



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

**TESIS DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN
TURISMO**

Título: Procedimiento de planificación estratégica de marketing enfocada al mercado internacional para el Hotel Mar del Sur de la Sucursal Islazul Varadero.

Autor(a): Daniela Alejandra Baigorria Jiménez

Tutores: Dr.C. Roberto C Pons García

Dra.C. Jensy Tanda Díaz

Noviembre, 2023

PENSAMIENTO

“El marketing se está convirtiendo en una batalla basada más en la información que en el poder de las ventas”.

Philip Kotler

AGRADECIMIENTOS

A mi mami y a su esposo Adri por ser siempre mis guías, mis principales motivaciones y sobre todo por hacerme sentir como el orgullo de nuestro hogar.

A mi novio Dani por su ayuda constante, apoyo incondicional, comprensión y paciencia.

A mi tutor Pons por su paciente labor y sus conocimientos útiles para concluir la tesis.

A mi perrita Cloe por ser esa distracción tan dulce y mi ánimo cuando ya no tenía fuerzas para continuar.

A mis abuelas, en especial a mi abuela Lázara, a quien le prometí que sería una profesional, y aunque ya no esté físicamente sé que se sentiría muy orgullosa de mí.

A todos los trabajadores del Hotel Mar del Sur, y en especial a su director Lázaro por la agradable acogida y por facilitarme toda la información necesaria.

A mis amigos por ser la compañía más divertida en todo este tiempo.

A todas los clientes de mi emprendimiento por motivarme a realizar la tesis sobre el marketing, algo que empleo tanto con ellos.

A la Revolución Cubana por haberme dado la oportunidad de estudiar esta hermosa carrera.

A todas aquellas personas que de una forma u otra han colaborado en la realización de la tesis.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: “Procedimiento de planificación estratégica de marketing enfocada al mercado internacional para el Hotel Mar del Sur de la Sucursal Islazul Varadero” y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo en Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el hotel Mar del Sur perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero, con el objetivo de diseñar un plan de marketing enfocado al mercado internacional en función de mejorar la comercialización de sus servicios, y así obtener mayores beneficios económicos y financieros. Mediante el diagnóstico realizado a la gestión comercial de la entidad se demostró que algunos de los elementos y variables que determinan la efectividad de la comercialización de sus servicios no se están desarrollando de la manera adecuada lo que limita el arribo de turistas a sus instalaciones. Este problema profesional al que se ofrece solución con la actual investigación se fundamenta con la utilización de métodos teóricos y empíricos (histórico-lógico, análisis-síntesis, hipotético-deductivo, observación directa, entrevistas informales, trabajo en grupo, tormenta de ideas y revisión documental) y el uso de herramientas como Microsoft EXCEL y el gestor bibliográfico EndNote. Como resultado de la comparación entre diversos procedimientos para la confección de planes de marketing, se determinó que el procedimiento de (Philip Kotler, Bowen, Makens, García de Madriaga, & Flores Zamora, 2011) con modificaciones acorde al escenario y entorno cubano de actuación resulta el idóneo para aplicar en la entidad por su estructuración metodológica y viabilidad de adaptación a las condiciones de la organización objeto de estudio. La principal conclusión derivada de la investigación es la contribución a la mejora de la gestión comercial enfocada al mercado internacional de la entidad, posibilitando una mayor efectividad del esfuerzo de marketing asociado a sus ofertas turísticas.

Palabras claves: hotel, marketing hotelero, planificación estratégica.

ABSTRACT

This research is carried out at the Mar del Sur hotel belonging to the Islazul Varadero Branch, with the objective of designing a marketing plan focused on the international market in order to improve the commercialization of its services, and thus obtain greater economic and financial benefits. Through the diagnosis carried out on the commercial management of the entity, it was demonstrated that some of the elements and variables that determine the effectiveness of the marketing of its services are not being developed in the appropriate way, which limits the arrival of tourists to its facilities. This professional problem to which the current research offers a solution is based on the use of theoretical and empirical methods (historical-logical, analysis-synthesis, hypothetical-deductive, direct observation, informal interviews, group work, brainstorming and review documentary) and the use of tools such as Microsoft EXCEL and the EndNote bibliographic manager. As a result of the comparison between various procedures for the preparation of marketing plans, it is determined that the procedure of (Kotler, Bowen, Makens, Garcia de Madriaga, & Flores Zamora, 2011) with modifications according to the Cuban scenario and environment of action is the ideal one to apply in the entity due to its methodological structuring and feasibility of adaptation to the conditions of the organization under study. The main conclusion derived from the research is the contribution to the improvement of commercial management focused on the international market of the entity, enabling greater effectiveness of the marketing effort associated with its tourist offers.

Keywords: hotel, hotel marketing, strategic planning.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: La planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras	7
1.1 Conceptualización básica del marketing de los servicios	7
1.1.1 Retos actuales del marketing en el sector de los servicios	10
1.1.2 Formulación de estrategias de marketing de empresas en el sector de los servicios	11
1.2 El sistema y el producto turísticos	13
1.2.1 Las instituciones hoteleras como producto	16
1.2.2 El marketing hotelero	19
1.3 La planificación estratégica de marketing de los servicios	21
1.3.1 La planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras ..	23
1.4 Métodos/Procedimientos para la elaboración de un plan estratégico de marketing	27
CAPÍTULO II: Procedimiento para la planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras de la Sucursal Islazul Varadero	31
2.1 Propuesta de procedimiento para el diseño de un modelo de planificación estratégica de marketing	31
2.2 Caracterización general del Hotel Mar del Sur	37
CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento propuesto para la planificación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional en el hotel Mar del Sur	40
CONCLUSIONES	54
RECOMENDACIONES	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica lo ha convertido en un motor clave del progreso socioeconómico y en uno de los principales actores del comercio internacional, que representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países.

Según el informe anual elaborado por CEPAL (2018), su impacto directo, indirecto e inducido representó una contribución del 10.4% en el PIB a nivel global. Estas cifras reafirman la necesidad de aumentar la capacidad de desarrollar y gestionar el turismo de forma sostenible, forjando destinos inteligentes y competitivos donde se necesitan definir, desarrollar y gestionar estrategias de posicionamiento, herramientas publicitarias y promocionales que les permita dar a conocer cuáles son los atributos y beneficios del servicio que ofertan. (López Valdés, 2022)

Esta actividad económica tiene influencia significativa en múltiples aspectos. Genera ingresos considerables a través del gasto de los visitantes, impulsa la creación de empleos, el desarrollo de infraestructuras turísticas y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas locales, fomenta la inversión en el sector promoviendo la mejora y expansión de los servicios turísticos, la modernización de las atracciones y la conservación del patrimonio cultural y natural. (Ponce Portero, 2021)

En Cuba a partir de la década del noventa, con el derrumbe del campo socialista, colapsa la economía, lo que trajo consigo la necesidad de nuevas alternativas que permitieran una solución emergente a la difícil situación que atravesaba el país. Una de las medidas estratégicas adoptadas fue precisamente el incremento de los servicios turísticos teniendo en cuenta las diversas potencialidades que ofrece, las excelentes condiciones geográficas y los diversos atractivos con que cuenta y que permiten el desarrollo de distintas modalidades turísticas.

Los principales expertos del país se percatan que no bastaba solo con poseer excelentes recursos naturales, sino que faltaba algo para que despuntara a nivel internacional. Poco a poco la filosofía de marketing se apodera del accionar del turismo cubano respondiendo a lo que iba demandando esta industria en cada momento. Cuba emerge como destino turístico, marcado por el formidable trato con el cliente, la belleza de sus playas y una buena promoción de sus servicios turísticos para buscar imponerse en este mercado tan competitivo.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del PCC trazados en el 8vo Congreso del Partido del 16 al 18 de abril del 2021, dentro de los lineamientos generales, en específico el lineamiento número 23 trata la capacidad de la economía de generar ingresos en divisas, lo que contribuye a frenar la espiral de endeudamiento externo del país. Lineamiento número 74, Situar en primer plano el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias, teniendo como base la estrategia de trabajo del Gobierno con las instituciones de la ciencia, la misión que corresponde a la Academia de Ciencias de Cuba y la implementación de las políticas aprobadas, con un sentido amplio de participación en el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. En su Sección IX Política para el Turismo, Lineamientos 154. Perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente. 155. Continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades. 156. Emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la transformación digital del destino Cuba, haciendo más eficientes y competitivos los procesos vinculados con la gestión turística. ("Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 ", 2021)

La competitividad y la plena satisfacción de los clientes se han vuelto objetivos esenciales en la proyección de todas las empresas. Es por eso que el marketing es visto actualmente con un alcance mayor, de largo plazo, es decir que se aplica con un carácter estratégico. (Philip Kotler, 1999)

La importancia de la planeación estratégica de marketing radica principalmente en que ayuda a los directivos de las empresas a la toma de decisiones en la

detección de errores y los lineamientos a seguir para poder corregirlos, además de establecer los objetivos a ser alcanzados en un tiempo establecido. Las estrategias de marketing proporcionan un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad. (Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña, & Trelles Ordóñez, 2018)

Es así que en las empresas la planificación estratégica de marketing representa el punto de partida para un excelente desempeño dentro del campo en el que este enfocada, ya que une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. (Jaramillo Luzuriaga et al., 2018)

Hoy en día la mayoría de las empresas se tienen conocimientos respecto a la implementación de un plan estratégico de marketing que incluya metas y objetivos para cada área del negocio, entre las que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas. (Benavides Jirón , Ruiz Arcia, & Pinell Centeno, 2020)

Las empresas reconocen la necesidad de la planeación estratégica de marketing para su crecimiento y bienestar a largo plazo, ayudando a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Es decir, propicia el desarrollo de las empresas al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, y por ende preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, además condiciona a la empresa al ambiente que la rodea, y por último reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.

La Sucursal Hotelera Islazul Varadero, subordinada a la OSDE Grupo Hotelero Islazul, constituye una de las entidades pertenecientes al destino turístico Varadero con estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio.

Islazul Varadero y la propia entidad Mar del Sur están presentando dificultades en su comercialización y están reflejadas en los respectivos bancos de

problemas. Se determinaron varios síntomas que afectan directamente la gestión de marketing, entre los que resaltan:

- Ausencia de un procedimiento en función de la planificación estratégica de marketing que posibilite o favorezca la comercialización del producto Islazul en los mercados internacionales en aras de alcanzar una mayor cuota de participación en estos mercados de las instalaciones hoteleras de la sucursal en el destino Varadero.
- Inadecuado desarrollo de estrategias de posicionamiento y mezcla de marketing, orientadas a la búsqueda de elementos que favorezcan la experiencia turística del cliente.
- Inexistencia de un procedimiento propuesto que permitan resolver estos problemas para incrementar la afluencia de turistas extranjeros a las instalaciones hoteleras de la cadena.
- Necesidad de un procedimiento de planificación estratégica de marketing que permita llegar a alcanzar y cumplir con estos objetivos estratégicos.
- Bajo posicionamiento que hoy en día tienen las instalaciones hoteleras de Islazul en el mercado y su área de influencia.
- Poca explotación de todas las potencialidades del empleo de las TICS para la comunicación comercial y las ventas.
- Afectaciones en la calidad de las ofertas por problemas con los proveedores en cuanto a calidad y variedad.

Es por ello que la dirección de la Sucursal ha solicitado la búsqueda de soluciones en el área comercial que permitan potenciar su oferta y obtener mayores beneficios. Lo analizado hasta aquí posibilita formular como problema científico de la investigación: ¿Cómo contribuir a la mejora de los resultados de la gestión de la instalación hotelera Mar del Sur perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero a partir de una efectiva gestión de marketing enfocado al mercado internacional?

Para solucionar el problema definido se propone como objetivo general: Diseñar un procedimiento de planificación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional para el Hotel Mar del Sur de la Sucursal Islazul Varadero.

Para cumplir con el objetivo general se definen como objetivos específicos:

- Sistematizar el marco teórico referencial de la investigación, basándose en los enfoques más relevantes de la gestión de marketing, en particular en el sector turístico, y la planificación estratégica de marketing hotelero.
- Proponer un procedimiento en función del diseño de la planificación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional para el Hotel Mar del Sur de la Sucursal Islazul Varadero.
- Validar el procedimiento a través del caso de estudio práctico: Hotel Mar del Sur, Varadero.

Se determina como objeto de investigación: el marketing de los servicios turísticos. Como campo de acción se plantea: la planificación estratégica de marketing en instituciones hoteleras.

El valor de la presente investigación radica en el diseño de un procedimiento de planificación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional para hoteles de la Sucursal Islazul Varadero, contextualizado al entorno y escenarios en que se desenvuelven las instituciones hoteleras de la sucursal hoy en día.

En este sentido los principales valores de la investigación consisten:

Valor teórico - metodológico: Se sistematiza y elabora un cuerpo teórico sobre el tema de la planificación estratégica de marketing y la formulación de estrategias de comercialización, rol e importancia de la misma, su impacto en la captación y satisfacción del mercado, así como de su incidencia en los resultados económico-financieros de un producto turístico, como resultan los servicios hoteleros. Se establecen las variables de análisis de este fenómeno a partir de la teoría más actualizada al respecto, las relaciones causa-efecto de la problemática a solucionar relacionada con la propuesta de un modelo de planificación estratégica de marketing para un servicio hotelero, así como la forma de operacionalización del fenómeno relacionado con la formulación de estrategias de comercialización en aras de la captación del mercado internacional para hoteles de Islazul Varadero, en correspondencia con el entorno general en que funcionan estos negocios, las características, recursos y capacidades con que cuenta la empresa, así como las ventajas competitivas y diferenciación que puede detentar la misma en los mercados objetivo, además

de definir el efectivo posicionamiento de estos hoteles en los mercados internacionales.

Todo ello contribuirá a trazar objetivos y programas de acciones en función de una efectiva toma de decisiones de marketing oportunas. El procedimiento de planificación estratégica de marketing resulta flexible y generalizable a instalaciones hoteleras a partir de su correcta contextualización y operativización.

Valor práctico: El valor de la investigación, desde esta óptica, está dado por su incidencia en los índices y ratios asociados a los resultados económico-financieros de las instalaciones hoteleras objeto de estudio, en este caso, el hotel Mar del Sur. También, y relacionado directamente con lo anterior, la elevación de la satisfacción del mercado, el incremento de los índices de ocupación en cada una de sus instalaciones, así como de repitencia de la visita a la instalación en general, así como la imagen de la misma, como resultado del buen hacer y la toma de decisiones de comercialización efectivas.

Relevancia social: El incremento de las ventas e ingresos en el sector turístico a partir de la mejora en la efectividad de la comercialización de las empresas, incide en la magnitud de los aportes monetarios a la economía cubana, una mayor redistribución de ingresos al sector presupuestado, además, a un mayor efecto multiplicador del sector a nivel de la economía y la sociedad en cuanto al incremento y desarrollo de los actores económicos vinculados a este sector turístico y sus aportes respectivos a la economía y la satisfacción de las necesidades sociales.

La tesis se estructura en tres capítulos: el Capítulo I aborda la base teórica fundamental para el estudio del marketing hotelero, así como los antecedentes metodológicos de planificación estratégica de marketing citada por diferentes autores. El capítulo II contiene la descripción del procedimiento metodológico propuesto por (Philip Kotler et al., 2011) y una caracterización de la entidad. Por último, en el Capítulo III se aplica el procedimiento propuesto en el hotel Mar del Sur, analizándose los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: La planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras.

Este capítulo está compuesto por cuatro epígrafes los cuales contextualizan y abordan los aportes teóricos metodológicos del marketing de los servicios y específicamente el marketing turístico, el producto turístico, las instalaciones hoteleras y los retos actuales de todo lo antes mencionado, contribuyendo así al logro del objetivo propuesto. Se aborda además la planificación estratégica y el plan de marketing como herramienta fundamental para potenciar la gestión comercial de las empresas y se efectúa una valoración de las metodologías y los procedimientos estudiados para su diseño.

1.1 Conceptualización básica del marketing de los servicios.

En estos tiempos se ha generado una gran expectativa en torno al marketing como una solución para las unidades de información. Ya no basta con crear buenos servicios y esperar, o contar con un buen fondo documental y acceso a multitud de bases de datos u otras fuentes de información, si no se sabe recrear la publicidad y captar clientes, si en definitiva el cliente desconoce esas posibilidades. Los centros documentales deben ser conscientes de la importancia que tiene dar a conocer los servicios de información y promover los productos informativos entre los usuarios.

Según (Sixto García, 2014) el marketing basado en la idea de intercambio existió siempre, es tan antiguo como la propia humanidad, a pesar de que su estudio y estatus de disciplina son mucho más recientes, se remontan a finales del siglo XIX dados por los cambios que acontecen en el mercado, el establecimiento de este a nivel mundial, el afán por despertar el impulso de compra de los productos, la posterior organización de las campañas de ventas, el desarrollo de los medios de comunicación y la evolución de las Ciencias Sociales.

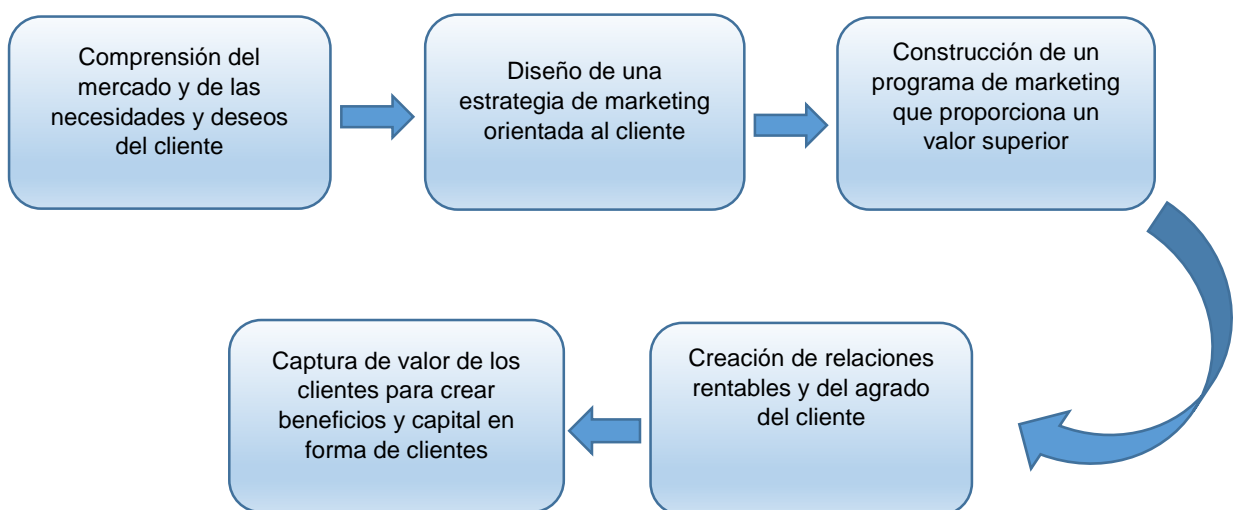
De acuerdo con la American Marketing Association (AMA) el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general.

Para (Izquierdo Morán, Jalón Arias, Albarracín Matute, & Zambrano Olvera, 2018) es una herramienta muy importante para todas las empresas puesto que les permite analizar y estudiar el mercado y conocer lo que realmente necesita el usuario, logrando en muchos casos crear, realizar, diseñar, procesar y satisfacer, generando de esta manera empleo, incremento de las ventas y mejorando el patrimonio de los negocios.

El marketing es un proceso tanto administrativo como social, por el cual las personas obtienen lo que desean y necesitan a través de la generación de deseo, oferta e intercambio de productos de valor. Para (González Morales & Sánchez Durán, 2019) además de ser una serie de técnicas, es una filosofía de trabajo, un espíritu de la empresa.

Según(Rodríguez, Pineda, & Castro, 2020) el marketing busca satisfacer las necesidades de los clientes desde todas las posibles perspectivas, por tanto, el reto de los empresarios y especialistas en marketing es identificar y adaptarse a las nuevas tendencias. Surge así la necesidad de investigar las nuevas formas de mercado(Cortés, 2019) y lo que ellas acarrearán en un entorno caracterizado por los cambios donde las empresas luchan por ganar más clientes y tajadas del mercado para volverse más competitivas en el mundo globalizado.(Semanal, 2020)

Figura 1: Sencillo simplificado del proceso de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

El marketing de los servicios es una amplia categoría de estrategias de marketing centradas en vender cualquier cosa que no sea un producto tangible. Esto incluye todo, desde servicios personales como atención médica y tratamientos de spa, el alquiler de vehículos y experiencias como conciertos y clases de baile.(Paredes Sandoval, Moreno Cueva, Teran Andrade, & Salgado Chasipanta, 2019)

El marketing de los servicios es una parte de la mercadotecnia que tiene como objetivo promocionar bienes intangibles para satisfacer las necesidades del público concreto, es el que se realiza al comercializar bienes que cumplen con estas peculiaridades, intangible, heterogéneo, inseparable, y perecedero en el tiempo.(Navarro Velázquez, 2019)

El marketing de los servicios en un proceso de negocio orientado a estudiar el comportamiento del mercado de intangibles con el objetivo de satisfacer las necesidades, atraer, captar, retener, fidelizar al cliente que los reciba.(Ruiz Barroeta, 2023)

El marketing digital es un conjunto de procesos realizados en plataformas tecnológicas por medio de la utilización de aplicaciones, software y gestión de contenidos en redes sociales a través de canales digitales, que permiten complementar las funciones del marketing tradicional.(Núñez Cudriz & Miranda Corrales, 2020)

Teniendo en cuenta la definición de marketing digital y su aplicación en la industria turística, el marketing digital se centra en el empleo de la tecnología digital para la promoción de los destinos turísticos, sus productos y servicios en el mercado, con el principal objetivo de atraer clientes y permitirles interactuar con la marca a través de medios digitales.(Langan, Cowley, & Nguen, 2019)

En consecuencia(Zaqrana, Sri, Misril, & Rana, 2019), plantean que los objetivos del marketing digital en el turismo están dirigidos a: incrementar la cuota de mercado; aumentar el número de comentarios en un blog o sitio web; incrementar los ingresos por ventas; reducir los costos; lograr los objetivos de la marca; aumentar el tamaño de la base de datos; alcanzar los objetivos de la relación con el cliente y la administración y mejorar la gestión de la cadena de suministro

El marketing turístico es un arte y ciencia para, captar, retener y aumentar el número de clientes rentables de la empresa del turismo.(Philip Kotler et al., 2011)

El marketing turístico es un procedimiento compuesto de actividades entendidas de la administración de negocios, cuya finalidad es: equilibrar y satisfacer las necesidades y los deseos del usuario logrando la meta corporativa de la rentabilidad(Muñoz Mendoza, Tubay Moreira, Carranza Patiño, & Chang Muñoz, 2022)

1.1.1 Retos actuales del marketing en el sector de los servicios.

Los profesionales del marketing luchan cada día para adaptarse a un mundo que cambia de forma significativa. La sociedad es poderosa, tanto que empuja a las empresas a ajustarse y a innovar sus estrategias enfrentándose a diferentes retos y desafíos del marketing.

En primer lugar, se debe entender el mercado, el cual es un conjunto de compradores y vendedores, con características y necesidades que pueden ser atendidas con un producto o servicio en particular, que con la llegada de la tecnología actual pueden estar ubicados en cualquier lugar con diferentes culturas, pensamientos, emociones y necesidades.(Vega Chica & Gonzales, 2018). Con Internet, las empresas tienen la posibilidad de obtener información valiosa de sus clientes como quiénes son, cómo son, qué les gusta, qué les motiva, cómo se informan y cómo compran. El cliente actual está hiperconectado , es más fiel y variable, y por supuesto, mucho más informado y dispuesto a influenciar a otros consumidores a través de sus experiencias personales ("Los 10 principales retos del marketing en esta nueva era.," 2020)

En segundo lugar, está la creación del plan y programa de marketing. La empresa primero debe crear una oferta que satisfaga las necesidades de los clientes, a esto se le llama producto; decidir cuánto cobrará por la oferta es el precio; y cómo la pondrá a disposición de los consumidores meta; plaza. Finalmente, el programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones, la misma que dependiendo de la forma de conectarse con los clientes da paso al marketing digital, la misma

que deberá ser integrada al marketing estratégico de la compañía. (Sainz, 2015). La manera de hacer un plan de comunicación no ha cambiado, lo que ha cambiado son los canales a través de los cuales trasladarla. Hoy día el consumidor es omnicanal y los mensajes que se lanzan para generar impacto deben ser más personalizados en los canales que utilizan, abriéndose la posibilidad a medios como las redes sociales, influencers, y contenidos tanto online como offline.

Por otra parte, el Big Data es la estrategia organizacional, tecnológica y táctica que facilita capturar, almacenar, procesar y analizar los grandes volúmenes de datos generados en toda la cadena de valor de la empresa, por lo que en general requieren almacenar todos los datos, que se irán incorporando poco a poco en sus gestiones operativas, los cuales deben estar disponibles en cualquier momento. Otras requieren la información procesada en tiempo real, para la toma de decisiones inmediatas, es decir demandan velocidad y así ofertar a sus clientes productos en el momento, según los intereses presentados, para motivar la compra en tiempo real. Así mismo, otras organizaciones demandan variedad, por ello guardan distintos tipos de datos, para manipularlos en su estructura de negocio. (Ortíz Morales, Aguilar, & Giraldo Marin, 2016)

En la actualidad uno de los desafíos más significativos que afrontan las empresas es el ROI o también conocido como retorno de inversión, el cual permite conocer el valor económico que se ha generado como consecuencia de haber realizado diversas actividades de marketing, es decir que debe existir un equilibrio entre lo invertido y lo obtenido. (Digital)

Predecir las tendencias del entorno y convertirlas en oportunidades para sacarle provecho es también una tarea determinante. Para poder prever tendencias se utiliza un análisis PEST (análisis de factores Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos) para luego poner todo en función del beneficio de la empresa.

1.1.2 Formulación de estrategias de marketing de empresas en el sector de los servicios.

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia o estrategias comerciales, son acciones meditadas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos de marketing, tales como aumentar las ventas o lograr una mayor participación de mercado. (Benavides Jirón et al., 2020)

Además, consisten en los estilos y métodos empleados para crear oportunidades de venta, comunicar y posicionar los productos y servicios y se traducen en líneas operativas que permiten llegar a un mercado meta por los canales idóneos. Estableciéndolas de manera adecuada la empresa logra vender más y de manera más constante, transformar a los clientes potenciales en compradores y satisfacer sus necesidades y expectativas, y también destacar entre la competencia.(Pursell)

En los primeros años las estrategias de marketing se definían por ser procesos encaminados a planificar y ejecutar productos, bienes, ideas o servicios para hacer llegar a un consumidor final, de manera que el proceso resultara beneficioso para la organización, es decir, procesos con el consumidor como fin. En este paradigma triunfa la teoría de las 4P, estrategia de marketing encaminada a optimizar los recursos empresariales para ofrecer el mejor producto con política de precios, de distribución y de comunicación.

En la actualidad, se definen estrategias de “fuera a dentro”, es decir del consumidor a la compañía. En esta época ya no se venden solo productos, se satisfacen necesidades. Se tiene en cuenta las motivaciones, hábitos y expectativas del cliente para lograr establecer estrategias que permitan cubrir las necesidades con productos.("Evolución en las estrategias de marketing.," 2012)

Para (CESUMA, 2023) las estrategias de marketing se deben establecer luego de un análisis-diagnóstico profundo en diferentes aspectos:

1. Estudiar y conocer el público objetivo, investigar quiénes serían los clientes ideales, qué les gusta y qué les motiva comprar.
2. Analizar la competencia, conocer a los competidores y estudiar cómo se están posicionando en el mercado.
3. Identificar fortalezas, debilidades y encontrar formas de diferenciar y destacar ante la competencia.

4. Definir los objetivos, es decir lo que se desea lograr llevando a cabo las estrategias de marketing.
5. Seleccionar los canales de marketing que mejor se adapten a los objetivos y al público objetivo, ya sea las redes sociales, la publicidad en línea, entre otros.
6. Crear mensajes de marketing sólidos, claros, coherentes y relevantes para el público objetivo.
7. Implementar las estrategias establecidas y realizar un seguimiento para medir resultados.
8. Adaptarse y ajustarse a los cambios del mercado.

Hoy en día existen infinitas estrategias de marketing, dentro de ellas se encuentran:

1. La segmentación: puede usar un público masivo, diferenciado, concentrado o uno a uno.
2. En relación con la competencia: sirve para mantener o subir de posición.
3. El posicionamiento: enfocado en distinguir la oferta y hacerla reconocible.
4. La penetración de mercado: Se usa para llegar a nuevos consumidores.
5. La cartera o eliminación de productos: examina cuáles productos continúan siendo relevantes
6. El marketing digital: utiliza el inbound marketing, estrategias SEO, redes sociales, marketing de influencia, entre otros.
7. El marketing de contenido: se basa en la publicación de artículos, infografías y más.
8. La fidelización: establece una relación cercana y duradera con la clientela.
9. El marketing de boca a boca: es donde un cliente satisfecho es embajador de tu marca.
10. El marketing directo: envía mensajes personalizados a los clientes potenciales.

1.2 El sistema y el producto turísticos.

La actividad turística es el resultado de un complejo proceso de interrelaciones entre conjuntos de elementos que analiza al turismo desde una visión general como sistema (Pineda Reasco, G, & Calle Iñiguez, 2019). El sistema turístico

está compuesto por un conjunto de elementos externos que son la dimensión política, social, cultural, ambiental y económica; e internos como superestructura, oferta, demanda infraestructura y comunidad receptora, vinculados entre sí como una estructura sólida con bases en el desarrollo local en los diferentes factores que lo integran.

El sistema turístico entra en funcionamiento por medio de su elemento dinámico, o sea, el turista, quien, por una motivación auto-creada, o estimulada por la industria turística, o un organismo de turismo, con fines turísticos o recreacionales se traslada desde la región de origen (llamada también emisora), a través de la ruta de tránsito hasta la región de destino (llamada también receptora), y posterior regreso al punto de partida (Falcón Rivay, 2022).

Una vez que el turista ha tomado su decisión de viaje comienza a requerir un conjunto de servicios, a saber: la necesidad de trasladarse al destino exige la disponibilidad de transporte que le haga posible el acceso al lugar; una vez en él, requiere de servicios de alojamiento y alimentación, así como de facilidades para disfrutar de las actividades que motivaron su viaje, por lo se debe crear y ofrecer productos turísticos que cumplan con todos los requerimientos y que es satisfagan las necesidades y expectativas d los clientes.

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT), un producto turístico es “una combinación de elementos materiales e inmateriales, como los recursos naturales, culturales y antrópicos, así como los atractivos turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades en torno a un elemento específico de interés, que representa la esencia del plan de comercialización de un destino y genera una experiencia turística integral, como elementos emocionales, para los posibles clientes. Un producto turístico se comercializa a través de los canales de distribución, que también fijan el precio y tiene un ciclo vital”.

La gama de productos turísticos es amplísima por su variedad. Puede tratarse de servicios turísticos o de productos. Unos y otros pueden estar asociados a los desplazamientos, al alojamiento, al transporte, a la gastronomía, etc. Además, dentro de esos apartados cabrían subdivisiones: turismo etnográfico en el apartado gastronómico, por ejemplo. También pueden adquirirse y consumirse en el mismo contexto geográfico o en otros muy distantes y distintos, como ya

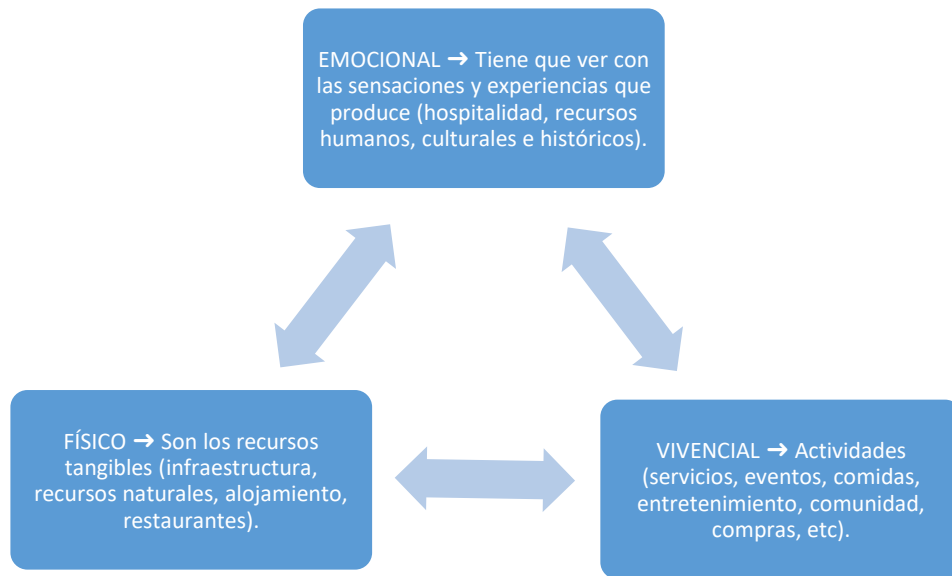
hemos mencionado. Pueden estar asociados al sol y a la playa, al campo, a la cultura, a la historia, a la nieve, a los congresos, al riesgo, etc. (Martínez González)

Esta enorme diversidad de los productos turísticos obliga a los profesionales de marketing a realizar enormes esfuerzos de planificación, coordinación y control, para aumentar la eficiencia de las actuaciones comerciales.

Otra característica de los productos turísticos es que pueden ser muy simples o, por el contrario, muy complejos (Camarero Izquierdo & Garrido Samaniego). Una visita a la Cueva de Saturno, por ejemplo, constituye un producto simple, mientras que un paquete turístico a Cuba que incluya estancia en hoteles de La Habana y Varadero, con visitas al Nicho, Cienfuegos y Trinidad, constituye un producto turístico más complejo.

Una de las características que más se cita de los productos turísticos tiene que ver con su naturaleza tangible e intangible (Conde Pérez & Amaya Molina, 2007). El disfrute de un espectáculo por un turista constituye, indudablemente, un producto turístico intangible: el turista no puede llevarse consigo nada material, sólo la experiencia, las sensaciones y las emociones, que en cualquier caso debieran girar en torno a necesidades, deseos y expectativas satisfechas. Por su parte, un souvenir adquirido durante la visita a un destino turístico constituye un producto tangible característico.

Figura 2: Factores que hacen posible la existencia de los productos turísticos.



Fuente: Elaboración propia.

1.2.1 Las instituciones hoteleras como producto.

La industria hotelera es parte fundamental de la actividad turística, ya que su infraestructura, capacidad y servicios conllevan al posicionamiento de los destinos a nivel mundial.

Para (Kopecek) las empresas hoteleras poseen diferentes peculiaridades:

1. Su producto principal es intangible, los cuartos de un hotel que un día no son ocupados por clientes mañana podrán serlo por otros. Estos no se pueden 'almacenar' para ser rentados con posterioridad, ya que todo servicio se consume cuando se genera. Lo que la industria hotelera vende es una experiencia o un sentimiento deseable.
2. Son completamente perecederas, , lo que significa que una experiencia durará un determinado tiempo y la próxima experiencia no será como la última. Una vez que se consume se expira o desaparece.
3. Necesita una fuerte inversión de capital para construir sus instalaciones y dotarlas de todas las comodidades.
4. Los costes en la mano de obra suponen entre un 30 y 45 % de los costes totales de explotación; esto hace que sea el recurso humano con

diferencia el de mayor peso específico de todos los factores del proceso productivo.

5. La hostelería es un negocio que nunca descansa. Está activo las 24 horas del día, los siete días de la semana. Esto incluye la disponibilidad y las operaciones de los empleados, desde el alojamiento hasta el transporte y el entretenimiento. Por estas razones se conoce como la industria que nunca descansa.
6. El cliente tiene la última palabra. El mal rato que haya pasado un huésped en el hotel podría hacer que su insatisfacción lo lleve a que este nunca más vuelva a consumir sus productos o servicios. La clave está en superar sus expectativas y exigencias al punto que recomiende el lugar y repita su visita.

Según (Ferreiro Martínez, Fernández Andrés, & Gil Basulto, 2023) el sector turístico hotelero manifiesta nuevas tendencias en desarrollo, las cuales se presentan a continuación:

1. Modernización desde la perspectiva de la digitalización del sector: la digitalización en la gestión, operaciones y marketing de un hotel basados en los servicios en la nube, mediante el cual todo colaborador autorizado puede acceder a información pertinente desde cualquier lugar y de manera sencilla.
2. Higiene y seguridad sanitaria: aplicar correctamente medidas de bioseguridad, son elementos diferenciadores en el mercado hotelero; así como su conocimiento por parte del cliente, lo que implica que las compañías hoteleras empleen altos niveles de recursos sanitarios. En ese contexto la tecnología antibacteriana y antiviral seguirá siendo fundamental en el sector hotelero, así como tecnología contactless o sin contacto que también está dentro de la bioseguridad, ayudando a reducir costes y contribuyendo a un mejor distanciamiento social.
3. Nuevos perfiles de clientes: el entorno ha cambiado y ha obligado a las cadenas hoteleras a adaptarse y buscar estrategias para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Existen actualmente los nómadas digitales, que son aquellas personas que desarrollan su actividad profesional desde cualquier lugar del mundo, para ello es fundamental el

uso de tecnologías como el wifi de alta velocidad, así como la elaboración de ofertas para el tiempo que permanecen en los hoteles que no corresponde a sus horas de actividad laboral. El viajar en solitario constituye una tendencia muy actual, donde los hoteles deben identificar las necesidades de las personas que viajan solas, ya que estas pueden ser muy diversas.

4. Integración de las nuevas tecnologías: La implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para mejorar la experiencia y la capacidad de integrar nuevas tecnologías y las plataformas web, se convertirán en el principal medio de contacto del huésped con el hotel, desplazando ampliamente al e-mail, teléfono y otros medios de contacto. Por otra parte los pagos sin contacto, donde los clientes ni siquiera necesitan llevar una tarjeta de débito o crédito, han permitido a las empresas de turismo mejorar la velocidad de los registros de entrada y salida. También significa que los bienes se pueden pagar rápidamente, lo que fomenta las compras espontáneas. Con el Coronavirus, los pagos sin contacto tienen mayor demanda, ya que el personal y los clientes a menudo prefieren evitar el manejo de efectivo.
5. Marketing y gestión hotelera: la comunicación y flexibilización de las reservas son empleadas para mejorar los procesos de comercialización y gestión de los servicios. En tal sentido, el uso de la tecnología junto con la comunicación digital son las herramientas útiles para brindar experiencias con garantías de satisfacción. El conocer las preferencias y necesidades de los clientes es una herramienta para la optimización de tiempo y de fidelización.
6. Personalización: los consumidores de hoy esperan experiencias que coincidan estrechamente con sus preferencias personales, desde los destinos hasta el alojamiento, y los tipos de actividades en las que participarán. Cuanto más se pueda adaptar una experiencia a los deseos y expectativas de un cliente, más probabilidades hay de fidelizarlos.
7. Alimentación sana y orgánica: los viajeros de la actualidad saben que lo delicioso y lo nutritivo no son conceptos exclusivos. La demanda de una cocina excelente, con miras a una mejor nutrición, está impulsando nuevas tendencias turísticas. El movimiento de alimentos orgánicos

también está afectando las tendencias del turismo, con más restaurantes y hoteles que ofrecen opciones orgánicas.

8. Preservación del patrimonio histórico de uso turístico: la consolidación del turismo cultural y de ciudad como segundo producto turístico por detrás del de Sol y Playa, potencia la oferta de recursos culturales, lo local, la personalización de los productos y servicios, como una experiencia emocional única y diferente. Esas tendencias de desarrollo del turismo a nivel internacional, de las cuales no está exento el contexto cubano, buscan ante todo la fidelización de los clientes a través de la calidad de los servicios y la personalización y diferenciación de la atención a los mismos, en correspondencia a sus necesidades y demandas.

El sector hotelero a través del tiempo se ha enfrentado a las nuevas demandas del público, que ha incluido dentro de sus planes el turismo como una actividad que está en tendencia, y que en los últimos tiempos, estas se encuentran más interesadas en practicar con mayor frecuencia, debido a las nuevas ofertas y estímulos que les ofrece el mercado. Debido a esto, el mercado busca captar la atención de las personas, amoldándose a las nuevas tecnologías y herramientas que le permiten acercarse a los potenciales huéspedes y dar a conocer su oferta.

En este negocio, entra en juego el ofrecerle al cliente aquello que busca llenar sus expectativas, por lo que el marketing resulta ser una herramienta supremamente útil y eficaz a la hora de estudiar y conocer los intereses de las personas, tomando el papel de intermediario entre el cliente potencial y la oferta del hotel, transmitiendo el mensaje de manera llamativa y estimulante.

1.2.2 El marketing hotelero.

Se puede definir el marketing hotelero como un conjunto de técnicas que ayudan a consolidar al hotel en el mercado. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo un buen servicio, con la calidad adecuada, con garantías y sobre todo, con un precio que se pueda llegar a ajustar a la situación real del mercado. Es una forma de pensamiento que convierte las ideas en una realidad; además, también busca los canales adecuados para poder ponerlas en

práctica.(Barrera Montes, Lizcano Saravia, Rodríguez Rodríguez, & Lesmes Silva, 2020)

La industria hotelera sigue creciendo y los huéspedes viven en una incesante evolución. Por ello, el marketing hotelero debe seguir avanzando con ambos para lograr una mejor comunicación y conseguir así mayor número de clientes. Para existen retos y estrategias actuales que deben llevar a cabo las instituciones hoteleras en la actualidad:

1. El auge que existe en el marketing digital obliga a posicionarse en el mercado de una forma notoria. Es una manera de mantenerse competitivo en el sector. Para estar al día en el marketing digital se necesita una página web responsive, con ella se podrá ver la web desde distintos dispositivos móviles.
2. Se debe actualizar las fotos ya que a los clientes les impresiona ver el lugar antes de ir. El dicho “una imagen vale más que mil palabras” cobra mucho sentido en esta situación.
3. Si la empresa no dispone de un blog, es necesario tener uno, ya que gracias a él se dará a conocer a posibles clientes o clientes potenciales.
4. Se debe actualizar el contenido que se encuentra en nuestra presencia online en todo momento. El objetivo es fidelizar y alcanzar nuevos seguidores. El hecho de promover sus opiniones en las RRSS del hotel ayudará a darle notoriedad. Es importante cuidar la reputación online.
5. También, es indispensable cuidar el perfil en los metabuscadores de hoteles, como Tripadvisor, Trivago o Booking. Es por eso que debería prestarse especial atención en cuidar tanto el perfil como las opiniones que dejan los huéspedes en estos buscadores.
6. Crear una App para el establecimiento, donde los clientes entre otras cosas puedan encontrar y reservar de forma directa.
7. Es imprescindible que la institución tenga una fuerte presencia en Internet. Y la base de ello, es mantener activos los perfiles para interactuar con los suscriptores. Por esta razón, una pequeña inversión

en las redes puede ayudar a explorar nuevos nichos de mercado, los cuales no han sido descubiertos.

8. Lo primordial es dar visibilidad al producto para aumentar las visitas a la página web. Además, otro aspecto a tener en cuenta es humanizar la marca. Esta acción se consigue subiendo fotografías de los propios empleados, para darle un toque más humano al propio hotel.
9. Se deben realizar campañas de email marketing para obtener una relación más accesible con clientes habituales y clientes potenciales y captar nuevos seguidores mediante la difusión de mensajes masivos y la fidelización, entre otros factores.
10. Se debe alcanzar consumidores que han adquirido los productos con anterioridad. Además, la idea es que este siga comprando y llegue a convertirse en un cliente habitual. Con la lealtad de los clientes, la empresa podrá obtener más ingresos y garantizar de esa forma el retorno de la inversión (ROI). El cliente fidelizado se convierte en prescriptor y va a recomendar la marca en cuanto tenga ocasión.

El reto principal es alcanzar todo lo anterior expuesto con un alto nivel de innovación, diversión y autenticidad, para que el hotel sea capaz de construir algo único y mágico.

1.3 La planificación estratégica de marketing de los servicios.

La planificación es un proceso intelectual, previo a la realización de una acción que se planifica y que utiliza la previsión para fijar objetivos. La define como un proceso que determina los grandes objetivos de una organización, junto a políticas y estrategias que la gobernarán en la adquisición, uso y disposición de recursos para alcanzar dichos objetivos. (Steiner, 1979)

Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Antes se establecían metas y planes basados en experiencias pasadas, hoy la velocidad de los mercados hace vital apoyarse en herramientas para controlar, supervisar y anticipar los movimientos del entorno y de la propia empresa; percibiéndose

así el valor de la planeación estratégica de marketing para el crecimiento y bienestar. (Muñiz González, 2014)

Para (Philip. Kotler, 2001) la planeación consiste en decidir hoy lo que va a hacerse en un futuro, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo, es una herramienta de gestión que establece que hacer y el camino para alcanzar las metas previstas atendiendo a los cambios y demandas que impone su entorno; es fundamental en la toma de decisiones internas y es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y planes de acción para alcanzar estos objetivos.

La planeación estratégica se basa en investigaciones, diseño de carteras comerciales sólidas y penetración o desarrollo de mercados (existentes y potenciales) con una finalidad beneficiosa para el cliente y la entidad que permita imponerse en el mercado. Esta debe establecer y sostener correlación con las capacidades de la empresa y sus oportunidades de mercado, fortaleciendo la unidad, la coordinación y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Torres Alayo, 2021)

La planeación estratégica no es un instrumento de predicción o de pronóstico, tampoco elimina riesgos, solo los identifica y proporciona herramientas para una mejor toma de decisiones en cada caso. No solo involucra las decisiones futuras sino la toma de decisiones actuales y diarias que afectan el futuro. (Torres Alayo, 2021)

La importancia de una planeación estratégica de marketing radica en usuario como herramienta de medición. Traza el éxito o el fracaso al alcanzar tus metas y objetivos de manera regular, ya sea mensual o trimestralmente. Si una empresa no está en el camino del éxito, tienes la oportunidad de realizar modificaciones y garantizar un año rentable (Reyes Aguirre, Duarte Centeno, & Navas Metoy, 2020).

La planeación estratégica del marketing ayuda a que los directivos de las empresas a la toma de decisiones en la detención de errores y los lineamientos a seguir para poder corregirlos además proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa así como la tranquilidad y el sentido de pertenencia en la organización

provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados (Reyes Aguirre et al., 2020).

Según (Torres Alayo, 2021) la planificación estratégica de marketing conlleva a los siguientes beneficios:

1. Establece objetivos a cumplir en un período, estructuras de trabajo coordinadas y control de actividades para una mejor función.
2. Prepara la empresa para las adversidades reduciendo riesgos y aprovechando al máximo las oportunidades y fortalezas para cumplir los objetivos propuestos.
3. Permite diferenciarse y establecer ventajas competitivas sustentables sobre los competidores en el área comercial.
4. Ayuda a tomar decisiones responsables estableciendo métodos de utilización óptima de los recursos y reduciendo los niveles de incertidumbre y errores.
5. Aumenta la satisfacción laboral y el sentido de pertenencia en la organización incidiendo en una mayor motivación hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo por el logro de los objetivos planteados.

1.3.1 La planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras.

Los hoteles como establecimientos turísticos, requieren de la planeación de líneas de acciones generales, en la cual se establezcan los medios y canales de distribución para llegar al público objetivo, esto con el fin de satisfacer sus expectativas y necesidades. El marketing para hoteles pretende crear, atraer, mantener y motivar a los huéspedes y futuros clientes al consumo de sus servicios, mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneos (Echavarría Lago, 2020).

La planificación del marketing es posiblemente la actividad más importante en cualquier organización hotelera. La supervivencia a largo plazo de estas empresas que actúan en mercados altamente competitivos y cambiantes, tiene

mucho que ver con la forma de evaluar su entorno, cómo marcar objetivos razonables, y cómo escoger estrategias lógicas.(Echavarría Lago, 2020)

A nivel corporativo, el proceso de planificación estratégica inicia definiendo su propósito general y su misión. Esta misión se convierte en objetivos detallados que guían a toda la empresa. Después, la sede central decide la cartera de negocios y los productos adecuados y la prioridad asignada a cada uno. A su vez, cada negocio y producto desarrollan un plan detallado de marketing y otros planes del departamento que respaldan el plan de toda la entidad. Esta planificación de marketing se produce en la unidad de negocio, en el ámbito del producto y del mercado, contribuyendo a la planificación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing concretas.(Philip Kotler et al., 2011)

Cada empresa tiene que escoger un plan para su supervivencia y su crecimiento a largo plazo que se adecue a su situación, a sus oportunidades, a sus objetivos y a sus recursos. Este es el elemento principal de la planificación estratégica: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las oportunidades cambiantes del contexto de marketing (Philip Kotler et al., 2011).

Según (Philip Kotler & Armstrong, 2017) el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

Para (Solano Trujillo & Suárez Rojas, 2017) el plan de marketing es un instrumento central que opera en dos niveles: estratégico y táctico. El estratégico establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El táctico especifica tácticas de marketing que incluyen características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicios.

Para (Reyes Aguirre et al., 2020) entre las características de la planeación estratégica del marketing se pueden encontrar que:

1. Es un documento escrito, dirigido a la consecución de los objetivos comerciales detallando todas las variables específicas de marketing.
2. Debe ser sencillo, fácil de entender, práctico y realista en cuanto a las metas y formas de lograrlas.
3. Debe ser flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios.
4. Las estrategias deben ser coherentes y respaldarse por un presupuesto económico real.
5. Debe establecer métodos de utilización racional de los recursos y reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
6. Contempla por igual el mercado off y online de la empresa.

Es importante que el proceso de elaboración del plan de marketing se realice priorizando lo que realmente necesite y resulte beneficioso para el hotel, sin caer en rodeos que no conduzcan a resultados concretos. La previsión de las amenazas que se deben evitar, y la identificación de las herramientas que la empresa puede utilizar con eficacia para combatir la competencia y ganar cuota de mercado.

En la actualidad, toma valor en la gestión de empresas hoteleras los beneficios que supone contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de nuevas tecnologías, obligan, en un principio, a realizarlo de forma forzada; será con el transcurso del tiempo que las empresas acepten las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing (Ponce Portero, 2021).

Varias son las herramientas que se han diseñado para ayudar a la planeación estratégica del marketing. (Reyes Aguirre et al., 2020) expone que algunas de ellas son:

1. La matriz BCG: método de planeación estratégica que está íntimamente ligado al ciclo de vida de un producto. Analiza cuál es la posición del producto y del mercado para establecer unas pautas de actuación futuras. Ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más rentable a llevar a cabo.

2. La matriz Ansoff: sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.
3. La matriz de posicionamiento estratégico: sirve para diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones clave: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno. De este modo, mediante esta la empresa puede analizar la posición alcanzada en cada uno de sus negocios, tanto desde el punto de vista de su situación interna (posición competitiva y fuerza financiera) como desde el punto de vista de su situación externa (estabilidad del entorno y grado de atractivo del sector).
4. El análisis FODA: también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de la empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.
5. La matriz MEFE: resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Por tanto, es la matriz de evaluación de factores internos.
6. La matriz MEFI: resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones ente dichas áreas.
7. La cadena de valor: describe a la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones que se interrelacionan y cada una de ellas es un eslabón de una cadena que manifiesta la forma en que la empresa genera su margen de utilidad, permitiendo el funcionamiento de la empresa como un todo.

Para identificar las actividades de valor de una empresa, deben finalmente, la aplicación de estas herramientas objetivas, prácticas y viables del marketing estratégico permitir abordar de manera sistemática y continua las acciones de las unidades de información y con ello analizar su situación, identificar

oportunidades de mercado, establecer objetivos y seleccionar estrategias y tácticas. separarse sus actividades entre “primarias” y de “apoyo”.

1.4 Métodos/Procedimientos para la elaboración de un plan estratégico de marketing.

Muchos son los autores que han diseñado diferentes metodologías para concebir planes de marketing teniendo en cuenta las características diferenciales de cada empresa, se dice que cada una posee su modelo a seguir por lo que estos son variados, en todos ellos se debe buscar estrategias para lograr la satisfacción del cliente, maximizar las ventas y los beneficios. Este epígrafe analiza, estableciendo similitudes y diferencias entre cada uno de ellos, algunos patrones metodológicos para la confección del plan de marketing.

(Bigné Alcañiz, Font Aulet, & Andreu Simó, 2020) expresa que la planeación es un proceso integrado por varias fases que deriva en la confección de planes para un horizonte temporal, este autor propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos, elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones. Esta estructura es resumida lo que la torna muy práctica para pequeñas unidades o sin experiencia en el mercado.

(Perelló Cabrera, 2001) propone un procedimiento con 8 etapas: definición del concepto del producto, análisis de la situación, definición de los objetivos, estrategias productos/mercados (segmentación, posicionamiento, geografía), estrategias para cada componente de la mezcla de mercadotecnia mix (productos/servicio, precios, comunicación y distribución), programas de acción, presupuestos y por último sistemas de seguimiento, evaluación y control de los resultados. Examina la situación mediante el análisis de la competencia y las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que inciden en la empresa. Perelló abarca estrategias para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia resultando sumamente positivo ya que coordina adecuadamente el accionar comercial. Este modelo es muy completo y eficaz ya que no deja casi margen a la improvisación y establece posibles soluciones para cada situación que se presente en la marcha lo que hace que sea muy utilizado en el sistema turístico cubano.

Por su parte (Stanton, Etzel, & Walker, 2007) proponen también ocho etapas: resumen ejecutivo, análisis de la situación, objetivos, estrategias, tácticas, programas financieros, calendario y procedimientos de evaluación. Ellos consideran que el plan se debe relacionar con los pasos del proceso de administración, planeación, implantación y evaluación, siendo fundamental la revisión documental en las empresas para el análisis de la situación; exponen la importancia de incluir un plan de acción para poner en práctica las estrategias, aprovechando óptimamente el tiempo, los recursos y los medios.

(Philip Kotler et al., 2011) presentan un plan de marketing con las etapas siguientes: sumario ejecutivo, conexión corporativa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivos del próximo año, planes de acción (estrategias y tácticas), recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar los objetivos, control de marketing, presentación y promoción del plan y para finalizar una preparación para el futuro. El autor reconoce que un plan de marketing no es una herramienta independiente, este debe apoyar el plan estratégico de la empresa para alcanzar no solo los objetivos comerciales sino también los objetivos organizacionales. Kotler considera vital la trasmisión del plan pues destaca que un plan sofisticado y perfectamente diseñado es inútil si no llega al personal, él cual es pieza clave en el funcionamiento y la satisfacción del cliente, estos deben creer completamente en él y adoptarlo como política de trabajo. El plan debe servir de canal transmisor de la estrategia de marketing para su posterior implementación donde el personal de marketing debe trabajar en conjunto en la generación de ideas estratégicas.

(Rojas Berrano, 2012) presenta un plan compuesto por: diagnóstico de la situación (DAFO), objetivos y metas, estrategia de marketing, plan de acciones del mix de marketing (producto/servicio turístico, precio, distribución, comunicación, personas, entre otras) y medidas de revisión y control. Este autor considera que el plan de marketing turístico conlleva una gran gestión y expresa que trazar un buen plan de acción que incluya medidas asignadas para cada mix de marketing determina en gran medida el cumplimiento tanto de los objetivos como de las estrategias.

Para (Rivero Morales, 2013) las etapas necesarias son: definir el producto, el análisis de la situación (competencia y DAFO), definir estrategias para cada

elemento del marketing mix, propuesta de acciones con un presupuesto para su futura puesta en práctica y seguimiento, evaluación y control de los resultados. Este procedimiento tiene en cuenta estrategias para cada elemento del marketing mix y define acciones y presupuesto para su futura realización; además incluye una etapa de seguimiento, evaluación y control de los resultados resaltando la importancia que tienen para erradicar desviaciones en el desarrollo del plan.

(Monferrer Tirado, 2013) propone una estructura basada en: análisis de la situación externa e interna donde se investiga el mercado, la competencia, el sector y el entorno, además del marketing, la producción y las finanzas; seguido se selecciona el público objetivo con la posterior estimación de la demanda, la segmentación y el posicionamiento; se procede a la formulación de objetivos y estrategias estableciendo los objetivos comerciales y seleccionando la estrategia para terminar con la implementación donde se desarrollan las acciones y programas del marketing mix, planificación temporal y presupuesto, todo esto bajo un riguroso control, analizando desviaciones y estableciendo acciones correctoras. Monferrer concuerda con Rivero en que el control es vital para asegurarse que los objetivos propuestos sean alcanzados. Este autor plantea que esta fase debe acometerse secuencialmente y no solo en la finalización evitando males mayores y derroche de recursos. Su estructura también potencia la investigación del mercado y el análisis de la situación lo que demuestra que es bastante cauteloso lo que deriva en que por lo general los planes no fracasen.

Para (García Yhanes, 2014) el involucramiento y capacitación, diagnóstico del producto y mercado, posición estratégica del negocio, definición de objetivos y problemas, estrategias de diferenciación y comercialización, implantación de las estrategias, presupuestación, control y los ajustes que erradica carencias operativas son las 9 etapas necesarias para un plan de marketing. Este establece como factor clave la adaptabilidad y está ideado principalmente para emprendedores cubanos, aunque requiere de alta especialización en el área comercial. Además, incluye dos etapas novedosas como son el involucramiento y capacitación diversificando las posibilidades de implementación y la posición estratégica del negocio.

Otro autor de aportación reciente es (Crespo Rodríguez, 2016) que expone un modelo simple compuesto por 3 fases: definición del mercado actual, diagnóstico y análisis de la matriz DAFO y definición de objetivos (estratégicos y tácticos) y estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Para este autor es clave la capacitación del personal y la promoción de los productos o servicios de la empresa, además de una rigurosa segmentación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

Como último plan a estudiar se encuentra el propuesto por (Muñiz González, 2014) el cual coincide con (Stanton et al., 2007) y (Philip Kotler et al., 2011) en realizar un resumen ejecutivo para que la dirección, aliados y posibles inversores posean una visión global de los objetivos propuestos y demás aspectos fundamentales a desarrollar. Esta estructura cuenta con 7 etapas compuestas por: un resumen ejecutivo, análisis de la situación (volúmenes de ventas histórico, DAFO y matriz RMG), fijación de los objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento del presupuesto y por último métodos de control.

Al realizar un análisis comparativo de cada una de las metodologías descritas (Anexo 1), se pudieron determinar las regularidades siguientes: el 100 % de los autores coinciden en que para confeccionar un plan de marketing se necesita el análisis de la situación interna y externa de la entidad y el desarrollo de estrategias de marketing. El 90% de ellos cree imprescindible trazarse objetivos y metas además de establecer un fuerte seguimiento, evaluación y control, mientras que el 80% y 70 % plantean que es vital diseñar un plan de acción y el cálculo de recursos.

El procedimiento que integra el mayor número de etapas es el diseñado por (Philip Kotler et al., 2011) con un 85.71 %. Este relaciona los componentes indicados para su aplicación en el hotel Mar del Sur perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero debido a las características de sus etapas. Cuenta con nueve etapas que ostentan tareas específicas para cumplir los objetivos con los objetivos propuestos en la investigación. Además, es flexible, práctico y objetivo, garantizando su comprensión y aplicación y presupuesto respectivamente para llevarlo a cabo.

CAPÍTULO II: Procedimiento para la planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras de la Sucursal Islazul Varadero.

En este capítulo se expone y desglosa el procedimiento para el diseño de un modelo de planificación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional para hoteles de la Sucursal Islazul Varadero. Se realiza también, una caracterización de la Sucursal Islazul Varadero y del Hotel Mar del Sur específicamente.

2.1 Propuesta de procedimiento para el diseño de un modelo de planificación estratégica de marketing.

Como resultado del análisis realizado en el epígrafe 1.4, se determinó que la elaboración del plan de marketing de la Sucursal Islazul Varadero, se realizaría a partir de la propuesta de (Philip Kotler et al., 2011) que plantea en su libro Marketing Turístico. Este procedimiento propone 9 etapas, que abarcan desde un sumario ejecutivo hasta la presentación y promoción del plan. (Figura 3)

Figura 3: Procedimiento para la elaboración del plan de marketing



Fuente: Elaboración propia.

ETAPA I: SUMARIO EJECUTIVO

Objetivo: presentar de manera resumida ante la directiva los objetivos, metas, estrategias y recomendaciones en términos cuantitativos, trazando mercados objetivo y los costes y recursos necesarios para conseguirlo.

Descripción: el sumario ejecutivo y algunas tablas y gráficos del cuerpo del plan son lo único que suelen leer los miembros de la alta dirección. Este debe realizar un resumen de los indicadores económicos, objetivos, metas, estrategias y recomendaciones del plan donde se incluya su importancia y motivos por los que se debe aplicar; debe poseer párrafos cortos y fácil de entender para transmitir adecuadamente el mensaje central del plan.

Métodos y técnicas: Revisión documental, análisis y síntesis.

ETAPA II: CONEXIONES CORPORATIVAS

Objetivo: entablar las relaciones corporativas necesarias para la creación del plan, sumando a la elaboración aquellas áreas relacionadas o departamentos y personal que se estimen influyentes.

Descripción: esta etapa garantiza la participación y el compromiso de las áreas y personal afín al marketing al igual que de la alta dirección mediante charlas motivadoras e intervenciones de miembros del grupo de trabajo a los trabajadores; para ejecutar este objetivo, primero se crea el grupo que desarrollará el plan integrado por trabajadores de todas las funciones de la organización, directivos y especialistas, luego se identifican las necesidades de capacitación y se ejecutan las necesarias. En todo momento la información compartida debe hacer énfasis en el papel e implicación de los trabajadores en la implementación de la estrategia.

Métodos y técnicas: observación directa, reunión con el consejo de dirección, trabajo en grupo, conferencias y talleres y charlas e intervenciones ante los trabajadores.

ETAPA III: ANÁLISIS Y PREVISIONES SOBRE LOS FACTORES DEL ENTORNO

Objetivo: conocer los principales factores que pueden afectar a la industria turística y a la empresa considerando su posible impacto en la comercialización y responder de forma rápida e inteligente a nuevos acontecimientos y tendencias. Determinar mediante un estudio diagnóstico el estado de la organización.

Descripción: las organizaciones turísticas deben anticiparse a la influencia ejercida por factores ambientales e internos y saber con jugar con ellos, con este fin, se debe desarrollar una investigación de marketing y el análisis de la situación actual. Esta labor consiste en realizar el análisis del entorno donde se desarrolla la organización y el análisis interno de esta, lo que permite conocer los factores externos e internos que favorecen o limitan su cometido.

Para desarrollar esta etapa se precisa analizar los aspectos siguientes:

- Posible impacto de los principales factores sociales e incidencia geográfica
- Legislaciones incidentes que pueden condicionar directamente al marketing
- Cambios en las variables macroeconómicas donde el alojamiento es especialmente sensible a los ciclos económicos
- Avances tecnológicos que puedan contribuir a un mejor servicio y satisfacción
- Principales competidores y sus posiciones en el mercado
- Estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.
- Tendencias de mercado y las principales variables que inciden en la satisfacción del cliente
- Potencialidades de la provincia para atraer al consumidor
- Clientes de la empresa e intermediarios

Métodos y técnicas: revisión y análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos, búsquedas especializadas, entre otros), encuestas, entrevistas, observación, trabajo en grupo, estudios de tendencias, tormenta de ideas, votación ponderada y el uso de la matriz DAFO para analizar los

principales factores externos e internos (controlables y no controlables) que influyan en el desarrollo de la entidad (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas).

ETAPA IV: SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO

Objetivo: analizar los segmentos de mercado disponibles y seleccionar los mercados objetivos apropiados.

Descripción: todos los segmentos del mercado no son oportunos para las mismas empresas turísticas. La selección de estos es resultado de (1) comprender lo que es y lo que quiere ser la empresa (declaración de posicionamiento) que sirve de guía sobre cómo la empresa va a diferenciarse y posicionarse en el mercado y (2) estudiar los segmentos disponibles a través de fuentes de información tanto internas como externas en lo que concierne a la segmentación del mercado y determinar si encajan con las capacidades, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurarlos.

Métodos y técnicas: Revisión documental, análisis y criterio de expertos.

ETAPA V: OBJETIVOS Y CUOTAS DE VENTAS

Objetivos: declarar los objetivos y subobjetivos comerciales a alcanzar durante el término del plan y las cuotas de ventas.

Descripción: se debe redactar los objetivos y subobjetivos que se desean alcanzar y estimar las cuotas de ventas. En la industria hotelera pueden ser el nivel de ocupación y la tarifa media por habitación, ventas anuales, ventas por departamento, ventas por segmentos de mercado o por agencia de viajes o por gestores comerciales, por internet, entre otros. La probabilidad de alcanzar objetivos sin las cuotas de ventas es más bien escasa, por lo que estas deben definirse, basarse en los objetivos, estar individualizadas, ser alcanzables y desglosarse en pequeñas unidades.

Métodos y tácticas: Revisión documental, entrevista a directivos, criterio de expertos y cálculos estadísticos.

ETAPA VI: PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Objetivo: diseñar estrategias, tácticas y plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos.

Descripción: las estrategias de marketing a aplicar utilizarán cada una de las 8 P's. Cada una de estas variables debe estar diseñada a medida para solventar las necesidades específicas de la empresa y atraer mercado internacional, estas estrategias generales han de verse sustentadas a su vez por tácticas.

Tareas/Acciones potenciales a implementar:

- Aportar una dirección estratégica a la línea de productos actual donde se deben considerar las oportunidades de venta cruzada o las oportunidades de nuevos productos como forma de potenciar la empresa
- Fijar precios en consenso de los departamentos de marketing y ventas
- Desarrollar un mix promocional/publicitario seleccionando un conjunto de medios con su programación y calendario de actividades publicitarias, considerando además la publicidad/promoción colectiva
- Selección de canales de distribución apropiados y de los cambios que en ellos se registran o han de promoverse
- Definir estrategias para motivar, estimular, capacitar, entrenar y comprometer al personal ya que estos son vitales en la prestación del servicio
- Definir para los clientes las evidencias tangibles de la prestación del servicio, así como el clima y ambiente del lugar pues la percepción del producto se ve influenciado por lo físico, aunque este sea intangible.
- Definir los procesos necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida cuidando todos los aspectos del proceso productivo y generando valor desde la adquisición de la materia prima
- Establecer las relaciones de forma prioritaria, los vínculos de cooperaciones con otras instituciones del territorio, incluso con otras fuera del territorio para fortalecer el punto de venta de un producto o la internacionalización
- Elaboración del plan de acción basado en ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién es el responsable para hacerlo? y ¿Qué recursos son necesarios?

Métodos y tácticas: tormenta de ideas, revisión documental, observación directa, trabajo en grupo, evaluación de variables y entrevistas personales.

ETAPA VII: RECURSOS NECESARIOS PARA RESPALDAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Objetivo: formular un presupuesto de apoyo declarando utilidades y pérdidas proyectadas.

Descripción: se deben fijar los presupuestos de los gastos planificados por semanas, meses, trimestres y años que incluyen las actividades a desarrollar por cada estrategia implementada, gastos de contratación y tiempo necesario para que la dirección entreviste y ponga a trabajar a los nuevos empleados, ayudas temporales de duración semanal o consultorías y gastos por desplazamientos, incentivos y otras necesidades económicas.

Métodos y Tácticas: Indicadores económicos – financieros y trabajo en grupo.

ETAPA VIII: CONTROL DE MARKETING

Objetivo: realizar un seguimiento, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos y revisar los resultados obtenidos en cada período, detectando incumplimientos según lo planificado. Realizar reajustes en caso necesario.

Descripción: esta etapa coordina sistemáticamente que el plan desarrollado se ejecute según lo previsto y esté dando resultados, se verifica cómo funciona la organización con los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar, se perfila la comunicación, las reuniones de impulso y el seguimiento. Además, se evalúan los indicadores de progreso y se estructura un sistema de control. El plan de marketing definitivo no existe, las condiciones del mercado cambian, tienen lugar desastres imprevisibles y muchas otras causas que hacen necesario que se reajusten los planes de marketing. Por lo general, los reajustes deberían hacerse en el área de tácticas, los presupuestos y el calendario de eventos, en lugar de hacerse en los objetivos y estrategias principales.

Tareas a desarrollar:

- Se debe establecer una planificación tabular de acciones de control

- Seguimiento de las ventas para asegurarse de que alcanzan o sobrepasan sus cuotas, de no ser así desarrollar acciones de corrección
- Comparación de gastos reales con presupuestados de manera continua
- Revisión del cumplimiento de programas publicitarios

Métodos y tácticas: técnicas de control, análisis de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, trabajo en equipo, encuestas, entre otros.

ETAPA IX: PRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN

Nunca se debe asumir que un plan de marketing es tan coherente y sólido que recabará la aprobación y colaboración espontánea de los agentes implicados. Es necesario promover el plan a la alta dirección, los miembros del departamento de marketing/ventas, intermediarios, agencias publicitarias, entre otros; mostrando los beneficios que conlleva para buscar la aceptación e integración del colectivo.

Métodos y técnicas: trabajo en grupo, conferencias y talleres y charlas e intervenciones ante los trabajadores.

2.2 Caracterización general del Hotel Mar del Sur.

La Empresa Islazul Varadero, perteneciente al Grupo Hotelero Islazul, del Ministerio del Turismo en la provincia de Matanzas, se crea en junio de 1994, con el nombre de Cadena de Turismo Islazul.

Actualmente cuenta en su totalidad con 2097 habitaciones correspondientes a las 8 instalaciones hoteleras que la conforman: Hotel Canimao Río San Juan, Hotel Club Karey, Hotel Acuazul Varazul, Hotel Club Tropical, Hotel Mar del Sur, Hotel Los Delfines y Complejo Pullman, Dos Mares, Ledo y Hostal Boulevard.

El hotel del Mar del Sur se encuentra ubicado en la demarcación de la península de Hicacos, al norte de la provincia de Matanzas, perteneciente actualmente al municipio de Cárdenas, según la Nueva División Político Administrativa, vigente desde enero de 2011. La instalación se encuentra situada en la calle 30, entre la Autopista Sur y Avenida Tercera, limitando al frente con el hotel Villa La Mar, al costado con el edificio que ocupa la Empresa Inmobiliaria para el Turismo y al fondo con la Escuela de Hotelería y Turismo “José Smith Comas”.

La construcción de las edificaciones donde hoy se encuentra enclavado el hotel Mar del Sur, comenzó a finales del año 1950, culminándose al inicio de la década del 60, constituido por 15 edificaciones y 6 cabañas duples a las que se llamó Reparto Granma, estas fueron de las primeras construcciones de la Revolución para fomentar el turismo en Cuba.

En el año 1961 al comenzar la campaña de alfabetización en Cuba, la instalación fue sede principal del adiestramiento de los futuros jóvenes maestros que participarían en la misma y desde aquí partieron a diferentes lugares del territorio nacional a cumplir con la honrosa misión de llevar la Luz de la Enseñanza a los más recónditos lugares. En la intersección de la calle 30 y Tercera avenida en la esquina del hotel se encuentra una tarja y el monumento en honor a este glorioso hecho.

Una vez culminada la campaña de alfabetización (1961) se convierte en la Escuela Formadora de maestros Roberto "Coco" Peredo hasta el año 1972; a partir de la fecha antes mencionada (1972) comienza lo que se llamó el plan CTC. Que consistía en alojar por espacio de una semana a los trabajadores de distintas partes del país que disfrutarían de unas merecidas vacaciones.

En el año 1986 se remozan dos edificaciones que fueron los bloques 14 y 15, estos se destinaron por primera vez para el recibimiento de clientes internacionales, recibiendo desde aquella fecha el nombre de Apartotel Granma que fue con el que se comenzó su comercialización. En el año 1991 comienza a construirse la piscina por el auge que tuvo el turismo internacional, terminándose al año siguiente.

El 1 de agosto del año 1994 con la formación de las diferentes cadenas hoteleras se integra a la Cadena Horizontes con categoría de dos estrellas y se comercializa como tal. En este momento deja de llamarse Apartotel "Granma" y comienza a llamarse Mar del Sur abarcando el terreno comprendido desde la calle 30 hasta la calle 34. En el año 2003 con el proceso de reestructuración deja de existir la Cadena Horizontes y el hotel se integra a la Cadena Hotelera Islazul.

Misión: Somos un hotel con un colectivo de trabajadores y cuadros, profesionales que trabajan porque la calidad sea el factor que prime en cada uno de los servicios que ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros

clientes, acorde a la gran variedad de segmentos de mercados que recibimos. Enfocados en brindar y administrar servicios hoteleros y gastronómicos opcionales con el propósito de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, tanto del mercado interno como del mercado internacional, logrando también niveles de satisfacción en la atención a empresas y eventos en el destino.

Visión: Lograr que nuestro producto sea más competitivo, ofertando servicios caracterizados por su ambiente familiar, de respeto y profesionalidad; que exista correspondencia entre calidad de precios añadiendo constantemente valores que nos distingan sobre el resto de nuestro entorno y cumplir con los indicadores económicos comprometidos.

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento propuesto para la planificación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional en el hotel Mar del Sur.

ETAPA I: SUMARIO EJECUTIVO

Se propone un plan de marketing que plantea como objetivos lograr una captación significativa de mercado internacional, incrementar los turistas días en un valor superior a 111 096 y los turistas físicos en un valor superior a 38 617 al cierre de 2024. Además, aumentar indicadores económicos como el ingreso total del hotel en un 15% más que el 2023 llegando a alcanzar la cifra de 124 408 141.03 CUP en el año y reportando un gasto de marketing de 875 000 CUP.

Para el cumplimiento de estos objetivos se propone entre las estrategias desarrollar y diferenciar la oferta del hotel Mar del Sur, perfeccionando las formas de comercialización y promoción, así como incrementar las relaciones mutuamente provechosas con las agencias de viajes y turoperadores más importantes.

ETAPA II: CONEXIONES CORPORATIVAS

En esta etapa se centraron los esfuerzos en motivar e integrar al colectivo laboral con el plan, principalmente a aquellos expertos que finalmente conformaron el grupo de trabajo. Como resultado se elaboró un equipo compuesto por: el director sucursal y otros miembros del ápice estratégico, personal del área comercial, económica y de calidad y el autor de la investigación. Se realizaron charlas para argumentar la necesidad de aplicar el procedimiento propuesto y los beneficios que conllevaría para la organización y los trabajadores. Los integrantes del equipo fueron capacitados en cuanto al procedimiento metodológico y las técnicas que se van a emplear en cada etapa propuesta. Se desarrollaron conferencias y talleres que incentivaron el compromiso de la alta dirección, mandos medios y trabajadores, donde se recopilaron sus ideas y se cuantificaron los criterios objeto de análisis. Los trabajadores mostraron compromiso constituyendo un factor determinante para obtener resultados positivos que deriven beneficios económicos para la empresa. Como resultado

de esta etapa se obtuvo un equipo preparado para aplicar el plan respaldado por todo el colectivo laboral, lo que ayuda a la realización del trabajo.

ETAPA III: ANÁLISIS Y PREVISIONES SOBRE LOS FACTORES DEL ENTORNO

Para analizar los factores externos que inciden en el desarrollo de la empresa, se valoraron como principales variables: el mercado, la competencia y las potencialidades del hotel Mar del Sur, mientras que el análisis interno se centró en las 4P del marketing y el personal.

Análisis del macroentorno

Mercado: Según la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI) el mercado internacional se ha visto afectado en los últimos años. En el año 2018 se recibieron 4 683 655 visitantes internacionales, en el año 2019 arribaron 4 263 115, posteriormente en el año 2020 se evidencia un notable descenso de los visitantes a 1 084 728 producto a la Covid-19, al igual que en el 2021 donde solo se recibieron 356 470 y en el año 2022 se evidencia un leve aumento a 1 614 087 con respecto a los dos años anteriores.

En este año 2023 Cuba ha recibido 1 217 395 viajeros internacionales entre enero y abril, lo que supone 190,3% más que en ese mismo período del año pasado según la ONEI. Como principales mercados emisores está Canadá, Estados Unidos, Rusia, Alemania, Francia, Inglaterra, España, Italia y México.

Las visitas desde Canadá, como principal mercado emisor, se han recuperado en un 80%, mientras que el arribo de visitantes de Europa se ha frenado por el conflicto entre Rusia y Ucrania, el incremento del costo de combustible y el bloqueo (embargo) impuesto por Estados Unidos.

Luego del escenario epidemiológico al que se enfrentó el mundo se proyecta que el 90% de los turistas seleccionan agencias de viajes online para efectuar sus reservas. La sensación de desconexión se posiciona sobre el precio o descubrir nuevos destinos. El viajero demorará más de lo normal en el proceso de decisión de compra, buscando una experiencia de viaje que le aporte sensación de estabilidad; no busquen sorpresas, ni ir a sitios por primera vez.

En este contexto, se establece como patrón entonces que el turismo nacional se presente como uno el principal mercado que se está atendiendo en las instalaciones turísticas del país.

Competencia: Para el análisis competitivo se tuvieron en cuenta los hoteles mejores calificados de la Sucursal Islazul Varadero y otros hoteles pertenecientes a la Cadena Gran Caribe pero que se encuentran cerca del hotel Mar de Sur o reciben el mismo mercado que el mismo.

Hotel Club Tropical: pertenece a la Sucursal Islazul Varadero, tiene una categoría hotelera de tres estrellas y cuenta con 143 habitaciones. Uno de sus atractivos es que se encuentra a muy poca distancia de la playa Varadero, la que se puede observar desde los balcones de la instalación. Presenta comentarios muy positivos en plataformas como TripAdvisor. Cuenta con múltiples servicios como Wifi, piscina, bares, parqueo, restaurantes y aire acondicionado.

Hotel Los Delfines: pertenece a la Sucursal Islazul Varadero, está situado junto a la playa de Varadero. Es un hotel Todo Incluido de tres estrellas muy acogedor e ideal para familias. Sus 103 habitaciones incluyen aire acondicionado, teléfono, TV vía satélite, baño privado y terraza. Además, cuenta con piscina al aire libre, restaurante buffet, bar y recepción 24 horas. No cuenta con servicio de parqueo. Es un hotel con buenas calificaciones en plataformas digitales como TripAdvisor.

Hotel Villa Tortuga: se encuentra en la entrada de Varadero y pertenece a la cadena hotelera Gran Caribe. Es un acogedor hotel tres estrellas, sencillo y sin lujos que cuenta con 292 habitaciones. Bajo la modalidad de Todo Incluido ofrece al visitante diversidad de opciones de alojamiento con sus excelentes habitaciones y la calidad humana de su personal. Cuenta con restaurante buffet, piscina, ranchón, proximidad a la playa y actividades deportivas y de recreación.

Hotel Sunbeach: forma parte de la cadena hotelera Gran Caribe y se encuentra aledaño a la mayor sede de centros comerciales artesanales en Varadero y a 70 metros de la playa. Tiene 292 habitaciones y está a unos 25 Km de distancia del aeropuerto internacional de Varadero. Entre los servicios generales que ofrece el establecimiento se encuentra un bar, un restaurante a la carta, restaurante buffet y un conjunto de actividades recreativas y deportivas. Actualmente la

piscina del hotel está inmersa en un proceso de reparación, por lo que se encuentra fuera de servicio.

Hotel Club Kawama: está a unos minutos del centro de Varadero, en Primera Avenida y Calle 1. Cuenta con 336 habitaciones. Tiene un ambiente de hacienda tradicional, pero en realidad es un resort Todo Incluido. Está próximo a la playa. Entre los servicios que ofrece se encuentra un restaurante buffet, restaurante a la carta, snack bar, bar café, lobby bar, parque infantil, piscina al aire libre, cibercafé, cambio de moneda, buró de turismo, tiendas, servicio de estacionamiento además de un conjunto de actividades recreativas y deportivas para todas las edades.

Hotel Roc Varadero: se encuentra ubicado la Avenida Kawama y Final. Dentro de los servicios se pueden encontrar bares, piscinas, supermercado, spa, 6 restaurantes, wifi, estacionamiento, entre otros. Las 255 habitaciones con las que cuenta tienen comodidades como balcón amueblado y espacio para trabajar con laptop, aire acondicionado y caja de seguridad, televisión con canales vía satélite, y otros servicios básicos de habitaciones.

Potencialidades: el hotel Mar del Sur se encuentra en uno de los principales polos turísticos de Cuba, Varadero, que se posiciona actualmente entre los diez primeros destinos de sol y playa a nivel mundial donde se puede disfrutar de un potencial natural y paisajístico. Su entorno natural de exquisita belleza, arenas blancas y aguas cristalinas son capaces de deleitar al más exigente espectador, resultando un gran atractivo turístico.

Presenta variada oferta de productos y servicios de calidad que incluyen las actividades náuticas, paseos y recorridos por áreas naturales protegidas, entre otros. Su localización es sumamente estratégica porque radica en el corazón del polo, a unos metros del reciente mirador fotográfico, cerca de ferias de artesanías, tiendas, supermercados, bares, restaurantes, discotecas.

Análisis del microentorno

El hotel Mar del Sur actualmente se comercializa como categoría 2 estrellas según contrato, pero según percepción del cliente revisado en los sitios web lo visualizan generalmente con la categoría de 3 estrellas.

Cuenta con una planta habitacional de 490 estancias de las cuales solo se tienen en estos momentos en operación 200 habitaciones pues el resto se encuentra pendiente a procesos inversionistas. Entre las mismas se pueden encontrar Habitaciones Estándar (Todas con Minibar) y Apartamentos de 1 Habitación Larga Estancia (Perfectamente Equipados con Refrigerador, Horno Micro Ondas, Tostadora para Pan, Cocina Eléctrica, Sandwichera y Cafetera).

Actualmente vende todas las modalidades de alojamiento existentes. Para la modalidad Plan Europeo de larga estancia solo incluye alojamiento. Para la modalidad Plan Continental incluye alojamiento y desayuno solamente. Para el Plan Americano Modificado incluye alojamiento, desayuno y almuerzo o cena. Para la modalidad Plan Americano incluye alojamiento, desayuno, almuerzo y cena. El servicio de Todo Incluido ofrece:

1. Recepción (24 Horas): cajas de seguridad, servicio de mensajería, matutino, atención a clientes, taxi y cambio de moneda.
2. Lobby Bar (7.00 AM-10.30PM): coctelería variada, refrescos y jugos, y oferta opcional de bebidas premium.
3. Bar Café (7.00 AM-10.30PM): más de 14 elaboraciones de café incluyendo Café Mar del Sur, té e infusiones.
4. Snack Bar Piscina (24 Horas): coctelería variada, cerveza dispensada, refrescos, jugos y entrapanes.
5. Fruit Bar (9.00 AM-4.30PM): agua de coco, jugos de frutas naturales elaborados en el momento, batidos de frutas naturales elaborados en el momento.
6. Restaurante Buffet: Desayuno, Almuerzo y Cena.
7. Restaurante Cubanito (6.30-10.00PM) (Necesita Reservación): cenas a la Carta Especializada en comida criolla.
8. Ranchón Playa (10.00 AM-6.00 PM): coctelería variada, cerveza dispensada, refrescos, jugos, entrapanes y almuerzo en la playa (necesita reserva).
9. Punto náutico con deportes no motorizados sombrillas y tumbonas de playa.

El hotel cuenta además con un recién creado buró de reservas turísticas para la comodidad de los clientes.

El producto turístico que ofrece Mar del Sur ha ido renovándose paulatinamente mejorando las condiciones actuales del estado constructivo de la instalación, por tanto, sus estándares físicos y de confort se han incrementado. Actualmente se desarrolla un proyecto inversionista que busca rejuvenecer gran parte de la infraestructura de la instalación para aumentar exponencialmente la calidad de los servicios.

El hotel cuenta con una cantidad 198 trabajadores de una plantilla de 204 trabajadores. En relación al trato directo con el cliente lo realizan de una manera cordial y con mucha familiaridad, aspecto que ha logrado la fidelización de los clientes.

Las principales deficiencias detectadas en el área comercial de la entidad objeto de estudio están dadas por no desarrollar correctamente las funciones de marketing, ya que no poseen un procedimiento para la planeación estratégica.

Los principales canales de distribución para Mar del Sur son los turoperadores, las agencias de viajes, los receptivos, las agencias de ventas Islazul y las ventas On-line.

El análisis realizado sobre los diversos factores del entorno permitió identificar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

1. Seguridad en el destino y ambiente político-social estable.
2. Interesados en realizar actividades en el área de playa del hotel como Marina Marlin.
3. Auge del turismo luego de la apertura tras la Covid-19
4. Existencia del espacio físico para la creación de infraestructuras sostenibles.
5. Desarrollo de programas de educación ambiental para los visitantes.
6. Desarrollo de la comercialización en las redes sociales para la promoción de nuevas ofertas.
7. Existencia de numerosos intermediarios turísticos.
8. Apoyo por parte de la Cadena Islazul y el MINTUR.

Amenazas

1. Impacto mundial de la Covid-19.
2. Problemas con los suministradores en cuanto a calidad, variedad, precio y estabilidad.
3. Falta de conciencia ambiental por parte de entidades administrativas y turistas.
4. Existencia de otras ofertas mejor posicionadas.
5. Deterioro de los atractivos del área.
6. Morosidad en las inversiones a nivel central

El análisis de los factores internos permitió detectar las siguientes fortalezas y debilidades de la entidad:

Fortalezas

1. Posición geográfica estratégica (centro del destino turístico Varadero).
2. Infraestructura renovada y con potencial para crear nuevos atractivos.
3. Presencia de una fuerza laboral joven y preparada.
4. Ser un producto de precios económicos.
5. Vías de acceso bien definidas y en estado aceptable.
6. Se encuentra en un área visitada todo el año.
7. Buena animación diurna y nocturna.
8. Calidad de las ofertas gastronómicas.

Debilidades

1. Necesidad de financiamiento en MLC para la efectividad del manejo.
2. Sistema de compras deficiente.
3. Poca capacidad del Restaurante Buffet para la cantidad de habitaciones que tiene la instalación.
4. Altos costos en relación con el precio.
5. Deficiente promoción del producto y mala gestión de la reputación online.

ETAPA IV: SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO

El plan de marketing que se desea llevar a cabo estará enfocado a la principalmente al mercado internacional, pero sin dejar a un lado al mercado interno, el cual constituye el principal de la instalación hotelera.

Mercado Interno

El principal cliente que posee Mar del Sur es el mercado interno, compuesto por el turismo nacional y el sector empresarial. Son fundamentalmente personas entre los 25 y 59 años de edad. En cuanto a la compañía, prefieren disfrutar en familia y en pareja, siendo estos los grupos más significativos. Predominan los empleados asalariados, los profesionales o técnicos, y los estudiantes. Este mercado se caracteriza por realizar compras de último momento. Viajan generalmente en parejas, familias o grupos de amigos y en mayor frecuencia lo realizan en la etapa vacacional. Utilizan como fuentes de información a las agencias de viajes y a otras personas. Para estos el precio es un factor determinante en la decisión de compra, la mayoría refiere a la calidad del servicio y la calidad de la instalación respectivamente.

Segmento Empresarial (Empresas Estatales, Firms Extranjeras y Sistema de Dietas MINTUR): Estos clientes se alojan en la instalación con el propósito de realizar actividades de negocios. Por tal motivo para este tipo de consumidor los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de decidir la compra es el confort de las habitaciones y la calidad de la oferta gastronómica, así como la existencia de salones de reuniones y otros servicios secundarios para la realización de eventos y reuniones. Es un mercado que va en crecimiento dentro de la sucursal.

Mercado Externo

Este mercado está formado por el turismo internacional de paquete a través de los turoperadores (Hola Sun, Sunwing y Transat) y las agencias de viajes (receptivos principales: Havanatur, Cubanacan, Cubatur), además del turismo internacional directo que arriba a alguna de las instalaciones de Islazul. Este sector a pesar de ir decreciendo sigue generando buenos ingresos. Entre los principales mercados emisores se encuentra:

Canadá: es el principal emisor extranjero hacia el destino, cuyos viajeros se encuentra en un rango de edad entre 25-54 años. El promedio por sexos es equitativo con ligera superioridad del femenino. El inglés y el francés son sus idiomas oficiales. Los segmentos más significativos están constituidos por

parejas y familias. Generalmente los visitantes viajan en la temporada de invierno alcanzado su pico en los meses comprendidos entre enero y marzo.

Rusia: el período en que más arriban al destino es entre diciembre y abril. Su estancia promedio se encuentra en los 7 y 14 días. En su mayoría son adultos jóvenes. Mayormente concretan sus viajes a través de agencias de viajes. Sus principales motivaciones de viaje son el sol y las playas, lugares nuevos y diferentes, contacto con la naturaleza, aventuras y placer. Prefieren que se les hable en su idioma natal, aunque algunos dominan otras lenguas como el inglés.

España: el promedio de edad es de 39 años, realizan viajes en su mayoría de manera individual o en parejas. Se interesan por productos y servicios nuevos y de calidad donde el precio constituye un factor importante en el comportamiento de compra de estos. Estos clientes tienen entre sus actividades preferidas disfrutar de la ciudad, del sol y playa, de la naturaleza y del contacto con los habitantes del destino, por lo que prefieren hoteles de ciudad y de la modalidad sol y playa. Para efectuar las reservaciones en el destino el principal medio usado por los clientes españoles es Internet.

Alemania: este mercado busca destinos tropicales, de entornos ecológicos y seguros; disfrutan las excursiones, les gusta conocer y captar la vida de la población, las actividades de ocio y las ofertas culturales. Valoran el turismo especializado en buceo y vela. Las principales preferencias en sus viajes son: tranquilidad, poco ruido, buen clima, el deporte, el sol y la playa, la belleza de la naturaleza y el paisaje, el contacto con la gente y el país. Se manifiestan exigentes con los servicios sobre todo con la gastronomía y el confort de las habitaciones. Los meses de mayor arribo son los de noviembre, diciembre, marzo y abril. Sus gastos están relacionados con bebidas, renta de motos y autos y actividades recreativas en centros nocturnos además de la compra de opcionales.

Estados Unidos: los meses que más viajan están concentrados entre junio e inicios de septiembre. La gran mayoría toman sus vacaciones para descansar y a la hora de elegir el destino se basan mucho en la recomendación de un amigo o familiar. Buscan destinos de sol y playa, sin embargo, estos deben propiciar

otras opciones como vida nocturna, aventuras, paseos, buceos, excursiones, entre otras.

México: la estadía promedio de este mercado es de 5 días y 4 noches. Son motivados por el placer y el descanso, buscando descubrir nuevas experiencias y nuevos destinos. La tendencia indica que a mayor edad suelen viajar menos. El precio, los paquetes, las promociones y las atracciones en el destino influyen considerablemente en su decisión de viaje. Tienen preferencia por organizar los viajes individualmente, utilizando los servicios de las agencias de viaje.

Mercado objetivo: el hotel Mar del Sur debe enfocarse tanto en el turismo nacional como en el internacional principalmente en el mercado canadiense, el mercado ruso y el mexicano.

ETAPA V: OBJETIVOS Y CUOTAS DE VENTAS

Objetivo estratégico: Alcanzar ritmos sostenibles de crecimiento de turistas mediante una comercialización más efectiva.

Objetivos específicos:

1. Lograr una captación significativa de mercado internacional.
2. Incrementar los turistas días en un valor superior a 111 096 al cierre de 2024.
3. Incrementar los turistas físicos en un valor superior a 38 617 al cierre de 2024.
4. Incrementar el Total de Ingresos del Hotel en un valor superior a 124408141.03 CUP, lo que va a representar 16 227 148.83 CUP más con respecto al año 2023.

ETAPA VI: PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Una vez definidos los objetivos es necesario disponer de un conjunto de estrategias que permitan el cumplimiento de las metas planteadas. A continuación, se proponen dichas estrategias encaminadas a los mercados meta para cada elemento de la mezcla de marketing.

Estrategia de diferenciación/posicionamiento: desarrollar y diferenciar la oferta del hotel Mar del Sur, perfeccionando las formas de comercialización y promoción; en aras de crecer en la cuota de mercado y lograr la diferenciación

respecto a la competencia. Para lograr un posicionamiento diferenciado Mar del Sur trabajará en mejorar su producto hotelero y la calidad del servicio en toda la instalación.

Para la mezcla de marketing se desarrollaron un conjunto de estrategias y acciones encaminadas a mejorar la situación actual, estas son programadas a través de un plan de acción para darles cumplimiento (Anexo 2). Las principales estrategias y acciones que se proponen son:

Producto: creación de nuevas ofertas y rejuvenecimiento de las existentes, en correspondencia con los principales mercados de la entidad.

Acciones:

- Gestión de contratos con el sector no estatal para garantizar mayor regularidad y variedad en los surtidos alimenticios.
- Creación de nuevas ofertas de alojamiento, recreativas y gastronómicas: lunas de miel, ofertas de fin de semana, semanas de receso escolar, pasadías en piscina, celebración de fiestas (bodas, quince, cumpleaños), almuerzos y cenas especiales, shows nocturnos y noches temáticas.
- Creación de experiencias turísticas ideales que aporten valor a los consumidores.
- Ampliación de los servicios para el turismo de eventos: mejorar confort, la oferta gastronómica y adquirir el equipamiento tecnológico especializado.
- Creación y organización de un programa de animación más variado.
- Gestión con la inmobiliaria de una inversión para el aumento de la capacidad del restaurante.

Precio: mantener la tarifa de precios sin grandes variaciones, logrando una relación calidad precio estable.

- Incrementar la calidad de las ofertas, teniendo en cuenta la clasificación del hotel y los precios de la competencia.
- Emplear el precio como mecanismo regulador del mercado y como herramienta dinámica, mediante propuestas de variación a ser aprobadas por la OSDE según las necesidades y demandas existentes de la temporada.

Distribución: incremento de las relaciones mutuamente provechosas con las agencias de viajes y turoperadores más importantes.

- Organizar sistemáticamente grupos FAM de representantes de la prensa especializada y de turoperadores, principalmente con los del mercado canadiense y ruso.
- Mantener una comunicación permanente con las agencias que operan en las instalaciones fundamentalmente durante el invierno, a decir: Sunwing, Transat y Hola Sun, dándole atención priorizada a sus clientes.
- Mantener comunicación sistemática con la especialista de las ventas online de la casa matriz para asegurar que las ventas por este concepto vallan en aumento.

Promoción: fortalecer el sistema de comunicación promocional del hotel Mar del Sur fundamentalmente en las redes sociales para que se esparza una imagen positiva y captar la atención de los mercados potenciales.

- Diseñar un plan de promoción de ventas para cada temporada.
- Incrementar la promoción de los servicios turísticos en el mundo online, mantener actualizado el perfil del hotel en las redes sociales.
- Diseñar souvenirs que identifiquen el hotel para los clientes de la instalación.
- Gestionar la reputación online por la dirección comercial y los especialistas en relaciones públicas.
- Crear marketing de influencia para atraer más mercado a través de contratos con creadores de contenido.

Personas: capacitar y motivar al personal e incrementar su relación con el cliente. Solución de quejas y reclamaciones, acciones de fidelización con estos y sus representantes.

- Trazar como objetivo primordial para los trabajadores que tratan directamente con el cliente la fidelización de estos a través de una atención acogedora.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación del personal.
- Estimular a los trabajadores destacados en el cumplimiento del plan.

Procesos: Perfeccionar los procesos de mantenimiento, limpieza y comercialización de los servicios.

- Supervisar continuamente la gestión de los procesos, para garantizar una solución rápida a cualquier inconveniente.

Alianzas: fortalecer los lazos con los principales competidores y el sector empresarial.

- Crear contratos con los principales socios del sector empresarial para incrementar el flujo de los trabajadores de cualquier sector por las instalaciones de la entidad.
- Realizar alianzas estratégicas con la competencia, entre otras instituciones para aprovechar la oportunidad de ventas cruzadas, desarrollar ofertas en conjunto y para aumentar la cartera de clientes.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores para disminuir los costos.
- Establecer vínculos en la escuela Formatur para la constante capacitación de los trabajadores.

Evidencia física: mejorar el producto y la calidad del servicio en la instalación.

ETAPA VII: RECURSOS NECESARIOS PARA RESPALDAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Para la realización de las acciones propuestas anteriormente se requieren recursos económicos, materiales y de personal, siendo necesario proponer un presupuesto para dar cumplimiento a las acciones del presente plan de marketing, proponiéndose una cifra estimada de 875 000 CUP desglosada como se muestra en la siguiente tabla.

Conceptos	Presupuesto (\$)
Materiales y artículos de promoción	55 000
Impresión y distribución de impresos	70 000
Fotografías y videos promocionales	90 000
Promoción en WEB	30 000
Publicidad en Medios Especializados	450 000

Ferias y Exposiciones	80 000
Gastos de la Oficina comercial	75 000
Otros	25 000
Total	875 000

ETAPA VIII: CONTROL DE MARKETING

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

- Analizar en el consejo de dirección el estado de resultado para verificar el cumplimiento de los indicadores comerciales (turistas días, habitaciones días ocupadas, ingresos turísticos, entre otros) según el plan.
- Monitorear el impacto de las campañas de comunicación a través del comportamiento de las ventas para evaluar la efectividad en los mercados.
- Controlar el cumplimiento del presupuesto de promoción.
- Realizar auditorías anuales para comprobar el cumplimiento del plan.

Todo esto se debe chequear en los consejos de dirección, despacho con directivos, revisión de la información estadística, entre otros. Además, se propone que se le dé seguimiento a la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades y expectativas, haciendo estudios sistemáticos que le permita a las instalaciones la retroalimentación, así como tomar medidas correctivas en casos necesarios.

ETAPA IX: PRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN

Se debe realizar charlas y reuniones con los directivos donde se presente a modo de resumen el plan con todas las áreas de la empresa. Establecer instrucciones precisas por separado con los encargados por áreas de los indicadores y objetivos definidos en el plan. Promocionar las nuevas estrategias a seguir con los intermediarios para que todos estén conscientes del proceso de mejora que se está llevando a cabo en la entidad.

CONCLUSIONES

1. La investigación y sistematización de los aspectos más importantes en relación al marketing hotelero, sus estrategias, retos actuales y el rol de la planeación estratégica de marketing enfocado al mercado internacional en el sector turístico permite establecer que resulta imprescindible su aplicación en el entorno hotelero cubano.
2. Se consultaron bibliográficamente diversos procedimientos para la elaboración de planes de marketing, determinando el de (Philip Kotler et al., 2011) como el aplicable a la entidad por las etapas que plantea y las características que posee la entidad objeto de estudio que permiten insertar este procedimiento fácilmente en su planeación estratégica.
3. Se proponen 9 etapas que abarcan desde un sumario ejecutivo hasta la presentación y promoción del plan de marketing.
4. Se diagnosticó el estado actual del marketing en la entidad determinando que su gestión comercial la realizan de manera empírica ya que no se basan en procedimientos avalados científicamente y no cuentan con un plan de marketing establecido, por lo que a partir del procedimiento propuesto se elaboró el plan de marketing para el hotel Mar del Sur, definiéndose objetivos como lograr una captación significativa de mercado internacional, incrementar el valor de turistas días y turistas físicos y aumentar indicadores económicos como el Ingreso Total del hotel en un 15% con respecto al 2023.
5. Se trazan estrategias y acciones para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

1. Presentar a la dirección de la sucursal el plan de marketing propuesto para su análisis, aprobación y puesta en práctica.
2. Implementar las estrategias y acciones propuestas para contribuir a la mejora de la gestión comercial del hotel Mar del Sur.
3. Realizar estudios de mercado de manera sistemática que permitan retroalimentarse del mercado y la competencia para poder reaccionar a tiempo.
4. Controlar el cumplimiento del plan con el objetivo de identificar desviaciones y tomar acciones correctivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Barrera Montes, K. J., Lizcano Saravia, P. A., Rodríguez Rodríguez, Y. J., & Lesmes Silva, A. K. (2020, diciembre). La importancia del marketing digital en la hotelería. *Convicciones.*, 7, 80-84.
- Benavides Jirón, X. S., Ruiz Arcia, M. F., & Pinell Centeno, J. J. (2020). *Influencia de las estrategias de marketing en el posicionamiento de la empresa Centro de Servicios Tecnológicos en la ciudad de Estelí, durante el II semestre del año 2019*. (Licenciado en Mercadotecnia Trabajo de seminario de graduación para optar al grado de Licenciado en Mercadotecnia), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua.
- Bigné Alcañiz, E., Font Aulet, X., & Andreu Simó, L. (2020). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*.: ESIC Editorial.
- Camarero Izquierdo, C., & Garrido Samaniego, M. *Marketing del patrimonio cultural* (1era ed.): Ediciones Piràmide.
- CESUMA. (2023). ¿Cómo se formula una estrategia de marketing? *Marketing Digital*.
- Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 (2021).
- Conde Pérez, E. M., & Amaya Molina, C. M. (2007). EL PRODUCTO HOTELERO: Visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. *Gestión Turística*.
- Cortés, F. (2019). Tendencias de Marketing. <http://www.mercadotecniatotal.com./mercadotecnia/tendencias-de-marketing-2019/>
- Crespo Rodríguez, E. (2016, 2019). Plan de Marketing de una Empresa Gráfica en Cuba. Retrieved from [https://www.gestiopolis.com/plan-marketing-una-empresa-grafica-cuba/](https://www.gestiopolis.com/plan-marketing-una-empresa-grafica-cuba/cuba/)
- Digital, M. ¿ Por qué el ROI es el reto #1 de las compañías? Retrieved 30-9-2023
- Echavarría Lago, M. I. (2020). Licenciada en Turismo Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciada en Turismo), Universidad de Holguín.
- Evolución en las estrategias de marketing. (2012).
- Falcón Rivay, D. (2022). Título de Licenciado en Economía. Tesis en opción al grado científico de licenciado.).
- Ferreiro Martínez, Y., Fernández Andrés, A., & Gil Basulto, M. (2023). La efectividad en el sector hotelero. Una aproximación conceptual. *Retos de la Dirección*, 17(1).
- García Yhanes, R. A. (2014). *PROCEDIMIENTO PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL* (Ingeniero Industrial Trabajo de diploma presentado en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín
- González Morales, D., & Sánchez Durán, A. (2019, Julio). Referentes teóricos sobre marketing, servicios, patrimonio y estrategias de comunicación. *Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Izquierdo Morán, A. M., Jalón Arias, E. J., Albarracín Matute, J. C., & Zambrano Olvera, M. A. (2018). *Marketing para jóvenes* (1era ed.). Ecuador: Jurídica del Ecuador.
- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. d. C., & Trelles Ordóñez, D. A. (2018). "Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas". *Innova Research Journal*, 3(10.1).
- Kopecek, J. DISEÑO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS (2022)
- Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler* (Primera ed.): Ediciones Paidós Ibérica.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. (8 ed.). Northwestern University: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (Decimotercera ed.): Pearson
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García de Madriaga, J., & Flores Zamora, J. (2011). *Marketing Turístico* (5 ed.): Pearson Educación.

- Langan, R., Cowley, S., & Nguen, C. (2019, February 17). The State of Digital Marketing in Academia: An Examination of Marketing Curriculum's Response to Digital Disruption. *Sage Journals*, 41, 1-15.
- López Valdés, C. L. (2022). "Diseño de un procedimiento para evaluar la imagen del producto Servicios Premium del Hotel Playa Vista Azul, perteneciente a la corporación Gaviota S.A" (Ingeniero Industrial).
- Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.), Universidad de Matanzas . Los 10 principales retos del marketing en esta nueva era. (2020). In M. Online (Ed.), *artyco*.
- Martínez González, J. MARKETING TURÍSTICO Y GESTIÓN DEL PRODUCTO *Revista de investigación en turismo y desarrollo local TURyDES*, 3(8), 16.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. (U. J. I. S. d. C. i. Publicacions Ed.).
- Muñiz González, R. (2014). *El Marketing del Siglo XXI* (5ta ed.). España: Centro de Estudios Financieros
- Muñoz Mendoza, E., Tubay Moreira, M., Carranza Patiño, H., & Chang Muñoz, W. (2022). Marketing Turístico y el Incremento de la Afluencia de Visitantes en el Cantón el Empalme. . *Ciencia y Tecnología*, 22.
- Navarro Velázquez, J. (2019, Marzo). *iSolated*, 13.
- Núñez Cudriz, E., & Miranda Corrales, J. (2020). El marketing digital como un elemento de apoyo estratégico a las organizaciones. . *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 16, 1-14.
- OMT. Desarrollo de productos turísticos. Retrieved octubre, 2023, from <https://www.unwto.org/es/desarrollo-productos-turisticos>
- Ortiz Morales, M., Aguilar, L., & Giraldo Marin, L. (2016). Los desafíos del marketing en la era del big data *SCielo*, 6, 16-45.
- Paredes Sandoval, M., Moreno Cueva, N., Teran Andrade, P., & Salgado Chasipanta, D. (2019). (Primera Edición ed.): Ediciones Grupo Compás
- Perelló Cabrera, J. (2001). *Comunicología del turismo. Recursos y productos turísticos. Mercadotecnia turística*. La Habana, Cuba.: Publicitur S.A.
- Pineda Reasco, A., G, S. L., & Calle Iñiguez, M. (2019, diciembre, 2019). Anàlisis del Sistema Turístico de la Parroquia Casacay, Pasaje, Ecuador. *Revista interamericana de ambiente y turismo.*, 15.
- Ponce Portero, E. (2021). *Plan del Marketing del hotel Hanabanilla para el período 2021-2025* (Licenciado en turismo Trabajo de diploma en opción al título de licenciado en turismo), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Pursell, S. Manual de estrategias de marketing: definición, tipos y ejemplos.
- Reyes Aguirre, G. M., Duarte Centeno, G. A., & Navas Metoy, L. A. (2020). *Marketing: Planeación estratégica del marketing*. (licenciado en mercadotecnia Seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia).
- Rivero Morales, A. (2013). *Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María* . (Licenciado en Turismo Trabajo de Diploma.), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Rodríguez, M., Pineda, D., & Castro, C. (2020, julio). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. . *Espacios*, 41.
- Rojas Berrano, R. (2012). "Marketing turístico: ciclos del producto". . Retrieved octubre, 2023
- Ruiz Barroeta, M. (2023). Marketing de Servicios: Qué es, importancia y características.
- Sainz, J. (2015). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid ESIC Editorial.
- Semanal, R. (2020). El marketing del siglo XXI. <http://www.semana.com/especiales/articulo/el-marketing-del-siglo-21/29296-3>
- Sixto García, J. (2014, December 2014). Marketing hasta la última definición de la American Marketing Association. *Asociación Española de la Investigación de la Comunicación*
- Solano Trujillo, J., & Suárez Rojas, S. L. (2017). *Concepto de planeación en el marketing. Revisión teórica*. (Administrador de Empresas Agropecuarias), Universidad de Santo Tomás.

- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (14 ed ed.): McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. .
- Steiner, G. A. (1979). *Planificación y alta dirección I* (4 ed.). España: EUNSA.
- Torres Alayo, R. Y. (2021). TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL), Universidad de Holguín
- Vega Chica, M., & Gonzales, S. (2018). Los Desafíos del Marketing en la Era Digital *Publicando*, 20, 24-33.
- Zaqrana, S., Sri, W., Misril, M., & Rana, N. (2019, January). Determination of Digital Marketing Strategies as Effective Communication Techniques for GoOntravel Brand Awareness. . *Journal of Research in Marketing*, 9, 752-757.

ANEXOS

Anexo 1: Procedimientos y fases para la elaboración del plan de marketing.

Etapas \ Autores	Bigné (1997)	Perelló (2001)	Stanton, Etzel y Walker (2007)	Kotler (2011)	Rojas Bejerano (2012)	Rivero (2013)	Monferrer Tirado (2013)	Ruiz (2014)	Crespo (2016)	Muñiz (2017)	%
Resumen Ejecutivo			x	x						x	30
Conexión corporativa				x				x			20
Definición del producto		x				x					20
Análisis de la situación (DAFO)	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Segmentación y Público objetivo				x			x	x			30
Objetivos	x	x	x	x	x		x	x	x	x	90
Estrategias	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Tácticas			x	x							20
Plan de acción	x	x	x	x	x	x	x			x	80
Recursos y Presupuesto		x	x	x		x	x	x		x	70
Implementación				x			x	x			30
Seguimiento, Evaluación y Control	x	x	x	x	x	x	x	x		x	90
Presentación y Promoción				x							10
Ajustes								x			10
Etapas empleadas (%)	35.71	50.00	57.14	85.71	35.71	42.86	57.14	57.14	21.43	50.00	

Anexo 2: Plan de acción.

Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Desarrollar y diferenciar la oferta del hotel Mar del Sur.	Realizar un estudio de las principales ofertas de la instalación y analizar las menos atractivas.	Comercial	Enero 2024
	Incrementar valores agregados del producto sin incrementar costos, que les permita diferenciarse de la competencia	Director / Comercial	Febrero 2024
Creación de nuevas ofertas y rejuvenecimiento de las	Gestión de contratos con el sector no estatal para garantizar mayor	Director / Comercial	Enero 2024

existentes, en correspondencia con los principales mercados de la entidad.	regularidad y variedad en los surtidos alimenticios		
	Creación de nuevas ofertas de alojamiento, recreativas y gastronómicas: lunas de miel, ofertas de fin de semana, semanas de receso escolar, pasadías en piscina, celebración de fiestas (bodas, quince, cumpleaños), almuerzos y cenas especiales, shows nocturnos y noches temáticas.	Comercial	Enero 2024
	Creación de experiencias turísticas ideales que aporten valor a los consumidores.	Comercial	Enero 2024
	Ampliación de los servicios para el turismo de eventos: mejorar confort, la oferta gastronómica y adquirir el equipamiento tecnológico especializado.	Comercial	Febrero 2024
	Creación y organización de un programa de animación más variado.	Comercial	Enero 2024
	Gestión con la inmobiliaria de una inversión para el aumento de la capacidad del restaurante.	Director / Comercial	Junio 2024
Mantener la tarifa de precios sin grandes variaciones, logrando una relación calidad precio estable.	Incrementar la calidad de las ofertas, teniendo en cuenta la clasificación del hotel y los precios de la competencia.	Calidad	Enero 2024
	Emplear el precio como mecanismo regulador del mercado y como herramienta dinámica, mediante propuestas de variación a ser aprobadas por la OSDE según las necesidades y demandas existentes de la temporada.	Economía	Conforme la temporada
Incremento de las relaciones mutuamente provechosas con las agencias de viajes y turoperadores más importantes.	Organizar sistemáticamente grupos FAM de representantes de la prensa especializada y de turoperadores, principalmente con los del mercado canadiense y ruso.	Comercial	Trimestral
	Mantener una comunicación permanente con las agencias que	Comercial	Mensual

	operan en las instalaciones fundamentalmente durante el invierno, a decir: Sunwing, Transat y Hola Sun, dándole atención priorizada a sus clientes.		
	Mantener comunicación sistemática con la especialista de las ventas online de la casa matriz para asegurar que las ventas por este concepto vallan en aumento.	Comercial	Mensual
fortalecer el sistema de comunicación promocional del hotel Mar del Sur fundamentalmente en las redes sociales para que se esparza una imagen positiva y captar la atención de los mercados potenciales.	Diseñar un plan de promoción de ventas para cada temporada.	Comercial	Trimestral
	Incrementar la promoción de los servicios turísticos en el mundo online, mantener actualizado el perfil del hotel en las redes sociales.	Comercial	Mensual
	Diseñar souvenirs que identifiquen el hotel para los clientes de la instalación.	Comercial	Permanente
	Gestionar la reputación online por la dirección comercial y los especialistas en relaciones públicas.	Comercial	Permanente
	Crear marketing de influencia para atraer más mercado a través de contratos con creadores de contenido.	Comercial	Mensual
Capacitar y motivar al personal e incrementar su relación con el cliente. Solución de quejas y reclamaciones, acciones de fidelización con estos y sus representantes.	Trazar como objetivo primordial para los trabajadores que tratan directamente con el cliente la fidelización de estos a través de una atención acogedora.	Recursos Humanos	Permanente
	Identificar necesidades de capacitación.	Recursos Humanos	Mensual
	Elaborar el plan de capacitación del personal.	Recursos Humanos	Mensual

	Estimular a los trabajadores destacados en el cumplimiento del plan.	Recursos Humanos/ Economía	Anual
Perfeccionar los procesos de mantenimiento, limpieza y comercialización de los servicios.	Supervisar continuamente la gestión de los procesos, para garantizar una solución rápida a cualquier inconveniente.	Servicios técnicos	Permanente
Fortalecer los lazos con los principales competidores y el sector empresarial.	Crear contratos con los principales socios del sector empresarial para incrementar el flujo de los trabajadores de cualquier sector por las instalaciones de la entidad.	Comercial	Enero 2022
	Realizar alianzas estratégicas con la competencia, entre otras instituciones para aprovechar la oportunidad de ventas cruzadas, desarrollar ofertas en conjunto y para aumentar la cartera de clientes.	Comercial	Enero 2024
	Establecer alianzas estratégicas con proveedores para disminuir los costos.	Comercial	Enero 2024
	Establecer vínculos en la escuela Formatur para la constante capacitación de los trabajadores.	Comercial	Enero 2024