



Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales

**Trabajo Profesional para optar por el título de Especialista en
Comercialización Turística**

**Propuesta de Acciones Comerciales para las ventas de verano del
Hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa**

Autora: Lenia Hernández González

Tutores: Dr. Francisco Pérez Hernández

MSc. Teresa Iglesias Oduardo

Junio, 2018

Declaración de autoridad

Declaro que yo, Lenia Hernández González, soy la única autora de este trabajo investigativo y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo con los fines que estime pertinente, siempre que se respete su autoría.

Resumen

La nueva manera de administrar el turismo en el siglo XXI, se caracteriza por la necesidad de diseñar estrategias, poner en marcha acciones comerciales, que permitan una mejor gestión de los productos turísticos, con el fin de lograr la sustentabilidad del sector turístico y la satisfacción de los clientes.

El presente trabajo investigativo, titulado "Propuesta de acciones comerciales para las ventas de verano del hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa", tiene como objetivo general: Diseñar acciones comerciales que permitan elevar las ventas de verano del Hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa. Se parte de la realización del estudio de Benchmarking y se utilizaron herramientas como análisis estadísticos, método de observación, entrevistas, utilización del método de expertos, empleo de la herramienta online RevPro así como la elaboración de la matriz DAFO.

Palabras claves: Marketing, Benchmarking, acciones comerciales

Summary

The new way of managing tourism industry at the XXI century is based on the necessity of design strategies and launch commercial actions that allow a better managing of the tourism products in order to achieve sustainability in tourism sector and guest's satisfaction.

This investigation work titled "Commercial action for summer sales at Royalton Hicacos" has as main goal to Design commercial actions that allow to increase summer sales as well as to achieve incomes. This Work was done based on a benchmarking study and tools such as statistical analysis, observation method, interviews, expert method, RevPro and DAFO matrix.

Key words: Marketing, Benchmarking, commercial actions

Introducción

En el actual siglo XXI, producto a la globalización de la economía, el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones, además de la necesidad de operar bajo los preceptos del desarrollo sostenible, aparece la manera de administrar de forma distinta la actividad turística, en aras de poder alcanzar verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Ello implica trabajar en base a las necesidades de los clientes actuales y al logro de la sostenibilidad en la industria turística.

En la Feria Internacional de Turismo (FITCuba, 2013), en la presentación hecha por el ministro de turismo Manuel Marrero, titulada “Desarrollo del turismo en el destino Cuba”, se especificó la necesidad de estudiar a los mercados y brindar productos de acuerdo a las exigencias de los clientes, así como la diversificación de la oferta turística, tomando en cuenta los recursos naturales de los que dispone Cuba.

Igualmente en el Artículo 260, de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2011), se plantea que es necesario “Crear, diversificar y consolidar de forma acelerada, servicios y ofertas complementarias al alojamiento que distingan al país...” con el objetivo de satisfacer las necesidades y superar las expectativas del cliente del siglo XXI; por lo que las entidades hoteleras enfrentarán el reto de ofrecer una amplia gama de servicios complementarios, además del alojamiento.

Desde esta óptica, los gestores de los productos turísticos cubanos, sobre todo los gestores del sector hotelero, tienen la imperiosa misión de elevar y mantener los estándares de calidad de los servicios, enfocándose en las expectativas de los clientes para satisfacer sus necesidades y lograr fidelizarlos.

Actualmente en Cuba, todavía se enfrenta la problemática de la estacionalidad del turismo. Aunque, en menor medida por la influencia del turismo nacional, los niveles de ocupación en los diferentes polos del país, sobre todo en los meses de verano tienden a disminuir considerablemente en comparación con los meses de

invierno. Una de las causas fundamentales es que Cuba sigue siendo un destino caro con respecto al resto del Caribe y los estándares de calidad en muchas ocasiones, por las propias dificultades de suministro que enfrenta el país, no son los esperados por nuestros clientes. De ahí la importancia de crear estrategias comerciales y tomar acciones, que permitan revertir estas situaciones y permitan elevar los porcentajes de ocupación de las instalaciones hoteleras, tomando como premisa fundamental la diversidad y calidad de los servicios.

Actualmente el Hotel Royalton Hicacos, enfrenta una disminución en las ventas, con mayor incidencia en la temporada de verano. En comparación con igual período del año anterior, desde mediados del año 2017, se evidenció en la previsión del booking una tendencia notable de disminución de entrada de reservas para el año 2018, con marcada disminución en los meses de verano, lo que traería como consecuencia una baja ocupación en ese período, repercutiendo de manera negativa en el nivel de ingresos y precio medio del producto.

Luego del paso del huracán Irma y la repercusión de la campaña amarillista en torno al turismo cubano, se prevía un año 2018 con dificultades para la comercialización y venta del producto turístico Hotel Royalton Hicacos Resort & Spa. Afortunadamente, fue de los hoteles poco afectados y los tour-operadores pudieron sostener su operación, durante todos los meses de invierno. No obstante, la disminución de los bookings para la temporada de verano se hizo inminente.

A partir de dicha problemática, la autora de la investigación, se propone dar solución al siguiente **problema científico**: ¿Cómo contribuir al aumento de las ventas de verano del Hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa en el año 2018? Para la solución del problema antes expuesto, se define como **objetivo general**: Diseñar acciones comerciales que contribuyan a elevar las ventas de verano del Hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa.

Objetivos específicos:

- 1- Desarrollar los elementos teóricos que sustentan la investigación

- 2- Aplicar el estudio del Benchmarking en la instalación hotelera Royalton Hicacos Resorts and Spa
- 3- Diseñar la propuesta de acciones comerciales que contribuyan a elevar el índice de ventas

CAPITULO I: Marco teórico referencial de la Investigación.

1.1 Concepto de Marketing.

Cuando se habla de Marketing, primeramente, debe saberse que es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Según (Gardey, 2008), los especialistas en marketing suelen centrar sus actividades en el conjunto de las cuatro P: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Publicidad (promoción). El marketing apela a diferentes técnicas y metodologías con la intención de conquistar el mercado y conseguir otros objetivos propios de una compañía comercial. Para este autor, existen diferentes tipos de Marketing como:

Marketing directo: consiste en un sistema interactivo que consigue seguidores y resultados en sus transacciones dándose a conocer a través de los medios publicitarios de un lugar.

Marketing relacional: Se incluye dentro del marketing directo y se basa en un principio fundamental que dice que no hay que vender, sino hacer amigos y ellos serán quienes compren. Conseguir beneficio a cambio de la satisfacción del cliente.

Marketing virtual: recibe también el nombre de cibermarketing y es el que se aplica a Internet, y que se encuentra dirigido a toda persona en el mundo que tenga un ordenador y conexión a la red. En este marketing existen herramientas SEO que son las que permiten que las empresas alcancen una buena visibilidad y puedan vender mejor sus productos o servicios.

A decir de (Kotler, 1999), padre del marketing moderno, consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean, a través del intercambio de productos o servicios. De igual modo Jerome McCarthy opina que es la realización de las actividades que

pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos.

Por otro lado, la American Marketing Association (A.M.A.), lo define como la forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto “para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones” y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes.

Por su parte (Thompson, 2006) propone el concepto de Jerome McCarthy y William Perrault, autores del libro ‘Marketing, Planeación Estratégica, de la Teoría a la Práctica’, que sume que el concepto de marketing implica que una empresa dirige todas sus actividades a satisfacer a sus clientes y al hacerlo obtiene un beneficio.

Sin embargo, ambos autores advierten que este concepto no es algo nuevo, sin embargo, todavía existen empresas cuyos directivos se comportan como si se hubieran quedado estancados en los tiempos de la era de la producción, durante la cual había escasez de casi todos los productos. Por tanto, en la práctica muestran poco interés por las necesidades de sus clientes, y esto se pone de manifiesto en que elaboran productos de fabricación sencilla y después tratan de venderlos pensando que los clientes existen para que las compañías tengan a alguien que adquiera sus productos.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, cabe plantearse que el marketing es un proceso social y administrativo porque intervienen un conjunto de personas, con sus inquietudes y necesidades y porque necesita de una determinada cantidad de elementos tales como la organización, la implementación y el control, para un desarrollo eficiente de las actividades.

Por eso es tan importante no sólo tener un conocimiento del mercado, sino saber qué cosas puede desarrollar la empresa que pueda interesar a los clientes. De ahí que cada empresa debe trazarse un plan bien diseñado, basado en el estudio de su mercado meta, que le permita mantener su rentabilidad, basándose en

herramientas que permitan alcanzar el logro de los objetivos propuestos. Una de las herramientas más utilizadas en la actualidad es el Benchmarking, el cual propone básicamente un análisis de la competencia que permita mejorar la estrategia de marketing que se haya trazado la empresa.

1.2 ¿Qué es el Benchmarking?

Son múltiples los autores que han escrito sobre esta temática, ofreciendo desde diferentes ópticas sus definiciones. A decir de (Camp, 1989) es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Por otra parte, (Boxwell, 1993) señala que es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas conociendo el “hacer” de los otros, aprendiendo cuánto y tal vez lo que es más importante aprendiendo cómo.

Por su parte (Kinni, 1994) lo describe como la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de su organización.

Según (Spendolini, 1998) es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Para (Brace, 1994) el BM es una evolución natural de conceptos tales como el de análisis de competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad y la medición del rendimiento y el establecimiento de estándares de trabajo. Autores como (Cavinato, 1988); (Band, 1990) y (Bendell, 1994); consideran que su origen se puede encontrar en el primitivo despiece de los productos de los competidores para analizar cómo estaban hechos y si era posible realizarlos de la misma forma o mejor, o en las prácticas japonesas.

Estos autores concuerdan en un grupo de elementos que caracterizan al BM, los cuales se exponen a continuación:

- 1- Puede considerarse como un proceso continuo que se proyecta en la búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria.
- 2- No debe aplicarse como una receta estática, inamovible, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje sistemático, que puede aplicarse a todas las fases del negocio, por lo cual es una nueva forma de administrar, ya que cambia la práctica de compararse solo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes o aquellos que tienen la excelencia dentro del sector.
- 3- Involucra una serie de **acciones**, aspectos, problemas u oportunidades y en efecto, se mide el desempeño (el propio y el de otros), llegando a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, estimulando cambios y mejoras organizacionales.

Según (Bogan & English, 1994) existen un grupo de áreas claves donde resulta de especial importancia para las organizaciones empresariales la aplicación de los procesos de BM, son estas: productos y servicios (características, tamaño, plazos, canales de distribución, postventas, innovaciones), procesos de trabajo (sitios de trabajo, métodos, tecnologías, distribución), funciones de apoyo (personal, finanzas, marketing), desempeño organizacional (costos, ingresos, depreciación, rendimiento, rotación de activos), estrategia (enfocada en las estrategias de cualquier organización que se haya ganado una reputación de excelencia).

La siguiente figura muestra de manera resumida, los elementos que conforman el BM.



Fig. 1: Fuente: Elaboración propia.

Una visión más ampliada del tema, nos la ofrece (Limia, 2017), quien expone que el Benchmarking consiste en analizar la competencia para mejorar tu propia estrategia de marketing y tener una mayor diferenciación. Muchas empresas vigilan a la competencia intuyendo que es importante hacerlo. A veces por morbo, a veces para intentar averiguar cuál es el secreto de por qué ellas venden más que uno mismo. ¿De qué sirve mirar a tus competidores si no sabes qué hacer con lo que ves? Aquí aparece la idea del benchmarking. Que, aunque recuerda a un método de espionaje, en realidad es una técnica de mejora continua. El benchmarking no significa copiar o plagiar a la competencia. Si pierdes la identidad, se está perdido. La imagen de marca de la empresa, la misión, los valores y, en general, todo su branding, son la esencia de la marca. No se puede dejar de ser lo que somos porque se perdería la esencia. Pero eso no significa que no se deba mejorar.

Esto conlleva a comentar que el benchmarking significa aprender de ese análisis de la competencia para mejorar los procesos de la entidad. Este es el punto importante que hay que entender del benchmarking: no se va a copiar, se va a aprender de los competidores para poder innovar y diferenciarnos de ellos. El benchmarking es innovar, mejorar y diferenciarse de la competencia. Apple, por ejemplo; Steve Jobs diseñó smartphones, pero los hizo diferentes. Miró qué había

en el mercado y creó un iPhone que marcó la diferencia entre él y los demás. Ahora es a ellos a quienes los demás miran para intentar superarlos.

1.2.1 Tipos de Benchmarking

A decir de (Secada, 2016) existen cuatro tipos de BM, los cuales se exponen a continuación:

Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Es el más habitual. Aquí sí, se hace un análisis de la competencia. Es conveniente hacer una DAFO para que se tenga una referencia de qué posición ocupa la empresa dentro del sector.

Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

Cada uno aporta determinados beneficios a las empresas si se aplica de manera correcta, el siguiente epígrafe aborda algunos de los beneficios de la aplicación del BM, expuestos por (Limia, 2017).

1.2.2 Beneficios del Benchmarking como estrategia del marketing

1- Mejora el posicionamiento en buscadores (SEO)

Con un análisis de la competencia de las palabras clave con las que ellos se posicionan, se comprueba cuáles son las nuestras y se determina si se puede mejorar los resultados en las SERPS.

2- Aumento del conocimiento del target

El benchmarking de la competencia arroja un público objetivo que se tiene en común. Si se observa y analiza qué relación se establece entre ellos, se podrá mejorar el engagement actual que tu marca tiene con los usuarios.

3- Contribuye a la propuesta de mejoras en la estrategia de marketing

El benchmarking te obliga a repasar esa planificación que quizá ya tenías definida. Te ayuda a detectar los puntos débiles de los procedimientos y exige una mejora que permite a la marca liderar el mercado.

4- Conocimiento de los competidores

Por supuesto, un análisis de la competencia hace que conozcas a quién te enfrentas, que sepas sus recursos, sus armas. Detectas las redes sociales en las que está presente, los anuncios que utiliza y dónde los publica. Todo ello te ayuda a contrarrestar su efecto en ese nicho de mercado que tenéis en común.

1.2.3 Fases del Benchmarking

Como todo proceso, un benchmarking tiene etapas definidas que la compañía aplica de forma ordenada, para conseguir mejorar los procesos en los que se prevé decidido intervenir y mejorar. De acuerdo al criterio de (Limia, 2017), existen varias fases descritas a continuación:

1. Definir los aspectos que se quieren mejorar

Antes de empezar a mover fichas hay que saber hacia dónde se va a hacer. Definir si el benchmarking será interno, externo o funcional, y se establece los objetivos que se quieren lograr con él. Una DAFO es una buena herramienta que ayuda en esta labor.

2. Construcción del equipo

¿Quiénes son las personas más adecuadas para realizar un benchmarking en la empresa? ¿Un superior, un compañero, un especialista externo o interno en alguna materia?

Hay que tener en cuenta las habilidades de cada uno para luego formar el equipo. Se les asigna un rol con unas funciones que queden muy claras y que sean afines a sus destrezas. Hay que calendar las fases del benchmarking con el compromiso del resto del grupo.

3. Identificar a la competencia

Elegir las empresas a las que se les realizará el análisis.

Este es el momento en el que se va a ser consciente de cuáles son esas marcas que nos inspiran, a las que nos gustaría parecernos. Además, se debe prestar atención a esas otras, que no nos gustan tanto, pero que inciden en la decisión de un cliente a la hora de elegir su mejor opción.

De ambas, se aprende y se mejora. Lo único que se debe tener en cuenta es que esas marcas tengan buenos resultados en esas áreas que tenemos como objetivo de mejora.

4. Comenzar el análisis de la competencia

Previamente se tiene que escoger qué KPI se medirá, esos que están acordes con los objetivos de mejora que se han descrito. Se extraen datos y se clasifican. Es posible que este proceso tome varias semanas, incluso meses.

5. Analizar e interpretar la información obtenida

Es momento de poner palabras a esos números y gráficas que se obtienen con el benchmarking.

Se comparan esos puntos fuertes obtenidos de los competidores y se comparan con los de nuestra empresa. Es necesario saber determinar de qué forma se puede conseguir los objetivos de mejora. El objetivo de un benchmarking es aplicar acciones de mejora para que la compañía se posicione como líder del mercado.

6. Decidir las mejoras y aplicarlas

El equipo que ha llevado a cabo el estudio, puede ser el adecuado para liderar las implementaciones que se hayan decidido, en caso de haber varios departamentos de la empresa implicados. De nuevo será necesario definir un calendario que marque el ritmo al que se cree conveniente aplicar los cambios decididos. Como último paso del proceso de benchmarking, es preciso medir cómo afectan estas modificaciones estructurales y determinar en qué medida se lograrán los objetivos marcados inicialmente.

1.2.4 Repercusión del Benchmarking a nivel internacional y en Cuba

Las aplicaciones del Benchmarking internacionalmente se extienden, ganando terreno progresivamente, según un estudio de AT Kearney en empresas con procesos formales de mejora de la calidad y de productividad, el 39% de estas lo utilizaban. En la actualidad el Benchmarking constituye uno de los aspectos fundamentales que se consideran en la evaluación para el premio de la calidad Malcom Baldrige en Estados Unidos, en este sentido, los organizadores del premio Deming y el premio Europeo de la Calidad, realizan sus evaluaciones sobre una base estructurada de comparación que sigue los principios básicos del Benchmarking.

El Benchmarking (BM), ha alcanzado una gran difusión y popularidad en la última década, en la medida en que diversas organizaciones empresariales han logrado mejorar sus operaciones a través de la investigación de las prácticas estratégicas de las empresas líderes.

De igual modo, ha sido utilizado en la industria del turismo como una de las herramientas más eficaces, que permite establecer comparación de la entidad turística con su set competitivo, definiendo estrategias a seguir, de acuerdo a la valoración de los ítems establecidos. Es una herramienta que permite situar a la empresa en el escenario actual con proyección hacia el futuro deseado, a través de la puesta en marcha de acciones y mejoras.

En Cuba se han desarrollado algunas investigaciones con diversos grados de integración del Benchmarking, en diferentes ramas como el turismo, la aviación, el ejército, la educación y la salud. Se pueden citar los trabajos desarrollados por (Mella, 1996), (Maden, 1999), (Pimentel, 2002) y (Rivera, 2002), entre otros.

Sin embargo, se puede considerar como incipiente su grado de introducción práctica en el entorno empresarial del país. De hecho, en el banco de problemas del Ministerio del Turismo de Cuba, se encuentra la necesidad del empleo de la técnica de Benchmarking en los servicios de hotelería.

A modo de conclusión, la autora considera que la utilización de los estudios del Benchmarking constituye una eficaz herramienta, para dar solución a los

problemas que a menudo enfrentan las entidades turísticas, lo que permitirá la puesta en marcha de acciones y mejoras que tributen al buen desempeño de las mismas.

CAPITULO II Aplicación de la metodología, descripción del objeto de estudio y análisis de los resultados

Para determinar las acciones a desarrollar que permitirán aumentar las ventas de verano del hotel Royalton Hicacos, la autora decidió hacer un estudio de Benchmarking, tomando como referencia el año 2017, dada la tendencia desde mediados del año a la disminución de entrada de reservas para la temporada de verano en comparación con igual período del año anterior.

Según la bibliografía consultada, existen varias metodologías para hacer un estudio de Benchmarking. Después de un análisis profundo, se decidió tomar la metodología utilizada por (Secada, 2016), en su estudio de Benchmarking de los hoteles Meliá Antillas y Meliá Varadero, por ser ésta, una de las metodologías de aplicación en el turismo.

A continuación, se presenta un esquema, que elaboró la autora de la investigación, donde se muestra la metodología propuesta, para el caso específico del Hotel Royalton Hicacos.

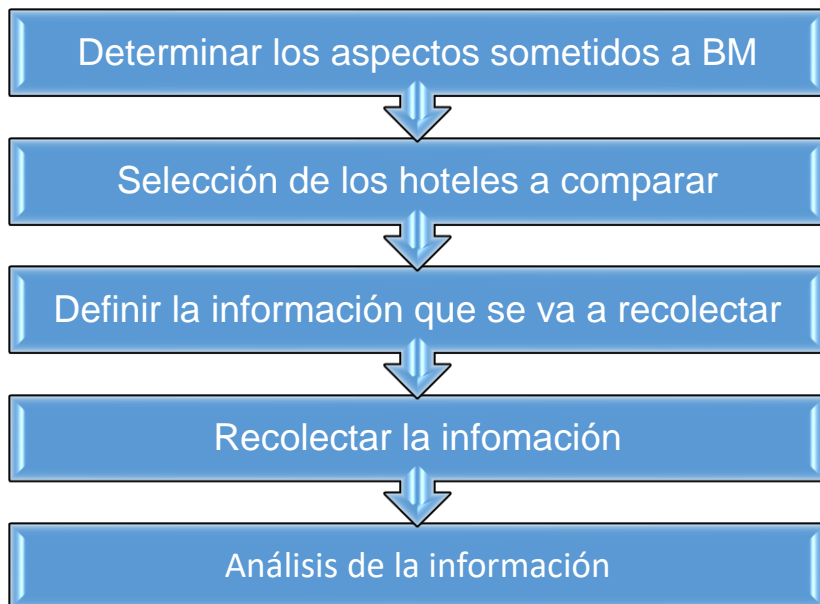


Fig. 2. Fuente: Elaboración propia

2.1 Metodología propuesta

1. Selección de expertos

La metodología para la selección de los expertos es la planteada por c, en la cual se calcula un coeficiente (K) que permite determinar la competencia de los expertos como se muestra a continuación:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

K_c: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

K_a: Es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Para determinar el valor de conocimiento (K_c), se les aplica a los expertos el siguiente cuestionario, que es llenado por cada uno de ellos. Los ítems evaluados por el propio experto son los planteados por el autor de la metodología, que considera son los que debe poseer un sujeto para que sea considerado experto en un tema dado.

Relación de características	Votación
Años de experiencia	
Importancia del cargo	
Importancia en las decisiones	
Disposición	
Grado de creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Actualización en el tema	
Colectividad	

Fuente : Elaboración propia

El otro coeficiente que se calcula es el de argumentación, este verifica que estén bien argumentados los conocimientos de los expertos por lo que se le preguntarán sobre los trabajos publicados y de la información en el tema, tanto nacional como internacionalmente, para esto se le realizarán preguntas sobre los temas como se

muestran en la tabla siguiente y donde los candidatos a expertos responderán en tres posibles categorías: alto (3), medio (2) y bajo (1)

Fuentes	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Intuición			

Fuente: Elaboración propia.

Después de determinar el coeficiente de conocimiento (Kc) y el coeficiente de argumentación (Ka) se seleccionará a los expertos que tengan una alta competencia ($0.8 \leq K \leq 1$) o una media competencia ($0.5 \leq K < 0.8$).

2. Elaboración de la Matriz DAFO

Se procede a realizar el entrecruzamiento (Ver anexo 2 y 3) y a determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para entender mejor cual es la situación actual del hotel, las potencialidades que tiene, así como las dificultades a las que se enfrenta. Esto nos permitirá analizar las posibles causas de la disminución de las ventas en el hotel y determinar los ítems que se deben estudiar para luego trazar las estrategias a seguir.

3. Selección de los hoteles a comparar

Se hace un comparativo con los hoteles establecidos como competencia, según la propia opinión de los expertos y la competencia previamente establecida a nivel corporativo para el uso de la herramienta RevPro.

4. Determinación de las variables a analizar

Se hace una lluvia de ideas con los expertos, para determinar cuáles son los puntos claves que se van a comparar con el resto de las instalaciones, a partir de los cuales se trazarán las acciones comerciales.

5. Recolectar la información

Se trabaja con la herramienta online RevPro, para el análisis del GRI en el período comprendido entre mayo y diciembre de 2017 y se hace un análisis estadístico comparativo de precio medio y ocupación con los hoteles de la competencia.

6. Análisis de la información

A partir de la información recolectada, se hace un análisis del comportamiento del hotel respecto a los ítems evaluados y se elaboran las acciones comerciales, que permitan el incremento de las ventas para la temporada de verano.

2.2 Breve caracterización del objeto de estudio

El hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa, se encuentra ubicado en Autopista Sur km 15, Varadero, Matanzas, Cuba. Su inauguración oficial se produjo el 27 de diciembre del 2002. Se enmarca dentro del Ministerio de la Industria Turística y es propiedad de la Empresa Mixta “Las Dunas S.A”, administrado y comercializado actualmente por la cadena canadiense Blue Diamond Resorts.

Es un hotel de lujo cinco estrellas para adultos mayores de 18 años, con sistema de “Todo Incluido”, el cual dispone de 404 habitaciones; 401 junior suites, 2 royal suite y 1 suite presidencial. Es el lugar ideal para disfrutar en pareja, grupos de amigos y en familia. Rodeado de espejos de agua, ubicado en la mejor zona de playa de Varadero y con una vista jardín excelente, Royalton Hicacos ofrece al visitante la más cordial de las bienvenidas.

La organización se integra por un Director General y un Subdirector General a los que se le subordinan dos Subdirecciones: Economía y Comercial; así como los departamentos: Calidad, Recepción y Regiduría de Piso.

Se localiza a treinta (30) minutos del Aeropuerto Internacional de Varadero, noventa (90) minutos del Aeropuerto Internacional de La Habana y diez (10) minutos del centro de Varadero. Se distingue además por las características de su diseño arquitectónico al estilo constructivo de Varadero en los años 1920-1940.

Dentro de los servicios más significativos que ofrece, lo distingue el Servicio de mayordomo, incluido para todas las habitaciones; actualmente es el único hotel en el polo que ofrece esta bondad. Cuenta con seis bares, 2 de ellos abiertos 24hrs, cuatro restaurantes a la carta y un restaurante buffet. Dispone de 3 canchas de tenis con entrenador profesional y la única cancha de squash existente en Varadero, actividades de entretenimiento durante el día y la noche, dentro de las que resaltan clases de salsa, de español, la práctica de yoga y el diving. Es actualmente uno de los resorts de más renombre del polo turístico de Varadero y el país.

2.3 Análisis de los resultados de la aplicación del Benchmarking

En el siguiente epígrafe se exponen los resultados de la aplicación de cada una de las técnicas empleadas durante la investigación, que permitieron la elaboración de las acciones comerciales con el objetivo de aumentar las ventas en los meses de verano del presente año.

1. Selección de los expertos

Se seleccionaron a cinco expertos por sus años de experiencia en la actividad comercial y su buen desempeño, los cinco según la herramienta aplicada (Ver anexo 1), están aptos para ser los expertos del siguiente estudio.

Lista de expertos:

- Berta Martín Cabañas (Jefa comercial de los hoteles vacacionales de Blue Diamond Resorts en Cuba)
- Zuleika González Fiallo (Jefa de reservas de los hoteles de Blue Diamond Resorts en Cuba)
- Reginald Curbelo (Contratador del mercado europeo para Blue Diamond Resorts, Cuba)
- Rafael Villanueva (Director comercial de la cadena Blue Diamond Resorts en Cuba)
- Zurama Mederos (Contratadora del mercado canadiense para Blue Diamond Resorts, Cuba)

2. Matriz DAFO

OPORTUNIDADES

- Crecimiento sostenido de la afluencia de turistas al Caribe.
- Crecimiento y posicionamiento de Blue Diamond Resorts en Cuba
- Reconocimiento del destino Cuba por su herencia cultural e histórica.
- Clima y hospitalidad del pueblo cubano.
- Clima de seguridad percibida por el turista.
- Interés creciente por el turismo de salud y bienestar
- Gran nivel de aceptación por agentes de viajes que nos visitan
- Tener un aeropuerto a 40 minutos
- Creciente demanda de la marca Royalton
- Personal estable y bien capacitado
- Posibilidad de insertar el segmento de golf en la comercialización del hotel
- Segmento solo adultos bien definido

AMENAZAS

- Presencia de hoteles de similar categoría con precios competitivos.
- Debilidad del dólar canadiense
- Dependencia mayoritaria de los vuelos charter.
- Creación de nuevos hoteles 5 estrellas todo incluido
- Detrimento de la situación económica mundial
- Ampliación de Iberostar Varadero. (incide en la parte este de nuestro hotel)
- Daños en la planta hotelera debido al paso de huracanes
- Afectación en la producción del hotel por el posible paso de huracanes

FORTALEZAS

- Prestigio en las redes sociales.
- Ser uno de los hoteles 5 estrellas más lujosos de Cuba.
- Posee restaurante buffet único de su tipo en cuanto a decoración y estilo.
- Área de playa privilegiada.
- Altos estándares de comidas y bebidas concebidos en el todo Incluido
- Servicio personalizado, con Mayordomía disponible para todos los clientes del hotel
- Profesionalidad y experiencia del staff
- Único hotel Royalton en el Polo
- Trabajo en equipo
- Amabilidad del personal del hotel
- Servicio de buceo incluido para todos los clientes del hotel
- 70 camas balinesas para servicio Diamond Club en primera línea de playa
- Espacios únicos ambientados para el confort de los clientes
- Aval ambiental y la conciencia por el ecosistema

DEBILIDADES

- No poseer habitaciones con vista al mar.
- Diferencia de categorías habitacionales solo de servicio y no de estructura.
- Habitaciones con necesidad de renovación
- Problemas de suministro
- Situación actual de los espejos de agua
- No se puede precisar fechas de inversiones por problemas de exactitud con el suministro

- Se depende de la decisión de muchas personas para poder materializar los proyectos
- La laguna frente al hotel emana olores desagradables en gran parte del año
- El color de la piscina que, aunque simula el mar, muchas veces hace que el cliente perciba que está “verde”
- Wifi no habilitado en las habitaciones y con costo adicional

Luego de la realización de la matriz DAFO, se puede concluir, que el hotel posee grandes potencialidades para seguir alcanzando resultados positivos, no obstante hay determinadas variables que influyen de manera negativa, como el caso de las habitaciones deterioradas, problemas de suministro, el wifi que no es incluido y no está habilitado en las habitaciones, por lo que se hace necesario tomar acciones, considerando que ya existen hoteles en el polo que si lo tienen incluido y la competencia cada vez es más fuerte. El análisis de la DAFO permitió determinar cuáles son las posibles causas de la disminución de las ventas y permitió determinar los ítems a medir. Para su realización, también se analizaron encuestas de clientes de los meses de mayo en adelante.

3. Ítems a comparar

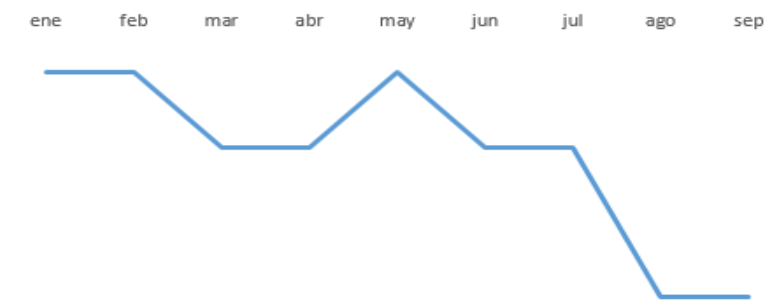
- Precio Medio
- Niveles de Ocupación
- GRI (Reputación online)

Se escogieron estos ítems, porque durante el período analizado, año 2017, se comenzó a detectar como el hotel a pesar de estar cumpliendo con los presupuestos de precio medio, ingresos y nivel de ocupación, la tendencia de las ventas era a disminuir en relación con igual período del año anterior. En el análisis principalmente de los bookings se mostraba un notable descenso. Además de ello, la posición en Tryp Advisor fue desfavorable en comparación con el año 2016, razón de más para que se decidiera hacer una comparación de la reputación

online con el resto de los hoteles de la competencia. Ver debajo un gráfico que resume la posición que tenía el hotel en Tryp Advisor hasta septiembre de 2017.

Posicionamiento en el Trip Advisor en el último año (2017) en gráfica comparativa.

Mes	ene	feb	mar	abr	may	Jun	jul	ago	sept
Posición	1	1	2	2	1	2	2	4	4



4. Selección de los hoteles de la competencia

Se seleccionaron los hoteles de Meliá América, Paradisus Varadero, Paradisus Princesa del Mar, Sanctuary at Grand Memories e Iberostar Varadero, por ser en su mayoría hoteles de solo adultos, cinco estrellas, con precios elevados, muy similares a los de Royalton Hicacos.

5. Resultados de la comparación entre Royalton y los hoteles de la competencia

- Análisis del GRI (Índice de reputación online)

En cuanto al GRI ver a continuación los resultados que se obtuvieron del RevPro. Es una de las herramientas más utilizadas para medir la reputación de los hoteles a nivel global, o sea que agrupa la información de todos los sitios online con los que el hotel trabaja (dígase Booking.com, Expedia, Idiso, TryP Advisor) y luego procesa la información para establecer un ranking de posicionamiento, % de satisfacción de clientes y brinda información de los comentarios de clientes más significativos.

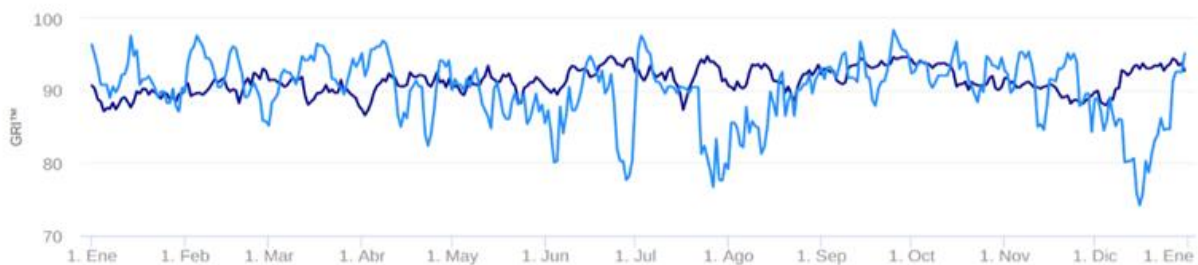
Existen algunos hoteles, incluso algunos de los que en este estudio se seleccionaron como la competencia de Royalton, que no trabajan con RevPro. En ese caso se establece comparación con los hoteles que Blue Diamond ha definido de manera corporativa como la competencia para medir redes sociales, a continuación, los resultados obtenidos:

Royalton Hicacos Resort & Spa

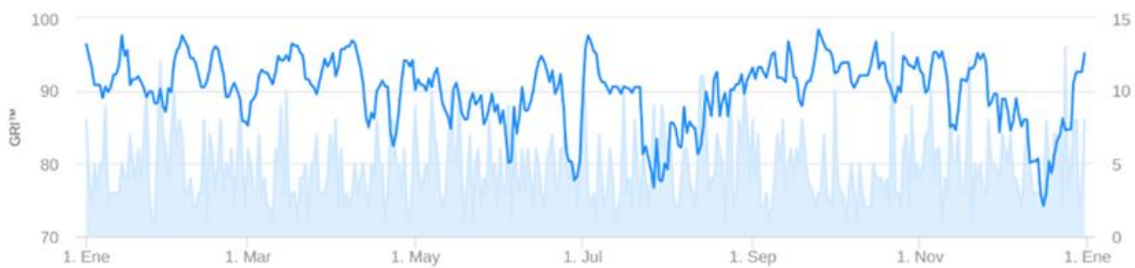
Opiniones Competencia

1 ene. 2017 - 31 dic. 2017

Global Review Index™



Evolución de los Índices



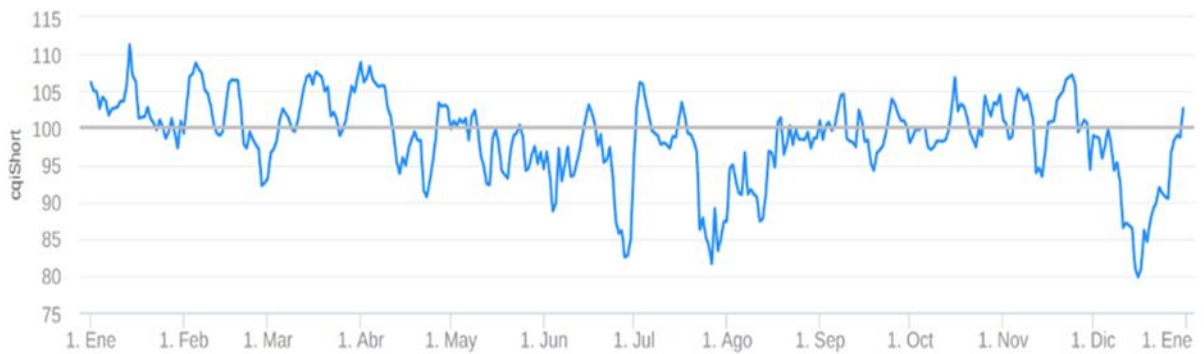
Departamento	Índice	Objetivo	Opiniones	Menciones
GRI™	90.1%	-0.6	1,681 -77	79% 21% -0.9
Servicio	92.2%	+0.0	733 -331	80% 20% -0.5
Habitación	87.5%	+0.1	403 -112	68% 32% -1.9
Ubicación	94.3%	+1.5	385 -127	83% 17% +4.4
Limpieza	91.2%	-0.1	325 -161	73% 27% -1.1

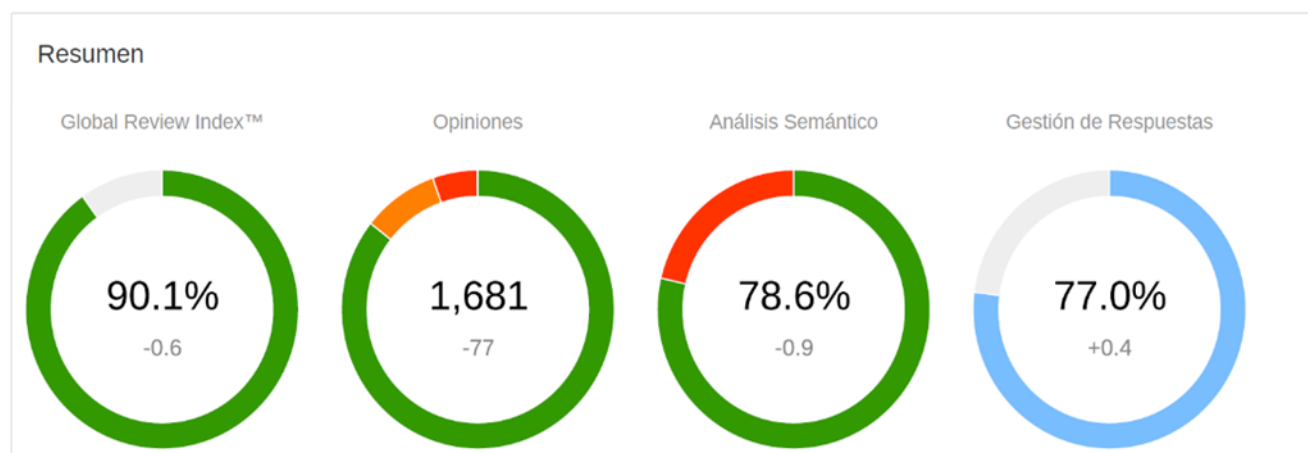
🇺🇸 Calidad-precio	84.2%	-2.2	308	-122		54%		46%	-6.0
🍴 Gastronomía	86.6%	+1.6	139	+8		75%		25%	-2.5
🎮 Entretenimiento	86.3%	-1.9	87	+5		86%		14%	+1.4
👤 Recepción	92.7%	+1.9	72	-8		82%		18%	+0.2
🌸 Decoración	-	-	1	-		70%		30%	-3.5

Hotel	Índice	Opiniones			Competitive Quality Index™
Media de la Competencia	91.3%	+1.7	1,249	+90	
Melia Cayo Coco	94.3%	+1.1	1,143	-108	104.3%
Melia Buenavista	91.7%	+4.9	429	-65	100.7%
Iberostar Varadero	91.4%	+2.6	1,605	+287	100.4%
Royalton Hicacos Resor...	90.1%	-0.6	1,681	-77	98.6%
Blau Varadero Hotel Cuba	89.8%	+0.7	1,780	+252	98.2%
Pullman Cayo Coco	89.5%	-0.8	1,295	+85	97.8%
Media de la Comp. (Per...					

Hotel	Competitive Quality Index™	Índice	Opiniones		
Melia Cayo Coco	104.3%	94.3%	+1.1	1,143	-108
Melia Buenavista	100.7%	91.7%	+4.9	429	-65
Iberostar Varadero	100.4%	91.4%	+2.6	1,605	+287
Royalton Hicacos Resor...	98.6%	90.1%	-0.6	1,681	-77
Blau Varadero Hotel Cuba	98.2%	89.8%	+0.7	1,780	+252
Pullman Cayo Coco	97.8%	89.5%	-0.8	1,295	+85
CQI™ Período Anterior					

Competitive Quality Index™





Como bien se aprecia en las gráficas anteriores, desde el mes de mayo hasta septiembre de 2017, el índice de satisfacción global del hotel estuvo por debajo de la media de la competencia. En algunos momentos durante el período aumentó, pero no de manera sostenida; luego se aprecia nuevamente en el mes de diciembre un notable descenso.

La media de la competencia fue de un 91.3% de satisfacción y el hotel obtuvo un 90.10%, lo que representa un 98%, quedándose por debajo respecto a hoteles como Meliá Cayo Coco, Meliá Buena Vista e Iberostar Varadero. Importante destacar, como Blau Varadero, a pesar de quedarse por debajo, obtiene un porcentaje de GRI muy similar al de Royalton, de un 89.8%.

El GRI del hotel disminuye en un -0.6% con respecto al año anterior 2016 y de igual modo se obtuvieron 77 opiniones menos, a pesar de que la capacidad de respuesta mejoró en un 0.4%, lo que evidencia que el manejo de las redes sociales debe ser más dinámico y constante. Importante destacar que el ítem de más valor negativo respecto al GRI del hotel, según la evaluación de los clientes en las redes sociales es la relación calidad precio.

La variable precio fue uno de los ítems que se tomó para realizar el estudio, precisamente por su influencia en la decisión de compra de los clientes y los resultados obtenidos del RevPro demuestran que fue éste, el factor preponderante en la tendencia negativa del hotel de disminución de su GRI, durante al año 2017 y que persiste en el presente año 2018.

- Análisis de los ítems precio medio y porciento de ocupación

2017 ADR/PPAX	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AVE.
Paradisus Princesa del Mar	122.93	138.06	144.93	112.71	101.70	99.59	98.61	100.55	90.78	86.29	95.17	115.27	113.12
Paradisus Varadero	127.59	133.33	125.77	113.92	92.91	87.73	85.72	89.18	77.47	148.92	119.16	131.15	111.36
Iberostar Varadero	123.19	136.82	130.74	104.39	87.66	88.34	90.36	96.80	75.40	85.41	95.89	122.30	104.58
Melia Las Américas	135.69	134.38	134.41	112.46	89.91	86.02	90.45	90.47	82.70	91.18	99.46	113.65	107.20
Royalton Hicacos	141.23	146.83	145.52	121.21	106.17	107.93	111.29	113.86	103.82	106.28	115.05	132.51	123.07

2017 %	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AVE.
Paradisus Princesa del Mar	94.40	92.90	77.83	85.38	58.35	45.03	55.28	57.33	27.92	40.57	64.03	58.35	62.95%
Paradisus Varadero	73.68	73.32	76.43	80.52	40.09	37.42	56.27	57.38	11.68	0.65	5.22	34.29	45.48%
Iberostar Varadero	80.24	94.35	94.01	90.48	94.34	88.26	92.37	94.65	39.11	65.03	79.57	77.11	82.45%
Melia Las Américas	96.11	95.53	91.72	88.24	93.19	74.03	84.10	78.32	49.31	59.55	83.39	87.63	81.73%
Royalton Hicacos	92.47	96.68	95.6	96.92	95.00	79.39	85.78	76.86	34.15	52.79	71.75	88.84	80.50%

En la anterior tabla se resume los datos de precio medio y porciento de ocupación de los hoteles Royalton Hicacos y los hoteles de su competencia del polo de Varadero. Parte de la información se obtuvo a partir de la consulta de la base de datos estadística del MINTUR.

Como se puede apreciar en las tablas anteriores, al cierre del año 2017, se obtuvieron buenos resultados en cuanto a precio medio y porciento de ocupación, pero según la previsión del booking, desde mediados del año, se comienza a observar una tendencia a la disminución en las ventas para el año 2018, en comparación con igual período del año anterior (2016).

Es importante destacar que el hotel Iberostar Varadero mantuvo mejor por ciento de ocupación que el Royalton desde el mes de junio hasta noviembre, mismo mes en que retomó la posición número 1 del Tryp Advisor y Royalton ocupó el lugar 4. Según la opinión de los clientes, reflejada en las encuestas de los últimos meses del año, el hotel no cumplía con todas las expectativas, producto a su elevado

precio fundamentalmente y el nivel y calidad de los servicios a pesar de poseer un alto estándar, no está en correspondencia con el exuberante precio del producto, lo que hace más frecuente la aparición de quejas de clientes. Nótese como Iberostar Varadero, como parte de su estrategia, mantiene igualmente altos precios medios, pero más bajos que los de Royalton y por ende obtiene mayores niveles de ocupación en los últimos meses del año.

Luego de analizados los resultados de la técnica de Benchmarking aplicada, la autora de la presente investigación, se propone presentar varias acciones comerciales, con el objetivo de incrementar los bookings para la temporada de verano 2018, basándose fundamentalmente en la variable precios, que es la de mayor incidencia en la reputación online que hoy tiene el hotel, para ganar en sobre todo en porcentaje de ocupación e intentar revertir la sensación del cliente de estar comprando un producto excesivamente caro en comparación, con los servicios ofrecidos.

A continuación, se presenta la propuesta de acciones comerciales para el incremento de las ventas de verano.

2.4 Acciones comerciales propuestas

- 1- Lanzar ofertas a los operadores con mayor volumen de operación, que reportan la mayor cantidad de ventas (Dígase Sunwing, TUI AG y TUI UK).
- 2- Trabajo con los operadores online (que generan ventas de corta estancia, pero de último minuto).
 - Lanzar ofertas en el canal directo y en las OTAs, sin caer en el riesgo de la paridad
 - Negociar con las OTAs de más fuerza de ventas, como Booking y Expedia, aparecer en su primera página durante todo un día, donde el precio para los cuatro primeros bookings vendidos, será súper tentador, con descuento de hasta un 40%.
 - Lanzar ofertas con booking date de 15 días o hasta un mes, con descuentos de unos 30%, visibles para todo el público.

- Hacer ofertas Mobile y Miembros (que implica, que no estén visibles para todo el público online, sino que puedan acceder solo los clientes miembros y los que poseen dispositivos móviles específicos, como el caso del Ipad).
- 3- Lanzar inclusiones para determinados operadores (canal online, son los clientes que más pagan, y operadores con operaciones especiales de vuelos chárter a partir del verano). Se les incluye por cada booking:
- Regalo de bienvenida en la habitación (chocolates y carta de bienvenida firmada por el director general)
 - 10% de descuento en todos los servicios del Spa
 - 2 horas de late check-out confirmadas
- 4- Lanzar ofertas para mercado interno para las ferias outlets, así como ofrecer inclusiones con booking date limitado.
- Early chck-in
 - Late check-out
 - Regalo de bienvenida en la habitación el día de llegada
- 5- Generar paquetes especiales para bodas y Luna de Miel, para todos los clientes que compren en el verano.

Conclusiones

Partiendo del estudio realizado y del análisis de los resultados obtenidos, la autora de esta investigación pudo arribar a las conclusiones que se ofrecen a continuación:

- 1- Los estudios de competencia, contribuyen al desarrollo y crecimiento de las empresas en función de las fortalezas de sus competidores
- 2- Una de las herramientas fundamentales para hacer estudios de competencia es el Benchmarking, que permite analizar en profundidad el set competitivo en beneficio propio de la empresa
- 3- La aplicación de la herramienta del Benchmarking es actualmente una necesidad en las empresas turísticas que pretenden permanecer en el top del sector turístico
- 4- El estudio realizado permitió determinar, cual es el entorno competitivo del Hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa en el polo de Varadero y el país
- 5- Los resultados obtenidos permitieron la elaboración de acciones comerciales, que tributarán al incremento de las ventas de verano en el Hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa

Recomendaciones

- 1-Medir en el tiempo la repercusión de las acciones trazadas para el incremento de las ventas de verano
- 2-Aplicar con más frecuencia la herramienta del Benchmarking con el objetivo de seguir de cerca a la competencia
- 3-Ser más agresivos en la campaña de ventas del verano, para lograr incrementar los niveles de ocupación

Bibliografía:

1. Boxwell, R. (1993). Benchmarking para competir con ventaja. McGraw-Hill, España.
2. Kinni, T. (1994). Measuring up Benchmarking can be Critical, but it doesn't have to be expensive. IndustryWeek (December 5).
3. Spendolini, M. J. (1998). Benchmarking, ideas, globalidad, interacción: Una nueva economía. Amacom. New York. EE.UU.
4. Leppard, J. & L. Molyneux. (1998). Como mejorar su servicio al cliente. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
5. Bendell, T. et al. (1994). Ventaja competitiva a través del benchmarking. Ediciones Folio, S.A., Barcelona, España.
6. Arbide de J. (1993). "Benchmarking, una estrategia vencedora". ICE, diciembre No. 724.
7. González, E. et al (1994). Benchmarking. Cultura empresarial para el siglo XXI. ESIC- MARKET. Escuela Superior de Gestión y Marketing. Pozuelo, España.
8. Bogan, C & English, M. (1994). Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. McGraw-Hill, New York, EE.UU.
9. Díaz, C. (1997). Benchmarking. Una herramienta nueva para las organizaciones decididas a aprender de si y de los mejores. Folletos Gerenciales Tecnología. Vol.1 No 9. CETED. Ciudad de la Habana, Cuba.

10. Brace, G. et al. (1994). Benchmarking Trading Process. Eurolog-The Biennial of the European Logistics Association, Brussels, Belgian.
11. Band, W. (1990). Benchmark your Performance for Continuous Improvement. Sales and Marketing Management Canadá. Vol. 1 No 35. Canadá. pp. 36-38.
12. Bendell, T. et al. (1994). Ventaja competitiva a través del benchmarking. Ediciones Folio, S.A., Barcelona, España.
13. McGonagle, J. J. et al. (1997). Nuevas opciones de Benchmarking. Folletos Gerenciales Tecnología. Vol.1 No 5. CETED. Ciudad de la Habana, Cuba.
14. Hernández Maden, R. (1999). Modelo para el mejoramiento del almacenamiento y la manipulación en almacenes de medios de producción de empresas del Ministerio del Azúcar. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
15. Suárez Mella, R. (1996). Modelo de Evaluación del nivel de organización de la producción en empresas de la industria Mecánica. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
16. Miyashiro Pérez, Lidiane. (2004). Aplicación del proceso formal del benchmarking en el Hotel La Unión. Cienfuegos 2004.
17. Suárez Mella, Rogelio et. Al. (2016) Benchmarking en la actividad turística entre la República de Ecuador y Uruguay. Revista Retos Turísticos. Vol. 15, No. 1

18. Padrón Secada, N. (2016). Benchmarking de la gestión de los hoteles Melia Varadero y Melia Las Antillas
19. Mariño, Hernandez (2001). Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores. Colombia
20. MEJIA García B. (2000). Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia
21. Bachs, E. (2003). Enciclopedia práctica profesional de turismo. Hoteles y restaurantes. Barcelona: Grupo Océano
22. Walker, J. (2002). Introduction to Hospitality (3ra Ed.) New Jersey: Prentice Hall
23. Cifuentes, E. (2005). "Re: Información". Email dirigido al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia. 17 de junio de 2005
24. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. (2003). Marketing for Hospitality and Tourism. (3ra Ed.) New Jersey, Prentice Hall
25. <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> Consultado en agosto de 2017
26. <http://www.degerencia.com/articulo/benchmarking> Consultado en Octubre de 2017
27. <http://www.beezhotels.com/blog/el-benchmarking-hotelerero-como-herramienta-analitica> Consultado en Octubre de 2017
28. http://contaminacion.geoscopio.com/medioambiente/temas/sector_hotelero/benchmarking.php Consultado en Octubre de 2017
29. <http://www.buenastareas.com/materias/ejemplo-de-benchmarking-aplicada-a-la-empresa-hotelera/0> Consultado en Octubre de 2017
30. <http://www.tsmconsulting.es/a.asp?q=451023> Consultado en Octubre de 2017

Anexos

Anexo 1. Selección de expertos. **Fuente:** elaboración propia

Coefficiente Kc

Preguntas	1	2	3	4	5
Años de experiencia	8	10	8	7	8
Importancia del cargo	8	8	9	8	9
Importancia en las decisiones	10	10	10	9	9
Disposición	8	9	9	9	7
Grado de creatividad	8	9	8	7	8
Profesionalidad	9	8	9	9	8
Capacidad de análisis	8	10	9	9	9
Actualización en el tema	9	8	8	9	9
Colectividad	8	9	9	9	10
Total	76	81	79	76	77
Coefficiente Kc	0,76	0,81	0,79	0,76	0,77

Coefficiente Ka

Preguntas	1	2	3	4	5
Análisis Teóricos	2	3	2	3	1
Experiencia obtenida	2	3	2	2	3
Trabajos de autores nacionales	2	2	3	3	1
Trabajos de autores extranjeros	2	3	2	2	1
Conocimiento del estado del problema en el extranjero	3	2	3	3	3
Intuición	2	3	2	3	3
Total	13	16	14	16	12
Coefficiente Ka	0,7	0,9	0,8	0,9	0,7

Coefficiente de concordancia K

Coefficiente de concordancia K					
Expertos	1	2	3	4	5
	0,73	0,86	0,8	0,83	0,74

Anexo 2.

	O1	O2	O3	O4	Σ	A1	A2	A3	A4		Σ	Σ Σ
F1	2	5	4	4	15	2	3	3	2		10	25
F2	5	4	5	4	18	2	2	1	2		7	25
F3	4	3	4	5	16	4	3	1	1		9	25
F4	5	4	4	2	15	2	2	2	1		7	24
F5	5	3	4	4	16	2	3	1	2		8	24
Σ	21	19	21	21	80	12	13	8	8		41	
D1	2	4	3	2	11	2	2	2	1		7	18
D2	5	3	4	4	16	2	1	2	1		6	18
D3	4	3	3	4	14	2	3	1	1		7	21
D4	4	3	4	4	15	1	1	2	2		6	21
D5	4	2	5	4	15	3	2	1	1		7	22
Σ	19	15	19	18	71	10	9	8	6		33	
ΣΣ	40	34	40	39		22	22	16	14			

Anexo 3. Cuestionario para la matriz DAFO. Fuente: Olivera, C (2007).

Estimado colaborador, como usted conoce en el Hotel Royalton Hicacos Resorts and Spa, se necesita realizar un análisis DAFO, por lo que se necesita de sus conocimientos y criterios. A continuación, se muestra la matriz lista para ser completada por usted. Realice el cruzamiento con las preguntas diseñadas para cada cuadrante, a partir de la escala Likert, donde los valores extremos 1(significa ninguna influencia), y 5(influencia determinante).

¿Si se potencia al máximo, La Fortaleza Fx, ¿en cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox?

¿Si se potencia al máximo, La Fortaleza Fx, ¿en cuánto será posible disminuir el efecto de la Amenaza Ax?

¿Si se supera completamente, La Debilidad Dx, ¿en cuánto será posible aprovechar la Oportunidad Ox?

¿Si se supera completamente, La Debilidad Dx, ¿en cuánto será posible disminuir el efecto de la Amenaza?