



Universidad de Matanzas  
Sede Camilo Cienfuegos  
Facultad de Ciencias Económicas e Informática

**TRABAJO PROFESIONAL EN OPCIÓN AL TÍTULO DE ESPECIALISTA DE  
POSTGRADO EN GESTION HOTELERA**



**Título:** Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad en el Hotel Los Delfines.

**Autora:** Ing. Yanet Giral Llerena.

**Tutor:** MSc. Milton Francisco González Zayas

**Junio 2016**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Secretario**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del tribunal**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Declaro que soy la única autora de este trabajo profesional, el cual se entrega al departamento de Turismo de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" a quien autorizo a hacer uso profesional del mismo con fin docente, metodológico y científico.

---

Yanet Giral Llerena.

## **PENSAMIENTO**

*No creo que el arte haya llegado a ningún callejón sin salida. El hombre siempre irá abriendo nuevas puertas; lo importante es saber a dónde conducen esas puertas. Y luego tener fuerza necesaria para emprender los caminos que se ven desde ellas.*

*Joan Miró*

## DEDICATORIA

Este trabajo profesional, que es el fruto de esfuerzo y dedicación, se lo dedico a todos los que me han acompañado y tolerado en esta travesía de conocimientos. En especial a los que ven con el corazón lo esencial de mí y es imposible dejar de mencionarlos.

**-A mis padres;** por estar siempre a mi lado bajo cualquier circunstancia y brindarme como mayor tesoro el camino de la verdad.

**-A mis abuelos el Coca y Caruca;** que los quiero mucho y me complacen en todos mis antojos.

**-A mi tío el Llere;** a ti es más que especial dedicarte mi trabajo final, tú eres quién siempre has estado a mi lado desde muy niña ayudándome y desvelándote con mis problemas: para ti es especial.

**-A mi primo Dairián;** que es mi mayor confianza y amor.

**-A mis hermanos Fidelito y Brian;** espero que su hermana, que los quiere tanto, le sirva de ejemplo para que puedan hacer realidad sus metas.

**-A Noel;** alguien muy especial que es mi esposo, y el motor impulsor de todos mis proyectos de vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Les estoy infinitamente agradecida a todos los que de una forma u otra han colaborado en la realización de esta investigación a todos ustedes mil gracias.

**-A mis padres;** que son mi mayor tesoro.

**-A mi tutora;** por orientarme y brindarme toda su ayuda incondicional.

**-A mis compañeros de trabajo;** que me han apoyado en todo momento para poder combinar mis estudios universitarios con el trabajo.

**-A mis compañeros de estudios;** por navegar juntos en una travesía hasta llegar a puerto.

**-A mi esposo;** es ingeniero industrial y me dijo que si estudiaba ingeniería industrial el ángulo para ver la vida es de 360 grados.

## **RESUMEN**

El mercado de la tercera edad representa un atractivo para la industria turística y es uno de los segmentos de más ingresos y disposición de tiempo libre para viajar. Conocer cuáles son sus motivaciones, deseos, necesidades y expectativas de viaje son la clave para establecer vínculos de fidelidad. Por tanto, el objetivo general de esta investigación es diseñar estrategias de comercialización con el fin de elevar los niveles de satisfacción y fidelidad del mercado de la tercera edad que arriba al hotel Los Delfines.

Entre los principales resultados del procedimiento aplicado se encuentra un diagnóstico de la situación actual de la entidad, a partir de un análisis DAFO. Además se realiza un análisis competitivo entre el hotel y otros competidores que al igual que este brindan servicios al turista de la tercera edad.

Se aplican diferentes métodos empíricos como teóricos entre los que se destacan la revisión bibliográfica, observación directa, trabajo de campo, la tormenta de ideas y el método de expertos. Las herramientas informáticas utilizadas son Microsoft Excel y Visio, que facilitan una mejor comprensión de la información; y el programa estadístico SPSS 15.0 para Windows, utilizado para el método de expertos, análisis de la fiabilidad del cuestionario, análisis de estadísticos descriptivos y el análisis clúster.

El trabajo se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

# Trabajo Profesional

---

## INDICE

<b>INTRODUCCION</b> -----	1
---------------------------	---

**CAPÍTULO I** Referentes teóricos para la elaboración de estrategias comerciales para el mercado de la tercera edad.

<b>1.1-</b> Marketing. Conceptos y elementos fundamentales-----	4
<b>1.2-</b> Segmentación de mercado: conceptualización y características.-----	7
<b>1.3-</b> Tendencias y comportamientos del mercado de la tercera edad.-----	10
<b>1.4-</b> Estrategias comerciales. Importancia para las empresas turísticas -----	14
Conclusiones parciales del capítulo I-----	18

**CAPÍTULO II:** Metodología para diseñar estrategias de comercialización dirigidas al mercado de la tercera edad.

<b>2.1-</b> Caracterización metodológica del trabajo profesional presentado -----	19
<b>2.2-</b> Antecedentes de la metodología propuesta.-----	20
<b>2.3-</b> Metodología propuesta para el diseño de estrategias de comercialización dirigidas al mercado de la tercera edad.-----	23
Conclusiones parciales del capítulo II-----	37

**CAPÍTULO III:** Aplicación de la metodología propuesta para el diseño de estrategias comerciales.

<b>3.1-</b> Análisis interno y externo.-----	38
<b>3.2-</b> Análisis de segmentación.-----	43
<b>3.3-</b> Formulación de las estrategias comerciales.-----	47
Conclusiones parciales del capítulo III-----	51

<b>Conclusiones.</b> -----	52
----------------------------	----

<b>Recomendaciones.</b> -----	53
-------------------------------	----

<b>Bibliografía.</b> -----	54
----------------------------	----

## INTRODUCCIÓN

El turismo forma parte de las sociedades contemporáneas y de nuestros hábitos. Ha evolucionado con el tiempo al ritmo de los cambios socioeconómicos experimentados y ha sabido adaptarse a los nuevos y diferentes gustos de los turistas. De ahí han surgido otras modalidades de turismo que poco a poco están tomando fuerza, como es el caso del turismo senior. González et al, (2010).

El mercado de la tercera edad o “senior” constituye en la actualidad un segmento importante para el desarrollo del turismo a nivel mundial. El fuerte incremento de los desplazamientos turísticos, está dado por la disponibilidad de tiempo libre, los medios necesarios para viajar, de sistemas de pensiones que al jubilarse les permite acceder a ingresos estables, a ahorrar y desde luego viajar. En la ancianidad, muchas personas encuentran la mayor oportunidad para viajar y realizar turismo recreativo, ya que son jubiladas y pensionadas que cuentan con recursos y tiempo disponibles. El tiempo libre destinado al turismo y la recreación, es una de las variables de mayor integración y de valorización de la calidad de vida de este mercado, además de buscar un turismo social, que no es más que aquel que promete vivir emociones, satisfacer necesidades y ser partícipes de experiencias turísticas más personalizadas; a lo que también puede llamársele Marketing Social.

Este tipo de marketing se basa en la segmentación de un mercado formado por numerosos grupos de población con características y necesidades definidas. Según Kotler, (2010) es: “como un nuevo marketing de valores, cuyo objetivo es hacer del mundo un mejor lugar”.

Actualmente las demandas y exigencias del turista de la tercera edad no son las mismas que las de diez años atrás, por lo que es necesario que tanto en el ámbito de las empresas como en el de los destinos, se conozcan dichas demandas, exigencias, motivaciones, necesidades, expectativas e insatisfacciones y, a partir de estas se desarrollen actuaciones de marketing encaminadas a abrir nuevas demandas y diversificar la oferta para lograr una posición más ventajosa en el mercado. El conocimiento de los turistas resulta fundamental para adecuar la oferta y lograr su satisfacción de modo rentable para la empresa.

La puesta en práctica de una orientación al marketing, debe detectar los distintos grupos de consumidores existentes en el mercado. A través de su estudio, se pueden determinar cuáles son los productos, servicios y destinos, que mejor se adecuen a sus características y el beneficio que buscan con su consumo. A partir de la información derivada del proceso de investigación de mercados, (...); deberán desarrollarse los productos y servicios con el fin de satisfacer las necesidades identificadas de mercados específicos. Escalona y Batista, (2011).

Se trata entonces, de la necesidad de segmentar el mercado turístico como elemento fundamental en las actuaciones de marketing de las empresas turísticas Mediano, (2000), las cuales se ven materializadas en las estrategias de precio, producto, comunicación y distribución, las cuatro P del modelo de marketing mix u operativo.

La segmentación de mercado, según refiere Hernández, (2011), es una forma de buscar nuevas oportunidades en el mercado total a través del conocimiento real de los consumidores. Se lleva a cabo a través de un proceso que consta de 3 etapas: estudio, análisis y preparación de perfiles.

Dicha segmentación indicará cuáles son los aspectos que diferencian a los distintos individuos y en base a ello, permite diseñar las estrategias más adecuadas para el logro de su satisfacción y la consecución de los objetivos de la empresa Mediano, (2000). El diseño de estas estrategias

permite lograr una diferenciación rentable y un posicionamiento competitivo en el mercado a mediano y largo plazo.

La cuota del segmento de la tercera en la estructura de la población de los principales países emisores de turismo hacia Cuba - Canadá, Alemania, Inglaterra, Francia, Italia (Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba, (03 2016) es cada vez mayor en correspondencia con los cambios demográficos que allí tienen lugar, por lo que los viajeros de ese segmento ya tienen una participación relevante en los viajes turísticos, la que será aún mayor en el futuro.

La **situación problemática** de este estudio es la inexistencia de un enfoque apropiado y específico dirigido a captar la preferencia de los turistas de la tercera edad hacia el producto Hotel Los Delfines, a través de la adecuación de su oferta de servicios a las necesidades y expectativas de ese segmento y de la formulación de estrategias comerciales coherentes.

En correspondencia con la situación problemática esbozada se propone entonces como **problema científico** de la presente investigación: ¿Cómo elevar los niveles de satisfacción y con ello la fidelidad del segmento de la tercera edad en el hotel Los Delfines?

El **objeto de estudio** de la investigación lo constituyen las insatisfacciones del segmento de mercado de la tercera edad, estableciendo como campo de acción la propuesta de estrategias comerciales en el hotel Los Delfines.

En correspondencia con lo planteado anteriormente se formula como **objetivo general**: contribuir a la mejora de la eficacia de la comercialización y al incremento de la satisfacción del segmento de la tercera edad en el hotel Los Delfines.

El objetivo general es coherente con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, aprobado en el recién concluido VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), que postula al “turismo y su diversificación” como un sector económico estratégico (PCC,2016); está además en correspondencia con el lineamiento 259 de la Política Económica y Social, aprobada en el VI congreso del PCC del país, que plantea “incrementar los arribos, diversificando los mercados emisores y los segmentos de clientes, elevando los ritmos de crecimiento en correspondencia con el desarrollo turístico”. (PCC, 2011).

Para el cumplimiento del objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

- 1- Construir un marco teórico referencial apropiado a los propósitos del estudio, en torno a las siguientes categorías conceptuales; marketing, segmentación de mercados, estrategias comerciales y turista de la tercera edad, a partir de la revisión y análisis crítico del estado del arte y de la práctica.
- 2- Diseñar la metodología a aplicar para la elaboración de estrategias de comercialización enfocadas hacia el segmento de la tercera edad en el Hotel Los Delfines
- 3- Proponer, a través del despliegue parcial de la metodología diseñada, estrategias de comercialización que contribuyan a una eficaz gestión comercial del mercado de la tercera edad la tercera edad en el Hotel Los Delfines
- 4- Construir el perfil del turista de la tercera edad que visita al Hotel Los Delfines.

El presente trabajo profesional, atendiendo a su objeto gnoseológico es de tipo exploratorio–descriptivo, por su finalidad – de tipo administrativo aplicado, por el carácter del marco en que tiene lugar - de campo y en condiciones naturales del objeto de estudio, por el tipo de medida

# Trabajo Profesional

---

predominante - cualitativo, por su diseño – no experimental, por la orientación temporal del proceso investigativo - de tipo mixto, y por la forma en que se toman los datos – transversal.

El presente trabajo profesional responde al paradigma investigación–acción, cuyo objetivo fundamental consiste en propiciar la construcción de conocimientos prácticos y aplicables y en mejorar la práctica, en vez de generar conocimientos meramente teóricos.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos. Entre los primeros se encuentran la dialéctica materialista y sus enfoques análisis/síntesis, abstracto/concreto, particular/general, histórico/lógico, inducción/deducción, etc. Entre los segundos se incluyen: revisión bibliográfica, análisis de información secundaria, observación directa, encuestas, entrevistas individuales, matriz DAFO, proceso analítico jerárquico (PAJ) y método de expertos. Se emplean además el software Microsoft Excel y SPSS versión 15.0 en español para el procesamiento de datos según los métodos numéricos y gráficos de la estadística descriptiva.

El informe de la investigación presenta la siguiente estructura: introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. En el Capítulo I; se presentan los elementos teóricos más importantes relacionados con la investigación, obtenidos de la consulta de fuentes bibliográficas. El Capítulo II, muestra la metodología elaborada y las herramientas utilizadas para el diseño de las estrategias comerciales, y en el Capítulo III se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología propuesta hasta su fase No.3.

Entre los principales resultados se encuentran: diagnóstico de la situación actual del Hotel; comparación con los principales competidores que brindan servicio al mercado senior; identificación de las principales motivaciones de viajes y construcción del perfil del segmento de la tercera edad que visita el Hotel Los Delfines, diseño de metodología para la formulación de estrategias de comercialización hotelera, despliegue parcial de la metodología diseñada y propuesta de estrategias comerciales para la gestión del segmento senior en el Hotel Los Delfines.

Para la realización de este estudio fue consultado, en formato impreso y digital, un amplio número de fuentes bibliográficas, entre monografías, libros, artículos en publicaciones periódicas y estudios considerados como antecedentes. El conjunto de fuentes consultadas se destaca por su actualidad y pertinencia.

## CAPÍTULO I: REFERENTES TEÓRICOS PARA LA ELABORACION DE ESTRATEGIAS COMERCIALES PARA ELMERCADO DE LA TERCERA EDAD.

En el presente capítulo se estudia el estado del arte de la investigación, como resultado de una revisión bibliográfica, donde se analizan los conceptos de marketing, segmentación de mercado, estrategias comerciales, así como se dan a conocer, a grandes rasgos, los estilos de comportamiento del mercado de la tercera edad. La figura 1.1 muestra el hilo conductor del capítulo.



**Figura 1.1:** Hilo conductor del marco teórico referencial

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.1-Marketing: conceptos y elementos fundamentales

En la actualidad se está viviendo en un mundo donde los clientes están cada vez más informados y tienen tantas opciones en el mercado, que muchos de ellos toman decisiones en base a los valores agregados (o los extras) que por el producto en sí. Resulta a veces difícil adecuar las ofertas a las necesidades de los diferentes mercados; y más aún cuando el entorno posicionado cambia y evoluciona constantemente.

El éxito de las empresas depende, entonces, de la capacidad de adaptación y anticipación a esos cambios, para ver satisfechas las necesidades y deseos de los individuos. Por lo importante que resulta analizar el término marketing, la tabla 1.1 resume diferentes conceptos, en los que se puede apreciar también su evolución histórica.

# Trabajo Profesional

**Tabla 1.1. Diferentes conceptos de Marketing**

Año	Autor	Concepto
1976	Philip Kotler	Actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio. Proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.
1984	Philip Kotler	Proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valores con otros.
1985	American Marketing Association Board	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.
1995	Muñiz	Conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.
1996	William Stanton	Sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.
1997	Pride y Ferrel	Proceso de crear, distribuir, promover y fijar precios de bienes, servicios e ideas para facilitar la satisfacción de las relaciones de intercambio en un entorno dinámico.
1998	J. J. Lambin	Proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.
1999	McArtur y Perreault	Micromercadeo es la realización de actividades que buscan cumplir los objetivos de una organización, previniendo las necesidades del consumidor o cliente y dirigiendo un flujo de satisfactores y servicios del producto al cliente. Macromercadeo es un proceso social que dirige el flujo de bienes y servicios en una economía de los productores a los consumidores, en una forma que integre eficientemente la oferta y la demanda y cumpla los objetivos de la sociedad.
2000	Philip Kotler	Proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.
2006	American Marketing Association (AMA)	Función organizacional y conjunto de procesos para generar, comunicar, y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y los accionistas obtengan un beneficio.
2008	Philip Kotler	Proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios.

**Fuente:** Elaboración propia

En este sentido se considera entonces al marketing como un proceso social en el que se planifican y ejecutan las variables de producto, precio, promoción y distribución dirigidas a satisfacer las necesidades y deseos de la demanda del mercado, a través del intercambio mutuo de productos y servicios que generen utilidades. La figura 1.2 evidencia en su conjunto el objetivo fundamental del marketing.



**Figura 1.2:** Misión del Marketing

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Serra, (2003) y Linares, (2009)

Por tanto, el auténtico marketing no es el arte de vender lo que uno tiene o produce, sino el arte de saber qué producir o vender. Es la acción de identificar y entender las necesidades y deseos de los clientes y encontrar soluciones es decir, productos o servicios que los satisfagan y produzcan beneficios a la empresa u organización.

Por otro lado Drucker, (2001), señala que: “el objetivo del marketing consiste en conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por tanto, se venda por sí mismo (...).

Cuando la empresa centra todas sus actividades en la satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes está haciendo gestión del marketing. La gestión del marketing consiste en la concepción, planificación, ejecución y control de la elaboración, promoción y distribución de una idea, un producto o un servicio; con el fin de realizar una relación de intercambio satisfactoria tanto para los consumidores como para la empresa.

Existen tres dimensiones al gestionar el marketing: estratégico, operativo y social; este último calificado como el nuevo marketing del siglo XXI. La tabla 1.2 sintetiza en qué consisten estas tres dimensiones.

**Tabla 1.2. Dimensiones del marketing**

Aspectos	Marketing estratégico	Marketing operativo	Marketing Social
<b>Definición</b>	Implica conocer las necesidades y deseos de los consumidores. Sistema de análisis.	Acciones concretas para cumplir los objetivos comerciales. Sistema de acción.	Supone un paso más respecto al marketing estratégico y el operativo. Sitúa su énfasis en el bienestar e intereses a largo plazo de los turistas y la comunidad local.

# Trabajo Profesional

<b>Función</b>	Descubrir oportunidades y amenazas, a partir del análisis de la situación actual y evolución de un mercado.	Enfocada a la ejecución del plan de marketing, mediante acciones sobre una estrategia de marketing mix.	Crear nuevas experiencias turísticas, enfocadas a preservar el medio ambiente, la cultura autóctona y los recursos territoriales turísticos.
<b>Enfoque</b>	Mediano y largo plazo.	Corto y mediano plazo.	Largo plazo.
<b>Cómo ven el mercado las compañías</b>	Compradores masivos con necesidades físicas.	Consumidor inteligente con mente y corazón.	Un ser humano completo con mente, corazón y espíritu.
<b>Concepto clave del Marketing</b>	Desarrollo del producto.	Diferenciación.	Valores.
<b>Propuestas de valor</b>	Funcional.	Funcional y emocional.	Funcional, emocional y espiritual.
<b>Interacciones con el consumidor</b>	Transacciones uno a muchos.	Relaciones uno a uno.	Colaboración de muchos a muchos.

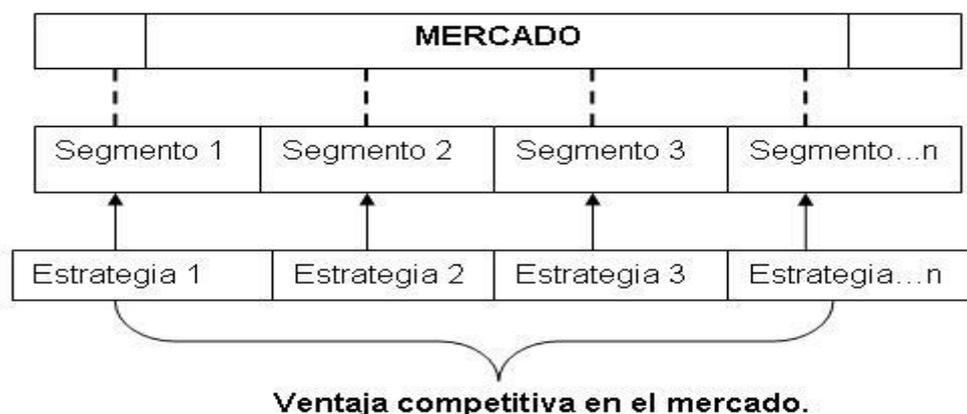
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Kotler, (2010)

La visión actual del proceso de marketing, es entendido como un proceso de entrega de valor a los clientes, donde el conocimiento del mercado (a través de los procesos de segmentación, determinación del público objetivo, y el posicionamiento), conforma la base y el fundamento de la elección del valor que se ofrecerá al cliente, constituyendo de esta manera el cimiento o la base a partir de la cual se rigen todas las decisiones estratégicas de comercialización.

## **1.2- Segmentación de mercado: conceptualización y características.**

Para muchos autores la segmentación del mercado constituye el primer paso en el desarrollo de una estrategia de marketing efectiva. La existencia de diferentes pautas de comportamiento entre los distintos segmentos de mercados hace que la identificación de éstos se convierta en un factor clave para que la gestión turística resulte exitosa, y, de hecho, esta identificación ha pasado a ocupar un lugar destacado en el diseño de las políticas de marketing y en el desarrollo de bienes y servicios turísticos.

El análisis de conceptos de autores como Bigné, (2000), Thompson (2005), Hernández, (2011) y AMA, (2007); permiten concluir que la segmentación es la acción de dividir el mercado en subconjuntos de clientes respecto a determinados criterios, con el objetivo de desarrollar estrategias en base a las necesidades y preferencias de los segmentos identificados, de manera que le permita a la empresa lograr una ventaja competitiva en el mercado. Para una mejor comprensión del concepto se elabora la figura 1.3.



**Figura 1.3:** Esquematización del concepto de segmentación de mercado

**Fuente:** Elaboración propia

En términos generales, la segmentación permite conocer y entender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, identificar oportunidades de negocio y así ajustar las ofertas comerciales a los requerimientos específicos de los segmentos potenciales identificados.

Teniendo en cuenta que los mercados turísticos no son un conjunto homogéneo de consumidores; y que cada uno tiene motivaciones diferentes para viajar, se puede dividir el mercado en subgrupos con características más o menos homogéneo de acuerdo con unos determinados criterios Serra, (2003), Alemáñez, (2003) y Hernández, (2011), como resume la tabla 1.3.

**Tabla 1.3. Tipos de segmentación de mercados**

Tipo de segmentación	Caracterización	Variables
<b>CRITERIOS OBJETIVOS</b>		
<b>Segmentación Geográfica.</b>	Subdivisión de mercados con base en su ubicación; pudiera ser por país, estado, ciudad o barrio y por ubicación urbana o rural. Posee características mensurables y accesibles.	Región del mundo o país/ Tamaño del país/ Clima.
<b>Segmentación Demográfica.</b>	Relacionada con la demanda y es relativamente fácil de medir.	Edad/ Género/ Escolaridad/ Orientación sexual/ Tamaño de la familia/ Ciclo de vida familiar/ Ingresos/ Nivel educativo/ Religión/ Nacionalidad/ Estatus socioeconómico/ Raza.
<b>CRITERIOS SUBJETIVOS</b>		
<b>Segmentación Psicológica o de personalidad.</b>	Investigación de atributos relacionados con pensamientos, sentimientos y conductas de una persona; utilizando dimensiones de personalidad, características del estilo de vida y valores.	Personalidad/ Estilo de vida/ Valores/ Actitudes/ Motivaciones.

<b>Segmentación por Comportamiento.</b>	Comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor lo utiliza.	Búsqueda del beneficio/ Tasa de utilización del producto/ Fidelidad a la marca/ Utilización del producto final/ Nivel de "listo para consumir"/ Unidad de toma de decisión.
---	--	---

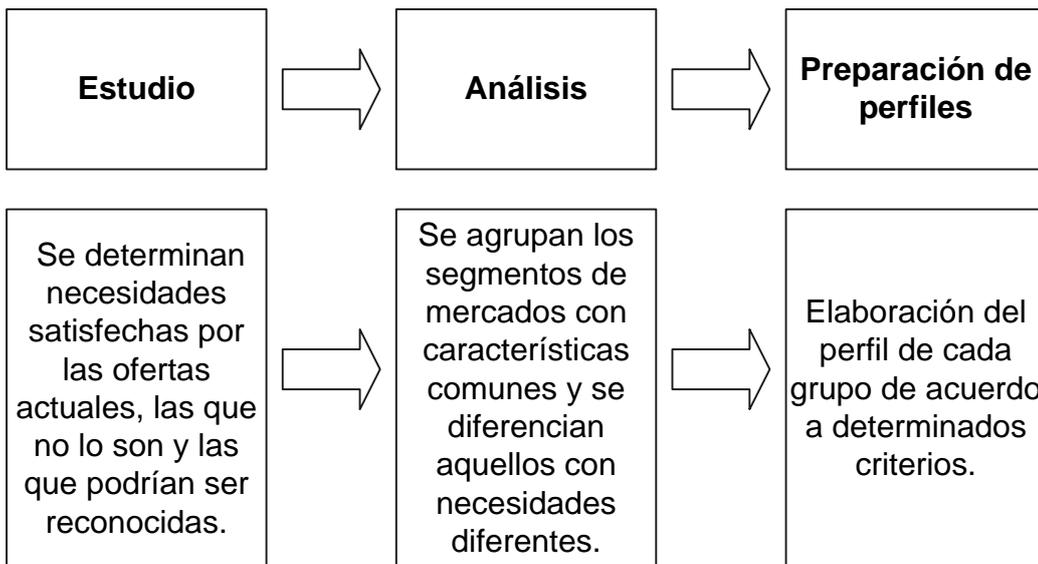
**Fuente:** Elaboración propia

Agrupados los criterios anteriores, constituyen lo que comúnmente se denomina "el perfil del cliente". Su conocimiento es importante para diseñar acciones de promoción y distribución eficientes y, para el diseño de estrategias de mercado más adecuadas.

Es necesario precisar que los criterios generales subjetivos son más difíciles de medir y aplicar que los generales objetivos, por lo difícil que se hace a veces fijar la frontera que delimita a los individuos pertenecientes a un grupo u otro, y las tipologías resultantes pueden incorporar un elevado grado de subjetividad en la interpretación de los resultados.

En el grupo de criterios subjetivos, la variable beneficios buscados, se considera como una de las mejores bases para la segmentación, puesto que estos son los motivadores de la compra, mientras que otros tipos de criterios son puramente descriptivos.

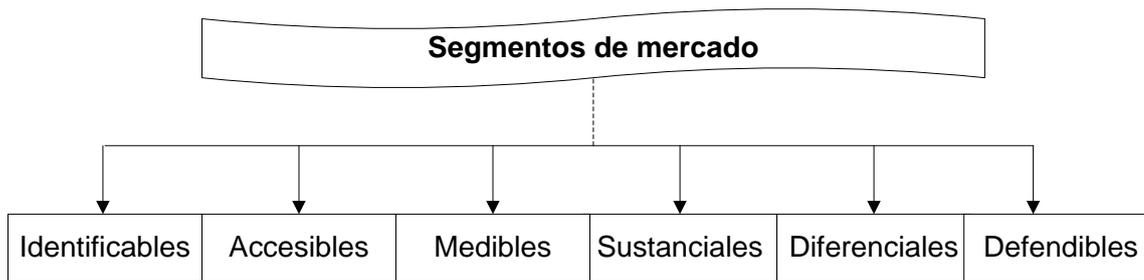
Por otro lado, el proceso de segmentación consta de tres etapas básicas, resumidas en la figura 1.4.



**Figura 1.4:** Etapas del proceso de segmentación

**Fuente:** Elaboración propia

Existen muchas formas de segmentar un mercado. Sin embargo, no todas las segmentaciones son efectivas desde el punto de vista de su utilidad en el diseño de la estrategia comercial. La figura 1.5 evidencia los requisitos que debe reunir un mercado para obtener buenos resultados de segmentación.



**Figura 1.5:** Requisitos para una segmentación efectiva

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se explican cada una de estas características. Los segmentos deben ser:

**1-Identificables** y su potencial de compra debe ser **medible**; es decir poder determinar con facilidad aspectos como tamaño, perfiles de los componentes de cada segmento y poder cuantificar su potencial de compra.

**2-Accesibles:** quiere decir que se pueda llegar a ellos de forma eficaz; así como que la información a utilizar en correspondencia con el criterio elegido sea accesible. Debe conocerse, por ejemplo, dónde viven, los lugares en los que compran o los medios de comunicación a los que están más expuestos.

**3-Sustanciales:** según Kotler y Armstrong (2010) significa que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.

**4-Diferenciales;** en el sentido que han de mostrar comportamientos diferentes en sus hábitos de compra o uso del producto y su respuesta al marketing mix debe ser claramente distinta para justificar una estrategia diferenciada.

**5-Defendibles y posibles de servir:** en este sentido la empresa debe considerar sus recursos y capacidades y determinar si realmente puede desarrollar una oferta diferenciada para el segmento (o los distintos segmentos existentes). Además, si cuenta con los recursos o ventajas suficientes para defender ese segmento frente a la posible entrada de una nueva competencia. Bigné,( 2000).

La investigación de mercado no debe limitarse únicamente a los estudios previos a la visita del turista, sino también durante su estancia y después de esta, debido a que de esta forma se pueden identificar los puntos débiles y tomar medidas correctoras oportunas.

Según Escalona y Batista, (2011) conocer los tipos de clientes que visitan el destino turístico, a partir de la segmentación del mercado, permite una atención personalizada así como un diseño de los servicios a la medida, que proporcione la satisfacción de sus expectativas con el viaje.

### **1.3-Tendencias y comportamientos del mercado de la tercera edad**

Una de las tendencias más comunes identificadas en todo el planeta es el envejecimiento de la población en la mayoría de las naciones Moscardo, (2006). Este hecho se ha intensificado en las dos últimas décadas como resultado de dos procesos diferentes: el descenso de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Aunque estos fenómenos son relativamente independientes, tienen el mismo efecto sobre la estructura por edad: envejecer a la población.

Desde hace varios años, el “adulto mayor”, se perfila como un segmento interesante, con posibilidades de expansión.

Para una mejor comprensión del término “senior” como también suele llamársele, se presentan a continuación diferentes definiciones.

Organización Mundial del Turismo (OMT), (1993): El turismo senior es aquel que está destinado a personas mayores de 60 años. Razones como el envejecimiento de las sociedades y el aumento de la expectativa de vida, han llevado a que un mayor número de personas de edad, decidan optar por los viajes de turismo. Al haber finalizado su vida laboral y disponer de tiempo y recursos necesarios, los jubilados, pueden disponer de su tiempo libre y dedicarlo a realizar actividades recreativas o turísticas.

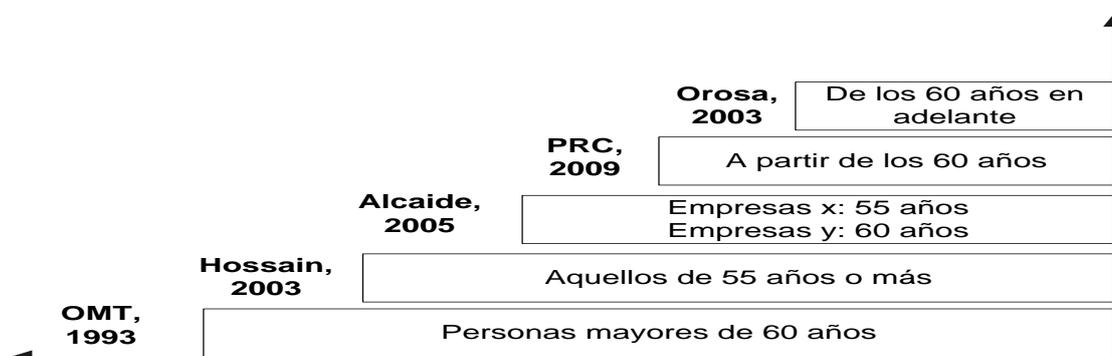
Hossain, Bailey y Lubulwa, (2003), se refieren al término senior como aquellos de 55 años o más. A su vez segmentan la categoría senior en dos grupos: *younger seniors* (los senior más jóvenes), de 55 a 64 años, y *older senior* (los senior más mayores), de 65 en adelante.

Por otro lado Alcaide, (2005) expone que por una parte las empresas sitúan en los 55 años el momento en que se empiezan a sentir necesidades diferentes, se previene y planifica la vejez. Sin embargo para otras empresas, son los 60 la edad en la que se establece la frontera entre los mayores y maduros.

El Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC) del Conglomerado de Turismo en Montevideo, (2009), se refiere a las personas de más de 60 años que disponen de tiempo y recursos económicos para viajar y pernoctar en un destino turístico.

Orosa, (2003), plantea que la tercera edad, también enunciada como vejez, comienza de los 60 años en adelante. Es un término antrópico-social que hace referencia a la población de personas mayores o ancianas, normalmente jubiladas.

Nótese en la figura 1.6 que no hay homogeneidad entre los diferentes criterios. El rango de edad oscila entre los 55 y 60 años, siendo este último el criterio que más se repite.



**Figura 1.6:** Conceptualización del término senior

**Fuente:** Elaboración propia

Por tanto se define como grupo social de la tercera edad o senior al conjunto de personas que ha superado la etapa laboral activa y sobrepasa los 60 años de edad. Vale aclarar que la edad varía en los diferentes países según los años de jubilación. Por ejemplo en nuestro país las mujeres se jubilan a los 60 y los hombres a los 65 años, siendo el primer término el más acertado.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) en distintas investigaciones permite distinguir que más del 60% de las personas de este segmento son auto válidas, de un 25 al 30% tienen algún tipo de discapacidad y sólo de un 10 al 15% son personas dependientes.

En España, en estos momentos, los mayores de sesenta y cinco años son más de seis millones; y Argentina es el mayor país de América Latina con población envejecida, después de Uruguay y

Cuba. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) no prevé grandes cambios demográficos respecto a la población de las zonas desarrolladas en los próximos cincuenta años. Sin embargo, para el 2050 las expectativas de vida en los países menos favorecidos (que actualmente es de un promedio de 63 años), será de 75 años, alcanzando de esta forma el promedio del que ya gozan los países desarrollados. Estos, por su parte tendrán a mediados del siglo XXI, una esperanza de vida de 82 años de promedio.

En concreto, el análisis insiste en que durante las próximas cuatro décadas la población mayor de 60 años crecerá un 50% en los países desarrollados, pasando de los 264 millones de personas en 2011 a los 418 millones en 2050.

La tabla 1.4 muestra la evolución de la población de la tercera edad a nivel mundial.

**Tabla 1.4:** Evolución de la población con más de sesenta años

	<b>1950</b>	<b>1990</b>	<b>2010</b>	<b>2025</b>
<b>Total mundial.</b>	5.1	6.2	7.3	9.7
<b>Europa.</b>	8.7	13.4	15.9	19.4
<b>España.</b>	7.3	13.4	17.3	20.3

**Fuente:** Martínez, (2008).

La tercera edad se encuentra dentro de un grupo de nuevos consumidores con un mayor nivel de ventas, con nuevas necesidades y que no se hallan lo suficientemente atendidos.

Se trata de un segmento de mercado relativamente importante en países como Alemania, Francia o España, que ha experimentado las tasas de crecimiento más elevadas en Europa durante la última década y las previsiones de crecimiento futuro son espectaculares. En el caso de España, se caracteriza por un comportamiento mucho menos estacional que otros segmentos, generando actividad en establecimientos y destinos en los meses de baja afluencia turística.

El mercado senior resulta poco explorado, con escasas ofertas exitosas, a pesar de ser un mercado con poder de compra y decisión. Por un lado el estado de salud de la mayoría es francamente bueno, lo que les permite un tipo de vida activa en todos los órdenes, y por otro lado su situación económica mejora cada día más, al generalizarse el ahorro complementario a la jubilación y los planes de pensiones.

Según afirma Naranjo, (2009) en Estados Unidos los mayores de 50 años gastan anualmente más de 1.7 billones de dólares en productos y servicios; casi la mitad del gasto de consumo de ese país.

Por otro lado, la Figura 1.7 sintetiza las principales motivaciones de viaje.



**Figura 1.7:** Motivaciones de viaje del mercado senior

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Acevedo, (2003), Hossain et al, (2003) y González et al, (2010).

Contar con un clima agradable, buenas condiciones higiénicas y sanitarias, buen transporte público, zonas llanas sin barreras arquitectónicas, ofertas culturales relacionadas con la gastronomía tradicional, seguridad personal e infraestructura; son elementos importantes que influyen en la elección de un destino turístico determinado. OMT, (2011).

Entre las demandas de la tercera edad las dos variables fundamentales son la calidad en la prestación de los servicios junto al precio. Consideran más la relación calidad-precio que el ahorro; piensan más en el disfrute personal, aunque son bastante sensibles a las promociones de ventas (fundamentalmente descuentos en precios).

En cuanto a los canales de comercialización, en su mayoría, utiliza los canales indirectos (turoperadores, agencias de viajes, organismos públicos, etc.); aunque la distribución directa no está muy lejos de su principal preferencia. Este segmento cada vez le dedica más tiempo a las nuevas tecnologías y dentro de ellas el uso de Internet, por lo que estarán más expuestos a la comunicación en la red.

Según informe de la OMT, (2011) el turismo senior será cada vez más relevante en el futuro y por este motivo anima a empresas y destinos a tomar conciencia de las demandas específicas de este colectivo: mayor accesibilidad en hoteles y transportes, servicios de proximidad, seguridad, servicios médicos, ofertas fuera de temporada, programas de fidelización, viajes pensados para aprender de la experiencia, etc. citado por Hosteltur, (2011).

Según investigación que condujera Reece, W.S. (2014), resultó rechazada la hipótesis que postulaba que el viajero senior tenía el mismo comportamiento que el viajero no senior y establecido que el gasto promedio del viajero senior de entre 55 – 64 años es superior al de cualquier otro grupo etario, pese a que su ingreso promedio es inferior, lo que se explica en parte porque este ingreso está liberado de "cargas" que lastran las entradas de los más jóvenes. Por ejemplo el 80.0 % de los viajeros senior mayores de 65 años, es propietario de su propia vivienda. Por ello la posición en relación a la propiedad de la vivienda que ocupan es una importante variable a considerar en la segmentación del viajero senior de manera que los proveedores de

servicios turísticos creen ofertas, estrategias de precios, canales de distribución y mecanismos de promoción apropiados para los viajeros senior propietarios de sus viviendas.

Conocer cómo se motiva el consumidor senior, cómo compra y cómo utiliza los productos adquiridos, permite identificar de modo más efectivo sus necesidades actuales y futuras, obtener su confianza y fidelidad como clientes y planificar de modo más eficaz la acción comercial. Una vez conocidas las necesidades del consumidor senior, se tiene el punto de partida para el diseño de la estrategia comercial.

#### 1.4- Estrategias comerciales. Importancia para las empresas turísticas

El término estrategia tiene sus orígenes en el campo militar cuando un buen general no sólo debía ganar las batallas sino también planificarlas. Proviene del latín “strategia” y este del griego “strategeia” que significa el arte de dirigir las operaciones militares. Diferentes conceptos son mostrados en la tabla 1.5 que se expone a continuación.

**Tabla 1.5: Cuadro sinóptico de estrategia de comercialización**

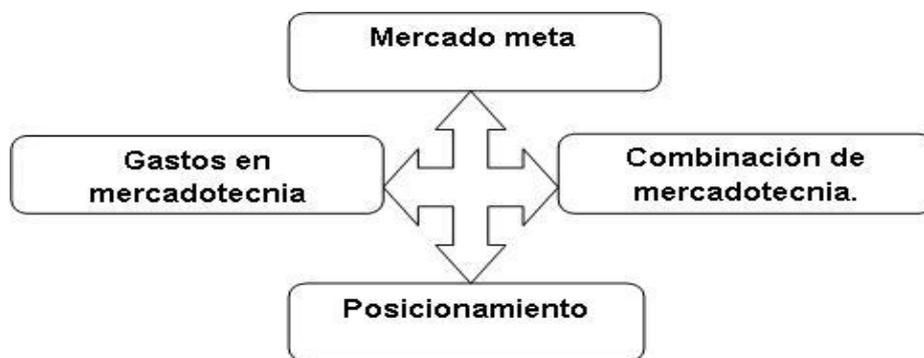
Autor	Año	Definición
Kotler	1990	Comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.
Santesmases	1994	Supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.
Muñoz	1995	Es cualquier solución, que desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios, se juzga razonable y posible de aplicar, para alcanzar los objetivos de un plan. Es combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados.
Parmerlee	1998	Proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó.
Kotler y Armstrong	2010	Es “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla y los niveles de gastos en mercadotecnia”.

**Fuente:** Elaboración propia

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores y el análisis del concepto en una matriz de concepto (Anexo 1) se puede concluir que la estrategia de comercialización es: un proceso en el que se definen un conjunto de acciones para lograr los objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto, a través de la mezcla de los instrumentos de marketing, posicionamiento y niveles de gastos en mercadotecnia.

El diseño de estrategias tiene como objetivos fundamentales lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, incentivar las ventas, captar un mayor número de clientes y dar a conocer nuevos productos Hernández y Cruz, (2004). Permite a la empresa lograr los objetivos y metas de una manera más fácil y con resultados efectivos, aprovechar oportunidades de negocio y prever riesgos futuros.

En síntesis, la estrategia de comercialización es una vía por la cual toda empresa de negocio quiere lograr sus objetivos de marketing, a través de la selección del mercado meta al que se persigue llegar; la definición de posicionamiento que se quiere alcanzar en la mente de los consumidores meta; la combinación de las variables producto, precio, promoción y distribución para satisfacer las necesidades o deseos de ese mercado y la determinación de los niveles de gastos capaces de implementar el plan de marketing en su totalidad. La figura 1.8 sintetiza los cuatro elementos que integran la estrategia.



**Figura 1.8:** Elementos claves de la estrategia de comercialización

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Thompson, (2006).

Muchos son los autores que han establecido distintas clasificaciones de estrategias de comercialización, entre ellos: Serra, (2003), Hernández y Cruz, (2004), Valle, (2011) y Sainz de Vicuña, (2012). En cuanto a los tipos de estrategias de cobertura del mercado, relacionadas con la elección del segmento; las estrategias más conocidas se representan en la tabla 1.5.

**Tabla 1.5:** Tipos de estrategias de cobertura del mercado

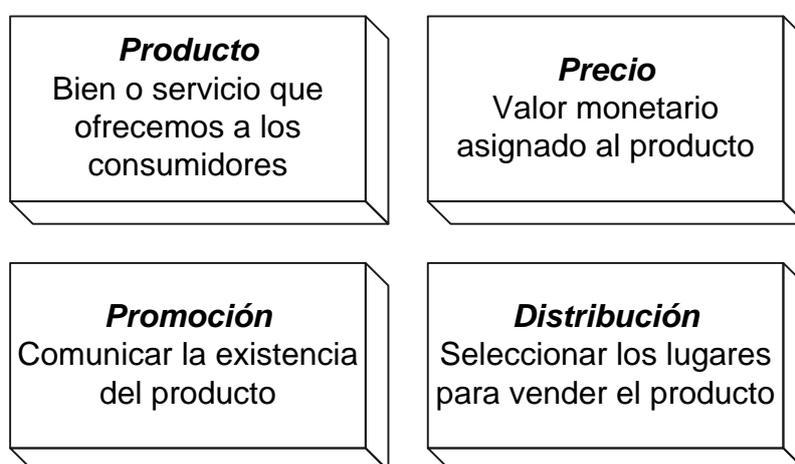
Tipos de estrategias	Caracterización	Ventajas	Desventajas
<b>Estrategia indiferenciada</b>	Intenta satisfacer a los distintos segmentos con la misma oferta comercial. La empresa se centra en la parte común de las necesidades en lugar de sus diferencias.	Las economías de escala son mayores si se concentran los esfuerzos en el desarrollo de un único marketing.	Es más difícil que puedan satisfacerse las necesidades de todos los consumidores. Provoca un conflicto entre operaciones y marketing.
<b>Estrategia diferenciada</b>	Ofrecer productos adaptados a las necesidades de cada uno de los distintos segmentos, intentando conseguir	Puede incrementar sustancialmente las ventas, ya que se satisfacen mejor las necesidades.	Son más elevados los costes al reducirse las economías de escala.

# Trabajo Profesional

	la máxima cobertura de este.		
<b>Estrategia concentrada</b>	Especializarse en un segmento concreto del mercado.	La empresa puede conseguir una fuerte posición en el segmento, debido al mayor conocimiento de sus necesidades y requerimientos.	Implica riesgos elevados si se debilita la demanda en el segmento escogido.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Serra, (2003), Alemáñez, (2003), Molina, (2010) y Alcides, (2010).

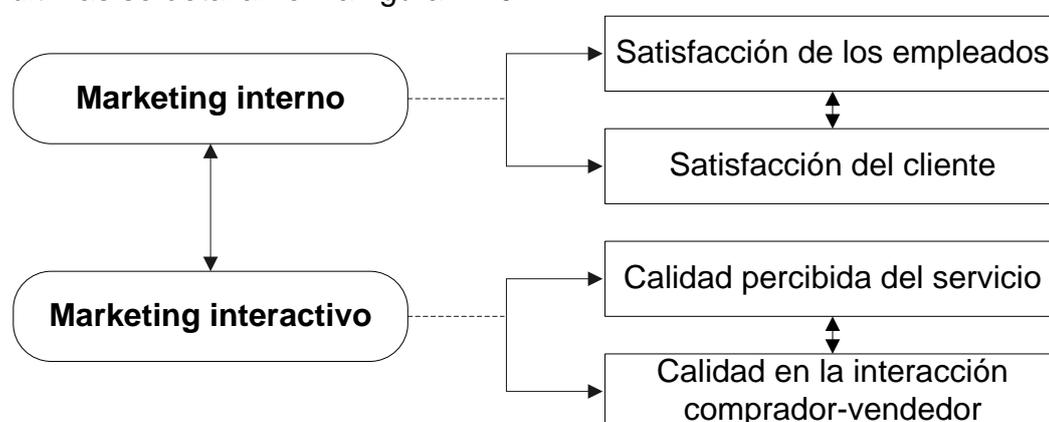
Ciertamente las empresas que decidan seguir una estrategia diferenciada para captar segmentos de mercados que les resulten atractivos deben utilizar los instrumentos comerciales (producto, precio, promoción y distribución) para diversificar su oferta y adecuarla a las necesidades y requerimientos de dichos segmentos. En la figura 1.9 se explican cada uno de los instrumentos comerciales.



**Figura 1.9:** Estrategias comerciales.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las empresas de servicios, como es el caso de las empresas turísticas (dígase hoteles, agencias de viajes, etc.), para trazar sus estrategias de comercialización deben usar además de las 4 P tradicionales; otras dos herramientas de marketing: el marketing interno y el interactivo; estas dos últimas se detallan en la figura 1.10.



**Figura 1.10:** Herramientas de marketing

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis de criterios de Kotler, (2004), Hernández y Cruz, (2004) permite caracterizar al marketing interno cuando la empresa de servicios forma y motiva de manera eficaz a los empleados que tienen contacto directo con el cliente y a todo el personal de servicios de apoyo, para que trabajen en equipo y proporcionen satisfacción al cliente.

Por su parte, el marketing interactivo basa la calidad percibida del servicio en la calidad con que se produzca la interacción comprador-vendedor durante la prestación de este, teniendo en cuenta tanto la calidad del servicio como de la entrega.

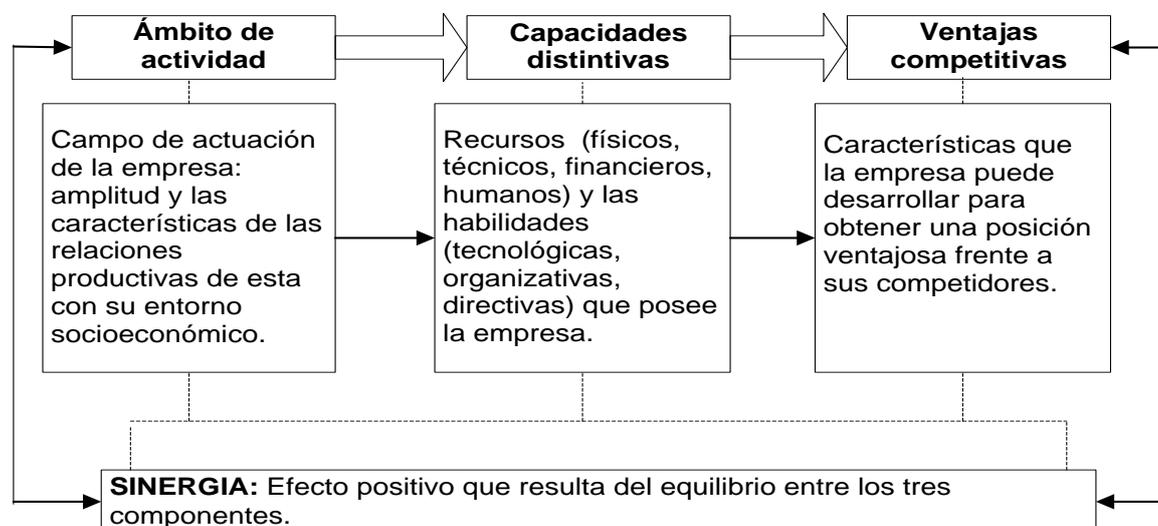
Por otro lado Valle, (2011) se refiere a cuatro tipos de estrategias orientadas al crecimiento de las empresas turísticas en el mercado: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. La tabla 1.6 muestra una síntesis de cada una de ellas.

**Tabla 1.6:** Estrategias de comercialización orientadas al crecimiento.

<b>Estrategias de penetración de mercado.</b>	Buscan incrementar las ventas de productos existentes con los clientes actuales, los no usuarios y los usuarios de las marcas competitivas en los mercados servidos.
<b>Estrategias de desarrollo de mercado.</b>	Introducen productos existentes en nuevos mercados con el objetivo de alcanzar segmentos en un mercado geográfico o expandirse a otras áreas geográficas.
<b>Estrategias de desarrollo del producto.</b>	Crean un mayor crecimiento al vender nuevos productos en mercados existentes. Esto puede significar ampliar la línea de productos al desarrollar variaciones de un artículo.
<b>Estrategias de diversificación.</b>	Enfatizan en los nuevos productos y mercados para lograr el crecimiento.

**Fuente:** Elaboración propia.

Pasando a los estudios de los componentes de la estrategia comercial se puede decir que los elementos que la integran son: ámbito o campo de actividad, capacidades distintivas, ventajas competitivas y la sinergia. La explicación de cada uno de estos componentes se resume en la figura 1.11.



**Figura 1.11:** Componentes de la estrategia comercial.

**Fuente:** Elaboración propia.

Una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial y hará incrementar la demanda de los productos ofrecidos, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, o porque el producto no satisface realmente una necesidad, o bien por la presencia de barreras socioculturales; es por ello que luego de ser trazadas resulta importante su periódico monitoreo y control por el departamento de mercadotecnia y demás involucrados.

## **Conclusiones parciales**

Sin dudas, el mercado senior constituye en la actualidad una vía importante para incrementar los ingresos de las empresas turísticas; si saben aprovechar sus potencialidades y enfocarse a las necesidades y expectativas de este mercado. Por tanto, el éxito futuro de éstas depende en gran medida de cómo diseñen las estrategias de comercialización y cómo relacionen las variables de marketing asociadas a este.

En este capítulo, se:

- Recrea el estado del arte en la teoría sobre conceptos y enfoques de comercialización.
- Describen los enfoques en uso para la segmentación de los clientes.
- Enfatiza en ciertas tendencias y rasgos que caracterizan al viajero senior.
- Identifican los rasgos distintivos y comunes en los conceptos de estrategias de comercialización de diferentes autores.
- Construye un concepto propio de estrategia de comercialización y se enumeran sus aplicaciones.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA DISEÑAR ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DIRIGIDAS AL MERCADO DE LA TERCERA EDAD.**

En el presente capítulo se procede a la caracterización metodológica del trabajo profesional presentado, se diseña la metodología a seguir para la formulación de estrategias de comercialización dirigidas al mercado de la tercera edad en el hotel Los Delfines, la que resulta ser de elaboración propia de la autora, a partir del análisis de las metodologías propuestas por varios autores.

### **2.1- Caracterización metodológica del trabajo profesional presentado.**

La presente investigación, atendiendo a su objeto gnoseológico es de tipo exploratorio–descriptiva, por su finalidad – de tipo administrativa aplicada, por el carácter del marco en que tiene lugar - de campo y en condiciones naturales del objeto de estudio, por el tipo de medida predominante - cualitativa, por su diseño – no experimental, por la orientación temporal del proceso investigativo - de tipo mixto, y por la forma en que se toman los datos – transversal.

La investigación atendiendo a su a su objeto gnoseológico es exploratorio-descriptiva ya que en ella se especifican, miden y evalúan diversos aspectos y dimensiones del fenómeno de interés – la captación de la preferencia y el incremento de la satisfacción del segmento de la tercera edad en el hotel Los Delfines. Después se integran dichas observaciones con el fin de definir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno. Se busca especificar características observables y generales sometidas a análisis con el objeto de clasificarlas, establecer relaciones entre variables y para ello se apoya en métodos empíricos que permiten lograr estos fines.

Atendiendo a su finalidad el estudio es de tipo administrativo aplicado, ya que pretende dar solución a un problema práctico en el ámbito de la gestión del Hotel Los Delfines.

Al tratarse de un estudio que pretende contribuir al auge del segmento de la tercera edad en el Hotel, este se fundamenta en identificar, evaluar y proponer adecuaciones para que la oferta de servicios y la gestión comercial satisfagan ese propósito.

Atendiendo al carácter del marco en que tiene lugar - de campo y en condiciones naturales del objeto de estudio, ya que se realiza en el contexto real de la operación del Hotel Los Delfines.

Atendiendo al tipo de medida predominante es de perspectiva cualitativa, la que atraviesa transversalmente todas las etapas de la metodología propuesta para la formulación de estrategias comerciales dirigidas al segmento de la tercera edad. Esta perspectiva se refiere al uso de un repertorio amplio de técnicas de investigación social, que permiten comprender una situación desde el punto de vista de la gente involucrada, usando sus palabras y significados; entre las que se encuentran: Entrevistas, Encuesta, Observación, etc.

Pese al predominio cualitativo, se aprecia un enfoque estadístico aplicado al procesamiento de la información recopilada. Este enfoque reconoce que la variabilidad está presente en todo lo que nos rodea y en cualquier cosa que hacemos y que la cuantificación, el control y la reducción de la variabilidad proporcionan oportunidades para el conocimiento y el mejoramiento.

Para los fines de aplicación de las herramientas estadísticas se utilizan el paquete estadístico SPSS V 15.

Esta investigación responde a un diseño de tipo no experimental, ya que en ella no se ha manipulado ninguna variable, únicamente se ha limitado a la revisión, descripción e interpretación de la información obtenida para el estudio del fenómeno tal y como se da en su entorno natural.

Atendiendo a la orientación temporal del proceso investigativo - de tipo mixto, ya que aborda diferentes dimensiones temporales: el pasado – para caracterizar los arribos por mercados emisores al Hotel Los Delfines y a los del grupo de la competencia; el presente – para describir la oferta de servicios y caracterizar la estrategia comercial del Hotel Los Delfines.

Atendiendo a la forma en que se toman los datos es de tipo estudio transversal, ya que, a diferencia de los estudios de tipo longitudinal o de tipo antes-después, la presente investigación es como una foto instantánea en el tiempo, en la que quedan reflejados todos los procesos seleccionados para su estudio, tal como eran (se comportaban, se desempeñaban) en un período determinado – noviembre a abril de 2016.

## 2.2-Antecedentes de la metodología propuesta.

Constituyen antecedentes de la metodología propuesta los criterios de los autores presentados en la Tabla 2.1. Luego de realizar la matriz de síntesis con el objetivo de diseñar la metodología correcta, son explicadas cada una de las fases así como sus etapas excepto las tres últimas puesto que no serán analizadas en la investigación debido a los objetivos y nivel académico que presenta la misma.

**Tabla 2.1:** Análisis de metodologías para el diseño de estrategias comerciales.

<b>Bigné,(2000)</b>	<b>González, (2002)</b>	<b>Serra, (2003)</b>	<b>Hernández y Cruz, (2004)</b>	<b>Kotler, (2004)</b>	<b>Fuoman y Romeo,(2011)</b>	<b>Herranz, (2012)</b>
1. Análisis de la situación y diagnóstico estratégico. 2. Definición de objetivos de marketing. 3. Selección y definición de las estrategias de marketing turístico. 4. Implementación y control.	1. Estudio del contexto estratégico: análisis de la misión y objetivos de la empresa. 2. Diagnóstico de marketing: micro y macro entorno. 3. Determinación de los objetivos de marketing. 4. Formulación de estrategias comerciales. 5. Plan de acción. 6. Implementación de estrategias. 7. Monitoreo, control y	1. Análisis de la situación. 2. Diagnóstico. 3. Fijación de los objetivos. 4. Selección de líneas estratégicas de actuación. 5. Diseño de programas y acciones de marketing mix. 6. Implementación del plan. 7. Control de la estrategia comercial.	1. Definición de la empresa. 2. Análisis del mercado. 3. Análisis de la competencia y del sector. 4. Análisis interno de los recursos y capacidades. 5. Desarrollo de acciones estratégicas. 6. El marketing mix. 7. Evaluación, implementación y control de la estrategia comercial.	1. Análisis del entorno externo (análisis de amenazas y oportunidades) 2. Análisis del entorno interno (análisis de puntos fuertes y débiles). 3. Formulación de objetivos. 4. Formulación de la estrategia. 5. Implantación. 6. Análisis y control de los resultados.	1. Análisis del contexto estratégico (misión, visión y objetivos generales). 2. Diagnóstico de marketing (Análisis de oportunidades de marketing: macro y micro entorno, diagnóstico interno y análisis de la cartera de productos). 3. Formulación de objetivos de mercadotecnia 4. Formulación de estrategias de mercadotecnia 5. Programa	1. Análisis interno y externo. 2. Análisis del mercado. 3. Análisis del marketing mix. 4. Identificar las estrategias de comercialización 5. Implementación y evaluación. 6. Monitoreo y control.

## Trabajo Profesional

	revisión de los resultados.				de acción. 6. Monitoreo y control de los resultados.	
--	-----------------------------	--	--	--	---	--

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación se elabora la matriz de síntesis con el fin de integrar los elementos convergentes planteados por los diferentes autores y seguidamente crear una metodología propia. La Tabla 2.2 muestra la leyenda de cada uno de los elementos y la Tabla 2.3 los resultados de dicha matriz.

**Tabla 2.2: Leyenda de los elementos.**

<b>A</b>	Análisis de la situación
<b>B</b>	Definición de la empresa
<b>C</b>	Diagnóstico de marketing
<b>D</b>	Definición de los objetivos de marketing
<b>E</b>	Análisis de la competencia y del sector
<b>F</b>	Análisis del mercado
<b>G</b>	Análisis de la cartera de productos
<b>H</b>	Análisis del marketing mix
<b>I</b>	Formulación de las estrategias comerciales
<b>J</b>	Diseño de un plan de acción
<b>K</b>	Implementación
<b>L</b>	Monitoreo y control de los resultados

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.3: Matriz de síntesis.**

Autor	Bigné, (2000).	González, (2002).	Serra, (2003).	Hernández y Cruz, (2004).	Kotler, (2004).	Fuoman y Romeo, (2011).	Herranz, (2012).	%
<b>A</b>	x	x	X		x	x	x	85.7
<b>B</b>				x		x	x	42.9
<b>C</b>		x	X			x	x	57.1
<b>D</b>	x	x	X		x	x		71.4
<b>E</b>				x			x	28.6
<b>F</b>				x			x	28.6
<b>G</b>						x		14.3
<b>H</b>				x			x	28.6
<b>I</b>	x	x	X		x	x	x	85.7
<b>J</b>		x	X	x	x	x		71.4
<b>K</b>	x	x	X	x	x		x	85.7
<b>L</b>	x	x	X	x	x	x	x	100
<b>%</b>	<b>41.7</b>	<b>58.3</b>	<b>58.3</b>	<b>58.3</b>	<b>58.3</b>	<b>66.6</b>	<b>75</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante precisar que en la metodología diseñada fueron incluidos los elementos convergentes así como otros de gran interés a analizar por la autora de la investigación, que aunque no sobresalen en todas las metodologías de los autores seleccionados, son considerados importantes al diseñar estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad.

Antes de aplicar el procedimiento a seguir es preciso seleccionar un grupo de expertos para que validen las etapas y fases presentadas.

## Trabajo Profesional

Sobre cada uno de ellos es necesario determinar el coeficiente de competencia (**K**), el cual influye en la elección o no del experto para etapas posteriores de la investigación.

Según Frías et al, (2007), el coeficiente de competencia está integrado por el coeficiente de conocimientos **Kc** (coeficiente de conocimiento que presenta el experto sobre las fases y etapas a seguir para el diseño de una estrategia comercial) y el coeficiente de argumentación **Ka** (coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto); y se calcula de la forma siguiente:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Para determinar el Kc, el experto encuestado deberá marcar con una cruz la característica que posee (Anexo 2). Cada una de estas características, que aparecen en la Tabla 2.4 tiene una prioridad que no será vista por el experto.

**Tabla 2.4:** Características para medir el coeficiente de conocimientos

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

**Fuente:** Frías et al, (2007).

Para el cálculo del Ka, el experto debe marcar el nivel de influencia (bajo, medio o alto) que cada fuente ha tenido en su formación (Tabla 2.5). Cada una de esta casilla tiene un valor que tampoco será mostrado al experto.

**Tabla 2.5:** Datos para calcular el coeficiente de argumentación

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

**Fuente:** Frías et al, (2007).

El coeficiente de competencia debe estar entre  $0.8 < K < 1$  y la cantidad de expertos seleccionados deben estar entre 7 y 10; por lo que se realiza el cálculo siguiente:

$$m = \frac{p \times (1 - p) \times k}{i'}$$

Sustitución:  
m - incógnita

- p: porcentaje de error que como promedio se tolera.
- k: constante asociada al nivel de confianza.
- i: nivel de precisión.
- m: número de expertos

$$p=0.01$$

$$k=6.6564$$

$$i=0.1$$

$$(0.1)^2$$

$$m = 6.59 \approx 7$$

Los expertos seleccionados, así como sus coeficientes de competencia se resumen en el (Anexo 3). Son consultados en todas las fases de la metodología debido al elevado conocimiento que poseen sobre el diseño de estrategias de comercialización. Una vez seleccionados los expertos, es preciso conocer el grado de acuerdo de cada uno de ellos en relación con cada una de las fases presentadas. El cuestionario entregado se muestra en el (Anexo 4).

Después de analizar diferentes puntos de vista (Anexo 5), la Tabla 2.7 sintetiza la opinión final sobre el procedimiento a seguir.

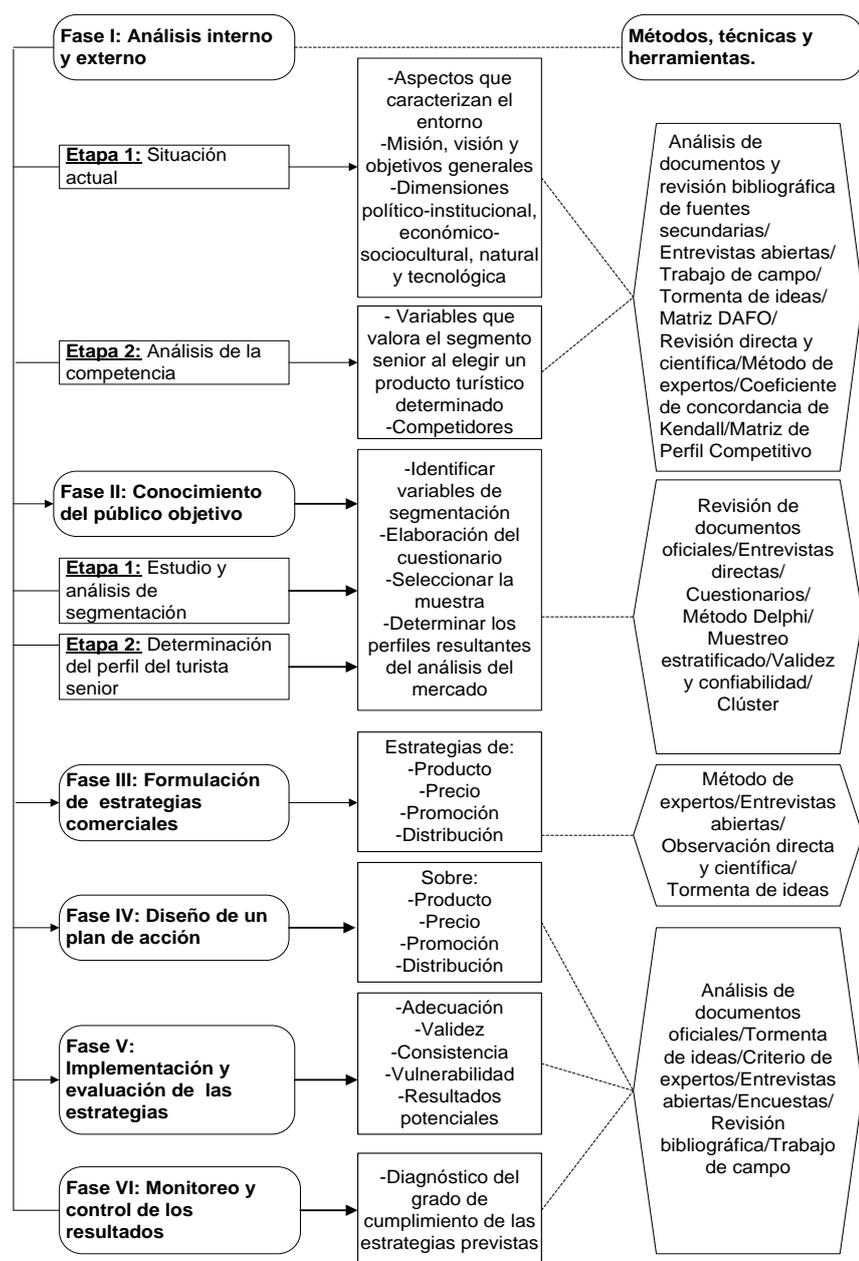
**Tabla 2.7:** Resultados del cuestionario a expertos.

Fases	Expertos							Moda
	1	2	3	4	5	6	7	
Fase I: Análisis interno y externo. Etapa1: Situación actual (misión, visión, objetivos generales, aspectos que caracterizan el entorno, dimensiones político-institucional, económico -sociocultural, natural y tecnológica). Etapa 2: Análisis de la competencia.	4	5	5	3	5	5	5	5
Fase II: Conocimiento del mercado meta. Etapa 1: Estudio y análisis de segmentación. Etapa 2: Determinación del perfil del turista senior.	5	5	5	5	5	5	5	5
Fase III: Formulación de estrategias comerciales.	5	5	5	5	5	5	5	5
Fase IV: Diseño de un plan de acción.	5	5	5	5	5	5	5	5
Fase V: Implementación y evaluación de las estrategias.	5	5	5	5	5	5	5	5
Fase VI: Monitoreo y control de los resultados.	5	5	5	5	5	3	5	5

**Fuente:** Elaboración propia.

### 2.3-Metodología propuesta para el diseño de estrategias de comercialización dirigidas al mercado de la tercera edad.

A partir del análisis anterior se propone una metodología para el diseño de estrategias comerciales (Figura 2.1), en la que se distinguen fases (6), etapas (8), tareas a ejecutar dentro de cada una de las etapas y herramientas a utilizar.



**Figura 2.1:** Metodología para el diseño de estrategias comerciales para el mercado senior.

Fuente: Elaboración propia.

## **Fase I: Análisis interno y externo.**

### **Etapa 1:** Situación actual.

Esta etapa comprende una descripción detallada del hotel. Se parte de la localización, para posteriormente caracterizar los elementos que conforman el entorno; como son la geología, el relieve, el clima, el suelo, la flora y la fauna. El comportamiento de cada uno de estos elementos en la zona donde queda enclavada el hotel, se caracteriza a partir del Plan de Manejo de Varadero del Instituto de Planificación Física (IPF) del municipio de igual nombre.

Seguidamente se expresan la misión, visión, objetivos generales y servicios que brinda. Para la recopilación de la información es preciso consultar documentos como la caracterización general y el plan de marketing del año 2016.

## Trabajo Profesional

En este punto no pueden omitirse el estudio de las variables de carácter sociopolítico y cultural del ambiente; y de los recursos, capacidades y potencial de la organización que intenta implementar la dirección estratégica. Para ello se tienen en cuenta las siguientes dimensiones (Tabla 2.8):

**Tabla 2.8:** Dimensiones para el análisis del entorno.

<b>Político-institucional</b>	Estructura de poder prevaleciente, relación estado-sociedad, marco legal, instituciones públicas presentes, nivel de organización y declaración de intenciones de la máxima administración.
<b>Económico-sociocultural</b>	Características de la fuerza laboral, su descripción en cuanto a cantidad de trabajadores, nivel de escolaridad, actividad económica, empleo y satisfacción de necesidades básicas.
<b>Antroponatural</b>	Combinación de elementos naturales y artificiales creados por el hombre.
<b>Infraestructura</b>	Aspectos relacionados con características constructivas, barreras arquitectónicas para la tercera edad.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Herranz y Lauredo, (2012).

Los análisis anteriores se realizan a partir de entrevistas a directivos, observación directa, trabajo de campo y análisis de documentos y estados de resultado de la entidad.

Por otro lado, se caracterizan los recursos humanos a partir del documento Plantilla actual Resolución 21 del hotel Los Delfines. Una síntesis de lo que aparece en dicho documento, se muestra en la (Tabla 2.9).

**Tabla 2.9:** Plantilla laboral del hotel Los Delfines.

Total de Trabajadores	Sexo		Edad				Raza			Nivel Escolar				
	M	F	17a30	31a 45	46 a 55	Más de 55	B	M	N	6to	9no	T med	M sup	Superior

**Fuente:** Elaboración propia.

Para realizar el análisis de los puntos fuertes y débiles es necesario elaborar la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), definir el tipo de estrategia a seguir y plantear la solución estratégica general.

La técnica DAFO se basa en analizar las amenazas y oportunidades del medio externo que afectan a la empresa, así como las características internas (fortalezas y debilidades) que posee. Su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma en función de sus características propias y las del mercado en que se inserta.

En esta investigación se procede a realizar la técnica DAFO de manera silenciosa. Para obtener los elementos le es entregado a expertos y trabajadores, una tarjeta dividida en cuatro (modelo 1) con el objetivo que cada uno enuncie a su consideración las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que presenta el hotel respecto al mercado de la tercera edad. Posteriormente se reducen las ideas que más se repiten y se redactan correctamente los elementos más importantes para la entidad.

**Modelo 1: Guía de la tormenta de ideas.**

**Objetivo:** Conocer las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del hotel Los Delfines.

Mencione según su conocimiento y experiencia las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades del hotel, con no menos de cuatro elementos en cada caso.

¡Gracias!

Fortalezas	Amenazas	Oportunidades	Debilidades

**Fuente:** Elaboración propia.

Luego se confecciona una matriz cuadrada o matriz de impactos cruzados (Figura 2.2) para la interpretación de los resultados (Tabla 2.10).

**Figura 2.2:** Matriz de impactos cruzados.

Matriz DAFO	Oportunidades					Subtotal	Amenazas					Subtotal	Σ
Fortalezas	O1	O2	O3	O4	O5	F-O	A1	A2	A3	A4	A5	F-A	TOTAL
F1													
F2													
F3	Estrategia ofensiva						Estrategia defensiva						
F4													
F5													
Subtotal													
Debilidades						D-O					D-A		
D1							Estrategia de supervivencia						
D2	Estrategia adaptativa												
D3													
D4													
D5													
Subtotal													
Σ TOTAL													

**Fuente:** Elaboración propia.

La Tabla se llena según las interrogantes:

I-Si potenciamos plenamente esta fortaleza (ej. F1), permite aprovechar esta oportunidad (ej.O1).

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente del 1 al 3 como se muestra a continuación:

Muy poco.....1

Bien.....2

Muy alto.....3

II-Si potenciamos totalmente esta fortaleza cuanto permite atenuar, apalear, mitigar los efectos de esta amenaza.

III-Si superamos totalmente esta debilidad cuanto permite aprovechar óptimamente esta oportunidad.

IV-Si superamos totalmente esta debilidad cuanto protege de esta amenaza.

**Tabla 2.10:** Criterios para interpretar los cuadrantes.

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Cuadrante I:</b> Intentar aprovechar al máximo las posibilidades.	<b>Cuadrante II:</b> Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas.
<b>Debilidades</b>	<b>Cuadrante IV:</b> Reducir o eliminar las debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades.	<b>Cuadrante III:</b> Resistir sin tener que ceder para no perder.

**Fuente:** Frías et al, (2002).

En dependencia del cuadrante que obtenga mayor valor de sumatoria, será el tipo de estrategia a seguir y en la cual se debe hacer énfasis. Luego se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se redacta el problema estratégico general y la solución estratégica general.

*Problema Estratégico General.*

Si se materializan las amenazas (mayor valor), teniendo en cuenta que existen las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizarse plenamente las oportunidades (mayor valor).

*Solución Estratégica General.*

Utilizando plenamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (mayor valor), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).

**Etapas 2:** Análisis de la competencia.

La herramienta a utilizar en esta etapa es la Matriz de Perfil Competitivo (*Competitive Profile Matrix*), la cual identifica a los competidores más importantes de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con ellos; respecto al tema que se quiere estudiar. La importancia de esta matriz es que permite diagnosticar en qué posición (ventajosa o no) se encuentra la empresa respecto a sus competidores, de acuerdo a un conjunto de variables. Para identificar los principales competidores del hotel Los Delfines se consulta a los representantes de las agencias *Senior Tour Canada* y *SAGA Holidays*.

En esta investigación los factores a analizar entre los competidores son las variables que valora el segmento senior al elegir un producto turístico determinado; (por ejemplo: accesibilidad, infraestructura, producto calidad de vida, etc.); resultantes del criterio de la OMT, (2011) y confirmados en las encuestas aplicadas a los clientes.

Posteriormente se construye la matriz MPC siguiendo los siguientes pasos:

- Identificar dos o tres competidores significativos.
- Registrar como mínimo ocho variables o factores claves de éxito (FCE's).
- Asignar un peso para cada FCE, de modo que la suma total sea 1.
- Para la organización propia y los competidores, asignar un valor de 1 a 5 dependiendo de si el FCE respectivo es una fortaleza o una debilidad.
- Efectuar una suma ponderada de cada FCE y comparar el resultado de la organización con el de los competidores.

El competidor que obtenga mayor valor es el que posee mejores condiciones o factores del éxito para brindar servicios al mercado de la tercera edad.

Para el cálculo del peso de cada variable se utiliza el método Proceso Analítico Jerárquico (PAJ). Según Frías et. al, (2007) el PAJ es una jerarquización con prioridades que muestra la preferencia global para cada una de las alternativas de decisión.

El primer paso consiste en elaborar una representación gráfica del problema en términos de meta global, los criterios y las alternativas de decisión.

Seguidamente se desarrolla una matriz con las clasificaciones de las comparaciones pareadas en base a la escala definida, según cada experto seleccionado (Tabla 2.11). La escala, a diferencia de las conocidas, como las de tipo LIKERT o Diferencial Semántico, consta de 9 posiciones, enunciadas en la Tabla (2.12).

**Tabla 2.11:** Matriz de comparaciones pareadas.

Experto 1			
$C_m$	C1	C2	Cn
C1	1	4	1/2
C2	1/4	1	3
Cn	2	1/3	1
$\Sigma$	13/4		

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.12:** Planteamiento verbal de la preferencia.

1- Extremadamente preferible	6- Entre moderada y muy fuertemente preferible
2- Entre muy fuerte y extremadamente preferible	7- Moderadamente preferible
3- Muy fuertemente preferible	8- Entre igual y moderadamente preferible
4- Entre fuertemente y muy fuertemente preferible	9- Iguales preferibles
5- Fuertemente preferible	

**Fuente:** Frías et. al, (2007).

Posteriormente se elabora una matriz única (Tabla 2.13) aunando la votación de todos los expertos, promediando los valores de cada casilla,  $(Exp1C1+Exp2C1+Exp3C1)/3$  y así sucesivamente con cada uno de los criterios.

Finalmente para confeccionar la matriz de comparaciones pareadas normalizada (MCPN), (Tabla 2.14) se divide el valor de las casillas entre la sumatoria total de su columna y se determina el peso sumando horizontalmente y dividiendo entre la cantidad de criterios.

**Tabla 2.13:** Matriz única.

Matriz única			
$C_m$	C1	C2	C3
C1	1	4.6	0.94
C2	0.22	1	1.78
C3	1.83	1,28	1
$\Sigma$	3,05	6.88	3,72

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla 2.14:** Matriz de MCPN.

MCPN				
	C1	C2	C3	$\bar{w}$
C1	0.33	0.67	0.25	0.42
C2	0.07	0.14	0.48	0.23
C3	0,6	0.19	0.27	0.35
$\Sigma$	1	1	1	1

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, para asignar un valor de 1 a 5 de cada variable en los hoteles seleccionados (en este caso son Tropical Los Cocos, Mar Del Sur y Dos Mares), se acude al criterio de los clientes. Para sintetizar el valor de las variables se realiza una tormenta de ideas silenciosa (modelo 2).

### **Modelo 2**

**Estimado cliente:** Seleccione un valor de 1 a 5 dependiendo si la variable es una fortaleza o debilidad en la entidad.

- \_\_\_ producto calidad de vida
- \_\_\_ atracciones naturales
- \_\_\_ gastronomía tradicional
- \_\_\_ condiciones higiénicas y sanitarias
- \_\_\_ actividades de ocio relajado
- \_\_\_ calidad en la prestación de los servicios
- \_\_\_ inexistencia de barreras arquitectónicas

El tamaño de la muestra varía para cada competidor; en dependencia del total de clientes senior hospedados en el período del 1 de noviembre de 2015 al 31 de abril de 2016.

### **Fase II:** Conocimiento del público objetivo

En la presente fase se estudian las necesidades, deseos, expectativas, motivaciones y capacidad de compra, entre otros elementos del mercado senior. Las técnicas principales son entrevistas abiertas a la comercial del hotel y el representante de *Senior Tour Canada*, el trabajo de campo y la aplicación de cuestionarios a los clientes senior.

### **Etapa 1:** Estudio y análisis de segmentación.

Esta etapa comprende la segmentación del mercado de la tercera edad que visita el hotel. Este paso es fundamental para elaborar las estrategias de comercialización más precisas y acordes a dicho mercado.

En la conformación del listado de las variables que integran el cuestionario se utiliza el método Delphi. Se presentan las variables relacionadas con aspectos como motivaciones y expectativas, etc. del turista senior, con el objetivo que el experto modifique o adicione alguna. Posteriormente se procede a listar y presentar a los expertos las variables resultantes de la ronda anterior, con vista a calcular el coeficiente de concordancia de cada una de ellas. Para ello, debe marcar con "1" sobre aquellos elementos con los que esté de acuerdo y con "0" aquellos con los que no (Anexo 6).

El coeficiente de concordancia se calcula mediante la siguiente expresión:

$$Cc = (1 - Vn / Vt) * 100$$

Dónde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en tanto por ciento.

Vn: Cantidad de votos negativos.

Vt: Cantidad total de votos.

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

Una vez seleccionadas las variables más viables para el diseño posterior de las estrategias se conforma el cuestionario para entregar a los clientes (Anexo 7). Se caracteriza por la presencia de preguntas cerradas, mixtas, de actitudes, de clasificación, codificación de las variables, escala dicotómica, etc.

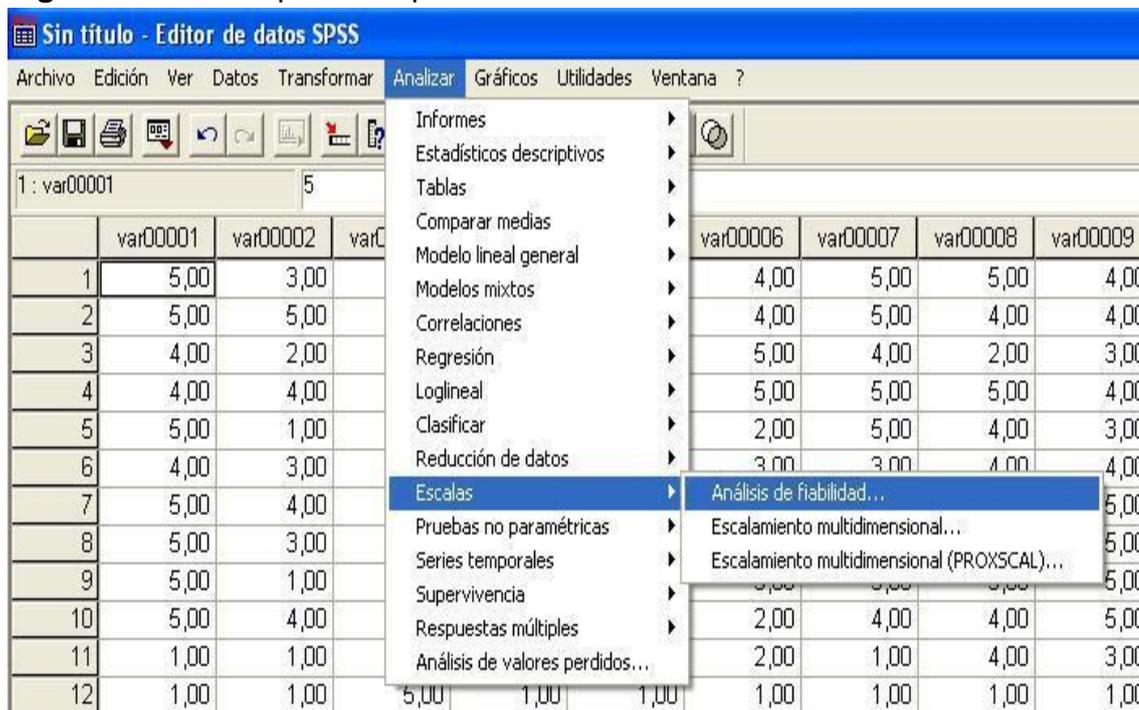
Antes de aplicar el cuestionario, debe ser válido y confiable. Para comprobar la validez y confiabilidad del mismo se desarrollan una serie de pruebas estadísticas a partir del procesador SPSS versión 15.0 en español. La Tabla 2.13 muestra un resumen de cada una de estas pruebas; y la (Figura 2.3) sintetiza los pasos a seguir para comprobar la fiabilidad del instrumento de medición.

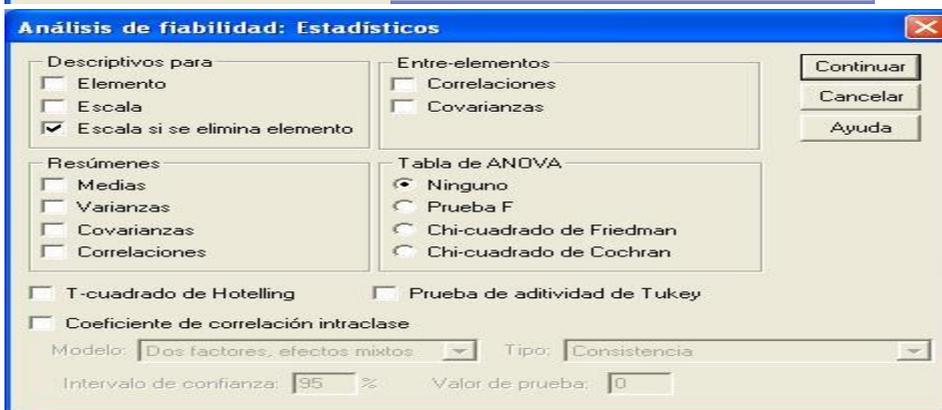
**Tabla 2.13:** Pruebas estadísticas para comprobar validez y confiabilidad.

Pruebas Estadísticas	Validez de contenido	Validez de criterio (concurrente y predictiva)	Validez de constructo (convergente y discriminante)
<b>Características</b>	Grado en que un instrumento es capaz de reflejar el dominio del contenido que se quiere medir.	Justifica la relación existente entre el criterio y la medición. Establece la comparación entre los ítems y un criterio global, entre mayor sea la relación, la validez lo será también.	Grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones, para ello se halla la relación de dependencia entre el conjunto de ítems y un criterio global, mediante un análisis de regresión múltiple.
<b>Métodos</b>	Correlación ítem-total.	Regresión lineal.	Regresión múltiple.
<b>Confiabilidad</b>	El coeficiente Alpha Crombach tiene que ser mayor que 0.7 y menor que 1.		

**Fuente:** Elaboración propia.

**Figura 2.3:** Pasos para comprobar la fiabilidad del cuestionario





Fuente: Salida de SPSS 15.0.

Para determinar la cantidad de clientes de la tercera edad a los que se debe aplicar el cuestionario se realiza el siguiente cálculo:

$$n = \frac{K^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

n – Muestra.  
 P – Fallo (0.5).  
 Q – Éxito (0.5).  
 N – tamaño de la población.  
 K – Nivel de Confiabilidad (para 99% K = 1.64, para 95% K = 1.96, para 90% K = 2.58).  
 e – Probabilidad de Error (para 99% e = 0.01, para 95% e = 0.05, para 90% e = 0.10).

## **Etapas 2:** Determinación del perfil del cliente senior.

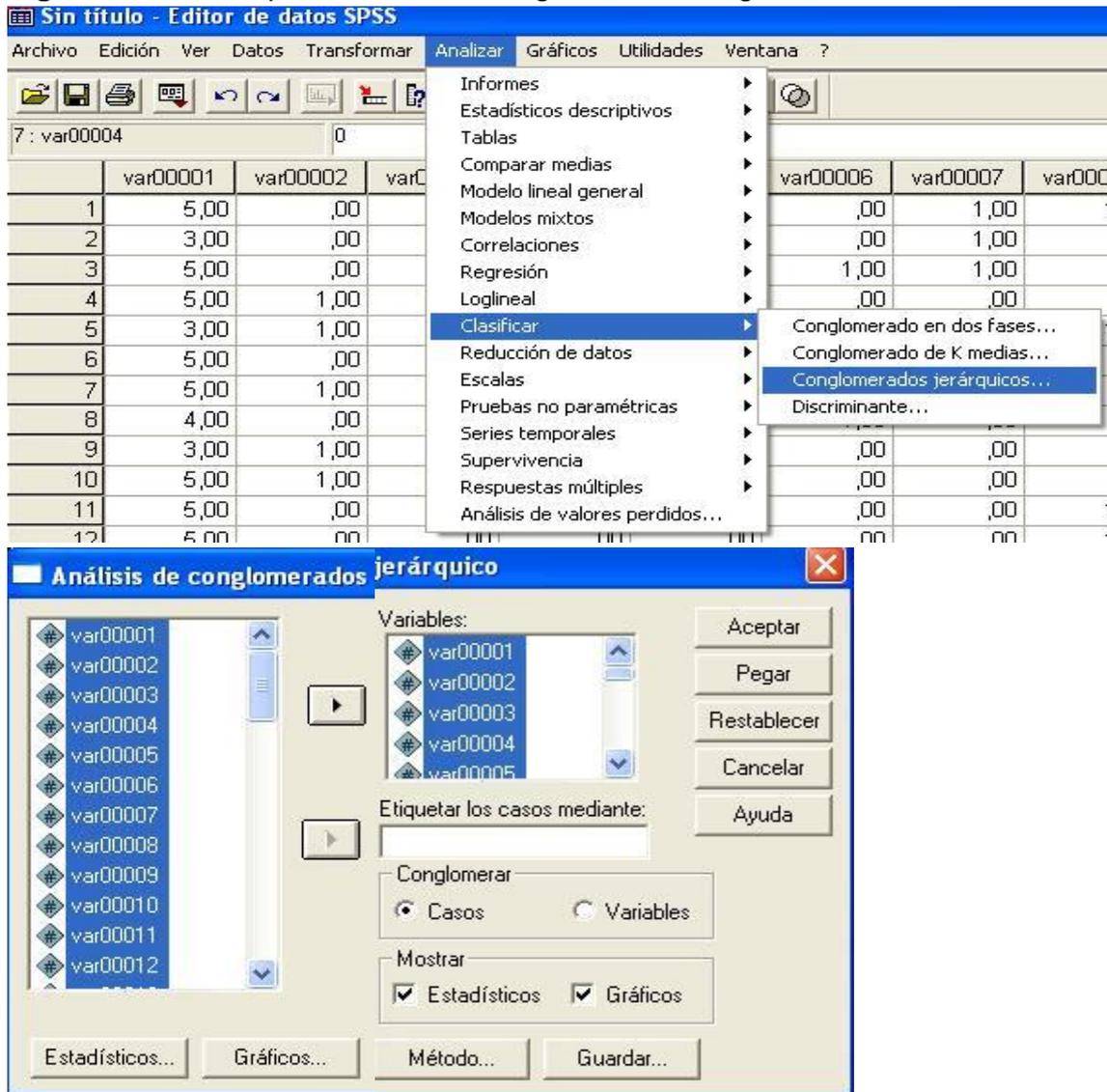
Con el objetivo de determinar similitudes entre los casos y obtener el perfil del cliente senior, se realiza una clasificación para formar conglomerados, específicamente un análisis clúster combinado; formado por el análisis jerárquico y el no jerárquico. A través de este se obtienen conglomerados de personas con características semejantes, que se reflejan en un Dendograma, gráfico por excelencia de este tipo de análisis.

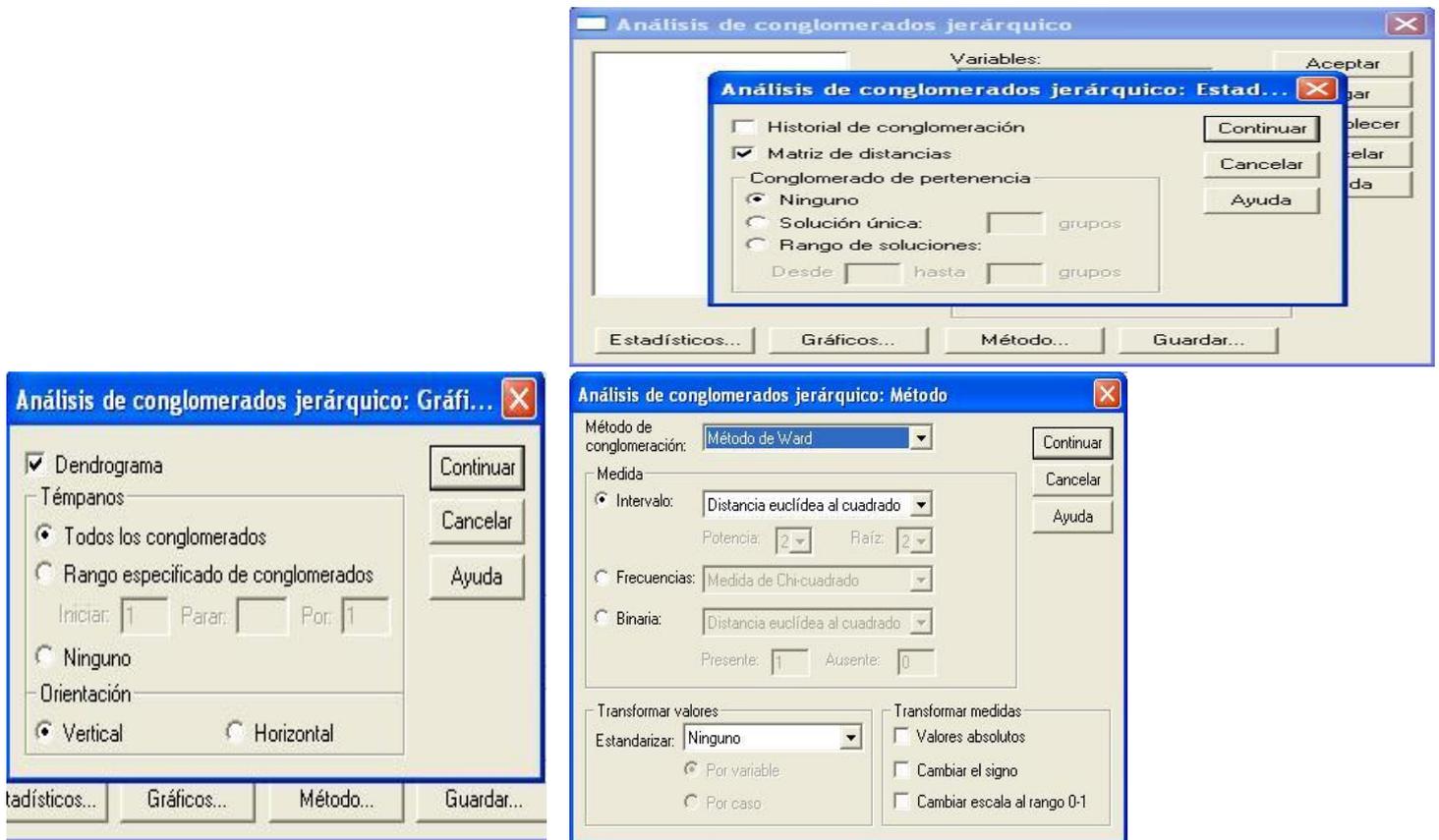
El método utilizado para el análisis jerárquico es el método Ward que combina conglomerados o clústers que tienen pequeño número de observaciones o individuos y produce clústers con aproximadamente igual número de observaciones realizadas.

La medida de proximidad seleccionada es la distancia euclídea al cuadrado, la cual usa las raíces cuadradas de la suma de cuadrados de las distancias entre las observaciones. Esta medida es la más recomendable para utilizar en combinación con el método Ward, además de ser la usada tradicionalmente.

Los pasos a seguir para obtener los diferentes segmentos en el procesador SPSS versión 15.0 en español, se muestran en la (Figura 2.4). Las (Figuras 2.5 y 2.6) muestran el análisis no jerárquico y discriminante respectivamente.

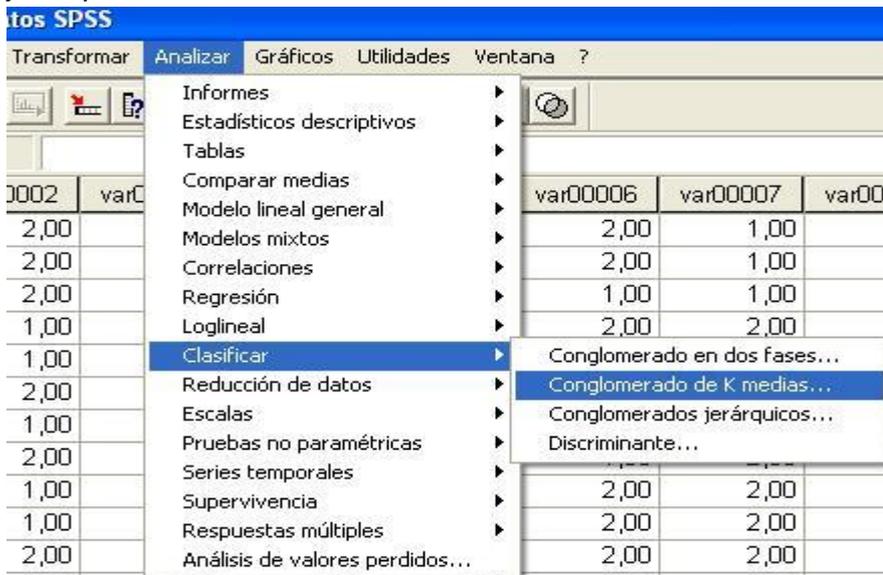
**Figura 2.4:** Pasos para obtener los segmentos o conglomerados mediante el análisis jerárquico.



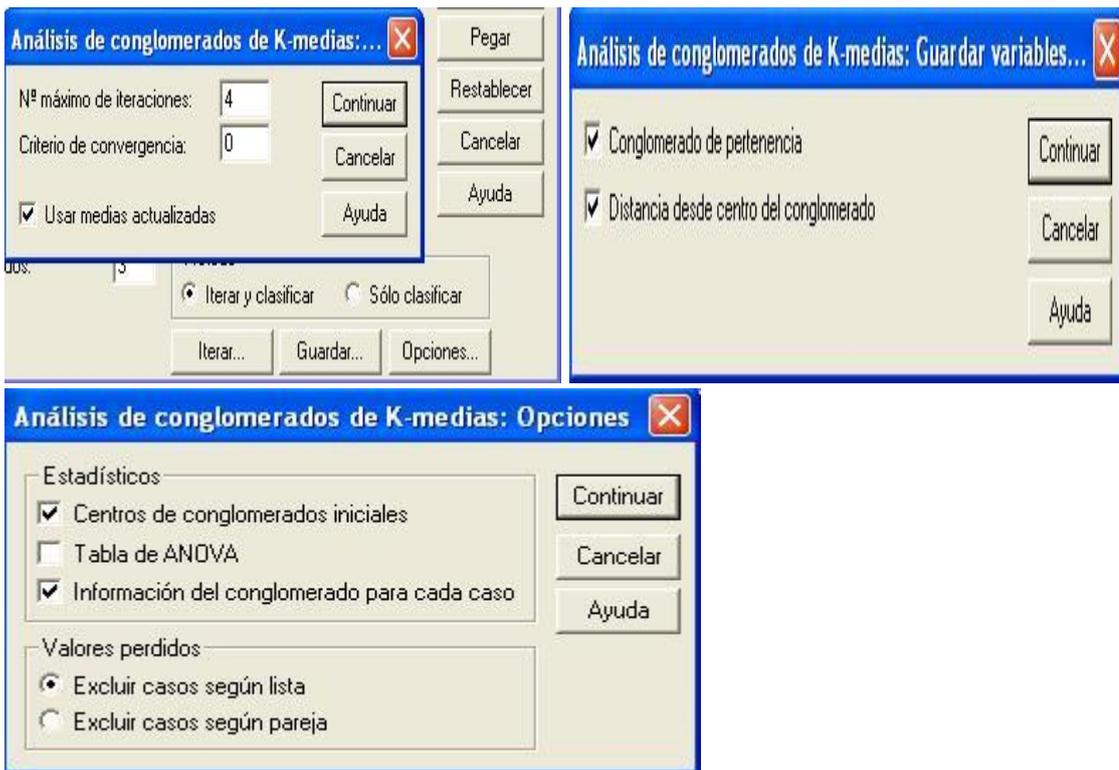


Fuente: Salida de SPSS 15.0.

**Figura 2.5:** Pasos para obtener los segmentos o conglomerados mediante el análisis no jerárquico.







**Fuente:** Salida de SPSS 15.0.

Después del análisis jerárquico y no jerárquico se realiza el análisis discriminante para demostrar la validez de la clasificación realizada. Para que la clasificación sea válida el valor porcentual debe sobrepasar el 70 %.

**Figura 2.6:** Pasos para el análisis discriminante.



### Fase III: Formulación de estrategias de comercialización.

Primeramente se muestran a los expertos y otros especialistas del hotel los resultados de la fase anterior con el fin que enuncien el grupo de estrategias (Modelo 3).

Luego se agrupan los criterios similares y se muestran al grupo de expertos para determinar finalmente las estrategias de comercialización a seguir. Para ello es preciso conocer el grado de acuerdo o desacuerdo (escala del 1 al 5). de cada uno de los involucrados respecto a cada estrategia trazada (modelo 3).

**Modelo 3: Criterio de los expertos sobre las estrategias propuestas.**  
 Objetivo: Identificar las estrategias más viables con el fin de incentivar los arribos y niveles de satisfacción del mercado de la tercera edad.  
 Evalúe el grado de acuerdo o desacuerdo (escala del 1 al 5) con cada una de las estrategias trazadas.

¡Muchas Gracias!

Estrategias		Valores de la escala				
		1	2	3	4	5
<b>PRODUCTO</b>						
<b>PRECIO</b>						
<b>PROMOCIÓN</b>						
<b>DISTRIBUCIÓN</b>						

**Fuente:** Elaboración propia.

Para que la propuesta quede aprobada debe existir concordancia entre el criterio emitido por los expertos. El valor de Kendall's  $W^a$  indica la concordancia, pero además refiere si es casual o no casual.

Si  $W \geq 0,5$ . Hay concordancia entre los criterios de los expertos.

Si  $W < 0,5$ . No hay concordancia entre los criterios de los expertos, por lo que se deberá repetir el método y cambiar los expertos.

Para determinar si la concordancia es casual o no, se utiliza la prueba de hipótesis  $X^2$  (Ji-Cuadrado), que plantea las dos hipótesis siguientes:

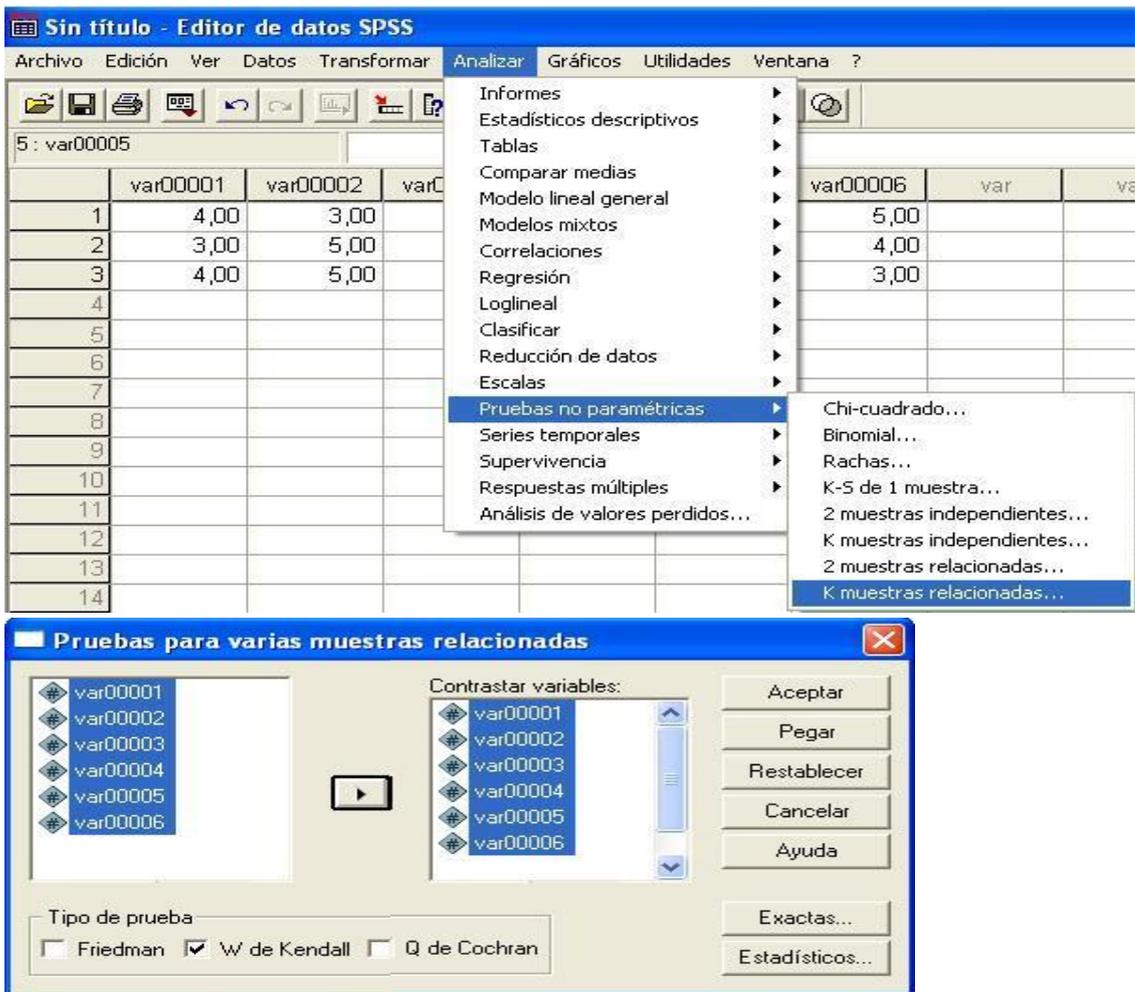
Ho: Coincidencia casual (no hay consistencia).

Hi: Coincidencia no casual (si hay consistencia).

El valor de Z puede ser 99 ó 95%. Para esta investigación se selecciona un 95 %, donde el valor de Asymp.Sig se encuentra entre 0 y 0.05. Si esto se cumple se rechaza Ho. y se acepta Hi., por lo que la coincidencia es no casual.

Los cálculos anteriores son procesados en SPSS 15.0 y los pasos a seguir se muestran en la (Figura 2.7) que aparece a continuación:

**Figura 2.7:** Pasos para calcular el coeficiente de concordancia



Fuente: Salida de SPSS 15.0.

## Conclusiones parciales.

El procedimiento metodológico validado por el criterio de los expertos seleccionados y sintetizado en una secuencia lógica de fases y etapas que demuestran el rigor científico del trabajo profesional, orienta qué hacer y cómo proceder para que el hotel Los Delfines conquiste mayor número de clientes del mercado senior y logre elevados niveles de satisfacción en este. Está sujeta a la incorporación de nuevos aspectos y a la utilización de otros métodos para la obtención de los resultados totales de la investigación.

En este capítulo, se:

- Caracteriza metodológicamente el presente trabajo profesional, según su objeto gnoseológico, finalidad, carácter del marco en que tiene lugar, tipo de medida predominante, diseño, orientación temporal del proceso investigativo y forma en que se toman los datos.
- Recrea el estado de la práctica en materia de metodologías para el diseño de estrategias de comercialización.
- Presenta y describe la metodología propuesta por esta autora para el diseño de las estrategias de comercialización del mercado de la tercera edad en el H Los Delfines.

## CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES

El presente capítulo consiste en aplicar la metodología propuesta para el diseño de estrategias de comercialización en el hotel Los Delfines, con el objetivo de elevar los niveles de satisfacción del mercado senior e incentivar el número de visitantes. El trabajo culmina con la definición de las estrategias, (fase III) puesto que el resto de las fases serán objeto de estudio en investigaciones posteriores.

### 3.1: Análisis interno y externo.

#### Etapa 1: Situación actual

El hotel Los Delfines es administrado por la cadena hotelera Islazul, tiene como actividad fundamental la prestación de servicios de hospedaje al turismo bajo la modalidad todo incluido de sol y playa con un precio de 45.00 cuc x clientes-días, está ubicado en el centro histórico del polo turístico de Varadero comparte una de las mejores zonas de playa del balneario comprendida entre la calle 38 y 40. Con una capacidad de 103 habitaciones y un estándar de calidad de tres estrellas presta diversos servicios recreativos y gastronómicos que complementan la oferta hotelera.

La tabla 3.1 refleja las características de su entorno.

**Tabla 3.1: Aspectos que caracterizan el entorno.**

Aspectos	Descripción
<b>Geólogo geomorfológico</b>	Geológicamente el sector Punta Hicacos se encuentra ubicado sobre la Unidad Tectónica de Remedios, de edad Aptiano-Cenomaniano y composición calcárea con límites de origen tectónico profundo. En superficie aparecen componentes como calizas organógenas, arenas comprendidas dentro de los depósitos no diferenciados del grupo jaimanitas, calcarenitas y diente de perro.
<b>Clima</b>	Es tropical estacionalmente húmedo con influencia marítima. Las temperaturas mantienen valores por encima los 21,5 °C como promedio y las precipitaciones no alcanzan los 800 a 1000 mm anuales.
<b>Hidrografía</b>	
<b>Suelo</b>	Por estar ubicada sobre un relleno, tiene una superficie prácticamente plana y con ligeras pendientes.
<b>Flora</b>	Entre las especies de flora que habitan resaltan: almácigo, caña brava, palma real, caoba del país, frijolillo, mar pacífico, ateje blanco, cordobán, vicaria, coco y palma corcho entre muchas otras.
<b>Fauna</b>	Están reportadas en el área un total de 31 especies de

## Trabajo Profesional

---

	arácnidos, 63 de insectos y 14 de moluscos, siendo en este grupo donde se destaca el mayor endemismo fundamentalmente en los géneros <i>Liguus</i> sp. y <i>Ceriom</i> sp. El área se destaca además, por la existencia de una fauna diversa de reptiles como los conocidos lagartos del género <i>Anolis</i> . Predominan otras especies como el sinsonte, el totí, el azulejo, la paloma rabiche, la paloma toscana, el judío, la gaviota y la bijirita.
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Las habitaciones disponen de televisión satelital; teléfono con servicio internacional, mini bar; caja de seguridad, balanza, secador de cabellos, lector de CD, plancha y tabla de planchar. La instalación cuenta con 8 habitaciones adaptadas para minusválidos

Se brindan servicios a los huéspedes, tales como: lobby, tienda mixta, restaurante buffet, restaurante especial (romántico, italiano), sala de juegos y recepción; que incluye canje de monedas.

El hotel tiene además un snacks bar, un Acua bar, canchas deportivas, un punto náutico los cuales se han dispuesto de forma tal que integran un complejo único de entretenimiento y actividades nocturnas a los huéspedes.

También ofrece servicios para eventos, bodas y lunas de miel.

En el contexto estratégico, se declara como **misión**: *Ofrecer un excelente servicio al cliente haciendo que nuestros huéspedes se sientan como en casa, ser amable, comunicativo, sorprendiéndolos en cada momento, desde el primer contacto.*

Por otro lado la **visión**: *Está encaminada a ofrecerles las mejores oportunidades para conocer nuestra bella naturaleza, una elevada competencia profesional y humana, manteniendo nuestros valores, el respeto y los compromisos.*

Analizando la misión y visión de la entidad hotelera, se puede apreciar que es un hotel cuya actividad fundamental está dirigida a brindar servicios al segmento de familia en general, independientemente del segmento de mercado al que pertenezcan. O sea, es un hotel todo incluido que acoge a todo tipo de cliente con diferencias de edades. Se puede apreciar también que la meta más alta es convertirse en el principal establecimiento hotelero mejor posicionado y más competitivo de Islazul; sin olvidar la sostenibilidad y cultura ambiental de sus principales prestadores de servicios.

Por otra parte, los objetivos generales de la cadena Islazul están expuestos en el Plan de Marketing, en cuanto a economía se propone lograr un 32% de crecimiento respecto al año 2015.

A pesar de eso, el Departamento de Ventas del hotel, ha trazado un grupo de objetivos comerciales, entre los que se destacan: mantener los estándares de calidad, incrementar la oferta turística, preservar el medio ambiente y el entorno natural, reducir la estacionalidad que implica identificar y captar segmentos de mercado con comportamiento menos estacional.

Una de las vías para lograr el último objetivo propuesto es la captación de clientes del mercado senior; sin dudas un segmento con un comportamiento mucho menos estacional que otros.

### **Dimensión político-institucional**

El hotel se rige fundamentalmente por la cadena Islazul, otros, el MINTUR y el CITMA.

### **Dimensión económico-sociocultural**

## Trabajo Profesional

La tabla 3.2 esquematiza la composición de la fuerza de trabajo del hotel. Estas cifras varían de una temporada a otra, dependen del % de ocupación, pero en los meses en que se realiza la investigación (de noviembre a abril) la plantilla laboral está cubierta con 76 trabajadores.

**Tabla 3.2:** Plantilla laboral del hotel.

Total de Trabajadores	Sexo		Edad				Raza			Nivel Escolar				
	M	F	17a30	31a45	46a55	Más de 55	B	M	N	6to	9no	T med	M sup	Superior
108	55	53	15	30	48	15	54	25	29	1	3	56	34	15

**Fuente:** Elaboración propia.

El hotel desde su apertura se destaca por su eficaz gestión económica respecto a otros hoteles de Islazul. La tabla 3.3 sobre ingresos económicos y utilidades corrobora lo planteado anteriormente.

### Dimensión antroponatural.

El hotel cuenta con disímiles áreas de gran atracción natural idóneas para ser explotadas y realizar actividades recreativas para el mercado senior. Lo rodean especies de la flora cubana como: girasoles, mar pacífico, vicarias, framboyán sembrados por los jardineros desde la apertura del hotel; y de la fauna como zunzún, bijiritas, vaqueritos, gaviotas y gorriones.

La combinación de todos esos elementos hace del área un espacio espectacular para disfrutar de la brisa, sombra, tranquilidad y las peculiaridades de la naturaleza cubana.

### Infraestructura

Se destaca en Varadero por su construcción al estilo colonial en combinación con actual.

En cuanto a barreras arquitectónicas, se puede afirmar que el hotel no cuenta con gran número de estas para el mercado senior. Además existen un conjunto de rampas (planos inclinados para acceder a algún lugar) que indican a los clientes el cuidado que deben tener al circular por áreas determinadas del hotel.

Seguidamente se procede a realizar el análisis DAFO, a continuación se muestra los elementos resultantes del criterio de expertos y trabajadores.

**Tabla 3.3:** Análisis DAFO.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1. Infraestructura adecuada para el mercado de la tercera edad.	1. Facilidades limitadas para eventos.	1. Tendencia creciente del envejecimiento en la población mundial.	1. Apertura de nuevos hoteles en Varadero.
2. Presencia de rampas y existencia de barreras arquitectónicas limitadas.	2. Bajos estándares de calidad en el departamento de cocina debido a la carencia de suministros.	2. Aumento del sistema de pensiones para jubilados en países emisores de turismo a Cuba.	2. Deterioro del flujo de turistas a Cuba.
3. Buffet basado en la alimentación sana y nutricional.	3. Inexistencia de áreas en el hotel para el mercado.	3. Aumento de la demanda del mercado de Argentina (tercer país de América con población envejecida).	3. Servicios de terceros ineficientes como lavanderías, pedidos, etc.
4. Habitaciones para minusválidos que incluyen accesorios de apoyo.	4. Actividad de animación dirigida solamente a niños, jóvenes y adultos.	4. Incremento de suministro.	4. Existencia de hoteles en el destino con intenciones de dirigir su oferta al mercado senior.
5. Prestigio de la cadena Islazul en mercado internacional.	5. Desconocimiento del cliente interno que trabaja directo con el turista senior sobre las atenciones que este debe recibir.	5. Capacitación del personal.	5. Crisis económica mundial.

## Trabajo Profesional

**Fuente:** Elaboración propia.

A continuación queda elaborada la matriz de impactos cruzados, en la que se observa el cuadrante de mayor puntuación y la estrategia a seguir (tabla 3.4).

**Tabla 3.4:** Matriz de impactos cruzados.

Matriz DAFO	Oportunidades					Subtotal	Amenazas					Subtotal	
Fortalezas	O1	O2	O3	O4	O5	F-O	A1	A2	A3	A4	A5	F-A	Σ TOTAL
F1	3	3	3	2	1	12	3	1	1	1	2	8	20
F2	3	3	3	1	1	11	2	1	1	1	1	6	17
F3	3	3	3	3	1	13	3	1	1	3	1	9	22
F4	3	2	3	1	1	10	2	1	1	1	1	6	16
F5	3	3	3	1	1	11	2	2	2	2	1	9	20
Subtotal	15	14	15	8	5	114	12	6	6	8	6	76	
Debilidades	Estrategia ofensiva					D-O						D-A	
D1	2	2	2	1	1	8	2	1	1	1	1	6	14
D2	1	1	1	3	1	7	1	1	1	1	1	5	12
D3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	10
D4	2	2	2	1	1	8	2	2	1	2	1	8	16
D5	1	1	2	1	1	6	1	1	1	1	1	5	11
Subtotal	7	7	8	7	5	68	7	6	5	6	5	58	
Σ TOTAL	22	21	23	15	10		19	12	11	14	11		

**Fuente:** Elaboración propia.

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz de impactos cruzados, la estrategia a seguir por la empresa es ofensiva (primer cuadrante), por lo que se deben potenciar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.

Resaltan como principales fortalezas: buffet basado en una alimentación sana y nutricional (F3), infraestructura del hotel adecuada para el mercado de la tercera edad (F1) y el prestigio de la cadena Islazul en mercados internacionales (F5). Si se aprovechara la tendencia creciente del envejecimiento de la población mundial (O1) y el aumento de la demanda del mercado Argentina (O3), el hotel pudiera elevar los niveles de arribos a partir del flujo de visitantes del mercado de la tercera edad.

Por cuanto, el Problema Estratégico General es: la apertura de nuevos hoteles en Varadero; y continúa limitadas las facilidades para eventos y los programas de animación para los senior; entonces ni teniendo un buffet basado en una alimentación sana y nutricional, pudiera aprovecharse el aumento de la demanda en el mercado Argentina.

La Solución Estratégica General es: si se potencia aún más el buffet basado en una alimentación sana y nutricional para aprovechar el aumento de la demanda en el mercado Argentina, se puede minimizar el riesgo que se corre con la apertura de nuevos hoteles en Varadero y superar la debilidad de carecer de actividades de animación para el cliente de la tercera edad.

La estrategia maestra que debe seguir la empresa es la de diferenciación del producto. Lo más conveniente para el hotel es el diseño de actividades y estrategias para el mercado senior, lo que posibilita lograr ventajas competitivas y la diferenciación de sus competidores. Se trata de desarrollar determinados aspectos o atributos que son valorados por el mercado.

### **Etapa 2:** Análisis de la competencia.

Los competidores del hotel Los Delfines, en cuanto a turistas recibidos del segmento senior en el período de noviembre de 2015 a abril de 2016, son los hoteles Tropical Los Cocos, Mar Del Sur y Dos Mares.

## Trabajo Profesional

Los pasos para calcular el peso de las variables mediante el método PAJ se muestran respectivamente en el (anexo 8). Finalmente queda conformada la matriz que se resume en la tabla 3.5, con el peso específico de cada variable.

**Tabla 3.5:** Matriz de comparaciones pareadas normalizada (MCPN).

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	$\bar{w}$
C1	0,28	0,36	0,50	0,26	0,27	0,24	0,16	0,19	0,28
C2	0,04	0,04	0,20	0,10	0,19	0,09	0,04	0,06	0,10
C3	0,06	0,06	0,10	0,31	0,23	0,16	0,17	0,18	0,16
C4	0,32	0,09	0,02	0,04	0,19	0,15	0,14	0,12	0,13
C5	0,10	0,11	0,10	0,10	0,08	0,24	0,22	0,25	0,15
C6	0,04	0,05	0,02	0,01	0,01	0,03	0,12	0,09	0,05
C7	0,06	0,14	0,02	0,01	0,01	0,01	0,03	0,06	0,04
C8	0,09	0,15	0,04	0,16	0,02	0,09	0,12	0,05	0,09
$\Sigma$	1	1	1	1	1	1	1	1	1

**Fuente:** Elaboración propia.

Conocido los pesos de cada criterio, es necesario asignar un valor de 1 a 5 dependiendo de si es una fortaleza o una debilidad, en los hoteles Los Delfines, Tropical Los Cocos, Mar Del Sur y Dos Mares.

Para calcular el tamaño de la muestra se despeja en la fórmula descrita en el capítulo 2. La tabla 3.6 sintetiza los tamaños de muestra de los hoteles seleccionados.

**Tabla 3.6:** Cálculo del tamaño de la muestra.

Hoteles	N	n	k= 1.96
Los Delfines	476	214	p= 0.5
Tropical Los Cocos	384	192	q= 0.5
Mar Del Sur	237	147	e=
Dos Mares	402	197	0.05

**Fuente:** Elaboración propia.

Posteriormente se realiza una tormenta de ideas silenciosa a la cantidad de clientes senior de cada hotel referido en la Tabla anterior.

Finalmente se elabora la matriz de perfil competitivo (Tabla 3.7) que evidencia la posición ventajosa de un hotel respecto al resto así como los puntos fuertes y débiles.

**Tabla 3.7:** Matriz de Perfil Competitivo.

Criterios	Valor	Los Delfines		Tropical Los Cocos		Mar Del Sur		Dos Mares	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Producto calidad de vida.	0,28	4	1,12	4	1,12	4	1,12	4	1,12
Atracciones naturales	0,1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5

## Trabajo Profesional

Infraestructura	0,16	5	0,8	4	0,64	3	0,48	4	0,64
Gastronomía tradicional.	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Condiciones higiénicas y sanitarias	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Actividades de ocio relajado	0,05	3	0,15	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Calidad en la prestación de los servicios	0,04	5	0,2	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Inexistencia de barreras arquitectónicas	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>4,25</b>	<b>4,06</b>	<b>3,71</b>	<b>4,1</b>				

**Fuente:** Elaboración propia.

**Legenda:**

**C:** Clase.

**P:** Puntaje.

Del análisis de la Tabla anterior se puede resumir que el hotel que mejores condiciones y resultados tiene para brindar servicios al mercado de la tercera edad es Los Delfines, seguido de Dos Mares. Se destacan como fortalezas el producto calidad de vida, infraestructura, gastronomía tradicional y las condiciones higiénicas y sanitarias del hotel; y constituye una debilidad las actividades de ocio relajado orientadas al mercado.

### 3.2: Análisis de segmentación.

**Fase II:** Conocimiento del público objetivo.

**Etapa 1:** Estudio y análisis de segmentación.

La Tabla 3.8 muestra la validación del conjunto de variables por el grupo de expertos. En las rondas del Delphi, ningún experto agrega variables de segmentación.

**Tabla 3.8:** Validación de las variables mediante el método Delphi.

Variables	Opinión de expertos							Vn	Cv
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
Primera visita o repetición	0	0	0	0	1	0	1	5	0,2857
Estancia en el hotel	1	1	1	1	0	0	1	2	0,7142
Número promedio de personas con las que viaja	0	0	1	1	0	0	0	5	0,2857
Motivos o propósitos del	1	1	1	1	1	1	1	0	1

## Trabajo Profesional

viaje									
Fuentes de información	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Lugares turísticos que visitó durante su estancia	1	1	1	1	0	1	1	1	0,8571
Cumplimiento de sus expectativas de viaje	1	0	1	1	1	1	1	1	0,8571
Ofertas y atributos que valora el mercado	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Calidad del servicio brindado	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Intención de regresar al hotel y recomendación del mismo	1	1	1	1	1	1	1	0	1
Presupuesto del viaje	1	0	0	1	1	1	1	2	0,7142
Relación calidad precio	1	1	1	1	1	1	1	0	1

**Fuente:** Elaboración propia

**Legenda:**

Vn: votos negativos por variable.

Cv: concordancia por variable.

Las variables con coeficiente de concordancia inferior a 0,7 no son incluidas en el cuestionario, porque los expertos consideran que no conllevan a la definición de estrategias de comercialización. Se incluyen por tanto, duración del viaje, motivos o propósitos del viaje, fuentes de información o vías por las que conoció Cuba, lugares turísticos que visitó durante su estancia, grado de cumplimiento de sus expectativas, elementos que influyeron en el cumplimiento de las expectativas, calidad del servicio brindado, recomendación del hotel, presupuesto de viaje y precio respecto a servicios recibidos. Seguidamente se conforma el cuestionario (Anexo 7). Se caracteriza por preguntas cortas y de fácil respuesta.

Para demostrar la validez y fiabilidad del instrumento de medición se selecciona una muestra de 40 clientes, a partir de la definición de Sampieri, (2003); la cual indica que cuando la población es de 200 o más, la muestra piloto es de 25 a 60.

El cuestionario tiene validez de contenido y es confiable porque el coeficiente Alpha de Crombach es 0.9221; por tanto refleja en un 92.21 % lo que se quiere medir. En la columna Corrected Item-Total Correlation todos los valores están por encima de 0.40, lo que confirma el trabajo realizado por los expertos en el método Delphi.

Los cuestionarios se aplican a 214 clientes como se refiere en la etapa análisis de la competencia. El tamaño de la población es del 1ero de noviembre al 4 de abril. La Tabla 3.9 sintetiza las agencias por las que los clientes arribaron al hotel.

**Tabla 3.9:** Número de clientes senior

Vía por la que viajó	No.
Agencia <i>SENIOR TOUR</i> Canadá	324
Agencia <i>SAGA Holidays</i>	152

<b>Total de clientes senior</b>	<b>476</b>
---------------------------------	------------

**Fuente:** Elaboración propia.

Es necesario aclarar, que en el total de clientes senior se incluyen solamente los que arribaron al hotel por las vías anteriormente planteadas, cuando este número es mucho más grande, pero el Departamento de Ventas del hotel no lo tiene registrado.

**Etapa 2:** Determinación del perfil del turista senior.

El comportamiento de cada una de las variables del cuestionario se representa en los gráficos circulares que se muestran en el Anexo No.9.

En relación a la variable “estancia en el hotel”, se puede observar que un total de 115 clientes que representan un 54 % de los encuestados permanece en el hotel por 7 días, lo que les permite disfrutar y apreciar todos los servicios y evaluar con exactitud la calidad con que se brindan.

Con respecto a la variable “motivos o propósitos de viaje” se evidencia que el mayor porcentaje corresponde a la opción “entretenimiento y diversión”, que representa un total de 156 clientes. Esta expectativa del cliente constituye para el hotel una gran oportunidad si se realizara un plan de entretenimiento específico para el mercado; teniendo en cuenta que no existe.

Resulta interesante además, que ningún cliente haya marcado la opción “motivos de salud”, perteneciendo a la tercera edad; lo que corrobora que lo que desean los clientes es el esparcimiento, la recreación y la relajación, en vez de productos relacionados con la calidad de vida.

Los resultados de la variable “Fuentes o vías de información por las que conoce Cuba” muestra que la vía “folletos de turoperadores y agencias de viaje” es la opción que más predomina en el criterio de los clientes, siendo 121 veces para un 39 %. Le sigue recomendaciones de familiares y amigos e internet, respectivamente.

La variable “Lugares turísticos visitados” evidencia de cierta forma las modalidades turísticas preferidas por el mercado, teniendo en cuenta que cada uno de los lugares posee características propias y se identifican con un tipo de modalidad. Muestra con certeza que el lugar más visitado es La Habana, seguida de las tres ciudades Cienfuegos-Trinidad-Santa Clara. El comportamiento de esta variable evidencia sin dudas, la preferencia del mercado por el turismo histórico cultural, la visita a sitios y monumentos históricos, el conocimiento de la cultura cubana y la comunidad local, así como la interacción con la naturaleza.

Por su parte la variable “Cumplimiento de las expectativas de viaje” un 50 % de los clientes plantean que sus expectativas se cumplen algo más de lo esperado, lo que representa un total de 107 clientes; mientras que solamente 19 marcan “algo menos de lo esperado”, para un 9%. El 24 % de los clientes cumplieron sus expectativas mucho más de lo esperado.

La variable “Ofertas y atributos que más valora” el mercado senior al elegir un producto turístico determinado son la presencia de atracciones naturales (119-22%) y la existencia de actividades de ocio relajado (100-19%).

Esto demuestra que el hotel debe crear actividades específicas para la tercera edad, así como mantener las áreas rodeadas de vegetaciones embellecidas y conservadas.

En la variable donde se manifiestan los resultados de las evaluaciones de la calidad de los servicios brindados en el hotel, se observa que en todos los gráficos el valor mayor corresponde a la clasificación de “muy bien”, destacándose los servicios de “bares y restaurantes” y “recepción”.

Son evaluados satisfactoriamente también la “cortesía y amabilidad” y “preparación idiomática” del personal obteniendo de muy bien 143 y 131 votos respectivamente.

El peor proceso evaluado es “Cocina.” con un 43% de muy bien, 25% de bien, 17% de regular, 10% de mal y 5% de muy mal. Es el único proceso con evaluaciones de muy mal.

Al analizar la variable “intención de recomendar el hotel” se observa que el 75 % de los clientes, sí recomendaría el hotel, lo que demuestra que está satisfecho y sus expectativas fueron cumplidas.

A continuación, la variable “Presupuesto de viaje”, en la que se observa la capacidad de compra del mercado, un total de 78 clientes plantean que el presupuesto es de 301 a 600 pesos, mientras que solamente 6 dicen viajar con más de 1200 pesos. Esto demuestra que los precios de productos para el mercado no pueden ser muy altos, sino asequibles con relación a su poder de compra.

La variable “Relación calidad-precio” se manifiesta de la siguiente manera, solo un 11% de los encuestados plantean que los precios respecto a la calidad del servicio son altos, mientras que el 85% opina que son aceptables. Por lo tanto, aunque el poder adquisitivo del mercado no es alto, encuentran los precios acorde a la calidad del servicio brindado.

En la variable “Sexo” predominan más los hombres con un total de 111 que representan un 52%, mientras las mujeres representan un 48%.

La “Nacionalidad” de los clientes encuestados es una variable donde la nacionalidad más predominante es Canadá, con un total de 142 clientes, que representan un 66%, seguido de Inglaterra (26-12%) y en menor medida de Alemania (18-8%).

En la variable “Edad” se puede observar que un 48% del mercado senior encuestado se encuentra entre los 60 y 65 años, un 36 % entre los 66 y 71 años y un 13 % entre los 72 y 77 años.

A partir del universo encuestado que califica como mercado senior, se procede a la identificación de sus segmentos, aplicando la utilidad clasificar por conglomerado jerárquico del SPSS versión 15, cuyo desarrollo se resume en el Anexo No. 10. Fueron identificados los siguientes segmentos: Segmento 1 “**Los rigurosos**”: Representan un 21.96% de los clientes encuestados entre los motivos o propósitos de viaje predomina el entretenimiento y diversión La vía o fuente de información por la que conocen Cuba es folletos de turoperadores y agencias de viajes.

Durante su estancia en la isla, el lugar turístico que visitaron fue La Habana.

Sus expectativas de viaje se cumplieron acorde a lo esperado y los elementos que más valoran para el cumplimiento de las expectativas son las atracciones naturales y la infraestructura.

Valoran de muy bien la cortesía y amabilidad del personal; bien la animación, la preparación idiomática y el servicio brindado en bares y restaurantes; de regular los procesos de recepción y limpieza de habitaciones y de mal a cocina.

El presupuesto de viaje oscila entre los 301 y 600 pesos. Consideran aceptables los precios respecto a la calidad del servicio recibido.

En el perfil de “los rigurosos” predomina el rango de edad de 60 a 65 años, con un total de 22 personas que representan un 46.8% del total de encuestados del conglomerado; seguido de 17 personas que integran el rango de edad de 66 a 71 años para un 36.2%.

El conglomerado “los rigurosos” está compuesto mayoritariamente por clientes canadienses (20), los cuales representan el 42.6% del mismo. Predomina el sexo femenino con un total de 28 mujeres para un 59.6%.

Segmento 2 “**Los relajados**”: Constituyen 116 clientes del total de encuestados del conglomerado, que representan un 54.21%. El motivo de viaje que predomina es el entretenimiento y diversión. Conocieron Cuba a través de folletos de turoperadores y agencias de viajes y en menor medida recomendaciones de familiares y amigos. Del destino Cuba, el lugar turístico más visitado es La Habana.

Valoran el cumplimiento de sus expectativas con el viaje sobre lo esperado, con un valor ligeramente por encima del punto medio de la escala. El elemento que más valoran es atracciones naturales seguidas de actividades de ocio relajado.

Evalúan de muy bien todos los servicios del hotel y recomiendan el hotel a familiares y amigos.

En el perfil de “los relajados” predominan los clientes de 60 a 65 años (67-57.8%) y en menor medida los de 66 a 71 años (32-27.6%). Está compuesto en gran medida por clientes canadienses con un total de 86 para un 74.1% y predomina el sexo masculino en un 58.6%.

Planean gastar en su viaje de 301 a 600 pesos y consideran aceptable la relación calidad-precio.

Segmento 3 “**Los conformistas**”: El conglomerado está compuesto por 51 clientes, lo que representa un 23.83% del total de clientes encuestados. La razón fundamental por la que viajan es en busca de entretenimiento y diversión; y la vía principal por la que conocen Cuba es por medio de folletos de turoperadores y agencias de viajes. El lugar turístico más visitado es La Habana con un ligero predominio del punto medio de la escala.

Sus expectativas con el viaje se cumplen acorde a lo esperado y entre los elementos que más valoran están la seguridad personal y actividades de ocio relajado.

Evalúan todos los procesos del hotel como bien y recomendarían el resort. Planean gastar en sus vacaciones de 301 a 600 pesos y consideran la relación calidad-precio de aceptable con un ligero predominio por encima de la media del punto de la escala.

El perfil de “los conformistas” está conformado por 27 mujeres para un 52.9% y 24 hombres que representan el 47.1 %. El 70.6% del total del conglomerado son clientes canadienses.

### **3.3: Formulación de las estrategias comerciales.**

#### **Fase III: Formulación de estrategias comerciales**

Para formular las estrategias de comercialización se dan a conocer a los profesionales involucrados con la investigación, los perfiles de los segmentos resultantes del análisis cluster combinado.

Las personas consultadas son los jefes de animación, calidad, cocina, la comercial y el representante de *Senior Tour Canadá*.

Se tienen en cuenta también criterios de entrevistas no estructuradas realizadas a un grupo de clientes de la tercera edad. Las opiniones resultantes de las entrevistas se mencionan a continuación:

-Realizar el show nocturno a las 8:00 p.m.

-Crear un área específica para la tercera edad, cerca de paisajes atractivos y con suficientes tumbonas.

-Lograr que los trabajadores que trabajan directamente con el cliente se comuniquen al menos en idioma inglés de manera fluida y se entienda.

-Impartir clases sobre cocina cubana.

-Diseñar actividades recreativas para el mercado, diferentes a las existentes para jóvenes, y con un marcado enfoque socio comunitario.

Para formular las estrategias generales se dan a conocer en la Tabla 3.11 las variables que coinciden para los 3 segmentos.

**Tabla 3.11:** Variables de igual comportamiento en los segmentos.

Motivo o propósito del viaje	Entretenimiento y diversión
Fuentes de información	Folletos de turoperadores y agencias de viaje
Lugares turísticos más visitados	La Habana
Cumplimiento de las expectativas de viaje	Lo esperado
Relación calidad-precio	Aceptable
Presupuesto de viaje	301-600 cuc

**Fuente:** Elaboración propia.

Quedando según criterio de expertos y especialistas, las estrategias generales que se muestran en la Tabla 3.12

**Tabla 3.12:** Relación de estrategias generales.

<b>PRODUCTO</b>	Realizar segmentaciones del mercado cada cierto período de tiempo para guiar las estrategias a partir de las nuevas motivaciones y expectativas de viaje.
	Conocer de antemano los datos del cliente y realizar los chek- in en privado para que este firme solamente.
	Ubicar a los clientes senior en las plantas bajas alrededor del snack.
	Diseñar un programa de animación con actividades coherentes para la tercera edad; por ejemplo: torneo de ajedrez, preguntas y respuestas, clases de yoga y clases de cocina cubana.
	Establecer oficialmente área de actividades recreativas para el mercado.
	Desarrollar un “buffet saludable”.
	Preparar cenas de cortesía en el restaurante especializado.
	Realizar descuentos del 20% de los servicios para clientes repitentes.
	Incluir en el sistema interno del hotel el programa de animación diseñado; acompañado de fotos y videos que muestren la realización de algunas de las actividades.
	Impartir cursos de superación de idioma inglés y francés para el cliente interno.
Incluir actividades de mantenimiento y/o mejora de la calidad de vida a través de las facilidades que a esos efectos sean	

## Trabajo Profesional

	creadas en el Hotel y de alianzas que se establezcan con terceros, particularmente con instituciones educativas y de salud pública.
<b>PRECIO</b>	No variar la tarifa de precios del paquete turístico ofertado al mercado senior, sino agregar al producto una serie de atractivos y mejorar la calidad de los servicios.
	Analizar periódicamente los precios de los productos con relación a la competencia.
<b>PROMOCIÓN</b>	Promocionar el hotel en los burós de turismo de las agencias de viajes Cubatur y Cubanacán, como un hotel con actividades recreativas dirigidas para el mercado de la tercera edad.
	Elaborar un plan de publicidad y promoción sobre los atractivos del hotel para la captación de más clientes del mercado senior.
	Crear campañas de promoción sobre las bondades del hotel Los Delfines haciendo énfasis en los mercados Argentina y Europa; y en menor medida Chile y Perú, ya que son mercados emergentes.
	Potenciar la comercialización en mercados de la tercera edad ya existentes como Canadá e Inglaterra.
	Establecer promociones de ventas para disminuir la estacionalidad en el período de baja turística.
	Participar en ferias internacionales dedicadas a gran público, en las que se puedan explicar las características del producto y vías por las que se puede reservar.
	Aprovechar cada recorrido y <i>product lunch</i> para explicar las opciones y atractivos que tiene el hotel para el mercado de la tercera edad.
	Divulgar a través del Departamento de Animación las actividades diseñadas en el programa y las facilidades que brinda el hotel para el mercado.
	Diseñar e implementar un Programa de Fidelización del viajero senior, en el que participen estimulándolo no solo el Hotel, sino las demás instituciones con las que el mismo se ha aliado para construir un producto apropiado a sus necesidades y expectativas.
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Distribuir el producto por medio de tur operación y agencias de viaje. En este caso se utilizan para vender el producto las agencias de viaje cubanas Cubatur y Cubanacán.
	Operar con turoperadores como <i>First Choice</i> y <i>Thomas Cook</i> (ingleses), <i>Nouvelles Frontières</i> (Francia) y <i>Sunwing</i>

	(Canadá).
	Explorar las posibilidades de distribución a través de TT.OO y AA.VV. especializados en el mercado senior.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado, la Tabla 3.13 resume las variables con comportamiento diferente, las cuales se tienen en cuenta para diseñar las estrategias diferenciadas.

**Tabla 3.13:** Variables con comportamiento diferente en los segmentos

variables/conglomerados	conglomerado 1	conglomerado 2	conglomerado 3
<b>Valoración de ofertas y atributos</b>	Atracciones naturales e infraestructura	Atracciones naturales y actividades de ocio relajado	Seguridad personal y actividades de ocio relajado
<b>Calidad del servicio</b>	Recepción: R Limpieza de habitación: R Cocina: M Bares y restaurantes: B Animación: B Cortesía y amabilidad del personal: MB Preparación idiomática: B	Recepción: MB Limpieza de habitación: MB Cocina: MB Bares y restaurantes: MB Animación: MB Cortesía y amabilidad del personal: MB Preparación idiomática: MB	Recepción: B Limpieza de habitación: B Cocina: B Bares y restaurantes: B Animación: B Cortesía y amabilidad del personal: B Preparación idiomática: B
<b>Recomendación del hotel</b>	No	Sí	Sí

**Fuente:** Elaboración propia.

### Estrategias de diferenciación para cada segmento.

#### Segmento 1: Los rigurosos

- Crear actividades recreativas de acorde al mercado.
- Mejorar la calidad de los servicios brindados para elevar los niveles de satisfacción del cliente.
- Diseñar una oferta de platos basados en la alimentación saludable.
- Brindar en el área de recepción un servicio extremadamente profesional.
- Lograr que se realice la adecuada limpieza y organización de las habitaciones.

#### Segmento 2: Los Relajados

- Mantener las actividades de ocio relajado existentes.
- Cuidar las áreas de atracciones naturales.
- Mantener la calidad del servicio acorde a dicho segmento, en cada una de las áreas.
- Estimular la participación de los relajados en la emisión en las redes sociales de referencias favorables sobre el Hotel y su programa dirigido a la tercera edad.

#### Segmento 3: Los Conformistas

- Crear nuevas áreas de atracciones naturales.
- Continuar con las medidas existentes de seguridad y protección al cliente.
- Mejorar la limpieza de habitaciones así como la amabilidad y cortesía del personal.
- Realizar nuevas actividades de animación enfocadas al segmento.
- Reestructurar la oferta existente de alimentos y bebidas.

### **Conclusiones parciales.**

La consecución de las fases de la metodología propuesta y el desarrollo de las diferentes herramientas conllevan al planteamiento de las estrategias de comercialización dirigidas al mercado de la tercera edad con el objetivo de elevar los niveles de satisfacción en este y ocupar un lugar privilegiado en la competencia.

En este capítulo, se:

- Despliega parcialmente la metodología propuesta para la elaboración de estrategias comerciales para el mercado senior del Hotel Los Delfines.
- Valida empíricamente, como resultado de su despliegue parcial, la metodología propuesta para la elaboración de estrategias comerciales para el mercado senior del Hotel Los Delfines.
- Formulan estrategias comerciales comunes por variables de marketing para el mercado senior.
- Formulan estrategias comerciales diferenciadas para los estratos en los que este segmento se clasificó: “rigurosos”, “relajados” y “conformistas”.

## CONCLUSIONES

Al término de este trabajo profesional, se concluye que:

1. Los aspectos teóricos valorados en la investigación proveen un marco de referencia apropiado para el cumplimiento del objetivo propuesto y la solución del problema científico.
2. El mercado senior o de la tercera edad es sin dudas, un atractivo para el desarrollo y crecimiento de las empresas turísticas del siglo XXI.
3. El análisis de metodologías precedentes sobre diseño de estrategias de comercialización, permite conformar una propuesta propia de metodología de diseño de estrategias comerciales para el mercado de la tercera edad en el Hotel Los Delfines.
4. La metodología diseñada facilitó, a través de las fases, etapas, métodos, técnicas y herramientas que propone, realizar un diagnóstico interno de la instalación, analizar la competencia y formular estrategias comerciales eficaces para el mercado senior del Hotel Los Delfines, a partir del conocimiento de sus necesidades y expectativas.
5. Entre las características del mercado de la tercera edad se pueden citar que: el motivo de viaje fundamental es entretenimiento y diversión, la fuente de información es folleto de turoperadores y agencias de viaje, sus expectativas se cumplen acorde a lo esperado y consideran los precios aceptables respecto a la calidad del servicio.
6. Existen tres conglomerados del mercado de la tercera edad, que se identifican durante el despliegue de la metodología propuesta como “rigurosos”, “relajados” y “conformistas”, los que aunque presentan variables con comportamiento semejante, perciben la calidad del servicio de manera diferente.
7. El planteamiento de las estrategias comerciales sólo constituye un primer paso para elevar los arribos y niveles de satisfacción del mercado senior. Queda ahora la puesta en práctica, monitoreo y control de las mismas.

## RECOMENDACIONES

Al término de este trabajo profesional, se recomienda:

1. Presentar los resultados de este trabajo profesional a la consideración y aprobación del Consejo de Dirección del Hotel Los Delfines.
2. Sugerir a la directora del departamento de ventas del Hotel, se elabore un plan de acción para la posterior puesta en práctica de las estrategias de comercialización formuladas.
3. Proponer al Director del Hotel, que se ejecute la implementación y control de las estrategias propuestas con el objetivo de corregir desviaciones en el proceso.
4. Incluir el presente trabajo de profesional como material complementario en el repositorio de tesis de La. Especialidad en Gestión Hotelera.
5. Actualizar periódicamente los resultados de este trabajo profesional, si se tiene en cuenta que los criterios y pautas consideradas en la formulación de las estrategias comerciales cambian y evolucionan constantemente.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Alcides, Nicolás (2010): Marketing Estratégico. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos73/marketing-estrategico/marketing-estrategico.shtml> [Consultado: 29 de octubre de 2016].
2. Alemáñez Terrero, Ania (2003): El proceso de decisión de compra. Departamento de Gestión Empresarial. Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana FORMATUR.
3. Alén González, M<sup>a</sup> Elisa; Domínguez Vila, Trinidad; Fraíz García, Adriana. (2010): El turismo senior como segmento de mercado emergente. Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia, España. ISSN (Versión impresa): 1139-7861. N<sup>o</sup> 26, págs.: 12, 14, 15,16, 21, 22.
4. Azcuy Hernández, Rubenia y Cruz Pérez, Katia (2004): Propuesta de estrategia de marketing para la empresa Hoteles Horizontes Viñales S.A. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos33/marketing-.hotel/marketing-hotel.shtml> [Consultado: 10 de enero de 2016].
5. Bigné, Enrique J. (Comp.) (2000): Marketing de Destinos Turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Editorial Madrid. Cap. 1, 4. Págs.30, 232, 233,308, 381, 396.
6. Bofill Pérez, Anabel (2012): Determinación del perfil del cliente con reservación “on line” que arriba al hotel Aguas Azules Varadero”. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
7. Cabrera Monzón, Eddy (2009): Segmentación del mercado de los turistas de la tercera edad por beneficios buscados del hotel “Meliá Varadero”. Tesis en opción al título Licenciado en Economía. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
8. Carrera Iler, Daysi E. (2011): Propuesta de estrategias de marketing para la revitalización del ocio nocturno en la ciudad ecuatoriana de Latacunga. Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en “Administración de Empresas” Mención Administración de Negocios. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Págs.37, 38, 40, 43,55.
9. Fernández Reyes, Mairalys (2011): Diseño del producto turístico “Travesía Musical” en el hotel Tryp Península Varadero. Tesis en opción al título Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
10. Frías Jiménez, Roberto A. et. al (2008): Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turísticas (HASPNET). Centro de Estudios de Turismo. Editorial Universitaria. ISBN 959 – 16 – 0304 – 9. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
11. Diario Crítico del turismo (2012): Los ancianos, los turistas del futuro. Disponible en: <http://www.deia.com/2012/06/06/ocio-y-cultura/que-mundo/los-ancianos-los-turistas-del-futuro>. [Consultado: 22 de octubre de 2012].
12. Escalona Betancourt, Roberto y Batista Matamoros, Carlos. (2011): Propuesta de perfiles de los turistas de Canadá en el destino Holguín. Revista Turydes. Vol 4, N<sup>o</sup> 9. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/09/ebbm.htm>. [Consultado: 22 de octubre de 2015].
13. Frías Jiménez, Roberto et al. (2002): Aplicación de un modelo de planificación estratégica y de evaluación de la calidad de los servicios turísticos a un hotel todo incluido en el polo turístico de Varadero. Revista de Investigaciones Turísticas “Retos Turísticos”. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. ISSN 1681-9713. Vol.1, No. 1.pág 7.

14. Fuoman Escalona, Mayelennis y Romeo Ferran, Suliet (2011): Estrategia de marketing para la agencia de viajes Ecotur S.A. sucursal Granma. Disponible en: <http://ww.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2011/ferf.html>. [Consultado: 5 de febrero de 2016].
15. González Velázquez, Mirna L. (2002): Marketing Estratégico. Diseño de estrategias de comercialización. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>. [Consultado: 30 de enero de 2016].
16. Hernández, Esther. (2011): ¿Qué es la segmentación de mercado? Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos57/segmentacion-mercado/segmentacion-mercado2.shtml#xtablas>. [Consultado: 18 de septiembre de 2015].
17. Hernández Sampieri, Roberto Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (1997): Metodología de la investigación. Editorial: McGRAW - HILL Interamericana de México, S.A. de C.V. ISBN 968-422-931-3. México.cap.10.
18. Hernández Sánchez, Lieti (2012): Plan de marketing para los productos turísticos del Área Protegida “Laguna de Maya”. Tesis en opción al título Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
19. Herranz Sánchez, Lisandra (2012): Estrategias para la comercialización del campismo Faro de Maya dirigido al segmento universitario. Tesis en opción al título Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
20. Instituto de Planificación Física (IPF) (2013): Caracterización del sector Punta Hicacos. Varadero.
21. Kotler, Philip et al. (2004): Marketing para turismo. Tercera edición. Editorial: Pearson Educación, S.A. ISBN: 84-205-3895-7. Madrid, España. Pág. 27, 55-60.
22. Kotler, Philip (2010): Marketing 3.0. HSM. Foro mundial de Marketing y Ventas. México.
23. Lauredo Marquez, Ariadna (2012): Programa de interpretación para el turismo de naturaleza. Área Protegida Refugio de Fauna “Laguna de Maya”. Tesis en opción al título Licenciado en Turismo. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
24. Linares, Luis (2009): Concepto de Marketing. Disponible en: [http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del\\_6994.html](http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto-del_6994.html). [Consultado: 29 de octubre de 2015].
25. Maldonado Acosta, Sara J. (2012): Análisis de la demanda de turismo senior de afiliados a las instituciones INJUPEMP, AJUPEUNAH, AORFFAA. Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero en Desarrollo Socioeconómico y Ambiente en el Grado Académico de Licenciatura. Zamorano, Honduras.
26. Maradiegue Tuesta, Rocío et al. (2005): Planteamiento estratégico para la producción y comercialización de tilapias. Tesis para obtener el grado de magister en Administración de Negocios. Universidad Católica del Perú.
27. Martínez Abreu, Lorna (2009): Aplicación de una investigación comercial a los servicios informáticos de GET en la Península de Zapata. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”.
28. Martínez Moure, Olga. (2008): El Programa de Termalismo Social del IMSERSO: la promoción del turismo activo en la tercera edad a través del agua. El caso de Galicia. I.S.S.N:1576-3080.Vol 2, N° 2:143-147.

29. Matos Rodríguez, Héctor (2009): Modelo guía para los estudios de perfil de segmentos de interés especial para Cuba. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero.
30. Mediano Serrano, Lucía (2000): Incidencia del nuevo consumidor turístico en la estrategia de marketing. Revista de Dirección y Administración de empresas. Departamento de Economía Financiera II. Universidad del país Vasco. No.10, págs. 99, 101, 103.
31. Molina, Juan Carlos (2010): Principales conceptos de mercado, mercado objetivo y segmentación. Disponible en: <http://www-merjuam.espacioblog.com/post/2010/05/10/principales-conceptos-mercado-mercado-objetivo-y> [Consultado: 29 de octubre de 2015].
32. Muñoz González, Rafael: Marketing en el siglo XXI. Tercera edición. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>. [Consultado: 19 de septiembre de 2015].
33. Naranjo, Daniel (2009): El adulto mayor. Disponible en: <http://www.slideshare.net/dfnaranjo/el-adulto-mayor>. [Consultado: 22 de octubre de 2015].
34. OMT. (2011): Los cambios demográficos que transformarán el turismo en el siglo XXI. Revista Hosteltur, España.
35. Orosa Fraíz, Teresa (2003): La Tercera edad y la familia. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba.
36. PCC. (2011): Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.
37. PCC. (2016): Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana, Cuba.
38. Reporte de arribo turístico por nacionalidad (Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba, 03 2016).
39. Rodríguez Santoyo, Adolfo. (2012): La tecnología y la conducta del consumidor de la tercera edad. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2010c/738/La%20tecnologia%20y%20la%20conducta%20del%20consumidor%20en%20la%20Tercera%20Edad.htm> mercado.htm [Consultado: 19 de septiembre de 2015].
40. Ruiz Cañizares, Jorge M.; Sánchez Sánchez, Idelmis E. y Castro Navarro, Raúl (2011): Actividades recreativas de bailes tradicionales cubanos para personas de la tercera edad. Disponible en: <http://www.monografias.com/actividadesrecreativasdebailestradicionalescubanosparapersonasdelatercera edad.html> [Consultado: 10 de abril de 2016].
41. Serra Cantallops, Antoni (2003): Marketing turístico. Universidad De las Islas Baleares. Editorial Pirámide, Madrid, España. Páginas 137, 138, 139,140, 141-164, 373-389.
42. Thompson, Iván. (2005): La segmentación del mercado. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm> [Consultado: 18 de septiembre de 2015].

43. Thompson, Iván (2006): Estrategia de mercadotecnia. Disponible en:  
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/estrategias-mercadotecnia.html> Estrategia de Mercadotecnia. [Consultado: 10 de enero de 2016].
44. Valle, Andrés (2011): Estrategias de marketing: Cómo desarrollar estrategias de crecimiento. Disponible en:  
<http://mail.ups.edu.ec/emprendedor/publicaciones/emprendedor/contenidospdf//estrategias%20de%20marketing.pdf> [Consultado: 10 de enero de 2016].
45. Vasquez Centurion, Lesly K: Estrategias de mercadotecnia. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos93/estrategias-de-mercadotecnia>. [Consultado: 10 de enero de 2016].
46. Wallingre Noemí. (1998): El turismo social, una alternativa para la realización de la tercera edad. Revista: Enfoques de Turismo y sus modalidades. Universidad Kennedy, Buenos Aires, Argentina. No. 1, pág. 4. Disponible en:  
<http://www.uhu.es/uhutur/documentos/npturisticos2/Turismo%20senior.pdf>. [Consultado: 18 de septiembre de 2015].
47. Zúñiga Almirón, Abrahán (2012): Mercado meta. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos87/mercado-meta/mercado-meta2.shtml>. [Consultado: 22 de octubre de 2015].
48. Reece Williams S (2004). Are Senior Leisure Travelers Different?. Journal of travel research, EE.UU. No 24, pág.11.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de concepto de estrategia de comercialización

	Kotler, (1990).	Santesmases, (1994).	Munoz, (1995).	Parmerlee, (1998).	Kotler y Armstrong, (2010).
Kotler (1990).	<p><b>La estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.</b></p>	<p>-Principios generales para alcanzar los objetivos de marketing propuestos.</p>	<p>-Vía o solución para alcanzar los objetivos de un plan.</p>	<p>-Planes de acción que fija la empresa para conseguir las metas fijadas</p>	<p>-Lógica de marketing para lograr los objetivos de marketing y de negocios. -Niveles de gastos en marketing.</p>
Santesmases (1994).	<p>-Análisis y selección de los mercados a servir. - Decisiones básicas sobre la inversión en marketing y la distribución del gasto de marketing.</p>	<p><b>La estrategia de marketing supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos.</b></p>	<p>-El fin de la estrategia de marketing es alcanzar los objetivos fijados.</p>	<p>-Definición de los objetivos a alcanzar.</p>	<p>-Estrategias específicas para los diferentes mercados meta. -Combinación de los instrumentos o mezcla de mercadotecnia para alcanzar los objetivos propuestos en un plan.</p>
Munoz (1995).	<p>-Cualquier solución, que</p>	<p>-Análisis y selección de</p>	<p><b>Una estrategia de</b></p>	<p>-Conjunto de decisiones</p>	<p>-Soluciones encaminadas</p>

## Trabajo Profesional

	<p>desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Decisiones básicas sobre la inversión en marketing y la distribución del gasto de marketing.</li> </ul>	<p>los mercados a servir.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Combinación de los instrumentos de marketing.</li> </ul>	<p><b>marketing es cualquier solución, que desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios, se juzga razonable y posible de aplicar, para alcanzar los objetivos de un plan. Es combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados.</b></p>	<p>enfocadas a lograr los objetivos o metas de un plan.</p>	<p>a alcanzar los objetivos de un plan</p>
<p><b>Parmerlee, (1998).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de concepción de mando.</li> <li>- Decisiones básicas sobre la inversión en marketing y la distribución del gasto de marketing.</li> <li>-Tácticas concretas ligadas a programas de tiempo también concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de concepción de mando.</li> <li>-Análisis y selección de los mercados a servir.</li> <li>-Tácticas concretas, planes de acción, ligados a programas de tiempo concretos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de concepción de mando.</li> <li>-Disposición y dosificación de medios.</li> <li>-Tácticas concretas ligadas a programas de tiempo concretos.</li> </ul>	<p><b>Es un proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó. Entonces, las estrategias serán convertidas en tácticas concretas y planes de acción, ligados</b></p>	<p>Proceso para alcanzar los objetivos de mercadotecnia</p>

## Trabajo Profesional

---

				<b>a programas de tiempo también concretos.</b>	
<b>Kotler y Armstrong, (2010).</b>	-Posicionamiento.	-Posicionamiento. -Niveles de gastos en mercadotecnia.	-Disposición y/o dosificación de medios. - Estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotécnica y los niveles de gastos en mercadotecnia.	-Proceso de concepción de mando. -Estrategias específicas para cada mercado, posicionamiento, mezcla de mercadotecnia y sus niveles de gastos. -Tácticas concretas, planes de acción, ligados a programas de tiempo concretos.	<b>La estrategia de mercadotecnia es “la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotécnica y los niveles de gastos en mercadotecnia”</b>

Concepto propio de estrategias de comercialización: Proceso en el que se definen un conjunto de acciones para lograr los objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto, a través de la mezcla de los instrumentos de marketing, posicionamiento y niveles de gastos en mercadotecnia.

# Trabajo Profesional

## Anexo No. 2: Cuestionario para la aplicación del método de expertos

### Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto para validar, mediante el Método de Expertos, una metodología con el fin de diseñar estrategias de comercialización. Teniendo en cuenta su experiencia, solicitamos su colaboración en responder el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible.

¡Gracias!

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha de graduación: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Calificación profesional: Licenciado \_\_\_\_\_ Máster \_\_\_\_\_ Doctor \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el cargo actual: \_\_\_\_\_

Nivel Académico o Científico: \_\_\_\_\_

1. Marque con una cruz (x) en la casilla que corresponda, el grado de conocimiento que usted posee acerca del tema que se desarrolla (metodología para el diseño de estrategias comerciales dirigidas al segmento de mercado de la tercera edad), valorando la relación de características que se presentan:

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colectividad	

2. Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema. Para ello marque con una X según corresponda.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

# Trabajo Profesional

---

## Anexo No. 3: Relación de expertos seleccionados

	<b>Cargo que ocupa</b>	<b>Años de experiencia</b>
<b>E1</b>	Comercial del hotel Los Delfines.	17
<b>E2</b>	Jefa de recepción del hotel Los Delfines.	20
<b>E3</b>	Jefe de animación del hotel Los Delfines.	6
<b>E4</b>	Director de Ventas del hotel Los Delfines.	2
<b>E5</b>	Asesor de A+B del hotel Los Delfines.	13
<b>E6</b>	Representante de Senior Tour Canadá.	14
<b>E7</b>	Director económico del hotel Los Delfines.	5

## Cálculo del coeficiente de competencia.

Expertos	<b>Kc</b>	<b>Ka</b>	<b>(Kc+ka)</b>	<b>K</b>
<b>1</b>	0,927	0,98	1,907	0,9535
<b>2</b>	1	1	2	1
<b>3</b>	1	0,98	1,98	0,99
<b>4</b>	0,461	0,94	1,401	0,8975
<b>5</b>	1	0,94	1,94	0,97
<b>6</b>	1	0,88	1,88	0,94
<b>7</b>	1	0,88	1,88	0,94

## Trabajo Profesional

**Anexo No. 4:** Cuestionario aplicado a los expertos con el objetivo de conformar la metodología para el diseño de estrategias de comercialización dirigidas al segmento de mercado de la tercera edad.

**Estimado compañero (a):** Evalúe en qué medida las fases presentadas a continuación corresponden los pasos a seguir para el diseño de una metodología de estrategias de comercialización al segmento de mercado de la tercera edad. Por favor, utilice la escala presentada a continuación. Si usted está totalmente de acuerdo (TA) que el ítem representa una etapa determinante marque una cruz (x) en la casilla que corresponde al 5. Si usted está totalmente en desacuerdo (TD) marque una cruz (x) en la casilla que corresponde al 1. Si sus opiniones se encuentran entre los extremos, sitúe un número entre 1 y 5.

Recuerde: "No existen respuestas buenas o malas, ni verdaderas o falsas".

1.....2.....3.....4.....5  
 TD    D    N    A    TA

<b>LEYENDA</b>	
<b>TD</b>	Totalmente en desacuerdo
<b>D</b>	En desacuerdo
<b>N</b>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<b>A</b>	De acuerdo
<b>TA</b>	Totalmente de acuerdo

No.	Ítem		Valores de la escala				
			1	2	3	4	5
1	Fase I: Análisis interno y externo.	Etapa1: Análisis del contexto estratégico (misión, visión y objetivos generales). Etapa 2: Situación actual. Etapa 3: Análisis de la competencia.					
2	Fase II: Conocimiento del mercado meta.	Etapa 1: Estudio y análisis de segmentación. Etapa 2: Determinación del perfil del turista senior.					
3	Fase III: Formulación de estrategias comerciales.	Estrategias de producto. Estrategias de precio. Estrategias de promoción. Estrategias de distribución; orientadas al segmento senior.					
4	Fase IV: Diseño de un plan de acción.	Programa de acción.					
5	Fase V: Implementación y evaluación de las estrategias.	Adecuación, Validez, Consistencia, Posibilidad, Vulnerabilidad y resultados potenciales.					
6	Fase VI: Monitoreo y control de los resultados.	Diagnóstico del grado de cumplimiento de las estrategias previstas.					

# Trabajo Profesional

Si Ud. considera que existe algún elemento que no haya sido incluido puede agregarlo y si desea hacer alguna observación sobre cualquiera de los componentes concebidos puede hacerlo a continuación. “Muchas Gracias”

## **Anexo No. 5:** Validación de la metodología propuesta

Antes de confirmar la metodología propuesta se entrega el cuestionario al grupo de expertos para que expongan su grado de acuerdo o no con el procedimiento a seguir.

La primera ronda se caracteriza por la discordancia entre los criterios emitidos por los expertos. Los diferentes criterios hasta llegar a la fase de aprobación de la metodología se resumen en las tablas 1 y 2 respectivamente.

Una de las sugerencias consiste en agregar una fase que evaluara el posicionamiento de la oferta comercial en el mercado. Por otro lado, otro experto considera que para evaluar el posicionamiento es necesario incluir la variable imagen. Por el rigor científico de este trabajo de investigación, la autora considera no incluir este último análisis.

Otros expertos sugieren omitir la fase diagnóstico de marketing porque no conlleva a ningún resultado que no se conozca de antemano.

Tabla 1: Primera ronda.

Fases	Criterios de los expertos						
	1	2	3	4	5	6	7
Fase I: Análisis interno y externo. Etapa1: Análisis del contexto estratégico (misión, visión y objetivos generales). Etapa 2: Situación actual. Etapa 3: Análisis de la competencia.	4	5	5	3	5	5	5
Fase II: Diagnóstico de Marketing. Etapa 1: Analizar si existen estrategias de producto, precio, promoción y distribución; orientadas al mercado senior.	4	2	2	2	3	5	3
Fase III: Identificar el segmento meta. Etapa 1: Estudio y análisis de segmentación.	2	5	5	2	5	5	5
Fase IV: Formulación de estrategias de comercialización.	5	5	5	5	5	5	5
Fase V: Diseño de un plan de acción.	5	5	5	5	5	4	5
Fase VI: Implementación y evaluación de las estrategias.	5	5	5	5	5	5	5
Fase VII: Monitoreo y control de los resultados.	5	5	5	5	5	3	5

El experto 6 considera que cuando se evalúan las estrategias, de cierta manera se está monitoreando la puesta en práctica de las mismas. Por lo tanto sugiere integrar las fases 6 y 7.

## Trabajo Profesional

---

### **Anexo No. 6:** Cuestionario para el método Delphi

**Estimado experto:** Evalúe de las variables presentadas a continuación cuáles constituyen importantes para trazar estrategias al mercado senior que visita el hotel Los Delfines. Para ello debe marcar con “1” aquellos elementos con los que esté de acuerdo y con “0” aquellos con los que no.

(Puede agregar otros que considere importante si no aparece en la lista presentada).

\_\_\_\_ Primera visita o repetición.

\_\_\_\_ Duración del viaje.

\_\_\_\_ Motivos o propósitos del viaje.

\_\_\_\_ Fuentes de información del viaje.

\_\_\_\_ Lugares turísticos que visitó durante su estancia.

\_\_\_\_ Grado de cumplimiento de sus expectativas.

\_\_\_\_ Elementos que influyeron en el cumplimiento de las expectativas.

\_\_\_\_ Calidad del servicio brindado.

\_\_\_\_ Recomendación del hotel.

\_\_\_\_ Presupuesto de viaje.

\_\_\_\_ Precio respecto a servicios recibidos.

\_\_\_\_ Sexo.

\_\_\_\_ Nacionalidad.

\_\_\_\_ Edad.

# Trabajo Profesional

---

**Anexo No. 7:** Cuestionario aplicado a los clientes de la tercera edad.

**Estimado cliente:** Usted ha sido seleccionado para colaborar con un trabajo profesional. El objetivo de dicha investigación es trazar estrategias de comercialización para elevar los niveles de satisfacción del mercado senior que arriba al hotel "Los Delfines." Necesitamos de su cooperación y total sinceridad al responder cada una de las preguntas que se presentan en el cuestionario siguiente. **Los resultados del mismo son anónimos y sólo se utilizarán con fines investigativos. (Marque con una x en cada respuesta).**

1. ¿Cuántos días ha destinado Ud. para pasar sus vacaciones?

3 días     5 días     7 días     9 días     Más de 11 días

2. ¿Cuál o cuáles son los motivos o propósitos de viaje por los que Ud. visita Cuba?

Entretenimiento y diversión.

Visita a familiares y amigos.

Motivos de salud.

Vivir experiencias emocionantes, asumir riesgos.

Conocer y disfrutar de su entorno y naturaleza.

Ofertas culturales.

Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Por qué vía Ud. conoció nuestro resort?

Experiencias previas en Cuba.

Recomendaciones de familiares y amigos.

Folletos de turoperadores y agencias de viaje.

Oficina o agencia de viajes en Cuba.

Internet.

Televisión (reportajes/programas/publicidad).

Guías de viaje.

Periódicos y revistas.

Otras fuentes: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué lugar (res) turísticos visitó durante su estancia?

Viñales.

Cienfuegos-Trinidad-Santa Clara.

Cayo Largo del Sur.

La Habana.

Jardines del Rey.

Santa Lucía.

Otros: \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo valora Ud. el cumplimiento de sus expectativas de viaje al visitar nuestro resort?

Menos de lo esperado.

Lo esperado.

Más de lo esperado.

# Trabajo Profesional

---

\_\_\_ Mucho más de lo esperado.

6. ¿Qué ofertas y atributos encontró en el hotel influyeron en el cumplimiento de sus expectativas de viaje?

\_\_\_ ofertas turísticas acorde a sus necesidades.

\_\_\_ centro de salud y spa.

\_\_\_ gastronomía tradicional.

\_\_\_ atracciones naturales.

\_\_\_ seguridad personal.

\_\_\_ infraestructura.

\_\_\_ inexistencia de barreras arquitectónicas.

\_\_\_ actividades de ocio relajado.

\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

7. Evalúe la calidad del servicio de los procesos siguientes.

	Muy bien	Bien	Regular	Mal	Muy mal
a) Recepción	<input type="checkbox"/>				
b) Limpieza de habitación	<input type="checkbox"/>				
c) Cocina	<input type="checkbox"/>				
d) Bares y restaurantes	<input type="checkbox"/>				
e) Animación	<input type="checkbox"/>				
f) Cortesía y amabilidad del personal	<input type="checkbox"/>				
g) Preparación idiomática	<input type="checkbox"/>				

8. ¿Recomendaría nuestro resort a familiares y amigos?

\_\_\_ Sí \_\_\_ No \_\_\_ Tal vez.

9. ¿Cuánto dinero planeó gastar en su viaje a Cuba?

Marque con una X la moneda.

USD	€	£	Ca \$	\$
<input type="checkbox"/>				

\_\_\_ 0 – 300 \_\_\_ 301–600 \_\_\_ 601–900

\_\_\_ 901–1200

\_\_\_ Más de 1200 \_\_\_ No planifiqué.

10. ¿Cómo considera los precios respecto a la calidad del servicio brindado?

\_\_\_ Muy bajos \_\_\_ Bajos \_\_\_ Aceptables \_\_\_ Altos \_\_\_ Muy altos

11. Sexo: \_\_\_ Masculino \_\_\_ Femenino

12. Nacionalidad:

13. ¿Cuál es su edad?

\_\_\_ 60 – 65 \_\_\_ 66 – 71 \_\_\_ 72 – 77 \_\_\_ 78 – 83 \_\_\_ Más de 84 años.

## Trabajo Profesional

**Anexo No.8:** Calculo del peso de las variables mediante el método (PAJ).

**Tabla 1:** Leyenda de los criterios a comparar.

Relación calidad- precio.	RCP
Variedad de ofertas y productos.	VOP
Accesibilidad al local.	AL
Gastronomía tradicional.	GT
Condiciones higiénicas y sanitarias.	CHS
Ambientación y decoración del restaurante.	AD
Calidad en la prestación de los servicios.	CS
Rapidez en el servicio.	RS

**Tabla 2:** Criterio del experto 1

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1	6	9	7	3	9	4	6
C2	1/6	1	7	4	5	8	2	6
C3	1/9	1/7	1	1/7	1/7	5	1/8	3
C4	1/7	¼	7	1	5	7	5	7
C5	1/3	1/5	7	1/5	1	1/5	1/3	3
C6	1/9	1/8	1/5	1/7	5	1	1/7	1/6
C7	1/4	½	8	1/5	3	7	1	8
C8	1/6	1/6	1/3	1/7	1/3	6	1/8	1
Σ	2,92	10,75	8,04	23	12,59	19,53	27,5	19

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3:** Criterio del experto 2

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1	7	9	7	4	9	4	5
C2	1/7	1	7	4	6	8	2	5
C3	1/9	1/7	1	1/7	1/7	4	1/9	3
C4	1/7	¼	7	1	4	7	5	7
C5	1/4	1/6	7	1/4	1	1/5	1/3	3
C6	1/9	1/8	1/4	1/7	5	1	1/7	1/6
C7	1/4	½	9	1/5	3	7	1	8

## Trabajo Profesional

---

<b>C8</b>	1/5	1/5	1/3	1/7	1/3	6	1/8	1
<b>Σ</b>	<b>2,92</b>	<b>10,75</b>	<b>8,04</b>	<b>23</b>	<b>12,59</b>	<b>19,53</b>	<b>27,5</b>	<b>19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 4:** Criterio del experto 3

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>
<b>C1</b>	1	4	9	8	3	9	4	5
<b>C2</b>	1/4	1	7	4	5	8	2	6
<b>C3</b>	1/9	1/7	1	1/7	1/7	5	1/8	3
<b>C4</b>	1/8	¼	7	1	5	7	5	7
<b>C5</b>	1/3	1/5	7	1/5	1	1/7	1/3	3
<b>C6</b>	1/9	1/8	1/5	1/7	7	1	1/7	1/6
<b>C7</b>	1/4	½	8	1/5	3	7	1	7
<b>C8</b>	1/5	1/6	1/3	1/7	1/3	6	1/7	1
<b>Σ</b>	<b>2,92</b>	<b>10,75</b>	<b>8,04</b>	<b>23</b>	<b>12,59</b>	<b>19,53</b>	<b>27,5</b>	<b>19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 5:** Criterio del experto 4

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
	<b>C1</b>	<b>C2</b>	<b>C3</b>	<b>C4</b>	<b>C5</b>	<b>C6</b>	<b>C7</b>	<b>C8</b>
<b>C1</b>	1	6	8	7	3	9	3	6
<b>C2</b>	1/6	1	6	3	5	8	2	6
<b>C3</b>	1/8	1/6	1	1/6	1/7	6	1/8	3
<b>C4</b>	1/7	1/3	6	1	5	7	5	7
<b>C5</b>	1/3	1/5	7	1/5	1	1/5	1/3	2
<b>C6</b>	1/9	1/8	1/6	1/7	5	1	1/8	1/7
<b>C7</b>	1/3	½	8	1/5	3	8	1	8
<b>C8</b>	1/6	1/6	1/3	1/7	1/2	7	1/8	1
<b>Σ</b>	<b>2,92</b>	<b>10,75</b>	<b>8,04</b>	<b>23</b>	<b>12,59</b>	<b>19,53</b>	<b>27,5</b>	<b>19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 6:** Criterio del experto 5

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
--	-----	-----	----	----	-----	----	----	----

## Trabajo Profesional

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1	6	9	7	2	9	3	6
C2	1/6	1	6	4	5	9	2	6
C3	1/9	1/6	1	1/8	1/7	5	1/7	3
C4	1/7	¼	8	1	5	7	4	7
C5	1/2	1/5	7	1/5	1	1/5	1/2	3
C6	1/9	1/9	1/5	1/7	5	1	1/7	1/6
C7	1/3	½	7	1/4	2	7	1	9
C8	1/6	1/6	1/3	1/7	1/3	6	1/9	1
Σ	<b>2,92</b>	<b>10,75</b>	<b>8,04</b>	<b>23</b>	<b>12,59</b>	<b>19,53</b>	<b>27,5</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7:** Criterio del experto 6

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1	4	9	7	4	9	4	7
C2	1/4	1	7	3	4	8	3	6
C3	1/9	1/7	1	1/7	1/7	5	1/7	2
C4	1/7	1/3	7	1	5	7	5	6
C5	1/4	¼	7	1/5	1	1/5	1/3	3
C6	1/9	1/8	1/5	1/7	5	1	1/7	1/7
C7	1/4	1/3	7	1/5	3	7	1	8
C8	1/7	1/6	1/2	1/6	1/3	7	1/8	1
Σ	<b>2,92</b>	<b>10,75</b>	<b>8,04</b>	<b>23</b>	<b>12,59</b>	<b>19,53</b>	<b>27,5</b>	<b>19</b>

Fuente: Elaboración propia

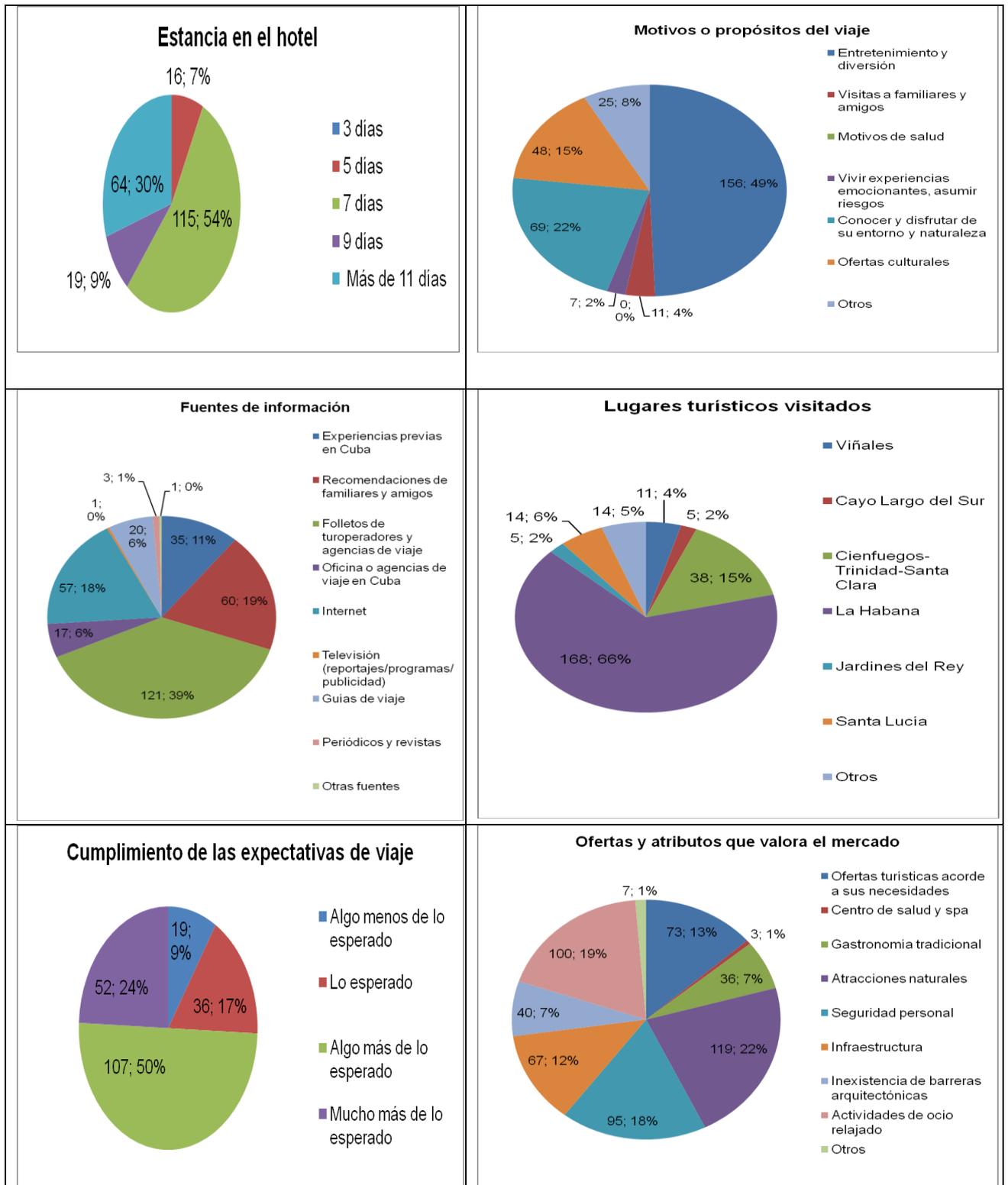
**Tabla 8:** Criterio del experto 7

	RCP	VOP	AL	GT	CHS	AD	CS	RS
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1	5	8	6	3	8	3	6
C2	1/5	1	7	5	5	8	2	5
C3	1/8	1/7	1	1/7	1/7	5	1/8	3
C4	1/6	1/4	7	1	5	7	5	7
C5	1/3	1/5	7	1/5	1	1/5	1/2	3
C6	1/8	1/8	1/5	1/7	5	1	1/7	1/6
C7	1/3	1/2	8	1/5	2	7	1	8
C8	1/6	1/5	1/3	1/7	1/3	6	1/8	1
Σ	<b>2,92</b>	<b>10,75</b>	<b>8,04</b>	<b>23</b>	<b>12,59</b>	<b>19,53</b>	<b>27,5</b>	<b>19</b>

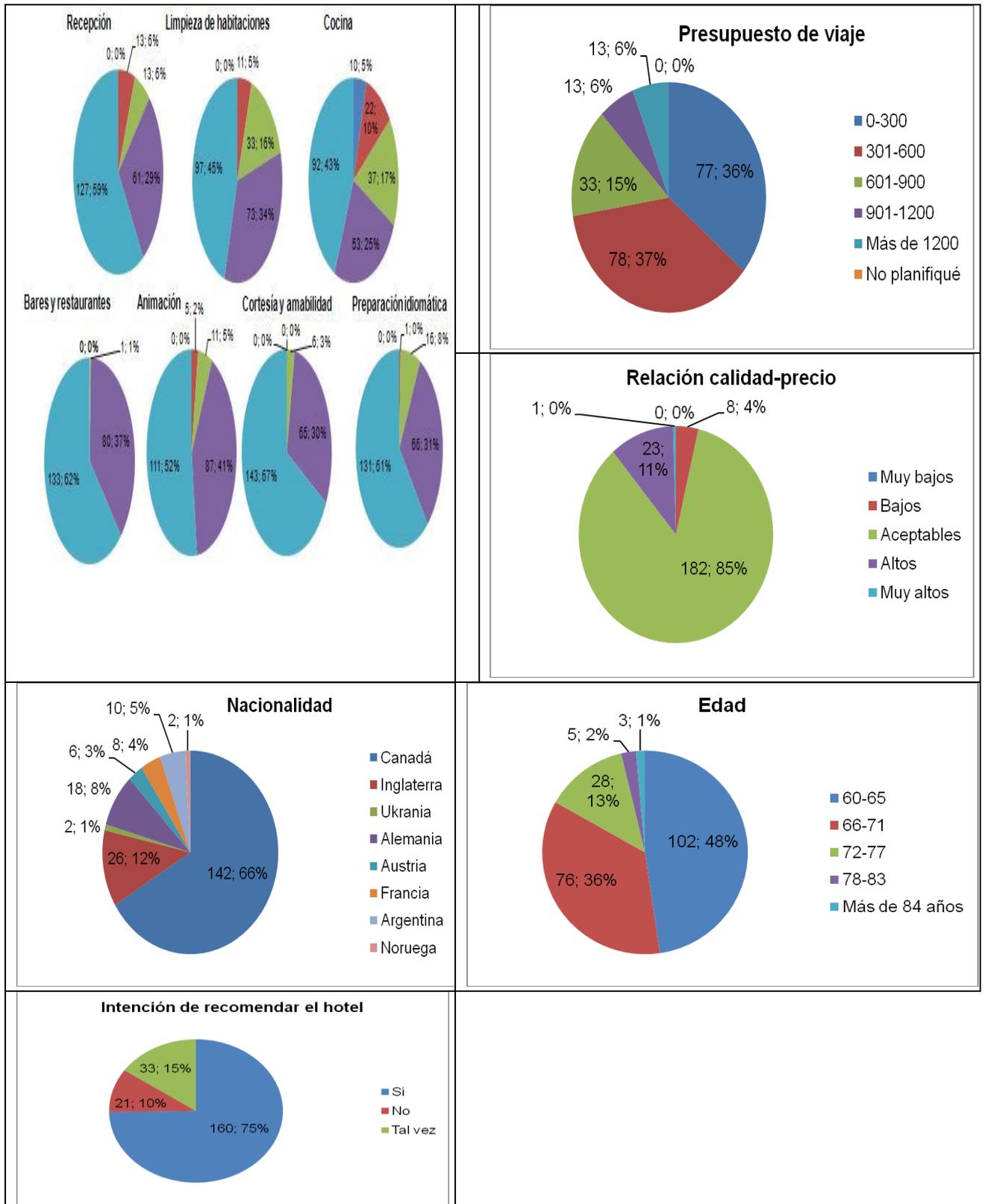
Fuente: Elaboración propia

# Trabajo Profesional

## Anexo No. 9: Representación gráfica del comportamiento de cada una de las variables.



# Trabajo Profesional



Fuente: Elaboración propia.

**Anexo No. 10:** Aplicación de la utilidad clasificar por conglomerado jerárquico del SPSS versión 15 para la identificación de los segmentos del mercado senior y para la validación de sus perfiles. Fuente: Elaboración propia.

### ❖ **Selección de las variables del Cluster.**

Las variables son:

#### ❖ **Selección del algoritmo de Cluster.**

- **Medida de Similitud:** Distancia Euclídea cuadrada.
- **Método Combinado.**
  - **Método Jerárquico o de Aglomeración.**

En el historial de conglomeración se puede apreciar que el coeficiente presenta valores muy pequeños, llegando a estar igualados a 0.00 en una proporción considerable, demostrando que la gran mayoría de los encuestados presentan criterios similares a la hora de evaluar la ciudad, indicando clusters homogéneos. Conjuntamente con este se procedió al análisis detallado del dendograma, el cual fue analizado de izquierda a derecha como plantea Visauta, (1998), obteniéndose que existían claramente identificados los diferentes conglomerados a los diferentes niveles de análisis que conforman el dendograma.

- **¿Cuántos casos formar?**

Se utilizó la regla de parada identificándose 5 grandes conglomerados, 3 de ellos se formaban en el cuarto nivel siendo el mejor a la hora de agrupar, mientras que los otros 2 se habían formado en el tercer nivel no siendo identificados como atípicos, pues estaba conformado por un gran grupo de encuestados y de ser eliminados se estaría incurriendo entonces en la pérdida de un grupo representativo de la investigación.

- **Método No Jerárquico o de Optimización.**

Se adoptó como dato de entrada para este método el número de conglomerados resultantes del jerárquico (3 conglomerados). Posteriormente se realizaron 10 iteraciones a través del K – means para asignar a los casos dentro de la distancia umbral hasta la semilla más cercana, como resultado de ello se obtuvieron 3 conglomerados los que contaban con un tamaño adecuado teniendo en cuenta las características de la muestra con que se trabaja, los mismos son heterogéneos entre sí, garantizando la diferenciación con que deben contar.

### ***Interpretación de los Cluster.***

#### ***Análisis tipo K – means.***

Se utilizó como indicador la tabla de centroides finales resultante del análisis no jerárquico y la tabulación de los valores medios de las variables utilizadas.

#### ***Validación y perfiles de los Cluster.***

- **Análisis Discriminante.**

## Trabajo Profesional

---

La validación de los conglomerados se hará mediante el Análisis Discriminante y se utilizarán las variables sociodemográficas y socioculturales como variables independientes, mientras que como variable categórica dependiente se va a introducir el conjunto de conglomerados resultante del Cluster para desarrollar este análisis, teniendo en cuenta esto se puede apreciar que la utilización del discriminante con fines de reclasificación arrojó que la clasificación realizada por medio del método Cluster combinado fue correcta con 89.3 % de los casos clasificados originalmente agrupados correctamente, validando así el método.

**Tabla 3.10:** Número de casos en cada conglomerado.

Conglomerados	1	47,000
	2	116,000
	3	51,000
Válidos		214,000
Perdidos		,000

**Fuente:** SPSS 15.0.