



**Universidad de Matanzas,
Facultad de Ciencias Económicas e Informática**

**Memoria Escrita para optar por el título de
Especialista en Comercialización Turística**

Presentación del Plan de Marketing del Hotel Royalton Hicacos



Autor: Ing. Eduardo Ernesto Fagundo Gutierrez

Tutor: Mr. Lazaro Cruz Torres

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy el único autor de este Proyecto de Investigación y que autorizo a la Universidad de Matanzas y al Centro de Estudios de Turismo, a hacer uso del mismo con la finalidad que se estime conveniente.

Eduardo Ernesto Fagundo Gutierrez

Autor

RESUMEN

El siguiente trabajo de investigación titulado Presentación del Plan de Marketing del Hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa, tiene como objetivo general la actualización de las estrategias de marketing del hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa en función de las tendencias de los principales mercados de la instalación, con la intención de mantener los índices de ingresos y utilizadas alcanzados hasta el momento.

The following research work entitled Presentation of the Marketing Plan of the Hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa, has as its general objective the updating of the marketing strategies of the Royalton Hicacos Resorts & Spa hotel according to the trends of the main markets of the facility, with the intention to maintain the income and used rates reached so far.

Tools such as bibliographic review, analysis-synthesis, historical-logical method, brainstorming, DAFO matrix, statistical analysis, interviews with operators and use of digital support tools such as Excel and Power Point were used.

Indice	Pag.
Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico - Referencial de la investigación	2
1.1 Definición del concepto de marketing.....	2
1.2 El marketing en Cuba.....	2
1.3 Marketing de servicios.....	4
1.4 El concepto de mercadotecnia del turismo o marketing turístico.....	7
1.5 Marketing y hotelería	9
Capítulo II. Procedimiento general para la elaboración de un Plan de Marketing en organizaciones hoteleras	11
2.1 Descripción conceptual y metodológica de Plan de Marketing para destinos y productos turísticos.....	11
2.2 Concepción teórica y metodológica de un procedimiento general para la elaboración de un Plan de Marketing en organizaciones hoteleras	13
2.2.1 Descripción del procedimiento general.....	15
2.2.2 Reflexiones sobre el Plan de Marketing.....	15
2.2.3 Presentación del Plan de Marketing.....	19
2.3 Aplicación parcial del procedimiento general para viabilizar la gestión estratégica y comercial en el hotel Royalton Hicacos	20
2.3.1 Resumen ejecutivo	20
2.3.2 Breve análisis de la situación actual de los principales mercados de la instalación.....	20
2.3.3 Análisis del Producto.....	21
2.3.4 Análisis de la Competencia. Identificación de mayores competidores, breve descripción de ellos	27
2.3.5 Estrategias de ventas y contratación para el periodo 2018 por mercados teniendo en cuenta los resultados del 2017.....	28
2.3.6 Declaración de beneficios esperados.....	30
3.0 Conclusiones	31

4.0 Recomendaciones.....	32
5.0 Bibliografía.	33

Introducción

Teniendo en cuenta las nuevas tendencias del viajero y la situación económica actual de muchos países y la dinámica de la competencia se tiene la necesidad de implementar nuevas herramientas de comercialización con la intención de mantener los índices de ingresos y utilidades alcanzados hasta el momento.

Como objetivo general de este trabajo investigativo se tiene la actualización de las estrategias de marketing a través de la creación de un plan de marketing para el hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa en función de las tendencias de los principales mercados de la instalación.

Se presentan como objetivos específicos se tiene:

- Fundamentar en el marco teórico referencial de la investigación
- Determinar el procedimiento metodológico para el diseño del plan de marketing
- Implementar el procedimiento metodológico para el diseño del plan de marketing

Para lograr todo lo anteriormente planteado se se utilizaron herramientas como la revisión bibliográfica, el análisis-síntesis, entrevistas a expertos y el método histórico-lógico, matriz DAFO, entrevistas a operadores y se hizo uso del soporte digital Excel.

El trabajo está estructurado por un marco teórico - Referencial de la investigación, donde se hace mención a los principales conceptos relacionados con el marketing, profundizando en la mitología para la confección del plan de marketing en una instalación hotelera así como su implementación después de los estudios y análisis realizados.

Capítulo I. Marco teórico - Referencial de la investigación.

Capitulo I Marco teórico referencial de la investigación.

La revisión de la literatura y las fuentes de información especializadas constituye la base de la elaboración de este capítulo, de forma tal que permitiera abarcar el estado del arte sobre el objeto de estudio teórico-referencial de la investigación, para lo cual se siguió el hilo conductor expuesto en la figura 1.1, y que en su esencia aborda en lo fundamental: la definición del concepto de marketing, el desarrollo y diagnóstico de la aplicación del marketing en la economía cubana, la definición del marketing de servicios, la mercadotecnia del turismo y la visión del futuro, el concepto de mercadotecnia del turismo o marketing turístico, el marketing turístico y la nueva economía, y para finalizar, abordar la relación entre marketing y hotelería.

1.1 Definición del concepto de marketing.

La nueva definición del concepto de Marketing es el resultado de un proceso iniciado por Robert J. Eggert que en 1974 era presidente de la AMA, quién planteó como objetivo prioritario de la asociación el desarrollo consistente de una definición de marketing. Sin embargo, el verdadero impulso no se produjo hasta diez años después, de la mano de Stephen Brown, presidente entonces de la AMA, quien consciente de que la definición del año 1960 no reflejaba los importantes cambios producidos en el marketing en los últimos veinticinco años, creó un comité para desarrollar una nueva definición (Ferrell y Lucas, 1987). Este comité examinó las veintisiete definiciones mayoritariamente aceptadas y publicadas en libros durante el período 1957-19841 . La definición de síntesis del comité fue posteriormente modificada por el Consejo de Educación de Marketing de la AMA (AMA Marketing Education Council) y fue finalmente aprobada por la Junta de Directores de la AMA (AMA Board of Directors), en los siguientes términos:

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).

1.2 El marketing en Cuba.

El autor desea hacer referencia en este primer epígrafe después de conceptualizar la definición de marketing, describir algunos aspectos de interés dentro del estado del Marketing en Cuba³ , al considerar que no es una tarea fácil.

Aun es una disciplina de relativamente incipiente introducción en la práctica cubana y los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del modelo de desarrollo económico y social que exige en la actualidad la economía cubana.

Aunque el marketing es aplicable en diversas esferas, resulta importante precisar que este diagnóstico refleja la situación sólo de las empresas. Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y los servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la ley fundamental de nuestro modo de producción.

Por tanto, a partir de los años 90 del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial, para introducirse en los mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

El desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocan un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan, que unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien en empleo del marketing como orientación gerencial.

Sin embargo, a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas identificados en estudios realizados por un colectivo de profesores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) (2005), donde se plantea:

+Díaz F., I. (2005): Marketing en Cuba; un estudio necesario. Centro de estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de la Habana, p.26-28

1. Pobre orientación al mercado, lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes.
2. Insuficiente uso de las técnicas de marketing: esto puede observarse en lo siguiente:
 - La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de ventas, entre otros.
 - No se realizan análisis de cartera de productos/negocios
 - Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
 - Inexistencia de sistemas de información de marketing, que no permita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales.
 - Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas.
 - Insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing.
 - Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.
3. Concepciones erróneas sobre algunas variables del marketing.
4. Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas; existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios, inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa, ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor, afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

1.3 Marketing de servicios

Como es conocido, el concepto central del marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo. Esto explica por qué las técnicas, herramientas, conceptos y enfoques de gestión tradicionales del marketing responden con precisión a las necesidades que plantea la comercialización de ese tipo de productos. Por ello, la justificación habría que

buscarla en la propia práctica, ya que la experiencia ha demostrado que al actuar sobre un mercado de productos debo utilizar las mismas estrategias y herramientas de trabajo que si actuara en uno de servicios, la única pero importante diferencia vendría marcada por la adaptación que se hiciera de éstas al sector específico.

Los compradores de productos y servicios actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, confort. Las diferencias entre un mercado y otro son sólo de matices y diferencias operativas, no conceptuales. En consecuencia, las mismas técnicas que se utilizan para vender cigarrillos o automóviles pueden utilizarse para vender bancos, seguros, viajes.

Estos planteamientos nos conducen a una visión global e igualitaria de productos y servicios. Sin embargo, he de insistir, por su importancia, en la palabra clave de adaptar frente a la errónea de adoptar. El profesional del marketing debe ser consciente de que la utilización de las diferentes herramientas de trabajo debe ser acorde al mercado y sector en que se desenvuelve. En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional. Éste debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector.

Sin embargo, existen otros mercados en los que está casi todo por hacer y son los que determinan el grado de desarrollo de un país: marketing cultural, sector público, instituciones no lucrativas, social, y otras.

En primer lugar debe aclararse a que se refiere cuando se habla de servicios. El especialista norteamericano Philip Kotler (1994), propone la siguiente definición: "**Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra, esencialmente intangible, y que no tiene como resultado la propiedad de algo**". Los servicios se diferencian de los productos porque generalmente la prestación de estos no requiere de intermediarios, los mercados de servicio tienen un alto grado de fragmentación, pues son muchas las empresas que compiten entre sí, y son muy complejos porque están constituidos por conjunto de sub servicios.

El sector de los servicios de la economía se puede caracterizar mejor por su diversidad. Las organizaciones de servicio varían en cuanto a su tamaño, desde grandes transnacionales en campos como aerolíneas, banca, seguros, telecomunicaciones, cadenas de hoteles y

transporte de carga, hasta una extensa variedad de pequeños negocios de propiedad local y operados localmente, incluyendo restaurantes, lavanderías, taxis, ópticas y numerosos servicios de negocio a negocio. Esta realidad se comporta de forma diferente en el contexto nacional, en el que no existen grandes transnacionales, sino en general los servicios se asumen en una parte por el estado, como sucede con el sector de la salud y de la educación. En el caso del turismo, también se puede observar la existencia de empresas de propiedad estatal, mixta, o de explotación temporal por parte de las firmas extranjeras.

El marketing es una filosofía que surge en las empresas productoras de bienes tangibles, y resultó un proceso largo y difícil de aceptación por parte de los "productores" de servicio, de la idea que era posible aplicar el marketing en su actividad comercializadora, pues se piensa que era posible lograr éxito en su gestión sin la necesidad de aplicar el marketing. Esta etapa se conoce como la primera etapa de la actitud de los empresarios en la esfera de los servicios hacia el marketing⁴.

Un segundo momento se distingue al percatarse los empresarios de que trabajan por obtener un espacio apropiado en la distribución de los ingresos de los consumidores potenciales, toda vez que los productos y servicios pueden competir entre sí, y descubren que las personas reaccionan ante estímulos de marketing aplicados por empresas de servicios, y los clientes reaccionan ante las mismas motivaciones, la elección de un servicio puede sustituir a la de un producto. Y de este modo los empresarios del sector de servicio, convencido de la necesidad del uso de marketing en su campo, toman los elementos de éste para aplicar en su radio de acción.

Entre las características distintivas de los servicios según Sánchez M. (2008, p. 35), se distinguen las siguientes: simultaneidad de la producción y su consumo, intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, no transferencia de propiedad y carácter perecedero. Nos resta comentar acerca de los aspectos estratégicos en el marketing de servicios, que incluye la identificación de los clientes, la administración de la demanda y el posicionamiento.

Con relación a la búsqueda de ventajas competitivas, la intensificación de la competencia en el sector de servicios hace que cada vez sea más importante que las organizaciones diferencien sus productos en formas significativas, según afirman especialistas contemporáneos del marketing, la misión fundamental de las unidades de negocio se orienta a tratar de lograr ventajas competitivas, que puede derivarse de lograr bajos costos o establecer una clara diferenciación entre sus producto y los restantes.

⁴ Sánchez M., D (2008): Marketing hotelero y Agencias de Viajes. Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas, p. 34-40.

Para ello es necesario establecer una estrategia competitiva, donde queden plasmadas las acciones necesarias para poder ocupar los espacios deseados en el mercado.

Otros elementos a tener en cuenta en el posicionamiento del servicio se orienta hacia la claridad que debe tener la empresa en torno a la comprensión del concepto de posicionamiento del producto, qué imagen tiene la empresa y el producto en la mente de sus públicos, a qué clientes se sirve y cuáles son los objetivos futuros, cuáles son los productos fundamentales y cuáles los secundarios en la actual oferta, en qué se diferencian los servicios de los de la competencia y qué cambios son necesarios para reforzar la posición del servicio con respecto a la competencia.

Las investigaciones que se sustentan en el diseño de estrategias efectivas deben dirigirse a la detección de oportunidades y de amenazas para la empresa en un mercado competitivo, y entre sus elementos más importantes se encuentran Sánchez M. (2008, p. 36):

- Análisis del mercado: abarcando el volumen, la ubicación y las tendencias de este, a fin de definir los segmentos de mercado con que se trabajará
- Análisis corporativo interno, que conduce a la selección de los segmentos de mercados más apropiados, articulación de la posición deseada en el mercado y la selección de los beneficios en los cuales se insistirá a los clientes, estos pasos conducen a la elaboración del plan de acción de mercadotecnia, que constituye parte esencial del presente proyecto de investigación.
- Análisis competitivo, se enfoca hacia el análisis de los puntos fuertes y puntos débiles que permiten el análisis de las posibilidades para una diferenciación efectiva de la competencia.

1.4 El concepto de mercadotecnia del turismo o marketing turístico

Del consenso de la mayoría de los escritores sobre la mercadotecnia aplicada al turismo, el marketing puede definirse como una **"actividad humana que adapta de forma sistemática y coordinada las política de las empresas turísticas privadas o estatales en el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y los deseos de determinados grupos de consumidores y lograr el adecuado beneficio a través de la facilitación de la comercialización de bienes y servicios turísticos⁷".**

Esta definición conlleva el mismo significado del concepto universalizado de Mercadotecnia o Marketing aplicado a la actividad moderna donde las actividades orientadas a proveer a los consumidores de bienes y/o servicios deben satisfacer en forma óptima a tales consumidores.

El concepto de mercadotecnia, sustituye e invierte la lógica del concepto de ventas debido a las siguientes razones:

1. El concepto de ventas parte de los productos o servicios que tiene la empresa. Este concepto considera que la tarea a desarrollar consiste en utilizar el esfuerzo vendedor y la promoción para estimular un volumen conveniente de ventas

Tabla 1.1: Comparación entre los conceptos de Ventas y Mercadotecnia		
1. Concepto de ventas		
Enfoque	Medios	Fin
productos y servicios	venta y promoción	utilidades por volumen de venta
2. Concepto de mercadotecnia		
necesidades del cliente	mercadotecnia integrada	utilidades por satisfacer al cliente

Fuente: Adaptado de Kotler. P.(1993). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

2. El concepto de Mercadotecnia se deriva de los clientes actuales y potenciales de la empresa así como de sus necesidades.

Así, planea un conjunto coordinado de productos y programas para satisfacer estas necesidades y, en consecuencia, aspira la obtención de utilidades con la satisfacción o creación de satisfacciones a los clientes.

En resumen: La actividad vendedora se concentra sobre las necesidades del vendedor; la Mercadotecnia sobre las necesidades del cliente.

Entre las formas de orientación hacia el cliente, según el concepto de Mercadotecnia se identifican lo siguiente⁸ :

1. En la empresa quien manda es el consumidor, “lo que el cliente quiere lo obtiene”.
2. El cliente está en la parte superior de la gráfica de la organización (Organigrama).
3. Toda organización empresarial debe preferir el derecho a un mercado que el derecho a una planta.
4. Debe mirarse a la empresa con los ojos del consumidor.
5. En lugar de lanzar al mercado un bien / servicio que resulte de fácil producción, debe investigarse sobre lo que está dispuesto a comprar el consumidor.

⁸ Kotler. P.(1993). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

La creatividad se aplicaría más inteligentemente si la empresa orienta su producto/servicio hacia los deseos y necesidades del consumidor que hacia sus propios productos/servicios.

Los trabajos de muchos autores y de las organizaciones nacionales e internacionales de turismo han producido clasificaciones generalmente aceptadas. No obstante, reconocen que las estadísticas existentes ofrecen bastante confusión para catalogar quienes son ó no turistas. En consecuencia, deberá adaptarlas según las estadísticas que necesite para la formación de sus estadísticas para la evaluación socioeconómica de los flujos turísticos. Al respecto, las estadísticas generales más relevantes son: entradas, salidas y pernoctas.

1.5 Marketing y hotelería

Los servicios hoteleros pueden incluirse entre los servicios más complejos, donde hay una confluencia de tecnologías de punta de diversos sectores económicos.

Según se hace referencia en la bibliografía consultada, dos de los gurus del Marketing , Philip Kotler (Los diez pecados capitales del marketing, 2004) y Jack Trout (la estrategia de Trout, Editorial Mc Graw Hill, 2004), refieren que el marketing es la Guía de la estrategia Empresarial, donde se distinguen los principales cometidos/tareas del marketing: 1. Descubrir nuevas oportunidades. Kotler (2004) plantea que el marketing debería encargarse no tanto de vender, como de crear productos que no necesiten ser vendidos, que requiere: Identificar y satisfacer necesidades, reconocer una nueva necesidad latente, crear una nueva necesidad.

1. Aplicar estrategias de segmentación y posicionamiento.
2. Definir la mezcla de marketing o marketing mix.
3. Poner en práctica un Plan de Marketing (aspecto que se desarrolla en el Capítulo II del presente proyecto de investigación) y controlar sus resultados.

Según se describe en la bibliografía, la comparación entre las características de los servicios hoteleros y los principales problemas de marketing resultantes, se presentan en la tabla 1.2:

Tabla 1.2 Características de los servicios hoteleros problemas resultantes

Intangibilidad	Difícil de evaluar por parte del consumidor El comercializador se ve forzado a vender una promesa Difícil de comunicar e exhibir Los precios son difíciles de fijar y justificar
Inseparabilidad de la producción y el consumo	Los proveedores de servicios son fundamentales para su prestación El consumidor debe participar en la producción Otros consumidores afectan el resultado del servicio
Caducidad (carácter perecedero)	Los servicios no pueden inventariarse Es muy difícil equilibrar la oferta y la demanda La capacidad no utilizada se pierde para siempre
Heterogeneidad	Es difícil garantizar la estandarización y calidad del servicio
Relaciones basadas en el cliente	El éxito depende de la satisfacción y el mantenimiento de los clientes a largo plazo Como crear la necesidad de que los clientes regresen (niveles de repitencia)

Fuente: Pride W., y Ferrel O., C (1997): Marketing. Conceptos y Estrategias. 9na Edición. Editorial MC Graw Hill. México, 156 p.

Para finalizar este último epígrafe, es oportuno mencionar los principales aspectos que caracterizan el estado del arte del desarrollo del sector hotelero en el contexto internacional durante el periodo 2007-2010 11, donde se pueden mencionar los siguientes:

- Proceso de expansión (globalización) y concentración (fusiones o adquisiciones y franquicias).
- Crecimiento sostenido de la oferta de alojamiento, superior a las necesidades de la demanda.
- El desarrollo de nuevas fórmulas de administración y comercialización.
- Desarrollo del diseño orientado a las nuevas formas de la demanda.
- Fortalecimiento de las marcas y creación de estructuras de paraguas.
- El continuo crecimiento de reservas por internet y sistemas de reservas con la flexibilidad en precios que ello requiere.
- Marketing cada día más agresivo y creativo.
- Introducción de nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones.

11 CIDITUR Panorama Hotelero, septiembre 2009, tomado de Travel Industry Monitor, mayo 2009.

Capítulo II. Procedimiento general para la elaboración de un Plan de Marketing en organizaciones hoteleras. Caracterización del objeto de estudio. Aplicación de la metodología.

2.1 Descripción conceptual y metodológica de Plan de Marketing para destinos y productos turísticos.

Para la elaboración de un plan de marketing se debe tener en cuenta los siguientes componentes: Introducción, análisis de la situación y exploración del entorno donde se debe incluir (situación del mercado, situación del producto), análisis de los canales de distribución y esfuerzo de ventas, análisis de la competencia, segmentación de mercados e identificación del mercado objetivo, la identificación de los objetivos financieros y cualitativos, las estrategias de marketing (identificadas con producto, precio, plaza y promoción), estrategias tácticas, que incluye el programa de acción y presupuesto y finalmente, la implementación y control, aspectos que se retomarán posteriormente, la propuesta de Plan de Marketing para organizaciones hoteleras localizadas en destinos de sol y playa. Plan Estratégico de Marketing para una zona turística Anexo 1.

Destacar en la descripción del Plan Estratégico de Marketing para una zona turística, como se consideran un total de ocho momentos, con diferente contenido, que de cierta forma, resumen la casi totalidad de las componentes ya descritas a propuesta del autor, las cuales se tendrán como referentes teórico y metodológico para cumplimentar el objetivo de proyecto de investigación identificado con el diseño de un procedimiento general para la elaboración del Plan de Marketing en organizaciones hoteleras localizadas en destinos de sol y playa

El Plan de Marketing del año próximo.

En su libro titulado Marketing para Turismo (Kotler, 2004, p. 497-508), se describen los siguientes apartados con relación a la estructura conceptual para la elaboración de un Plan de Marketing, las cuales se detallan a continuación:

Sección I: El Sumario	
Sección II: Conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa	Relación con otros planes Planes relacionados con el marketing Administración y dirección de empresas
Sección III: Análisis y previsiones sobre los factores del entorno	Principales factores del entorno Análisis de la competencia Tendencias del mercado Potencial del mercado La investigación del marketing
Sección IV: Segmentación y público objetivo	Análisis de segmentación Selección del mercado objetivo
Sección V: Objetivos y cuotas de ventas del año próximo	Objetivos Cuotas de ventas Trasmitir el plan La alta dirección Intermediarios y otros agentes
Sección VI: Planes de acción: Estrategias y tácticas	Estrategias de ventas Estrategias de publicidad y promoción
Sección VII: Recursos necesarios para respaldar las estrategias y alcanzar los objetivos	Recursos humanos Equipamientos y espacios Otros recursos económicos
Sección VIII: Control del marketing	Objetivos de ventas Previsiones y cuotas de ventas Evaluación periódica de los objetivos del marketing Calendario de actividades de marketing
Sección IX: Presentación y promoción del plan	
Sección X: Preparación para el futuro	Recopilación y análisis de datos Planificación del marketing como herramienta de crecimiento empresarial

Fuente: Kotler, P., (2004: Marketing para Turismo. Pearson Educación, S.A., Madrid, p.584

El proceso de elaboración del Plan de Marketing se describe a través de las siguientes fases:

Fase I: Proceso de toma de decisiones	Las decisiones se adoptan según tres procesos de pensamiento: Proceso subjetivo Proceso intuitivo Proceso objetivo
Fase II: Valoración de la situación	Debe realizarse un autoanálisis (puntos fuertes y débiles) y un análisis macroambiental (oportunidades y amenazas) Análisis externos tiene cuatro componentes: clientes, competidores, sector y entorno
Fase III: Selección y análisis de mercados	Mercado entendido como el conjunto de personas (consumidores-clientes) que necesitan un producto Existen tres etapas de selección: mercado, mercado-meta y público objetivo Proceso de selección de mercados
Fase IV: Fijación de objetivos y metas	Adecuación de los objetivos a la empresa Posibilidad de ser mesurables Viabilidad y factibilidad Aceptación por quienes trabajan sobre ellos Flexibilidad ante contingencias Motivación para los que deben alcanzarlos Claros y concretos Comprometer a los implicados Participativos y consultivos Coherencia con los fines de la empresa
Fase V: Elaboración y diseño de programa	Conseguir los objetivos de mercado elegidos por la empresa
Fase VI: Presupuesto del Plan	Cuantificar los gastos e inversiones necesarias para el logro de unos objetivos Se inicia en la previsión de las ventas y los beneficios
Fase VII: Ejecución del Plan	La puesta en marcha es una de las fases más críticas. Atender los problemas estructurales, organizativos y de adiestramiento del personal
Fase VIII: Control del Plan	El Plan de Marketing es un proceso dinámico que se debe ajustar a las condiciones cambiantes, relación estrecha entre planificación y control

Fuente: Mercado I., C. (2006): Plan de marketing: Política de producto. Diplomatura en Ciencias Empresariales. Centro de Estudios Superiores Ramón Carande, España, p. 25-28.

Por último, destacar en la descripción del Plan de Marketing del producto, como se consideran un total de ochos fases, con diferente contenido a desarrollar, que de cierta forma, también cumplimenta los aspectos comentados por el autor, y constituye un referente metodológico para el desarrollo del proyecto de investigación.

2.2 Concepción teórica y metodológica de un procedimiento general para la elaboración de un Plan de Marketing en organizaciones hoteleras

El procedimiento propuesto integra el enfoque estratégico a partir de los objetivos estratégicos de la organización para la elaboración e instrumentación de un Plan de Marketing, el enfoque de mejora, donde el procedimiento de evaluación y control asume un carácter permanente y continuo a través del seguimiento y las retroalimentaciones constantes que permiten la toma de decisiones correctivas en el momento oportuno y de forma proactiva, y el enfoque

Sistémico, ya que el proceso de elaboración del Plan de Marketing se realiza como un todo armónico, centrando su prioridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización

El procedimiento propuesto se propone como objetivo elaborar el Plan de Marketing en organizaciones hoteleras y como objetivos específicos:

1. Describir las diferentes fases, etapas y métodos de carácter cuantitativo y cualitativo que permiten la elaboración del Plan de Marketing en el ámbito hotelero.
2. Elaborar diferentes instrumentos de recopilación de información que permita la evaluación de las diferentes etapas identificadas, que permita el análisis posterior de la situación y exploración de los factores económicos, políticos y socioculturales del entorno.

Constituyen bases para la elaboración del procedimiento general las premisas siguientes:

- Apropiado para organizaciones hoteleras que operan bajo la modalidad Todo Incluido.
- Disponibilidad de información cuantitativa y cualitativa de entrada, así como, la posibilidad de recopilación de datos internos.
- Compromiso de los directivos de la organización hotelera con la instrumentación del procedimiento diseñado, con los resultados de las fases descritas y la aplicación del programa de evaluación y control.
- Personal con formación básica en gestión comercial y estrategia empresarial. El procedimiento se sustenta en los principios siguientes:

- Participación activa del personal de contacto y directivos intermedios relacionados con la comercialización del producto hotelero.
- Evaluar con una periodicidad anual los resultados del Plan de Marketing elaborado.
- Consolidar la instrumentación del procedimiento a partir del establecimiento de la fase de Implementación y Control.

Las características que distinguen al procedimiento se relaciona con:

- Pertinencia: por las bondades derivadas de la aplicación del procedimiento elaborado.

Flexibilidad: debe analizar las circunstancias que pueden obligar a alterar la planificación y por tanto realizar una previsión de los riesgos. De esta forma, el plan contiene acciones alternativas en previsión de eventualidades.

- Suficiencia: por el proceso diseñado para la recopilación de la información necesaria, su procesamiento y evaluación para la realización del plan de mejora de la comercialización en la organización hotelera.

- Consistencia lógica: ya que la instrumentación de las diferentes fases, etapas y métodos cuantitativos y cualitativos, se corresponde con la ejecución lógica de este tipo de investigación descriptiva.

- Generalidad: dada por la posibilidad de su generalización como instrumento teórico y metodológico para el diseño de Plan de Marketing en otros tipos de organizaciones turísticas.

- Relevancia: es la asignación de responsabilidades a las diferentes acciones previstas, el reparto de tareas de forma que exista una eficacia y coordinación entre todos los elementos de la organización.

- Utilidad práctica: posibilita a los directivos intermedios del proceso de comercialización de la organización turística, de una herramienta pertinente para la toma de decisiones en cuanto a su contenido sistematizado y estructurado de los problemas comerciales

La elaboración del procedimiento general de un Plan de Marketing para organizaciones hoteleras se deriva del desarrollo del marco teórico referencial de la investigación en el Capítulo I, de la experiencia y conocimientos adquiridos por el autor en el desempeño de sus funciones como director general en entidades hoteleras, y de los resultados derivados de la revisión y consulta de la literatura científica disponible sobre la temática objeto de estudio

2.2.1 Descripción del procedimiento general

El Plan de Marketing¹² es una herramienta de trabajo, un documento escrito, resultado de analizar, preparar y decidir acerca de las actuaciones en Marketing, para un periodo de tiempo determinado. Las decisiones estratégicas, como la selección del negocio y los mercados en los que competir, constituyen el marco en que se desarrolle el Plan de Marketing, exigencia dada el entorno de incertidumbre y cambio, para no ser un "barco a la deriva".

El Plan de Marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se puede elaborar si no sabemos, donde nos encontramos y a donde queremos ir.

El plan de marketing especifica las políticas comerciales a desarrollar en el horizonte temporal del plan, partiendo de los objetivos comerciales. Generalmente se formula para un año y en él se especifican las distintas acciones que se van a desarrollar para la consecución de los objetivos. Las acciones se organizan, encadenan y coordinan entre sí analizándose las interrelaciones y su compatibilidad con el entorno y la estrategia empresarial. Los recursos humanos, financieros y materiales que precisan las distintas acciones se especifican en el programa de acción.

El plan de marketing debe tomar en consideración la cultura empresarial y la planificación de los recursos humanos, su selección, formación, motivación y organización. Por último, el plan fija la forma en que se van a medir los resultados y efectuar el seguimiento y control de la ejecución del plan. Una vez puestas en marcha las acciones previstas, en el plan se miden los resultados y se comparan con los objetivos comerciales previstos. La diferencia entre los resultados medidos y los objetivos representan las desviaciones positivas o negativas con respecto a las previsiones. Las desviaciones, especialmente las significativas, requieren una explicación y el estudio de medidas correctoras.

2.2.2 Reflexiones sobre el Plan de Marketing

Para mejorar la comprensión y aplicación del plan de marketing, conviene dar contestación a una serie de interrogantes que surgen en toda elaboración del mismo:

¿Cuándo ha de realizarse? Aun siendo un factor importante el tamaño de la organización, no es tan decisivo para determinar el momento de su ejecución. En principio no es un instrumento de gestión fácilmente realizable y máxime cuando no se tienen experiencias

anteriores. La realidad nos indica que desde que se dispone de la información básica para su ejecución, hasta que queda aprobado por la alta dirección transcurren, generalmente, de dos a tres meses, por lo que es aconsejable iniciar sus primeros trabajos en el mes de septiembre, para que pueda estar finalizado en el mes de noviembre, teniendo el mes de diciembre para informar a los directivos que deben conocerlo y que no hayan intervenido en su confección de esta forma su implementación se realizará al inicio del año objeto de planificación.

□ ¿Qué contenido debemos darle? Según lo aquí expuesto, un plan de marketing no es un plan de actuación sobre algún elemento aislado del marketing mix o sobre el plan de ventas. El contenido que debemos darle, siempre de forma escrita, consta de dos partes claramente diferenciadas: programa de acción y presupuesto económico.

□ ¿Quién prepara el plan de marketing? En este caso, el tamaño de la organización sí es muy importante, ya que mientras en la PYME suele prepararlo el director comercial, en las grandes compañías y, según sea su organización interna, debe realizarlo el product manager (director de producto) para su línea de productos, y ser el director de marketing el responsable de la preparación del plan general de marketing.

□ ¿Quién da el visto bueno? Al igual que en el punto anterior, dependerá del tipo de organización turística; lo normal es que sea el Consejo de Dirección quien, a nivel jerárquico, estudie y apruebe la propuesta presentada.

□ ¿Quién lo implementa? Las personas que han intervenido directamente en la realización del plan de marketing suelen actuar con igual responsabilidad en su implementación; pero existen otros directivos y colaboradores que están implicados en su ejecución, por lo que reviste una gran importancia el saber comunicar y dar a conocer los términos del mismo.

Fase II: Análisis de la situación actual

El área de marketing de una organización turística no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que debemos trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- Un análisis histórico: tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas.

- Un análisis causal: con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede.

- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

- Un estudio de mercado: durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing.

- Un análisis DAFO: estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima expresión, ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una organización turística dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las fases siguientes.

Fase VI: Determinación de objetivos estratégicos y comerciales

Los objetivos estratégicos y comerciales constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables:** es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- Concretos y precisos:** totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
 - En el tiempo:** ajustados a un plan de trabajo.
 - Consensuados:** englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos
 - Flexibles:** totalmente adaptados a la necesidad del momento.
 - Motivadores:** al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Fase VII: Elaboración y selección de estrategias de marketing

Las estrategias de marketing son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán que dar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la organización turística.

2.2.3 Presentación del plan de marketing

Aunque la presentación del plan de marketing es algo extrínseco al mismo y que pertenece a su aspecto formal, no suponiendo propiamente el desarrollo de una etapa, no hay que olvidar que éste debe ser aprobado por la alta dirección de la empresa, por ello se deberá llevar a cabo una estrategia de presentación. Para lo cual y principalmente, debe ser redactado de forma profesional, haciendo hincapié en aquellos datos más relevantes.

Los datos que se obtengan de la investigación comercial, así como todos aquellos derivados de la recopilación de datos obtenidos del análisis de la situación, deberán ser incluidos en el apéndice del plan y representados, a ser posible, en gráficos que faciliten su comprensión y lectura. De esta forma, la presentación del plan de marketing será más ágil, quitándole la densidad y pesadez que representa la exposición de los mismos.

Es interesante que el plan explique por qué se desestiman y desechan algunas de las alternativas para recalcar que éstas han sido consideradas en su justa medida. Es muy importante tener en cuenta que, a la hora de presentar el plan ante el consejo de administración o el consejo de dirección, se deben utilizar medios tecnológicos que hagan esta presentación más amena.

Nunca se debe olvidar que el departamento de marketing debe vender el plan de marketing a la alta dirección de la empresa, utilizando técnicas de marketing a través de las cuales se demuestre su validez y fiabilidad.

2.3 Aplicación parcial del procedimiento general para viabilizar la gestión estratégica y comercial en el hotel Royalton Hicacos

2.3.1 Resumen ejecutivo

Con la intención de diseñar un plan de marketing en función de la tendencia de los principales mercados del hotel se realiza la propuesta de Actualización de las estrategias comerciales del hotel a través del rediseño del Plan de marketing existente, realizando un estudio de la situación actual del producto, la competencia y sus principales mercados recomendando estrategias y acciones que colaboraran con las metas trazadas para el periodo en cuestión.

2.3.2 Breve análisis de la situación actual de los principales mercados de la instalación

Después de realizar un análisis de los 5 mercados principales al cierre de Julio 2017 y tomando como periodos a analizar Noviembre 16 – Julio 2017 vs Noviembre 15 -Julio 2016, se concluye que:

Inglaterra se destaca como primer mercado emisor dentro del mix del hotel, teniendo como principales productores a TUI UK, Thomas Cook Uk y Virgin Holidays, el precio medio de este mercado hasta el momento ha sido de 114,97 usd. La producción de este mercado se encuentra un 45,85% por encima de la producción del año anterior a las fechas con un incremento en el precio medio de 16,64%. Es válido destacar que la operación de TUI UK comenzó en mayo de 2016 y constituye el operador más productor del mercado.

La libra de esterlina hoy se deprecia un 12 % respecto al 23 de junio de 2016, día previo a las elecciones en UK para la salida de la Unión Europea, luego a perder un 23 % en enero de 2017, ha recuperado la mitad pero se prevé vuelva a bajar tras el sello de las negociaciones de la salida de la Comunidad Económica Europea. Descuentos en Venta anticipada, como lo sucedió este año será la norma de comportamiento del británico, comprar con antelación su viaje ante una futura depreciación de su moneda, y por tanto de un menor valor.

En segundo lugar se encuentra **Alemania** con TUI (con la exclusiva del mercado) con un crecimiento de un 27,62% de los turistas días con respecto al periodo en comparación, así como un 15,31% del precio medio y un 47,15% los ingresos. Manteniendo un crecimiento sostenido.

Canadá como tercer mercado, con el ttoo Sunwing Vacations (único del mercado). Tiene un decrecimiento de un 43,79% en los turistas días así como un -36,48% en el ingreso paquete,

debido en gran medida a la devaluación del dólar canadiense. Aumenta su precio medio en un 13,00%.

Las ventas **ON Line** en cuarto lugar (principalmente a través del canal web de ventas Royalton). A destacar el aumento de la producción de las mismas después del comienzo de Expedia.com y Booking.com. Para el periodo analizado se encuentra en un 63,95% de crecimiento de los turistas días, así como un 17,97% del precio medio y un 93,41% los ingresos.

Como quinto mercado podemos situar a **Suiza** con un 27,28% de crecimiento de los turistas días, así como un 7,09% del precio medio y un 27,28% los ingresos.

2.3.3 Análisis del Producto.

Breve descripción del producto

Royalton Hicacos Resort & SPA, hotel 5 estrellas de 404 habitaciones para adultos mayores de 18 años (401 junior suites y tres suites) ubicado en una de las mejores zonas de playa de Varadero. Cuenta con 16 años de explotación y de ellos 4 bajo la administración y comercialización de la Cadena Hotelera Blue Diamond Resorts. Propiedad de la Empresa Mixta Las Dunas SA. Con amplias áreas comunes, 7 bares y 6 restaurantes enfocado al segmento adultos en busca de una experiencia de excelencia y relajación.

Localizado 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.

Análisis DAFO

Después de realizar una tormenta de ideas con departamentos involucrados se llegó a la siguiente Información 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

- Reconocido 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.
- No poseer habitaciones con dos camas.
- Diferencia de categorías habitacionales solo de servicio y no de estructura.
- Habitaciones con necesidad de renovación
- Problemas de suministro
- Inestable la calidad de la transportación del personal
- Situación actual de la lavandería
- Situación actual de los espejos de agua
- Situación actual con el clima del hotel
- 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
- Mala calidad por parte de los prestatarios encargados del servicio de fumigación

- El color de la piscina que aunque simula el mar, muchas veces hace que el cliente perciba que está “ verde”

Problema Estratégico General:

- Si continuamos con presencia de hoteles de similar categoría con precios competitivos, debilidad del dólar canadiense, dependencia mayoritaria de los vuelos chárter, 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 y afectación en la producción del hotel por el posible paso de huracanes, manteniéndose no poseer habitaciones con vista al mar, no poseer habitaciones con dos camas, diferencia de categorías habitacionales solo de servicio y no de estructura, habitaciones con necesidad de renovación, problemas de suministro, inestable la calidad de la transportación del personal, Situación actual de la lavandería, situación actual de los espejos de agua, situación actual con el clima del hotel, 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, mala calidad por parte de los prestatarios encargados del servicio de fumigación y el color de la piscina que aunque simula el mar, muchas veces hace que el cliente perciba que está “ verde”, aunque sea reconocido prestigio en las redes sociales, sea uno de los hoteles 5 estrellas más lujosos de Cuba, posea un restaurante buffet único de su tipo en cuanto a decoración y estilo, area 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 y se trabaje en equipo no podremos aprovechar el 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 y un segmento solo adultos bien definido.

Solución Estratégica General:

- Si en Royalton Hicacos Resorts & Spa se continua con el reconocido 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, area 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 se podrá aprovechar el 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 y con un segmento solo adultos bien definido.

Renovaciones y/o cambios del último periodo.

- Bar Playa Diamond Club
- Bar Mía
- Montaje de la Tensoforma de la escalera del Buffet, terraza del italiano y área de espectáculo
- Casa de cambio
- Camas balinesas para Diamond Club
- Señalización de áreas de fumadores en la playas
- Servicio de desayuno en el ranchón playa
- Reparación de las de la piscina

- Montaje de camas balinesas para piscina Diamond Club
- Extensión de área de fumadores
- Apertura de desayuno y almuerzo para clientes Diamond Club
- Restaurante Rincón Habana
- Implementación del día cubano
- Cata de ron y venta de tabacos
- Reapertura del gril de la playa
- Creación del mirador The View
- Puesta en marcha del canal interno

A modo general comentamos que el producto en este periodo continua siendo mejorado básicamente en áreas comunes pero sigue siendo una necesidad imperiosa la remodelación y actualización del 100 % de la planta habitacional.

Resultados de Calidad del año 2017 (incluir gráficos de tendencia por áreas y general). Incluir los 10 comentarios negativos más reiterados en las encuestas.

Analizando los resultados del año 2017 en cuanto a las encuestas aplicadas por GESHOTEL se logra cumplir a un 96.37% de lo presupuestado en cuanto a satisfacción general encontrándose como comentarios negativos más reiterados:

- Problemas con el aire acondicionado.
- Moscas, eliminar insectos.
- Variedad y calidad de los alimentos
- Mejorar la calidad del internet.
- Renovación de habitaciones
- Más variedad de las actividades
- Temperatura de los alimentos}
- Más opciones vegetarianas

- Mas música en vivo
- Más variedad en las actividades

2.3.4 Análisis de la Competencia. Identificación de mayores competidores, breve descripción de ellos.

En la tabla continuación se aprecia el comportamiento de las ocupaciones del Polo en los hoteles 4 y 5 estrellas hasta cierre de septiembre 2017 donde Royalton Hicacos ocupa el primer lugar en el ranking de aprovechamiento de su capacidad ocupacional.

AVG YEAR PENETRATION							
	% YEAR OCCUPANCY	AVAILABLE ROOMS		OCCUPIED ROOMS		PENETRATION	RANKING
		NUMBER	MARKET SHARE	NUMBER	MARKET SHARE		
Royalton Hicacos	95.00%	146,400	5.40%	139,082	8.71%	1.61	1
Paradisus Princesa del Mar	59.32%	230,580	8.50%	136,786	8.57%	1.01	7
Paradisus Varadero	41.74%	186,660	6.88%	77,915	4.88%	0.71	11
Grand Memories Varadero	52.19%	406,260	14.98%	212,032	13.28%	0.89	9
Iberostar Laguna Azul	74.42%	297,924	10.98%	221,713	13.89%	1.26	3
Ocean El Patriarca	72.71%	153,720	5.67%	111,769	7.00%	1.24	4
Melia Peninsula	63.94%	216,306	7.97%	138,296	8.66%	1.09	6
Memories Varadero	48.90%	378,810	13.97%	185,248	11.60%	0.83	10
Sol Sirenas Coral	56.29%	238,266	8.78%	134,121	8.40%	0.96	8
Starfish Cuatro Palmas	64.29%	81,252	3.00%	52,238	3.27%	1.09	5
Starfish Varadero	40.47%	122,610	4.52%	49,623	3.11%	0.69	12
Naviti Varadero	34.87%	162,138	5.98%	56,539	3.54%	0.59	13
Memories Jibacoa	88.74%	91,500	3.37%	81,199	5.09%	1.51	2
TOTAL	61.0%	2,712,426	100.00%	1,596,563	100.00%		

Se consideran competencia directa de Royalton Hicacos los hoteles a continuación (*tres de ellos trabajan el segmento Solo Adultos) Debajo encontraran las inclusiones que ellos ofrecen en comparación con el producto en análisis así como los precios y ocupaciones que han mantenido en los últimos periodos donde se aprecia que Royalton Hicacos ha liderado la lista de mantener una alta ocupación a mayores precios.

Hotel	Servicio de mayordomía	Servicio de habitación	Buceo	Comida y bebida 24 horas	Solo adultos	WiFi	Deportes náuticos
Grand Memories (Sección Sanctuary)	si	si	no	si	18+	Costo adicional	Servicios no motorizados
Paradisus Princesa del Mar	Solo real servicio	si	si	si	18+	Solo servicio	Servicios no motorizados

						Real Incluido	
Iberostar Varadero	Conserjería	si	no	si	Familias	Solo en SPA Junior Suite	Servicios no motorizados
Melia Las América	no	si	no	si	18+	Costo adicional	Servicios no motorizados
Royalton Hicacos	si	Solo para Diamond Club	si	si	18+	Costo adicional	Servicios no motorizados

2016-2017 ADR	Habitaciones No.	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AVE.
Paradisus Princesa del Mar	630	92.94	107.64	123.62	122.93	138.06	144.93	112.71	101.70	99.59	98.61	116.98
Paradisus Varadero	794	102.53	114.80	125.50	127.59	133.33	125.77	113.92	92.91	87.73	85.72	114.17
Iberostar Varadero	388	86.76	98.99	103.35	123.19	136.82	130.74	104.39	87.66	88.34	90.36	104.82
Melia Las Américas	340	90.60	101.55	120.70	135.69	134.38	134.41	112.46	89.91	86.02	90.45	110.39
Royalton Hicacos	400	94.68	105.82	124.99	141.23	146.83	145.52	121.21	106.17	107.93	111.29	120.78
		31	30	31	31	28	31	30	31	30	31	304
2016-2017 %	Habitaciones No.	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AVE.
Paradisus Princesa del Mar	630	52.21	71.12	61.24	94.40	92.90	77.83	85.38	58.35	45.03	55.28	69.16%
Paradisus Varadero	794	30.18	43.09	54.00	73.68	73.32	76.43	80.52	40.09	37.42	56.27	56.36%
Iberostar Varadero	388	88.38	91.54	88.21	80.24	94.35	94.01	90.48	94.34	88.26	92.37	90.18%
Melia Las Américas	340	82.63	95.64	87.26	96.11	95.53	91.72	88.24	93.19	74.03	84.10	88.81%
Royalton Hicacos	400	91.64	93.05	84.41	92.47	96.68	95.6	96.92	95.00	79.39	85.78	91.05%

2.3.5 Estrategias de ventas y contratación para el periodo 2018 por mercados teniendo en cuenta los resultados del 2017:

- La tendencia es a subir precios en la nueva contratación de ahí la importancia de la satisfacción de los clientes que nos visitan.
- Mantener la exclusiva del mercado alemán con TUI
- Mantener la exclusiva del mercado canadiense por el momento dando una pequeña participacion a Air Canada Vacations quien va a comenzar a trabajar con Royalton Hicacos.
- Teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas on line se reforzarán las acciones en internet, de ahí la importancia que se le debe dar a los que reservan por mencionada vía. Dándoles la mejor acomodación posible así como facilidades para cenar en los restaurantes en la calle
- El segmento de clientes vegetarianos cada día va en crecimiento por lo que debemos tener más opciones para los mismos.

- Se deben fortalecer aún más las acciones de co-marketing con TTOO de interés
- Se debe continuar el trabajo de promoción con los medios especializados
- Se debe continuar la presencia en ferias de turismo internacional con la intención de seguir posicionando la marca Royalton a nivel internacional
- Se debe trabajar más el mercado nacional teniendo en cuenta la popularidad que tiene el producto hoy día en la red de ventas de los receptivos cubanos
- Teniendo en cuenta la tendencia de los viajes en grupos de amigos y familiares se debe promover el hotel con la opciones que para este segmento tiene

Acciones comerciales

- Se ha realizado la contratación con operadores de interés subiendo un porcentaje de precios a ciertos mercados
- Se ha ratificado la exclusiva con Tui Alemania hasta el año 2019
- Se han tomados acuerdos entre Royalton Hicacos y Air Canada Vacations , para comenzar un trabajo de conjunto a partir de próxima temporada
- Se le ha indicado al equipo de alojamiento dar prioridad a clientes que compran on line
- Se debe crear en cada menú de cada restaurante del hotel opciones para vegetaciones
- Teniendo en cuenta los ingresos de paquete pronosticados para el 2018 y según acuerdo en Contrato de Administración con la propietaria se destinará 752 963 dólares para acciones de Co marketing
- Se realizaran acciones publicitarias con TTC, HOSTELTUR, EXCELENCIAS, BUEN VIAJE, DESTINATION CUBA
- Se realizaran misiones comerciales a mercados con los que se está trabajando en aras de mejorar la producción con los mismos así como la participación en ferias de importancia y reconocimiento internacional.
- Para el periodo 2018 – 19 se planifica congelar precios de contratación y no ser agresivos en las ofertas.

- Se prevé que el mercado inglés siendo situado dentro de los principales del hotel, se mantendrán los EBB con los operadores que lo operan con la intención de lograr un buen número de ventas anticipadas.
- Continuar con el estudio constante del comportamiento de los precios y la competencia y hacer ofertas dinámicas que permitan estar siempre disponibles y a los mejores precios.
- Se realizarán visitas a receptivos nacionales con la intención de mantenerlos actualizado sobre las bondades del producto así como la presencia en ferias OUT LET de los mismos
- Se mandarían sueltos promocionales a los operadores que trabajan grupo , con la intención de dar a conocer las bondades de nuestro hotel en ese sentido

2.3.6 Declaración de beneficios esperados.

Teniendo en cuenta el comportamiento de los mercados así como las estrategias y acciones a implementar se espera un año 2018 lleno de buenos resultados con una mezcla de mercado bien similar a la del pasado año.

Presupuesto TD por Mercados

PAX	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Nov	Dic
Canada	4875	5063	5429	4841	4508	3247	3492	3528	4095	4416	4704	5044
ONLINE	704	620	1125	862	866	1117	893	1039	873	1306	1546	1440
UK	5914	6314	6709	6448	9246	9688	8710	7835	8652	8236	7678	6948
Germany	4136	3692	3796	5316	3846	3046	2922	3027	2770	3036	3701	3209
Benelux+Escand.	2486	2219	1900	673	1216	1760	1237	1178	1100	1260	1094	2065
EUROPA	1001	310	397	308	506	941	1358	1022	723	606	84	267
LATAM	515	164	182	146	188	164	173	182	203	155	164	173
LOCAL	439	143	102	318	320		242	562	450	344	133	108
Otros	568	478	598	593	494	475	555	498	426	412	576	498

3.0 Conclusiones

- El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados.
- El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.
- Tras el estudio realizado se han trazado nuevas estrategias comerciales para el periodo en cuestión
- Tras analizar los principales mercados del hotel se denota Inglaterra como el mas representativo
- Una de las fortalezas más importantes a tener en cuenta para la promoción y venta el producto es la aceptación del producto Royalton Hicacos por los agentes de viajes que lo visitan
- Se cuentan con competidores bien agresivos en el tema precios con mejores condiciones en la acomodación
- Las ventas online van en crecimiento después de la incorporación de booking.com y expedia.com

4.0 Recomendaciones

- Implementar y validar el nuevo plan de marketing diseñado
- Trabajar en base a los gustos y tradiciones el mercado inglés, con la intención de seguir fomentando el mismo como más representativo en la producción del hotel Royalton Hicacos
- Enviar quincenalmente comunicaciones de actualización a la base de datos de agentes de viajes que conocen el producto con la intención de fidelizarlos
- Remodelar las habitaciones de la planta hotelera teniendo en cuenta la creación de nuevos hoteles 5 estrellas todo incluido
- Continuo intercambio con los corporativos de ventas online, manteniendo una actualización de cómo va la competencia y ofertas que publican
- Implementar valores añadidos a clientes viajando a través de Booking y Expedia, con la intención de seguir aumentando la producción con los mismos
- Aplicar sistema de EBB a los operadores más productores, logrando así un volumen de ventas con cierta anticipación

5.0 Bibliografía.

Bibliografía referenciada y consultada

1. Altes M., C (1997): Marketing y Turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. ED. Síntesis, S.A. Madrid, p. 32-39.
2. Ayala Castro, H. (2000). Un enfoque estratégico de marketing turístico dirigido hacia mercados emisores de Cuba: el caso de España, Tesis Doctoral, Gestión hotelera y turismo, Facultad de Contabilidad y Finanzas, Universidad de La Habana.
3. Bagozzi, R.P. (1975a): "Marketing As Exchange", Journal of Marketing, vol. 39, octubre, pp. 32-39.
4. Bello, L; Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1996). Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing, 2a edición. Civitas, Madrid.
5. Bigné, E. y otros. (2000). Marketing de destinos turísticos. Editorial: ESIC Madrid. España
6. Bigné, J.E. (2005): Nuevas Orientaciones del Marketing Turístico: De la Imagen de Destinos a la fidelización de los Turistas. Papeles de Economía Española, Vol.102, pp.221-235.
7. Bigné, J.E. y Sánchez, M.I. (2001). Evaluación de la Imagen de Destinos Turísticos: Una Aplicación Metodológica en la Comunidad Valenciana. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol.10 (3), pp.189-200.
8. Carballo Casas, R. y Matos Rodríguez, H. (2007). Análisis de la influencia del posicionamiento del hotel Iberostar Varadero en TripAdvisor.com. Tesis de Diplomado Especializado en Gestión Hotelera. Escuela de Hotelería y Turismo de Varadero.
9. Cervero, J. (2007): Marketing Turístico. Editorial Octaedro, España, 104 p.
10. Céspedes, J.J. (1999). Fuentes de información para la investigación. La red Internet y las bases de datos electrónicas, en Sarabia, F.J. (ed.). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Pirámide, Madrid, pp. 125-149.
11. CITUR Informa enero-febrero 2007, tomado de Expansión, citado en reporte diario de prensa, 19 de enero. 12. CIDITUR Panorama Hotelero, septiembre 2009, tomado de Travel Industry Monitor, mayo 2009. 13. Comunidad Autónoma (2005). Plan Director de marketing turístico de Andalucía 2006-2008.

- 14.Cooke, E.F.; C.L. Abercrombie y M. Rayburn (1986): "Problems With The AMA's New Definition Of Marketing Offer Opportunity To Develop An Even Better Definition", Marketing Educator, vol. 5, primavera, pp. 1-25.
- 15.Cooke, E.F.; D. Van Doren, y M. Lee (1989): "On The Definition Of Marketing", Journal of Midwest Marketing, vol. 4, primavera.
- 16.Cruz Roche, I. (1990): Fundamentos de marketing, Ariel, Barcelona.
- 17.Dante R., J.(2001): Guía para el Plan de marketing y Programa de Ventas, p.17.
- 18.Díaz F., I. (2005): Marketing en Cuba; un estudio necesario. Centro de estudios de Técnicas de Dirección (CETED), Universidad de la Habana, p.26-28.
- 19.Directrices del Plan de Marketing de Andalucía (2008): Capitulo 8. España, pp. 373-376.
- 20.Doctorado Interuniversitario de Marketing. Universidad de Alicante, 2005, p.65.
- 21.Ejarque, J. (2005). Destinos turísticos de éxito. Diseño, creación, gestión y marketing. Editorial Pirámide.
- 22.Felipe G., J. (1997): Marketing Hotelero. Principios y aplicaciones para la gestión día a día. Editorial Deusto. España, 132 p.
- 23.Ferrell, O.C. y G.H. Lucas jr. (1987): "An Evaluation Of Progress In The Development Of A Definition Of Marketing", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 15, nº 3, otoño, pp. 12-23.
- 24.Foxall, G. (1989): "Marketing's Domain", European Journal of Marketing, vol. 223, nº 8, pp. 7-22.
- 25.Hirschman, E.C. (1983): "Aesthetics, Ideologies And The Limits Of The Marketing Concept", Journal of Marketing, vol. 47, verano, pp. 45-55.
- 26.Iglesias Tovar, J. R., Talón Ballester, P., García Viana, R. (2007). Comercialización de Productos y Servicios Turísticos.
- 27.Instituto Autónomo. Fondo Nacional de promoción y Capacitación. Plan de Marketing Destino Turístico Venezuela 2007-2010. 45 p.
- 28.Jiménez V., B. (2011): Procedimiento para evaluar y mejorar la gestión de la tecnología y la innovación en hoteles Todo Incluido. Proyecto de Tesis Doctoral. Universidad de Matanzas, 107 p.
- 29.Kotler, P. (1984): Marketing Essentials, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, Inc.

- 30.Kotler, P. y E, Roberto (1992): Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública. Díaz Santos, Madrid, 132 p.
- 31.Kotler, P. (1994): Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation And Control, 8ª ed., Prentice-Hall-Simon & Schuster International Group; versión castellana: Dirección de marketing, 8ª ed., 1995, Prentice Hall International, UK.
- 32.Kotler , P., Bowem J., y Makens L. (1997): Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. Prentice Hall. Primera Edición. Mexico, 145 p.
- 33.Kotler, P., et al. (2000) Dirección de Marketing, Edición del milenio, Pearson Educación, S.A., Madrid. 34.Kotler. P.(1993). Dirección de Mercadotecnia. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- 35.Kotler, P., (2004: Marketing para Turismo. Pearson Educación, S.A., Madrid, p.584.
- 36.Madeca (2008). Nuevos Retos de la Comercialización de Destinos Turísticos. Málaga Horizonte 2012. Foro de divulgación y debate. Málaga, 16 enero 2008
- 37.Martín M., M. (2004): Marketing estratégico. Material de apoyo para el Curso de Directivos de 1er nivel, FORMATUR, Ciudad de la Habana, 46 p.
- 38.Mercado I., C. (2006): Plan de marketing: Política de producto. Diplomatura en Ciencias Empresariales. Centro de Estudios Superiores Ramón Carande, España, 43 p.
- 39.Pancorbo S., J. (2011): Plan estratégico turístico. Módulo de marketing turístico. Especialidad de Comercialización Turística. Universidad de Matanzas, 39 p.
- 40.Plan Integral Turístico de Navarra. La Visión 2010. Ayuntamiento de Navarra. España. 22 p.
- 41.Pride W., y Ferrel O., C (1997): Marketing. Conceptos y Estrategias. 9na Edición. Editorial MC Graw Hill. México, 156 p.
- 42.Przybylski A. (2005): Marketing de servicios turísticos. Ediciones SURPASS. Buenos Aires. Argentina. 190 p. 43.Onkvisit, S. y J.J. Shaw (1987): "Searching For The "Perfect" Definition Of Marketing May Be A Fritless Endeavour", Marketing Educator, vol. 6, nº 1, invierno, pp. 1-6.
- 44.Sánchez M., D (2008): Marketing hotelero y Agencias de Viajes. Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Universidad de Matanzas, p. 34-40.

- 45.Sánchez, M. y Sarabia, F.J. (1999). Validez y fiabilidad de escala. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madrid. Pirámide.
- 46.Santesmases, M. (1999). Marketing. Conceptos y Estrategias. 4ta ed. Pirámide, Madrid.
- 47.Secretaría de Turismo de México (2007). Perfil de los mercados turísticos emisores. Síntesis de fuentes especializadas. Caso Canadá, octubre
- 48.Valls, J. F. (2003). Las claves del mercado turístico. Cómo competir en el nuevo entorno. Ediciones Deusto, Bilbao. España
- 49.Vázquez, R. y J. A. Trespalacios, J.A. (1994). Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales, Civitas, Madrid, 129 p.
- 50.El Plan de Marketing. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/planmk/kerim.htm>. (Consultado 08 de Julio 2011)

Anexos.

Anexo 1 Plan Estratégico de Marketing para una zona turística.

<p>A. Diagnostico estratégico de la posición competitiva del destino turístico en los diferentes mercados.</p>	<p>Identificación de mercados y segmentos turísticos alternativos, tanto actuales como potenciales factores claves del éxito en cada mercado Riesgos y oportunidades Puntos fuertes y débiles del producto turístico Puntos fuertes y débiles de la competencia relevante en cada uno de los mercados y segmentos.</p>
<p>B. Selección de alternativas estratégicas y establecimiento de los objetivos globales del plan.</p>	<p>Implica el establecimiento de prioridades en el desarrollo de mercados y productos turísticos así como los objetivos generales a largo plazo a nivel</p>
	<p>global y por mercados. Se establece también las estrategias temporales a utilizar en cada uno de los mercados.</p>
<p>C. Definición del modelo de desarrollo turístico acorde con los mercados y segmentos objetivos seleccionados</p>	
<p>D. Definición de una propuesta de posicionamiento, tanto a nivel global como en cada uno de los mercados y segmentos seleccionados.</p>	<p>Es una de las principales opciones estratégicas en Marketing y que afectará directamente a las acciones de comunicación y comercialización del producto. dicha propuesta de posicionamiento debe reunir como requisito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser perfectamente diferenciales de la competencia. • Coherente con el modelo de desarrollo turístico. • Acorde con los valores y expectativas de los individuos que conforman los mercados y/o segmentos objetivo.
<p>E. Fijación de objetivos específicos tanto cuantitativos como cualitativos a corto y mediano plazo.</p>	<p>Entre los objetivos se deben considerar aspectos como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de visitantes • Objetivos de comunicación y promoción • Desarrollo de nuevos productos
<p>F. Plan de actuación a corto y mediano plazo. Fija acciones concretas y delimitadas en el tiempo referentes a:</p>	<p>Acciones de promoción Actuaciones sobre productos actuales Acciones de desarrollo de los nuevos productos</p>
<p>G. Análisis de los posibles impactos del plan y su rentabilidad social.</p>	<p>En este punto se analiza el presupuesto necesario para el desarrollo del Plan de actuaciones propuesto, evaluando la rentabilidad en términos de los impactos económicos y sociales.</p>
<p>H. Criterios de control de la ejecución del plan.</p>	<p>Implica la definición del sistema de información permanente, los criterios y periodicidad de seguimiento de las acciones y consecución de objetivos, así como los niveles de desviación permisibles para el desarrollo de acciones correctoras.</p>