunicación eficiente de las características de la instalación y la oferta que ofrece, que sean de interés y que puedan constituir una atracción.
Visibilidad de la instalación	Es la característica que posee la instalación de ser detectada con mayor o menor dificultad por un cliente potencial a su paso por las cercanías del lugar donde se encuentra localizado el servicio, ya sea con la ayuda de un sistema de información o por las condiciones propias del lugar donde se encuentra ubicado.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 7. Listado de atributos identificativos que caracterizan el producto turístico Yhi Spa después de la segunda ronda Delphi.

1. Apariencia física de la instalación y el personal
2. Facilidades de acceso
3. Singularidad del servicio
4. Filosofía inspirada en la Cultura Maya
5. Experiencias sensoriales personalizadas
6. Arquitectura y diseño sofisticado
7. Rapidez del servicio
8. Ambientación/ Atmósfera del lugar
9. Atención al detalle y profesionalismo
10. Espacios de relajación y bienestar
11. Personal atento y calificado
12. Climatización
13. Higiene y seguridad
14. Enfoque en el bienestar holístico
15. Comunicación y publicidad
16. Uso de productos de calidad

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8. Diseño de encuesta aplicada a los clientes.

Estimado cliente:

La presente investigación es una colaboración de la Universidad de Matanzas y el hotel Paradisus Varadero que investiga la importancia y el grado de percepción de los atributos que caracterizan al producto Yhi Spa. De tal manera, le agradeceríamos que nos dedique unos minutos de su tiempo en responder esta encuesta. La información obtenida será anónima y solo se utilizará con fines investigativos. Muchas gracias.

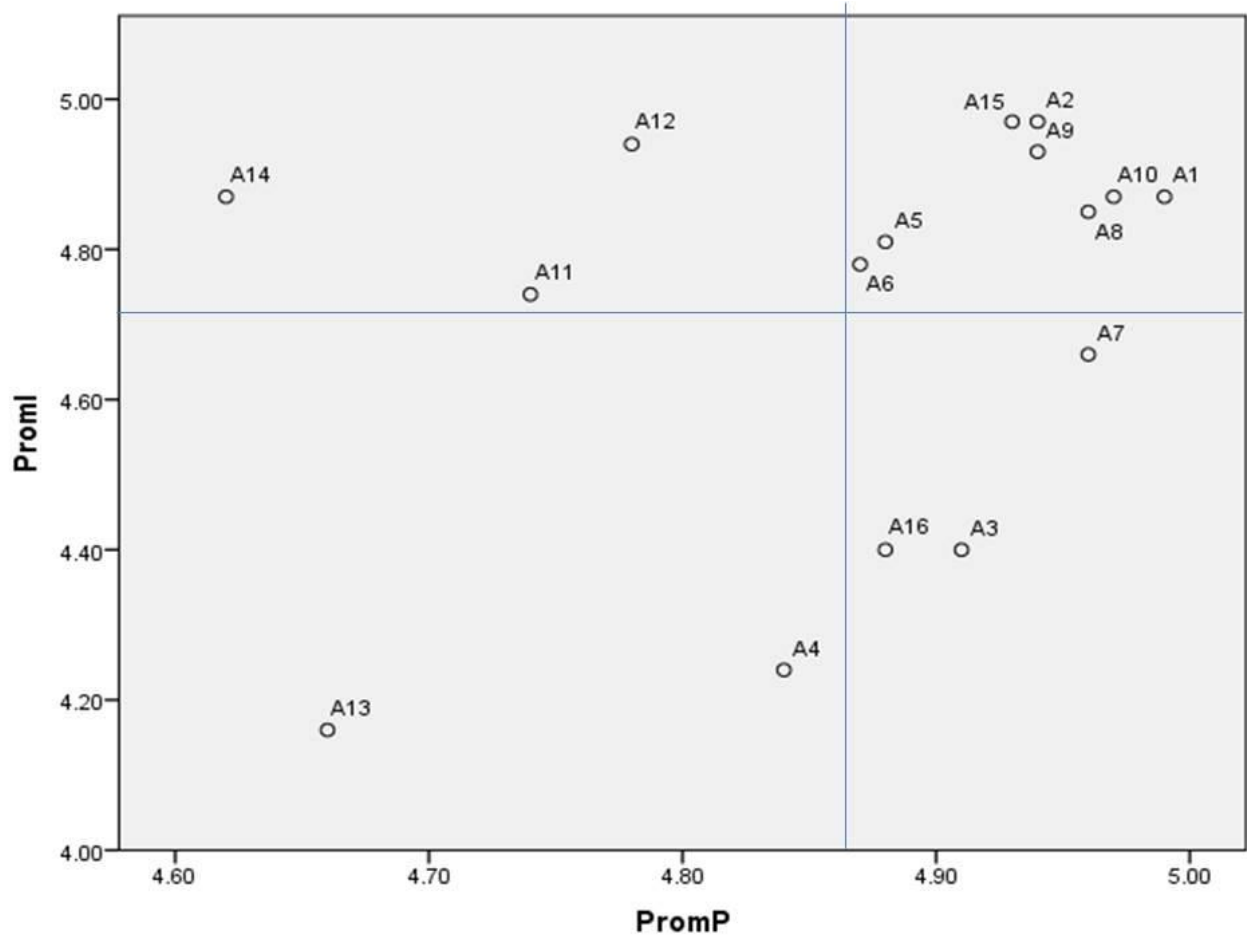
	Valore la importancia que usted le concede a cada uno de los siguientes atributos	Valore el grado de percepción de los atributos siguientes
	Nada Import → Muy Import	Nada Adec → Muy Adec
Apariencia física de la instalación y el personal	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Facilidades de acceso	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Singularidad del servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Filosofía inspirada en la Cultura Maya	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Experiencias sensoriales personalizadas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Arquitectura y diseño sofisticado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Rapidez del servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Ambientación/ Atmósfera del lugar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Atención al detalle y profesionalismo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Espacios de relajación y bienestar	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Personal atento y calificado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Climatización	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Higiene y seguridad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Enfoque en el bienestar holístico	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicación y publicidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Uso de productos de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Valore de forma general el producto turístico en cuestión		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	Rango de edad: 18 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 55 <input type="checkbox"/> 56 a 65 <input type="checkbox"/>
País de procedencia: Canadá <input type="checkbox"/> España <input type="checkbox"/> Rusia <input type="checkbox"/> Alemania <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuál? <input type="checkbox"/>	
Frecuencia con que visita el Yhi Spa: Una vez <input type="checkbox"/> Dos o tres <input type="checkbox"/> Cuatro a cinco <input type="checkbox"/> Más de cinco <input type="checkbox"/>	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Matriz IPA.



Fuente: elaboración propia.