



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Turismo**

**“Diseño de un plan de marketing para incrementar las ventas del hotel  
Starfish Varadero en la etapa post pandémica”**

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

**Autor (a): Yosleidys Caridad Ramón Gutiérrez**

**Tutor (es): MSc. Lázaro Cruz Torres**

**Matanzas, 2021**

# *Nota de aceptación*

---

---

---

---

Presidente

---

Miembro del  
Tribunal

---

Miembro del  
Tribunal

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

## *Declaración de autoridad*

*Yo Yosleidys Caridad Ramón Gutiérrez, declaro ser la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: "Diseño de un plan de negocios para incrementar las ventas del hotel Starfish Varadero" y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.*

## *Pensamiento*

*"La educación es el mejor bien bajo el sol, hasta cien generaciones se benefician de la buena educación de una generación."*

*Hirokazo Kanazawa.*

*Karate Sensei 8vo Dan.*

## *Dedicatoria*

Deseo dedicar la presente tesis con mucho amor y cariño a mi familia desde mi esposo e hijos por su apoyo, paciencia y comprensión en mi esfuerzo de superación profesional, mis padres por inculcarme desde temprano el hábito de siempre mejorar como persona y hermano por su apoyo en la elaboración de este proyecto.

Sea también para mis profesores, docentes y personas afines a la carrera que enriquecieron mis conocimientos con sus enseñanzas, consejos y aportes.

A mis compañeros de estudio, amigos y colegas con quienes compartí tareas, proyectos, ideas, etc. afines a las materias docentes a dominar.

Para mi nación y gobierno, que puedan hacer uso de mis modestas facultades para alcanzar la meta de una economía soberana y una Cuba mejor.

## *Agradecimientos*

- A mi familia en general, por todo su apoyo y aliento, por ser una de mis principales motivaciones para emprender este desafío, en especial mis hijos Sidielys y Sidiel.
- A la UMCC por abrirme sus puertas hacia el conocimiento y hacer de mi una mejor profesional.
- A todo el claustro docente que me ha guiado durante el transcurso de la carrera, arrojando sobre mi la luz de su enseñanza he logrado llegar aquí.
- A mis amistades, compañeros de estudio, compañeros y directivos laborales por su cooperación y soporte.
- A la inapreciable ayuda de mi tutor de tesis.
- A todos aquellos que en mayor o menor medida aportaron su granito de arena en este crucial momento.

A la revolución, su eterno líder Fidel y dirigentes de nuestro proyecto social en el cual la educación es un derecho y las vías y oportunidades para acceder a ella son uno los mas grandes logros de nuestra Cuba socialista.

## *Resumen*

El trabajo de diploma titulado “Diseño de un plan de marketing para incrementar las ventas del hotel Starfish Varadero”, responde a un interés de la entidad objeto de estudio con el fin de atenuar las amenazas actuales derivadas de la influencia pandémica provocada por el virus SARS-CoV-2. El coronavirus ha afectado el desarrollo del turismo a nivel internacional en general y de manera particular el destino Varadero y sus principales instalaciones hoteleras. El objetivo principal es diseñar un Plan de Marketing que permita la mejora de la gestión empresarial en el hotel. Como parte de la investigación se propuso e implementó una metodología para la elaboración del plan de marketing hotelero que contribuya a atraer mercados turísticos claves para la entidad. Se utilizaron un conjunto de herramientas y técnicas entre las que se encuentran la tormenta de ideas, el Análisis Clúster Combinado, el análisis estratégico DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), el Canvas de la propuesta de valor, el diagrama Causa-Efecto. Los resultados más relevantes, en el orden teórico, se relacionaron con la obtención de un marco teórico referencial sobre la planificación estratégica de marketing para instalaciones hoteleras y el diseño de estrategias generales de marketing así como de estrategias operativas (de producto, precio, distribución y comunicación comercial).

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

## *Summary*

The diplomate work entitled “Design of a plan to increase sales at Starfish Varadero Hotel”, to respond an on study subject entity’s interest in order to diminish actual trends from the pandemic influence roused by SARS-Cov-2.

Such corona virus has affected tourism development world wide, generally and on particular way destiny Varadero and its main hotel facilities. The main objective is to design a Marketing Plan which allows to improve the hotel’s management. As a part of such research a methodology was proposed and set in order to make the hotel’s marketing plan which contribute to draw touristic key markets to the hotel. A conjunct of tools and techniques were used, among them, the brain storm, the Analysis Cluster Combined, the strategically Analysis DAFO ( Spanish initials for Weakness, Trends, strengths and Opportunities), the Analysis CAME ( Spanish initials for To amend, To face, To sustain and To utilize ), the canvas with the proposal of value, the cause and effect diagram.

The greatest effects, in a theoretical order, are related to a theoretical referential frame about strategically planning of marketing for hotel facilities and the design of general strategies of marketing and also operatives strategies (for product, price, distribution and commercial communication).

Keywords: marketing strategies, hotel marketing, commercial strategies.

## *Résumé*

Le travail de diplôme intitulé "Conception d'un plan marketing pour augmenter les ventes de l'hôtel Starfish Varadero", répond à un intérêt de l'entité à l'étude afin d'atténuer les menaces actuelles dérivées de l'influence pandémique causée par le virus du SRAS. 2. Le coronavirus a affecté le développement du tourisme international en général et en particulier la destination Varadero et ses principales installations hôtelières. L'objectif principal est de concevoir un plan de marketing permettant d'améliorer la gestion commerciale de l'hôtel. Dans le cadre de la recherche, une méthodologie a été proposée et mise en œuvre pour l'élaboration de plan de marketing hôtelier qui contribue à attirer des marchés touristiques clés pour l'entité. Un ensemble d'outils et de techniques ont été utilisés, dont le brainstorming, la Combiné Cluster Analysis, l'analyse stratégique SWOT (Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunités), l'analyse CAME (Correct, Confront, Maintain and Exploit), le Canvas de la proposition de valeur, le diagramme cause-effet. Les résultats les plus pertinents, dans l'ordre théorique, ont porté sur l'obtention d'un cadre théorique de référence sur la planification marketing stratégique des établissements hôteliers et la conception des stratégies marketing générales ainsi que des stratégies opérationnelles (produit, prix, distribution et communication commerciale).

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

# Índice

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Marco Teórico Referencial</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Destino turístico como sistema</b>	<b>4</b>
<b>1.2 La oferta comercial del destino turístico</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1 Definición</b>	<b>7</b>
<b>1.2.2 La hotelería como producto</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3 Principales características y especificidades de los servicios para el sector hotelero</b>	<b>9</b>
<b>1.2.3 Tendencias actuales de la hotelería</b>	<b>12</b>
<b>1.3 La gestión de marketing turístico</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1 El enfoque de marketing</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2 La gestión de Marketing Turístico</b>	<b>14</b>
<b>1.3.2.1 Funciones de la gestión de marketing turístico</b>	<b>15</b>
<b>1.4 El plan de marketing turístico</b>	<b>15</b>
<b>1.4.1 Ventajas del plan de marketing</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones del capítulo.</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo II. Procedimiento metodológico del diseño de un plan de marketing turístico</b>	<b>18</b>
<b>2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación.</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones parciales.</b>	<b>25</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>26</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>27</b>
<b>Bibliografía</b>	

## **Introducción**

La COVID-19 es una enfermedad infecciosa causada por el coronavirus SARS-CoV-2, que causa infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRS).

Antes del 11 de marzo del 2019, fecha en la que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la transmisión del nuevo coronavirus como una pandemia, el turismo constituía un sector clave para muchas economías avanzadas y emergentes en el mundo, con un movimiento de 1.5 mil millones de turistas internacionales, siendo el tercer sector más importantes por concepto de ingresos de exportación (OMT, 2020). Las medidas de mitigación tomadas por los gobiernos se centraron, principalmente, en el cierre de fronteras, la prohibición de eventos públicos, las cuarentenas totales o parciales, los confinamientos y el distanciamiento social. Estas decisiones, tomadas para reducir la velocidad de contagio y evitar un colapso en los sistemas de salud, generaron la paralización de las actividades económicas a todo nivel, entre ellas, el turismo.

Según los expertos, el turismo internacional regresó a los niveles de hace 30 años atrás: reducción de un 75% de la llegada de turistas internacionales, pérdida de 1.1 billones de US\$ y de impactos de la Covid casi 120 millones de empleos. (OMT, 2020)

En el 2019, el turismo ocupaba la segunda fuente oficial de ingreso de divisas, solo por detrás de la venta de servicios profesionales en el exterior, y aportaba en torno al 10% del Producto Interno Bruto (PIB). El país aspiraba a recibir en el año 2020 cerca de 4.5 millones de visitantes internacionales y revertir la caída de 9.3% del 2019, cuando viajaron 4.2 millones de turistas, 436 352 menos que en 2018. Sin embargo, la situación ha sido otra. El país no ha estado exento del trágico impacto internacional de la pandemia COVID-19. Datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información de Cuba (ONEI) evidencian que a causa de la crisis por la pandemia Cuba los ingresos por turismo internacional disminuyeron en un 58%, la llegada de turistas internacionales en un 51% y la tasa de ocupación media de alojamiento descendió de un 49.5 a 23.1 en el 2020 con respecto al 2018, (ONEI, 2021)

El destino de Varadero en particular y específicamente el hotel Starfish Varadero, tampoco han estado alejados de los impactos negativos de la Covid-19 en la comercialización de sus instalaciones. Esta etapa ha estado marcada por una notable descomercialización.

La Delegada del Ministerio de Turismo en el territorio declaró al periódico Granma que en año y media la pandemia golpeó bien duro al sector turístico a nivel planetario, no obstante, el balneario matancero logró readaptarse a las adversas circunstancias y se mantiene funcionando y a diferencia de otros destinos, Varadero no ha dejado de trabajar, y, si bien opera a bajos niveles, lejos de su actividad habitual, continua recibiendo turistas y está activo en todos los procesos de la industria. (Ventura, J., 2021)

Las variables de cambio en el contexto post Covid-19, aunque aún mantienen un escenario adverso, manifiestan una tendencia más favorable tanto a nivel internacional como en el ámbito nacional. Según los expertos de la Secretaría de Turismo de España, las piezas claves de tal repunte optimista se fundamentan en las medidas acordadas para frenar el brote pandémica, los resultados de la vacunación en los diferentes países, y la rigurosidad de los tratamientos y de los protocolos adoptados. (Informe, 2021)

En los informes de la OMT se aprecia una dispersión de los criterios de los expertos referente a los tiempos de recuperación del sector turístico. Gran parte de ellos no prevén que el turismo internacional se restablezca a los niveles pre pandemia antes de 2023 (OMT, 2020). Las causas fundamentales que sostienen estos argumentos se sintetizan en las restricciones de viajes y cierre de fronteras, el lento proceso de contención del virus a nivel global y la baja confianza del consumidor.

A los efectos del presente trabajo de diploma, la autora considera que esta última causa es la de mayor impacto. Las acciones para restablecer la confianza de los clientes atraviesan por la adopción de un sistema de medidas de orden sanitario y de bioseguridad que facilite la práctica de un turismo que socialice el intercambio y las relaciones humanas en el marco de un proceso pospandémico que aún exige niveles de aislamiento individual.

La comercialización de las instalaciones hoteleras en estas condiciones se complejiza.

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

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

Se considera que la investigación puede contribuir a la solución del problema científico a través del siguiente objetivo general: Diseñar un plan de marketing para incrementar las ventas del hotel Starfish Varadero en la etapa pospandémica.

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

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

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

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

### **1.1 Destino turístico como sistema.**

El destino representa un ejemplo típico de producto turístico, pues es el lugar a donde los turistas viajan, eligen sus vacaciones en función de este y constituye el nivel básico para la calidad de la oferta turística en su conjunto.

Está conformado por un conjunto de empresas interrelacionadas al servicio de los que viajan, tanto dentro de cada país, como en el exterior que se ocupan de transportar, cuidar, alimentar y atraer a los turistas y donde también inciden los servicios prestados por los agentes públicos, la actitud de los residentes, los comercios, los equipamientos e infraestructura, y el medio ambiente.

Un destino se analiza con un enfoque sistémico, donde el funcionamiento orgánico de cada uno de sus componentes genera percepciones tanto positivas como negativas que afectan su propia gestión. Es necesario, por tanto, la implicación coordinada de los agentes inmersos en este proceso decisorio, con la máxima de que el cliente es siempre el protagonista de la experiencia.

(Bigné; Font y Andreu, 2000) aseguran que los destinos lo componen "...las combinaciones de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los turistas". Deben ser considerados como "... un área que presenta características reconocidas por los visitantes potenciales, las que justifican su consideración como entidad y atraen viajes al mismo, con independencia de las atracciones que existan en otras zonas".

Señalan que los mismos tendrán entre sus principales objetivos mejorar la prosperidad a largo plazo de la comunidad local, lograr la mayor satisfacción de los residentes y visitantes, aumentar la rentabilidad de las empresas locales y los efectos

multiplicadores de la economía así como minimizar los impactos negativos del turismo para asegurar su sostenibilidad.

Según la (O.M.T, 2001) los destinos turísticos constituyen el “lugar geográfico en el que el visitante pasa al menos una noche. Incluyen productos tales como los servicios de soporte y atracciones, y recursos que pueden visitarse en desplazamientos de un día. Tienen límites físicos y administrativos que definen su gestión, así como imágenes y percepciones que determinan su competitividad en el mercado. Los destinos locales incorporan diferentes agentes participantes, entre los cuales suele haber una comunidad receptiva, y pueden dar lugar a destinos de mayor tamaño”.

Los destinos conforman la unidad básica de gestión de las políticas turísticas y se compone de elementos tangibles, que comprenden los equipos, los recursos y las infraestructuras, y los intangibles, que están relacionados con la gestión, los servicios, imagen de marca y el precio del producto. Existen una serie de características que los definen, entre ellas:

- ❖ Ocupan un espacio geográfico homogéneo, con características comunes, que se identifican con una localidad, un municipio, una región o cualquier unidad espacial, a partir de la cual se desarrolla un proceso de planificación integral, en la que la actividad turística es el eje fundamental.
- ❖ Es un territorio que los viajeros toman como objetivo de visita, por lo que desplazarse hasta el, constituye un elemento determinante de la experiencia.
- ❖ A partir de los atractivos y recursos disponibles, se conforma como una oferta estructurada de servicios que buscan la satisfacción de los clientes.
- ❖ Debe existir una marca que se presente en forma de imagen atractiva y simbolice toda la oferta para facilitar su identificación en los mercados.

Desde una perspectiva institucional, requiere de la presencia de una cooperación vertical en materia de marketing social para todo el espacio geográfico del mismo, articulada sobre la base de una visión estratégica o un plan conjunto.

Para su comercialización adecuada, es preciso conocer los distintos tipos que existen y sus características. (Bigné; Font y Andreu, 2000) definen cuatro tipos en función de la distribución de los recursos y su utilización por los turistas:

- ❖ Destino único: el lugar visitado tiene diversas actividades y los turistas podrían desear no visitar otro lugar.
- ❖ Destino como sede central y visita a los alrededores: el turista viaja a un objetivo específico, desde el cual se harán visitas a otros lugares.
- ❖ Circuito: algunos clientes viajan a un destino y en lugar de tomar una sede central, deciden ver diversos lugares desplazándose de uno a otro, en vez de volver siempre al mismo centro.
- ❖ Viaje en ruta: Implica unas vacaciones con diversas paradas, pero no todas en la misma zona seleccionada.

Los destinos configuran estructuras urbanas, sociales, culturales, en forma de red, con el objetivo de lograr una mejor calidad de vida de los consumidores internos en aras de establecer la competencia tanto a nivel nacional como internacional de todas las maneras posibles para lograr la atracción de turistas. Las funciones que los representan están relacionadas con cuatro objetivos: calidad de vida, competitividad sostenible, satisfacción de los visitantes y la localidad, y el desarrollo económico local.

Para su comercialización es importante comprender la composición y las características de los destinos turísticos. Cada uno de ellos puede combinar ciertos tipos de demanda, para lo cual los organismos implicados en su gestión necesitan conocer las motivaciones del huésped, con el fin de desarrollar productos adecuados que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes actuales, así como también de los clientes potenciales a partir de la optimización de los recursos disponibles.

## 1.2 La oferta comercial del destino turístico

### 1.2.1 Definición

La Organización Mundial del Turismo(OMT, 2002) define la **oferta comercial turística** como el conjunto de productos turísticos y servicios a disposición del usuario en un destino determinado para su disfrute y consumo.

Para Quesada (2001) existen dos tipos de ofertas comerciales turísticas:

- La oferta turística básica: compuesta por aquellos bienes y servicios que tienen carácter exclusivamente turístico, entre estos alojamientos, agencias de viajes o cruceros.
- La oferta turística complementaria: compuesta por aquellos bienes que no son exclusivo del turismo, pero que aun así son demandados por los turistas y complementan el producto turístico final, entre estos se ubican los deportes, el comercio, carreteras.

Mantallana, (2009) define la oferta comercial turística como el conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos o expectativas del turista.

Según las Recomendaciones Internacionales (OMT, 2010) la oferta turística comercial se define como "el conjunto de actividades productivas concebidas para atender fundamentalmente a los visitantes, o cuyos resultados principales se destinan en gran parte a su consumo por los visitantes".

Para Alfonso, (2012) la oferta turística comercial es el conjunto de combinaciones sinérgicas de atributos tangibles e intangibles, capaces de satisfacer un deseo o expectativa a un mercado en un espacio determinado y por un precio establecido.

Desde el punto de vista de la **oferta**, un destino turístico debe contemplar condiciones a nivel de:

**Accesibilidad:** sistemas de transporte (rutas, terminales, vehículos, etc.) que permitan el acceso en adecuadas condiciones de precio-valor.

**Atractivos:** naturales, culturales, eventos programados, etc.

**Actividades:** prácticas a realizar en diferentes espacios como paseos de diversos tipos, deportes, cursos y talleres, observación de animales, plantas u objetos, visitas a monumentos y lugares especiales, etc.

**Servicios directamente relacionados con la actividad turística:** alojamiento, restauración, transportista.

**Servicios básicos:** energía, agua, salud, telecomunicaciones, bancos, seguridad, etc.

### 1.2.2 La hotelería como producto.

El estudio de diferentes autores y especialistas con relación al término empresa hotelera permitió conocer diferentes criterios que definen indistintamente el término hotel o empresa hotelera. (Gallego, 2002; Milio, 2003; Martín, 2004) A los efectos del presente trabajo de diploma se eligió el concepto abordado por Gallego (2002) ya que sintetiza de forma clara y comprensible el objeto de este tipo de empresa, y la define como “aquella empresa de servicio que se dedica principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos”.

De igual manera, las tipologías de los establecimientos de alojamiento turístico (Anexo 1) han sido tratadas por diversos autores e instituciones, los cuales aportan disímiles criterios que difieren entre los diversos países y regiones. (De la Torre, 1995; Chon, y Sparrowe, 2001; NC: 127/ 01).

En Cuba los requisitos por los cuales se rigen los establecimientos de alojamiento turísticos están recogidos en la NC: 127/01 establecida por el Ministerio de Turismo y para lo cual se tiene en cuenta lo orientado por la OMT. Según la NC: 127/01 existen cuatro tipos de establecimientos de alojamiento turístico: hotel, motel, aparthotel y villa y para la clasificación de los mismos por categorías se deben cumplir una serie de requisitos establecidos en dicha norma.

En cada país pueden encontrarse diferentes categorías en relación a estrellas, letras, clases. De acuerdo a González (2009) la clasificación por el Sistema de Estrellas establecido oficialmente por la OMT es el más utilizado actualmente a nivel

internacional y va desde una a hasta cinco estrellas como calidad máxima. Este tipo de clasificación se realiza de acuerdo con los requisitos físicos y la diversidad y calidad de servicios que se brindan y resulta ser la utilizada en las instalaciones de alojamiento turístico en Cuba. (Ayala et al, 2003)

Duran et al (2011) señalan que los hoteles se diferencian entre sí en su tamaño (número de habitaciones) y en los servicios ofrecidos, tanto en la habitación en sí como en servicios auxiliares como restaurantes, centros de convención, posibilidades de juego, lo que conlleva a que estos sean clasificados atendiendo a su dimensión, organización, calidad de los servicios, operación, tipo de clientela, entre otros criterios.

### **1.2.3 Principales características y especificidades de los servicios para el sector hotelero.**

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

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

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

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

-Los establecimientos hoteleros se dividen en:

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

por temporada. Ofrecen por lo general suites o habitaciones privadas con baño, servicio de recepción, de botones y seguridad, también algunas habitaciones cuentan con una cocina equipada por completo.

- **Bed and Breakfastinns.** Se originó como una residencia privada que ofrecía cuartos para estancias temporales en una atmósfera hogareña, e incluía una comida sin costo adicional. Este tipo de hoteles se suele conectar activamente con agencias de viajes para que les traigan viajeros, a cambio de una comisión.

**-Los elementos que conforman estructuralmente un servicio hotelero son:**

- Calidad.
- Particularidades.
- Beneficio condicionado.

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

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

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

### **Especificidades de los servicios hoteleros**

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

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

**-Habitaciones y hospedaje:**

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

**-Alimentos y Bebidas:**

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

**-Grupos y Convenciones:**

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

**-Servicios complementarios:**

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

La diversidad de servicios hoteleros constituyen por sí mismos una mezcla, ya que:

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

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

**1.2.3 Tendencias actuales de la hotelería.**

Entre las características que distingue al cliente del siglo XXI es su creciente capacidad de elección, debido a la facilidad de acceso al conocimiento y la información, pues tiene a su alcance una enorme gama de ofertas turísticas y de ocio, así como, una casi ilimitada capacidad para hacerlas efectivas por el aumento

del tiempo libre, la continua mejora de los medios de transporte y la introducción de Internet en las formas de acceso a la comunicación, distribución y comercialización turística, además de ser exigente, para quien el tiempo de ocio forma parte esencial de su autorrealización personal y social (Cuenca 2001: 60 citado en Ávila y Barado, 2005).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Realizar una investigación de mercado de la industria turística para conocer que quieren y necesitan los huéspedes, cómo son sus vidas, sus presupuestos y hábitos de compra entre otros factores,
- Realizar un análisis competitivo del sector para comprender quienes son los principales competidores de la industria turística, que hace que los clientes lo elijan, y cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Identificar un posicionamiento único para la marca y los productos.
- Desarrollar un plan para el lanzamiento al mercado.

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

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

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

Para () J. J. Lambin, 1987, la reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida, y piensa, que a mediano y largo plazo la supervivencia y desarrollo de la empresa dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y de modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades planteando también: "El Plan de Marketing tiene como objetivo primordial el expresar de una

forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción”.

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

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

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

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

- A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición.
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing, por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales.
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general, evitando las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas.
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, la empresa contará con un histórico inestimable, lo que garantiza una misma línea de actuación y

pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado.

- La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa.

- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas.

- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitan desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.

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

### **Conclusiones del capítulo.**

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

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

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

### 2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación.

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

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

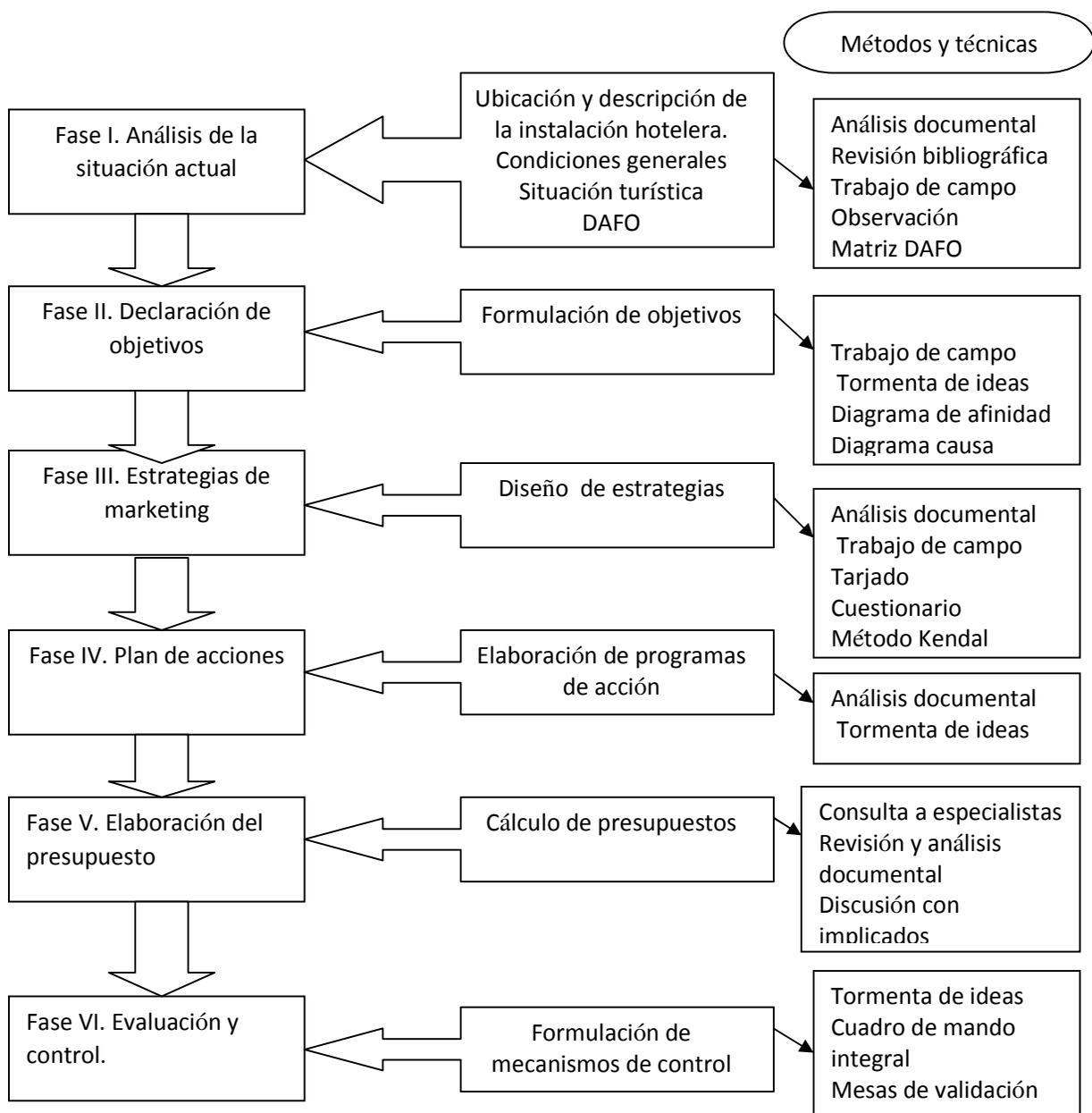
Font (1995)	Kotler (2000)	Morera (2002)	Muñiz (2006)	Thompson (2006)	Alemañez (2008)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Formulación de objetivos de desarrollo</li> <li>3. Objetivos del plan de marketing</li> <li>4. Formulación de estrategias de comunidad y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

Fuente: Hernández S, L., 2012

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

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

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



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

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

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

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

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

Etapa3. Análisis de la situación comercial de la instalación.

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

Etapa 4. Definición de los factores DAFO

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

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

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

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

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

### **Fase III. Estrategias de marketing**

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

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

Para determinar si existe concordancia entre ellos se determina el coeficiente de concordancia de Kendall, para ello se calcula la expresión: Si  $W \geq 0,5$ . Hay concordancia entre los criterios de los expertos. Si  $W < 0,5$ . No hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos. Para determinar si la concordancia es casual o no, se utiliza la prueba de hipótesis  $\chi^2$ , según hipótesis:  $H_0$ : Coincidencia casual (no hay consistencia)  $H_1$ : Coincidencia no casual (si hay consistencia) Si se prueba que  $\chi^2 > \chi^2_{\alpha} (0,95; n-1)$  se rechaza  $H_0$  y la concordancia es no casual. Este procesamiento estadístico se realiza utilizando el programa SPSS.18 (figura 2.4) mediante la alternativa Análisis, Pruebas no para métricas, la opción K muestras relacionadas, el tipo de prueba Kendall's W.

#### **Fase IV. Plan de acción**

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

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

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

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

## **Fase VI. Evaluación y Control**

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

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

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

### **Conclusiones parciales.**

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

## **Conclusiones**

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

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

### **Recomendaciones**

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

1. Proponer la implementación de la metodología seleccionada para la elaboración del plan de marketing en el hotel Starfish Varadero.
2. Profundizar en los impactos de la Covid-19 en la elaboración del plan de marketing y en la comercialización de las entidades hoteleras.
3. Utilizar la presente investigación como material complementario para la enseñanza de las asignaturas de Comercialización turística, Dirección y Estrategias y Alojamiento turístico.

## **Bibliografía**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Declaración de Río Ambiente y el Desarrollo "Cumbre de la Tierra" (1992). Agenda 21 (Río de Janeiro) Convenio sobre el Cambio Climático y la Diversidad Biológica Declaración de Principios Relativos a los Bosques. Brasil.

Cruz, K. (2004). Propuesta de Estrategia de Marketing para la Empresa Hoteles Horizontes Viñales S.A. Pinar del Río, Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com> (Consultado en febrero del 2012)

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

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

De la Colina, J. (2004). Marketing turístico: Características de Productos Turísticos. Disponible en: <http://www.astrolabio.net/turismo/articulos/1098321366203.html> (Consultado el 25 de diciembre del 2011).

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

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

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

Font, M. (2006). Acerca del turismo de naturaleza. Centro de Estudios de la Universidad de Matanzas. Cuba. Disponible en: <http://www.monografias.com/turismo-naturaleza.htm> (Consultado 16 de febrero del 2012)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

(Consultado el 2 de febrero del 2012)

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

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

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

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

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

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

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

Morera, J. (2005). El Plan de Marketing. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-marketing/plan-marketing.shtml> (Consultado en febrero del 2012)

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

OMT, (1999). Agenda para Planificadores Locales:

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

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

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

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

Sáez, A. (2011). Áreas Protegidas y Turismo. Disponible en: [http://areas\\_protegidas.htm](http://areas_protegidas.htm). (Consultado el 2 de febrero del 2012)

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

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

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

Sotolongo, A. (2010). Diseño de un producto turístico para el mercado interno en el Hotel Super Club Breezes Varadero. Tesis presentada en opción al título de

Licenciado en Turismo. Centro de Estudios de Turismo. Facultad de Ingeniería Industrial-Economía. Universidad de Matanzas, Cuba.

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

Thompson, I. (2006). El Plan de Marketing. Portal de "Marketing" con Artículos, Directorios y Foros de Marketing. Disponible en: [http://www.marketing-free\\_com.htm](http://www.marketing-free_com.htm) (Consultado en diciembre del 2011)

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

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

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

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