

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Este capítulo persigue el objetivo de exponer y valorar, desde un marco teórico-conceptual, aquellos aspectos fundamentales que serán abordados en capítulos posteriores y están vinculados a factores que determinan la calidad, la imagen, y posicionamiento, así como describir el basamento metodológico de la investigación.

### **1.1 Calidad. Conceptualización y significado**

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que le permite al cliente emitir un juicio de valor acerca de él. Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo con respecto a las características del producto o servicio, el significado del vocablo calidad, en este caso pasa a ser equivalente al significado de términos como excelencia y perfección.

Analizando las definiciones dadas por los principales teóricos de la rama, la autora considera que la calidad no se puede entender por el cumplimiento de un solo aspecto, sino que es un concepto más abarcador y complejo, que va encaminado a: hacer las cosas bien, considerando todos los factores que influyen en las salidas, cumpliendo con los requisitos, que son las características que han de tener las mismas para satisfacer los deseos del cliente de una manera óptima, cubriendo sus necesidades y logrando su satisfacción, de ahí la importancia de saber en primer lugar cuáles son sus necesidades, para igualar o sobrepasar sus expectativas y poder lograr clientes dispuestos a volver en otra ocasión. Es importante además ofrecer mejores productos que la competencia, y así diferenciarse. Además de manejar y optimizar los recursos y el potencial humano.

El cliente (tanto externo como interno) pretende un resultado global (un conjunto de precio, calidad, entregas, servicio y seguridad), de manera que no es posible cuidar un solo factor sin tener en cuenta los restantes. En otras palabras, la persecución de un objetivo limitado puede comprometer la satisfacción del cliente. Por tanto, la

palabra calidad debe expresar un concepto global y unificador que abarque todo lo referente al objetivo de “excelencia”, el que debe perseguir toda empresa.

La calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción, para así lograr la efectividad en gestión.

## **1.2 Imagen y posicionamiento. Factores de éxito para la industria turística**

### **1.2.1 Imagen**

A continuación, se plantean algunas definiciones de imagen dadas por diferentes autores:

Se puede definir como una expresión del conocimiento, impresiones, prejuicios, imaginaciones y percepciones emotivas que una persona tiene de un objeto o lugar específico (Baloglu and Brinberg, 1999)

El término imagen, se refiere a una recopilación de creencias e impresiones basadas en un proceso de adquisición y análisis de información proveniente de varias fuentes. Dicha recopilación se da durante un período de tiempo y resulta en una construcción mental aceptada internamente. (Assael, 1984).

(Kotler, 1991) La imagen es “el resultado neto de las creencias, ideas, sentimientos, expectativas e impresiones que una persona tiene de un lugar o un objeto”.

Por consiguiente, la imagen de un lugar es una estructura mental de creencias, conocimientos, junto con sentimientos, emociones e impresiones que elabora gradualmente el turista, pero esta no es completa hasta que el turista visita el destino (Assael, 1984). De esta forma las percepciones acerca de la imagen de un lugar, tendrán diferentes impactos en la conducta de consumidores, y en los juicios de calidad de la experiencia.

Se puede llegar a la conclusión de que la imagen es la percepción del cliente, a través de sus experiencias, está determinada por la realidad, el concepto y la

experiencia que rodean al receptor visual, está formada por los canales de contacto de aquel que recibe el mensaje visual y su interés de aproximación al objeto, es la presentación mental de alguna cosa percibida por los sentidos, aunque por lo general se le asocia con el visual, determinado por el bombardeo de imágenes en la publicidad e imagen mediante los medios masivos de comunicación. Se puede definir de forma general como el reflejo subjetivo del mundo objetivo.

### **1.2.2 Posicionamiento**

Posicionar: Es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. El posicionamiento es una de las estrategias que en el mundo de negocios está dando excelentes resultados en estos últimos tiempos del mundo globalizado en que la competencia cada día se presenta con mayor agresividad, y los productos en su afán de conquistar mercados van recurriendo a una serie de cambios que jamás el hombre común había imaginado.

Cada consumidor es un mundo diferente, cada vez quiere el producto si es posible a su medida y a sus exigencias; en la medida que la competencia se incrementa y los mercados crecen, la necesidad básica de posicionarse claramente en la mente del consumidor potencial va resultando mucho más importante.

El concepto de posicionamiento está estrechamente conectado con la imagen, ya que explica la concepción mental que de las diferentes marcas competidoras hacen de los consumidores.

Mientras que la diferenciación solo pretende elaborar productos diferentes para evitar la competencia, en el posicionamiento se pretende orientar, hacia un punto específico de la mente de los consumidores, la percepción que genera el producto en ellos. Es decir, el posicionamiento del producto llega más lejos que la diferenciación, así lo han expresado distintos autores al recalcar que el posicionamiento no es lo que se hace sobre el producto, sino sobre la mente del consumidor [(Ries and Trout, 1989); (Wind, 1982); (Aaker and Myers, 1992)].

Vistas las relaciones del posicionamiento con otros conceptos como imagen de marca y diferenciación de producto es necesario delimitar conceptualmente el posicionamiento. Para ello convendrá comenzar por los primeros autores que trataron el tema.

(Davis, 1992) afirma que: “El posicionamiento en última instancia es un estado de la mente, una situación perceptual en la mente de los consumidores”. Argumenta que la estrategia de posicionamiento debería empezar y acabar en el consumidor, y para ello es necesario investigar, cuando, como y donde es usado el producto por este.

El posicionamiento se puede definir como el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. Se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes y de lo que se les ofrece.

### **1.3 Caracterización del Grupo Hotelero Islazul, Varadero**

El Grupo Hotelero Islazul fundado 1ro de agosto de 1994 como Cadena de Turismo bajo el nombre Islazul S.A. Se creó fundamentalmente para brindar servicios de alojamiento al segmento de clientes nacionales, segmentos de trabajadores de empresas en viajes de trabajo, segmentos de vanguardias nacionales y como segunda alternativa turismo internacional.

El objetivo social constituyente del Grupo fue la administración, promoción y comercialización de las instalaciones hoteleras propias o de terceros bajo distintas modalidades y marcas, la prestación de servicios de alojamiento, gastronómicos, comerciales, recreativos, además servicios turísticos y de apoyo en las instalaciones hoteleras, centros extra hoteleros para los que serían dirigidos todos estos servicios preferentemente al turismo nacional.

La División Varadero queda entonces integrada por 4 instalaciones hoteleras, distribuidas de la siguiente manera: Hotel Canimao, Villa Artística, Villa La Mar, Zona 2 Casas y Aptos.

**Misión:** Brindar al cliente un producto turístico de calidad, caracterizado por la hospitalidad y cubanía, contando con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones de esa cadena sean hoteles o específicamente el producto casas.

**Visión:** El Grupo Islazul es la opción preferida por quienes buscan en Varadero hoteles de clase económica, que sorprenden por la cubanía, calidez de la acogida, cultura del detalle, calidad y variedad de los servicios; convirtiendo la estancia en ellos, en una experiencia memorable.

El Grupo Hotelero ISLAZUL estaba subsidiada por el estado cubano, pero tuvo la necesidad de comenzar a expandir sus servicios en moneda libremente convertible, con el objetivo de autofinanciarse y desarrollarse, incrementándose entre los años 1997 y 2000, un número significativo de nuevos puntos de ventas, bajo la marca comercial D-prisa, un estilo diferente.

En el año 2000, ante el crecimiento en los ingresos y los servicios extra hoteleros, más el inicio del expediente para el perfeccionamiento empresarial y la ampliación de su objeto social, se reestructura la organización, ahora con el nombre de Empresa Islazul Varadero, con 9 Unidades Empresariales de Base: UEB Hotel Canimao, UEB Villa La Mar, UEB Villa Bellosol, UEB Villa Artística, UEB Complejo Mediterráneo, UEB Complejo Boulevard, UEB Complejo Cafetería-Parque, UEB Complejo Latino, UEB Complejo de Aseguramiento, Producción y Apoyo (CAPA). En el año 2004 y producto al reordenamiento que realiza el Ministerio del Turismo, la Empresa Islazul Varadero, absorbe 8 instalaciones hoteleras más, a partir de la desintegración de la Cadena de Turismo Horizontes. Conjuntamente al producto hotelero Islazul desarrolló otro producto denominado Casas y Apartamentos. El cual

estaba fundamentalmente orientado al segmento de vanguardias nacionales y estímulos de las organizaciones de masa, CTC, ANAP, CDR, FMC, UJC.

En el año 2009 con la apertura del servicio hotelero para los clientes nacionales dejando solo la modalidad de pago en CUC, Islazul desintegró el complejo Casas y Apartamentos anexando las casas por situación geográfica al hotel más cercano.

En la actualidad la Cadena Islazul solo presta servicios como Empresa Hotelera pasando las Unidades de la Red Extra hotelera a la Cadena Palmares.

EL Grupo Hotelero Islazul, en la actualidad, se encuentra ubicada en el barrio de Santa Marta, perteneciente al Municipio Cárdenas, Matanzas; en Calle 12 entre Avenida Primera y Autopista.

En septiembre del año 2010, se decide por el Ministerio de Turismo, que los hoteles Club Tropical, perteneciente al Grupo Cubanacán y Villa Club Karey, perteneciente al Grupo Gran Caribe, sean entregados a Islazul Varadero, que unido a un número importante de inmuebles (casas), que estaban siendo ocupados como oficinas dentro del polo por un grupo de organismos, y que a partir del 2011, han pasado a formar parte de su patrimonio, el Grupo Hotelero Islazul Varadero, cuenta en la actualidad con una planta física de 2541 habitaciones, desglosadas en 11 instalaciones como sigue:

Hoteles	Categoría.	Habitaciones			Plan
		Hoteles	Casas	Total	
Villa Artística	*	431	0	431	
Mar del Sur/Turquino	**	422	18	440	TI
Pullman Dos Mares/Ledo	(**)/(*)	69	68	137	CP
Hotel Canimao	**	160	0	160	CP
Hotel Oasis	**	147	38	185	TI
Villa La Mar	**	218	30	248	TI
Hotel Herradura	**	75	43	118	CP
Club Karey/Pta. Blanca	(***)/(* )	0	151	151	TI
Acuazul/Varazul y	(***)/(**)	147	170	317	TI
Hotel Club Tropical	***	173	17	183	TI
Hotel Los Delfines	***	103	61	164	TI
<b>Totales</b>	<b>1945</b>	<b>596</b>	<b>2541</b>		

Tabla 1.1 Instalaciones de Islazul.

Fuente: Elaboración propia.

En estas 11 instalaciones se concentran las 2541 habitaciones que conforman la planta hotelera del Grupo Islazul en el Polo, con 1945 habitaciones en hoteles y 596 habitaciones casas, con la particularidad de que de ellas dedicadas al turismo internacional y comercializables en el turismo interno con fines netamente turísticos son 2110 habitaciones ya que Villa Artística cuenta con 431 habitaciones que están dedicadas exclusivamente a los segmentos de Dietas a entidades nacionales, del MINTUR, albergados y en uso de oficinas por Empresas del MINTUR.

### **1.3.1 Caracterización de los hoteles que pertenecen al Grupo Hotelero ISLAZUL según su categoría**

El Grupo Hotelero Islazul en Varadero cuenta con 8 instalaciones en la modalidad de todo incluido (TI) comprendidos en las categorías de 2 y 3 estrellas. alguna de estas instalaciones opera en varias modalidades, además, lo que en ocasiones complejiza la operación de las mismas.

Para ser categorizados deberán poseer el Aval de Cumplimiento de las regulaciones ambientales vigentes que emite CITMA, el Certificado de Nivel de Seguridad contra Incendio de la APCI y la Licencia Sanitaria emitida por el Ministerio de Salud Pública.

**De dos estrellas:** Sus instalaciones, habitaciones y apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Los servicios que ofrece serán limitados. Serán esenciales la higiene y el mantenimiento de la instalación. Ascensores de huéspedes a partir del vestíbulo principal ( $\pm$  3 plantas)

**De tres estrellas:** Las instalaciones, habitaciones, apartamentos serán sencillos y confortables, expresado en sus terminaciones, mobiliario, elementos de ambientación, equipamiento y accesorios. Brindarán un servicio completo. Serán esenciales el confort, la higiene y el mantenimiento de la instalación. Será apreciado por la buena calidad de sus servicios. Ascensores de huéspedes a partir del vestíbulo principal ( $\pm$ 2 plantas). Mínimo dos cabinas

### **1.3.2 Clientes del Grupo Hotelero ISLAZUL**

- **Los clientes externos intermedios de la empresa son las Agencias y TT.OO, los más importantes son:** Sunwing Vacation, Daiquirí Rusia, Havanatur S.A, Nolitours, Tez Tour, Viajes Terramar, Natalie Tour, Tour Mont Royal, AV Cubanacan, Thomas Cook, Hispatour, AV Cubatur, CTN, AV Islazul Varadero, AV Islazul Granma, AV Islazul Holguín, AV Islazul V. Clara, AV Islazul C de Ávila, AV Islazul C. Habana, AV Islazul Camaguey, AV Islazul Santi Espiritus, Gaviota Tours, Cubaism, All Ways, Hispatour, Hola Sun, Presstour, Protours Service, Servicio Global
- **Los clientes externos son los diferentes segmentos de mercados, los significativos para la cadena son:** Rusia, Canadá, Alemania, Italia, Francia, cubano extranjero, España, México, Colombia, EEUU, Holanda, Inglaterra, Argentina, Cuba y otros países.

### **1.3.3 Proveedores**

La empresa mantiene relaciones comerciales con diferentes proveedores entre los principales se encuentran: Comercializadora ITH, Bucanero S. A; Los Portales S. A.; Pecuaria Genética Matanzas; Frutas Selectas Matanzas; Cítricos Ceiba; Papas an Com; Pesca Caribe; Productos del mar; Comercializadora Oro Rojo; Productos cárnicos; Lavandería Unicornio; Producciones alondra; Servicia Varadero; Agencia de mensajería; Taller Automotriz Servisa; Cuba Ron S.A; Empresa de Acopio; Agua Varadero; Unión eléctrica.

### **1.3.4 Análisis de los canales de distribución y gestión de ventas**

Tiene como principales canales de distribución y gestión para su venta, las agencias de venta de Islazul en cada provincia del país. La venta se realiza con ayuda de un sistema de ventas y reserva conectado a un booking en línea para evitar la venta doble de una capacidad disponible, perfeccionando el servicio en las agencias, la rapidez y fiabilidad en la atención a los clientes.



Además, tienen una página Web que promociona los hoteles y casas Islazul en la red de redes.

Otro canal de distribución y promoción son los hoteles de Islazul que tienen asociados las casas, en los cuales se realiza la venta en Carpeta durante los fines de semana y después del horario en que las agencias hayan terminado su jornada laboral.

El equipo comercial está integrado por 2 vendedores y un Director Comercial a nivel de división, y en la casa matriz se concentra el grueso de los especialistas que son 5 y dos directores. Los cuales realizan la promoción y aprobación de precios a partir del análisis y solicitud del Director Comercial de la Agencia, los Jefes de recepción de los hoteles y son aprobados por el Director General del Grupo Hotelero. Sin contar con la promoción a través de una página WEB, que permita interactuar con los clientes, ni vender el mismo en la red al cliente internacional que se muestra interesado.

#### **1.4 Estado de la Práctica. Decrecimiento de los niveles de comercialización de la cadena**

La premisa del cliente como juez de la calidad, obliga a las organizaciones a evaluar y analizar la calidad tal y como la percibe el cliente, diagnosticando las causas que pueden afectar su satisfacción para garantizar una gestión eficaz de la misma y con esta la comercialización, es decir, su imagen, su lugar competitivo en el mercado turístico.

El problema científico de la presente investigación está dado por las dificultades que se presentan con el decrecimiento de los niveles de comercialización de la cadena Islazul afectan la efectividad de su gestión, su imagen y el posicionamiento competitivo de dicho Grupo Hotelero:

- ✓ El decrecimiento de los niveles de ocupación. Esto se evalúa en el período 2014-2015. Hasta el año 2014 se logró un nivel de ocupación media (según los segmentos de mercado y Turoperadores) entre un 46 y 47 % respectivamente,

mientras que, en el año 2015, hubo una disminución de los niveles de comercialización a solo un 43 y 44 % respectivamente.

- ✓ Decrecen las ventas, debido a la retirada de Turoperadores, provocando lógicamente una disminución de ingresos.
- ✓ Los estándares del hotel bajaron considerablemente en el período, con este se afecta la calidad del servicio, no se garantiza una satisfacción al cliente, por lo tanto, ellos comienzan a quejarse y a reclamar encontrándose más afectadas en la calidad del servicio los procesos de: ama de llaves (alojamiento), servicios (A y B), mantenimiento. Estas reclamaciones aumentaron los gastos por concepto de compensación al cliente, con respecto al período (2014-2015), en un 25%. porque cada una de ellas es procesada por la dirección y el departamento de comercial y luego de comprobar si el cliente tiene la razón o no en lo que reclama, se le da una compensación, incurriendo en un gasto para la instalación. Estas compensaciones pueden ser: excursiones, paseos en Catamarán, alojamiento con todos los gastos cubiertos por el mismo tiempo de la estancia disfrutada.

Analizando lo planteado anteriormente corrobora la problemática existente en la instalación en relación a la variación de los indicadores ocupacionales y se fundamenta el problema general de la investigación: las dificultades que se presentan con el decrecimiento de los niveles de comercialización del Grupo Hotelero ISLAZUL.

El proceso de comercialización de un producto reviste una importancia vital y debe ser prioritario para la organización, requiriendo la participación de todos sus miembros, más aún en las llamadas empresas de servicio, en las cuales la frecuente interacción cliente proveedor debe ser una oportunidad de comercializar.

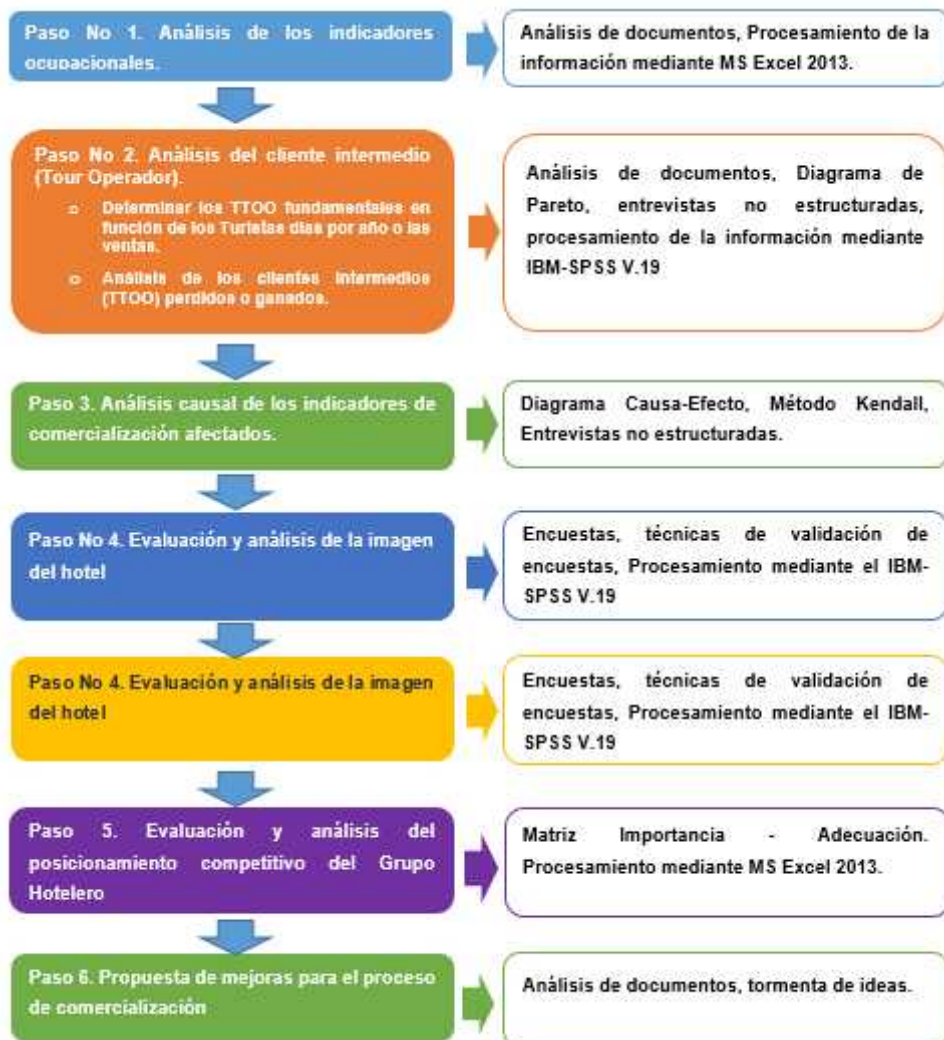
Las empresas hoteleras deben desarrollar el marketing interactivo, aprovechando y asegurando cada contacto con el cliente, dejar atrás las estrategias a corto plazo, orientadas a las ventas y trabajar en estrategias relacionales que faciliten una

sistemática relación con los clientes; analizando sus necesidades y expectativas, su percepción de los productos que se ofertan en el mercado, su comportamiento y satisfacción. A pesar de ello aún se aprecian dificultades que afectan la efectividad del proceso de comercialización en las empresas hoteleras, debido a: el excesivo enfoque a las ventas y escaso desarrollo del marketing relacional, enfoque reactivo e insuficiente estudio de mercado. Es por esta razón que se define como objetivo general de la investigación aplicar un procedimiento que permita analizar las dificultades en la comercialización de Islazul que facilite una gestión efectiva de la imagen y del posicionamiento competitivo de dicho Grupo Hotelero.

### **1.5 Metodología de la investigación**

Para el diseño del presente procedimiento se toman en cuenta investigaciones anteriores, como son la tesis doctoral del profesor Wilfredo Valls Figueroa, adoptando, entre otros elementos, los procedimientos para aplicación de encuestas, los métodos de validación, el diseño de las encuestas para determinar imagen, así como la utilización de las matrices de importancia-adequación, creadas por Martilla y James en el año 1977.

A continuación, se puede observar un esquema del procedimiento metodológico elaborado, posteriormente explicando cada uno de los pasos que lo integran.



Cuadro 1.1. Procedimiento metodológico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Valls Figueroa 2005) y (Castro González 2009)

### **Paso No 1. Análisis de los indicadores ocupacionales**

La evaluación de los indicadores ocupacionales constituye una de los aspectos fundamentales para medir la efectividad del proceso de comercialización, ya que a través de esta se demuestra cuán factible es o no el mismo para el grupo hotelero.

Los indicadores ocupacionales a analizar son:

<b>Indicadores ocupacionales</b>	<b>Unidad de medida</b>
Turistas Días	Pax /Año
Habitaciones Días	Pax /Año
% Ocupacional	Pax /Año

Este análisis se debe realizar para turistas (clientes finales), por segmentos de mercado, específicamente la nacionalidad y para ello se pueden utilizar el análisis de la dinámica de los indicadores ocupacionales.

Para el análisis de la dinámica de los mismos (crecimiento o decrecimiento) se utiliza la siguiente expresión:

$$= A_{2015} - A_{base} / A_{base}$$

Donde:

: Dinámica de crecimiento

A 2015: Indicador del año 2015

A base: Indicador del período 2013-2014

Para facilitar este análisis también se pueden utilizar gráficos simples de barras y poligonal que ilustren la dinámica de los indicadores en el período evaluado.

## **Paso No 2. Análisis del cliente intermedio (Tour Operador)**

- **Determinar los TTOO fundamentales en función de los Turistas días por año o las ventas**

El análisis de los clientes intermedios (Turoperadores), se desarrolla a través de la técnica del diagrama de Pareto.

Toda la información procesada en el diagrama fue extraída del informe comercial de diciembre del 2015 del Grupo Hotelero Islazul.

Este diagrama es un gráfico de barras que posee dos ejes verticales y uno horizontal. En el eje vertical de la derecha se sitúa el efecto económico de cada uno de los eventos (turistas días) ordenado de mayor a menor, en el de la izquierda se registra el porcentaje de cada evento y su acumulado, según su efecto económico y en el horizontal se ubican los eventos analizados (TTOO).

La decisión o prioridad se decide según el porcentaje acumulado, localizando los valores más próximos al 80%, es decir que el 20 % de los Turoperadores por mercados, reportan el 80% de los ingresos por concepto de alojamiento.

- **Análisis de los clientes intermedios (TTOO) perdidos o ganados**

Se analiza en función de la cantidad de TTOO y de la calidad de la operación que se tiene en cada período evaluado, precisando cuantos clientes intermedios se ganan o se pierden y cómo puede afectarse la comercialización; fundamentalmente de los TTOO principales definidos por Pareto.

### **Paso 3. Análisis causal de los indicadores de comercialización afectados**

Para determinar las causas que influyeron en la disminución de los indicadores ocupacionales afectados se aplica el diagrama causa – efecto.

### **Paso No 4. Evaluación y análisis de la imagen del hotel.**

La comercialización de un hotel es factible siempre y cuando mantenga una posición, una imagen, una marca, que los situé en la competencia del mercado del producto o servicio turísticos a nivel mundial.

Para la evaluación de la imagen se aplica una encuesta a los principales Turoperadores que venden la cadena; los cuales son quienes atienden directamente al cliente y conocen todas sus inquietudes con respecto a la instalación, así como el estado de la misma, ya que periódicamente ellos realizan inspecciones de calidad sorpresivas a las instalaciones y revisan cada parámetro que ellos exigen en su contrato para vender el hotel.

## **Aplicación de la encuesta para medir la imagen**

Una vez decidida la encuesta a utilizar, se procede a su aplicación a los principales TTOO del grupo hotelero que operan en el polo, la evaluación de la imagen a partir del criterio de los clientes intermedios se justifica por la reducción de los gastos del muestreo y por el nivel de conocimiento y espíritu crítico de los TTOO; no obstante, se pueden aplicar encuestas a clientes finales o turistas.

Para los TTOO se encuestará al 100% de los TTOO fundamentales determinados por el análisis de Pareto o se muestrearán por tablas utilizando la (ISO 2859-1:1985) muestreo de aceptación por atributos.

## **Paso 5. Evaluación y análisis del posicionamiento competitivo del Grupo Hotelero**

El mismo se determinará en función de los valores obtenidos en las encuestas de imagen, aplicadas a los TTOO y que evalúan la misma para cada hotel del grupo hotelero.

Para el análisis del mismo se utiliza la Matriz Importancia –Adecuación. El análisis “Importancia-Adecuación”, según (Martilla y James, 1977), supone considerar, tanto la “Importancia” otorgada a los diferentes atributos espacio analizado (según sean percibidos), como la “Adecuación”, es decir, el grado en que dichos atributos se vinculan al destino, empresa o producto.

Se aplica encuesta de imagen dirigida a los mismos, constituida por 13 variables (promoción y publicidad, accesibilidad, correspondencia de producto y servicio ofertado según estrellaje o categoría, facilidades de comunicación, nivel de información, seguridad, apariencia moderna de medios y equipos, profesionalidad del servicio, variedad de A + B, calidad de A + B, posibilidad de recreación, calidad de la playa); el objetivo de esta es evaluar la importancia que se le confiere a cada una de ellas, en una escala del 1 al 7, donde la 1 significa poca y la 7 máxima importancia.

Posteriormente se aplica una 3era encuesta de posicionamiento dirigida a los Turoperadores también, donde se va a evaluar el nivel de adecuación de los diferentes hoteles del grupo hotelero que operan los períodos (2014-2015), partiendo de estas mismas variables antes analizadas, utilizando la escala de 1-7, donde la 1 significa poca y la 7 máxima adecuación.

Después de haber estudiado profundamente los resultados de las encuestas de imagen y posicionamiento, se procede a aplicar la herramienta prevista para analizar las dificultades de dichos indicadores de comercialización: la Matriz de Importancia y Adecuación, en la misma se plotean los valores de la importancia media calculados a través de la encuesta de imagen contra los de la encuesta de posicionamiento, para cada hotel del grupo hotelero analizado en los períodos (2014-2015).

Esta herramienta se aplica para investigar cuales de esas variables constituyen fortalezas para el grupo hotelero estudiado y cuales debilidades, caracterizando las debilidades como puntos fundamentales para hacer énfasis en ellas y convertirlas en fortalezas para el mismo, dándole consigo una posición en la competencia.

### **Paso 6. Propuesta de mejoras para el proceso de comercialización**

Con los resultados de los análisis anteriores se obtiene los elementos para mejorar el proceso de comercialización de la cadena y/o aquellos hoteles que poseen más problemas, entre estos factores están:

- Definir el lugar que se quiere alcanzar. Esto se logra valorando los recursos disponibles y las tasas de mejora, para ver ¿qué implican?
- Mejorar los atributos que constituyen debilidades para el hotel objeto de estudio, priorizando en aquellos que son fortalezas de sus competidores en los que los mismos presenten mayor adecuación.
- Revertir los recursos utilizados en los atributos del cuadrante de alta adecuación y baja importancia hacia el cuadrante de alta importancia y baja



adecuación, con el objetivo de no malgastar recursos innecesarios y lograr una gestión más eficiente y efectiva.

- Asignar los recursos necesarios a los atributos que presenten mayor importancia absoluta y relativa, los cuales deben ser fundamentales en la diferenciación del producto.

## **1.6 Principales técnicas y herramientas utilizadas**

- **Diagrama de Pareto**

El análisis de Pareto es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. Esta comparación ayuda a identificar y enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es especialmente valiosa en la Asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el Diagnóstico de Causas y en la Solución de las mismas.

El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20.

Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema.

Basada en el conocido principio de Pareto, esta es una herramienta que es posible identificar lo poco vital dentro de lo mucho que podría ser trivial, identificando los elementos vitales mediante el porcentaje acumulado del total, que dirá qué elementos (pocos) contribuyen en el problema en un alto porcentaje. La solución se focaliza entonces en estos pocos elementos, pero vitales, separados del resto por un Punto de Inflexión en el gráfico lineal del porcentaje acumulado del total.

- **Matriz importancia-adequación**

El análisis “Importancia-Adequación”, según **Martilla y James (1977)**, supone considerar, tanto la “Importancia” otorgada a los diferentes atributos espacio

analizado (según sean percibidos), como la “Adecuación”, es decir, el grado en que dichos atributos se vinculan al destino, empresa o producto.

De la aplicación del análisis “Importancia-Adecuación” se destacan cuatro cuadrantes fruto de su representación en un eje de coordenadas, cuyo origen es el valor medio obtenido para todas las variables en cuanto a su “Importancia” y a su “Adecuación”. La valoración de las diferentes variables dependerá del cuadrante en que resulten finalmente ubicados.

El primer cuadrante (“alta Importancia-baja Adecuación”) refleja las principales debilidades

El segundo cuadrante (“alta Importancia-alta Adecuación”) refleja aquellos atributos del constituyen las principales fortalezas competitivas.

El tercer cuadrante (“baja Importancia-baja Adecuación”) resalta aquellos atributos en los que existe una indiferencia relativa y que tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva.

El cuarto cuadrante (“baja Importancia-alta Adecuación”) destaca aquellos aspectos en los que se tiene una superioridad que no se califica de notable para la competitividad turística.

## CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se exponen los resultados alcanzados mediante la aplicación de las técnicas y métodos descritos anteriormente para la evaluación, análisis y diagnóstico de la dinámica de los indicadores ocupacionales relativos a la comercialización enfatizada en la calidad de los servicios en el Grupo Hotelero Islazul Varadero.

### 2.1 Resultados del análisis de los indicadores ocupacionales

Tabla 2.1 Principales indicadores ocupacionales. Cadena Islazul (2014-15).

TURISTAS DÍAS		%	Comportamiento
2014	708551	52,1	Decrece
2015	651185	47,9	
Total	1359736		
HABITACIONES DÍAS		%	Comportamiento
2014	426340	51,4	Decrece
2015	403293	48,6	
Total	829633		
% OCUPACION TOTAL		%	Comportamiento
2014	46,95	52,0	Decrece
2015	43,29	48,0	
Total	90,24		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Cadena Islazul.

La evaluación de los indicadores ocupacionales constituye una de los aspectos fundamentales para medir la efectividad del proceso de comercialización, ya que a través de esta se demuestra cuán factible es o no el mismo para el grupo hotelero.

En este caso se está analizando la dinámica de los Huéspedes por días por año, Habitaciones por días por año y el % ocupacional. Se observa el comportamiento decreciente de todos los indicadores ocupacionales; esto demuestra que existe un decrecimiento de las ventas por segmentos de mercados.

### 2.2 Resultado del análisis de los principales clientes intermedios (Turoperadores) en la comercialización del Grupo Hotelero Islazul

Para determinar los principales clientes intermedios del grupo hotelero que permanecieron activos en la instalación objeto de estudio se utiliza el instrumento

establecido en el procedimiento metodológico que prioriza quién tiene mayor variabilidad en la comercialización en los diferentes períodos, enfatizando en la calidad del servicio ofertado. Este estudio se orienta al análisis de los indicadores ocupacionales de los principales Turoperadores y mercados que operan con la instalación objeto de estudio, y a los requerimientos del cliente, la selección se hace en base a los turistas días, habitaciones días, comprendiendo los períodos antes mencionados y las temporadas de alta y baja turística, estableciendo la prioridad mediante el diagrama de Pareto, confeccionado a través del procesador estadístico IBM-SPSS Versión 19.0 para Windows. (Ver anexo No 1).

Los turoperadores seleccionados son:

1. Sunwing Vacation
2. Daiquirí Rusia
3. Tez Tour
4. Natalie Tour
5. Hola Sun
6. Viajes Terramar
7. Tour Mont Royal
8. Libre
9. Nolitours

### **2.3 Análisis causal de los indicadores ocupacionales afectados**

Como resultado del diagnóstico se observa que el mejor por ciento ocupacional tanto por mercado como por Turoperador, está comprendido para el año 2014, con un 52,1 % de turistas días respectivamente, significando una disminución de 47,9% para el 2015, por lo que demuestra una afectación en la comercialización de la instalación, provocada por la retirada de diferentes Turoperadores que representa un 40,9 % del total; entre los más importantes, se encuentran: First Choice Holidays (ingleses), T.Cook Bucher Reisen, Esco Reisen (suizos), T.Cook Sunsnacks, T.Cook Nur Bélgica (belgas), Cubatur Francia Jet tours, Jet Tours (franceses), T,Cook Holanda (holandeses).



Diagrama 2.1 Análisis de las causas de la disminución del por ciento ocupacional.

Fuente: Elaboración propia.

También se encuentra afectada la satisfacción del cliente y la disminución de la calidad del servicio conjuntamente con los estándares de la cadena, reflejado en las reclamaciones correspondientes a este año, las cuales fueron analizadas. Donde se observa que los procesos más afectados en la gestión de la calidad son los de: alojamiento (ama de llaves), servicios (alimento y bebida), y mantenimiento. (Ver anexo No 2).

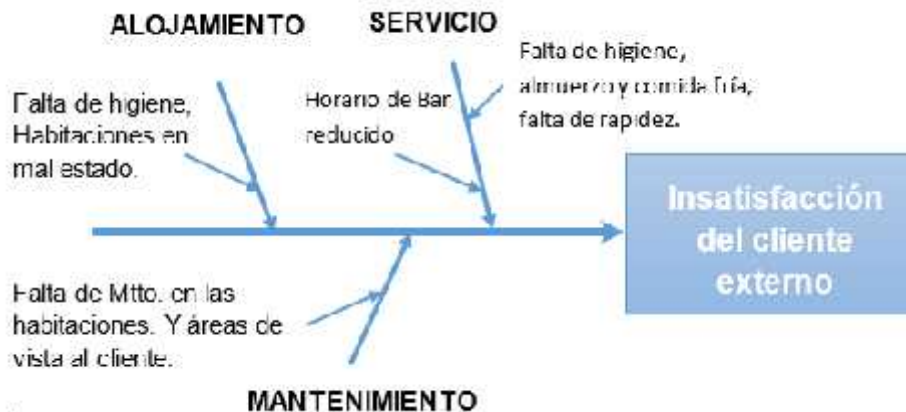


Diagrama 2.2 Causas que más influyen en la insatisfacción del cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Estas causas traen consigo que el cliente se queje y reclame sus derechos como cliente insatisfecho que es; incurriendo en un gasto por compensación, las cuales aumentaron con respecto al período 2014 en un 25 %, porque cada una de ellas es

procesada por la dirección y el departamento de comercial y luego de comprobar si el cliente tiene la razón o no en lo que reclama, se le da una compensación, incurriendo en un gasto para la instalación. Estas compensaciones pueden ser: excursiones, paseos en Catamarán, alojamiento con todos los gastos cubiertos por el mismo tiempo de la estancia disfrutada.

Las causas quedaron bien plasmadas en el análisis causal, el cual es uno de los elementos que demuestra el decrecimiento de los niveles de ocupación y la retirada de los TTOO.

## 2.4 Resultado de la evaluación y del análisis de la imagen

Para diagnosticar la imagen de la instalación se utiliza el método establecido para recopilar información de agentes externos (encuestas) orientado a los principales turoperadores que operan en la cadena y en el resto de las diferentes cadenas antes mencionadas, debido a sus conocimiento sobre las mismas y los requerimientos del cliente, la selección se realiza en base al comportamiento de las ventas de los diferentes turoperadores, que pueden afectarse o no, debido al funcionamiento de los aspectos que miden la imagen de la cadena, según los estándares que cumple dependiendo de la cadena a la cual pertenezcan. La encuesta aplicada se muestra a continuación:

### Cuadro 2.1 Encuesta de Imagen dirigida a TTOO.

Estimado TTOO, es nuestro interés evaluar la imagen de nuestro Grupo Hotelero Islazul con respecto al resto de los grupos hoteleros del polo turístico de Varadero. Muchas Gracias por su colaboración.

**Marque con una cruz en la casilla correspondiente al valor de la importancia que usted le confiere a cada elemento, Donde 1 representa muy poco importante y 7 muy importante.**

Elementos	Importancia						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Promoción y Publicidad							
2. Accesibilidad (comunicación, reserva directa)							
3. Confort de la instalación.							
4. Correspondencia de prod. Y servicio ofertado. Según estrellaje o categoría.							

5. Facilidades de comunicación.								
6. Nivel de información.								
7. Seguridad.								
8. Apariencia moderna de medios y equipos.								
9. Profesionalidad del servicio.								
10. Variedad A+B								
11. Calidad de A+B.								
12. Posibilidad de recreación								
13. Calidad de la playa								

Fuente. Tomado de (Castro González 2009)

#### 2.4.1 Aplicación de la encuesta de imagen

Primeramente, se aplica la encuesta a los turoperadores, realizándoseles pruebas de fiabilidad y validez en aras de poder descartar la existencia de errores aleatorios y sistemáticos en el proceso.

Para validar esta encuesta de imagen se utilizan los coeficientes Alpha de Crombach ( $>0.7$ ) y el de regresión lineal al cuadrado ( $R^2>0.7$ ).

Se demuestra la fiabilidad de la misma dado a que  $\alpha = 0.9694 > 0.7$ , por lo que se establece la fiabilidad del estudio, el instrumento tiene una mínima presencia de errores aleatorios. Pero además aplicando la prueba F se obtiene una significación de  $0.00 < 0.05$ , por tanto, el Alpha de Crombach es significativamente diferente de cero; lo cual corrobora la fiabilidad del instrumento utilizado.

Respecto a la validez que es condición necesaria y suficiente se obtiene un valor de  $R^2 = 0.902 > 0.7$ , lo cual indica que el instrumento posee una mínima presencia de errores aleatorios y que realmente existe validez de constructo convergente; o sea que el instrumento mide realmente la imagen del grupo hotelero.

Esto se corrobora en la significación de la prueba la cual alcanza un valor de  $0.00 < 0.05$  que indica que la regresión lineal al cuadrado es diferente de cero. (Ver Anexo 3).

#### 2.4.2. Resultados de la encuesta de imagen

Como parte de la evaluación y análisis de la imagen y partiendo de los resultados de las puntuaciones obtenidas, se establece el posicionamiento de los hoteles evaluados, los resultados demuestran que el hotel que mejor imagen proyecta es

Club Tropical, aunque el resto de ellos son fuertes competidores, fundamentalmente el ACUAZUL, Mar del Sur y Delfines.

Tabla No 2.2 Posicionamiento según la imagen de las instalaciones turísticas evaluadas.

Hoteles	Valores de imagen
<b>Club Tropical</b>	6.04
<b>ACUAZUL</b>	4.96
<b>Mar del Sur</b>	4.65
<b>Delfines</b>	4.63
<b>Villa la Mar</b>	4.42
<b>Oasis</b>	3.90

Fuente: Elaboración propia.

## 2.5 Resultados de la evaluación y del análisis del posicionamiento competitivo de la cadena Islazul por hoteles

### 2.5.1 Evaluación del posicionamiento competitivo

El mismo se determinará en función de los valores obtenidos en las encuestas de imagen, aplicadas a los TTOO y que evalúan la misma para cada hotel (TI) de la cadena. Además, se les aplica a los turoperadores una segunda encuesta para ver los niveles de adecuación que presentan cada hotel de la Cadena, la cual se muestra a continuación:

Cuadro 2.2 Encuesta de Posicionamiento dirigida a TTOO.

Estimado TTOO, necesitamos evaluar el nivel de adecuación de los diferentes hoteles del Grupo Hotelero Islazul. Muchas gracias por su colaboración.						
Otorgue un valor del 1 al 7 a cada elemento según la adecuación que usted le confiere, donde 1 representa poca adecuación y 7 significa máxima.						
Elementos	Mar del Sur	Acuazul	Delfines	Villa la Mar	Club Tropical	Oasis
1. Promoción y Publicidad						
2. Accesibilidad (comunicación, reserva directa)						
3. Confort de la instalación.						

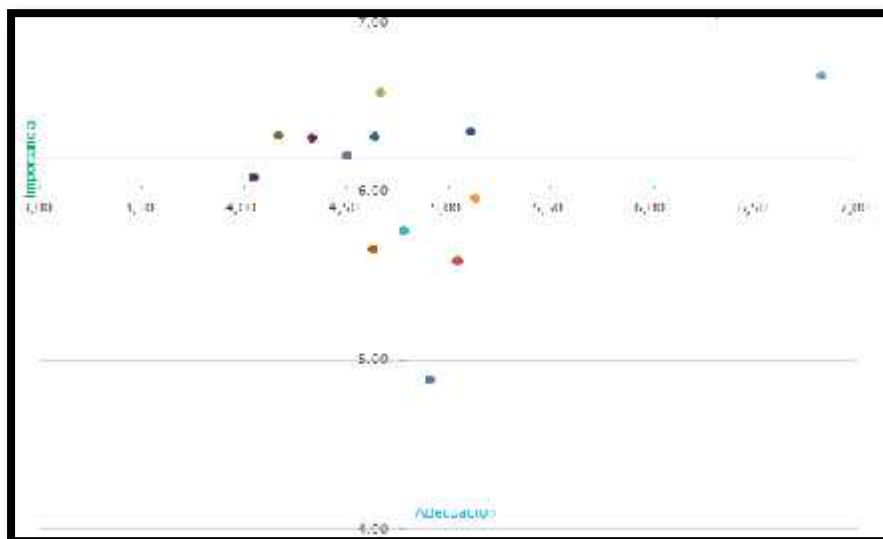


4. Correspondencia de producto y servicio ofertado según estrellaje o categoría.						
5. Facilidades de comunicación.						
6. Nivel de información.						
7. Seguridad.						
8. Apariencia moderna de medios y equipos.						
9. Profesionalidad del servicio.						
10. Variedad A+B						
11. Calidad de A+B.						
12. Posibilidad de recreación						
13. Calidad de la playa						

Fuente: Tomado de (Castro González 2009).

Con la información recopilada en el instrumento elaborado para la evaluación de la imagen, se confecciona la matriz importancia- adecuación, determinando las fortalezas y debilidades de cada hotel en función de la ubicación de los aspectos de la encuesta en cada uno de los cuadrantes. La media geométrica de las puntuaciones otorgadas a la importancia y adecuación de cada variable marcan el origen de la matriz, donde se interceptan los respectivos ejes, para la generación de las matrices importancia- adecuación de cada una de las instalaciones, se utilizó el Excel, los resultados son los siguientes.

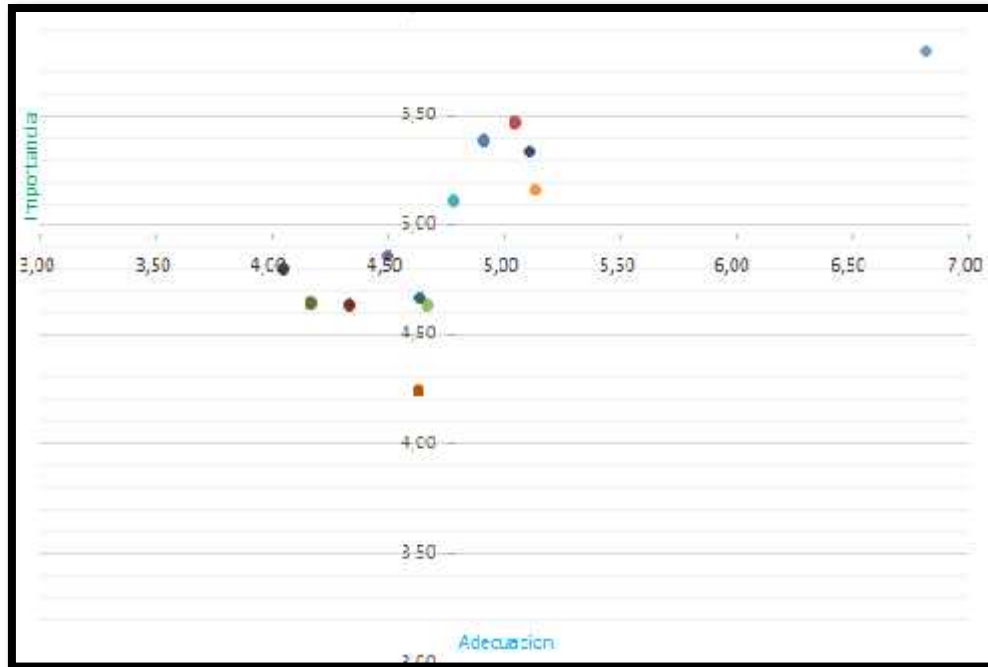
- **Matriz Importancia – Adecuación Hotel Club Tropical**



**Hotel Club Tropical:** El primer cuadrante (alta importancia y alta adecuación) refleja las principales fortalezas competitivas de la instalación, resaltando como puntos fuertes: la calidad de la playa y la seguridad. El segundo cuadrante (alta importancia y baja adecuación) refleja las principales debilidades competitivas de la instalación, resaltando como puntos débiles: promoción y publicidad, accesibilidad (comunicación, reserva directa), la facilidad de comunicación y nivel de información. El tercer cuadrante (baja importancia y baja adecuación) resalta aquellos atributos de la instalación en los que existe una indiferencia relativa y que tienen baja prioridad para situarlos como el núcleo de las acciones dirigidas a mejorar la posición competitiva del hotel. En el caso concreto del Hotel Club Tropical, se hace referencia: posibilidad de recreación. El cuarto cuadrante (baja importancia y alta adecuación) destaca aquellos aspectos del hotel en los que tiene una superioridad que no se califica de notable para su competitividad turística, como son: variedad A+B, calidad A+B, profesionalidad del servicio, apariencia moderna de medios y equipos, el confort de la instalación y la correspondencia de producto y servicio ofertado, según estrellaje o categoría.

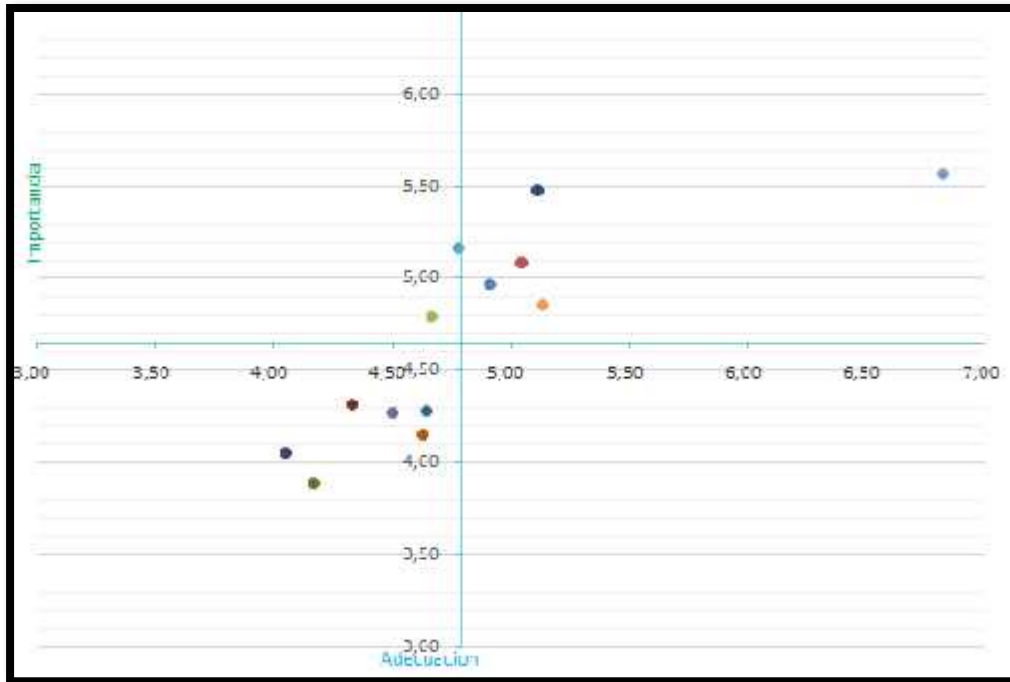
Como conclusión del análisis de los distintos cuadrantes de la matriz analítica de referencia, se puede señalar que la promoción del Club Tropical tendrá que basarse en aquellas variables que los encuestados han catalogado como de alta importancia y de alta adecuación, de cuya defensa depende en gran medida, la posición competitiva de la instalación. Complementariamente a ello, se debe incidir en aquellos aspectos caracterizados por disponer de una elevada importancia, pero en los que su adecuación es todavía baja (la promoción y publicidad, accesibilidad (comunicación, reserva directa), facilidades de comunicación y nivel de información), con la finalidad de mejorarlos y de ampliar su capacidad competitiva.

- **Matriz Importancia – Adecuación Hotel ACUAZUL**



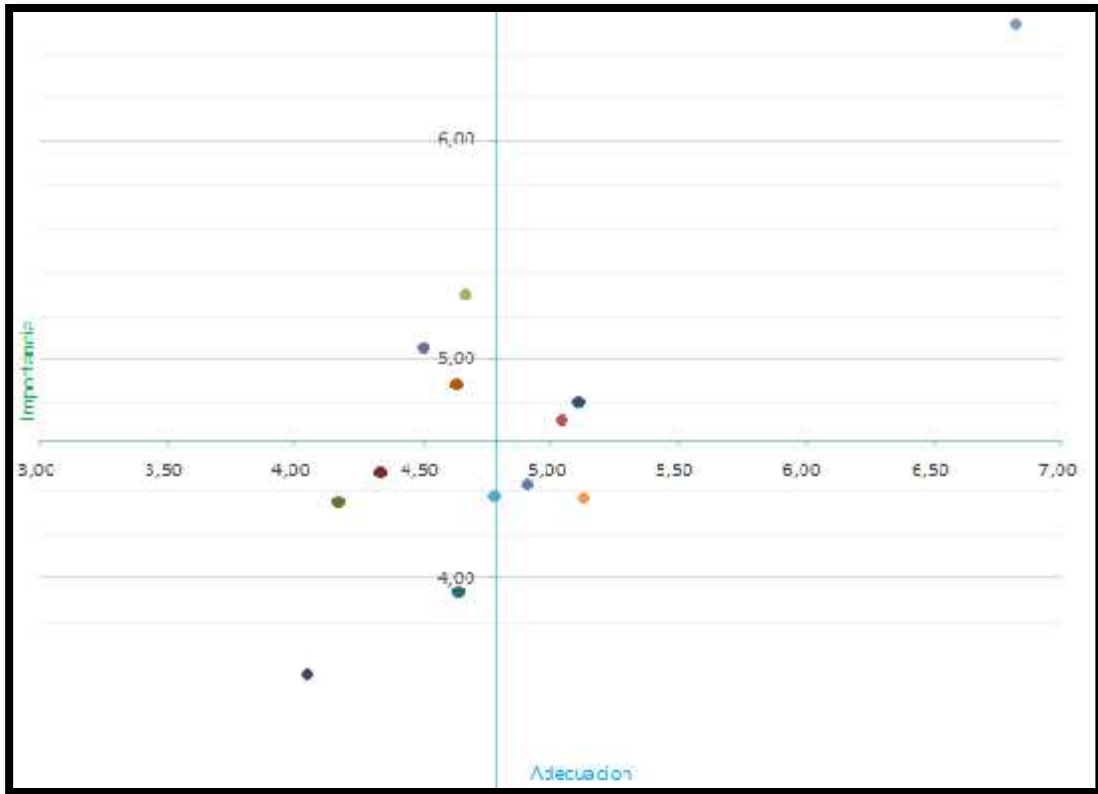
**Hotel ACUAZUL:** En el primer cuadrante y como principales puntos fuertes se sitúan: la promoción y publicidad, la accesibilidad, el nivel de información, la seguridad y calidad de la playa. El segundo cuadrante representa las principales debilidades no presentando ninguna el hotel. En el tercer cuadrante se ubican: el confort de la instalación, posibilidad de recreación, la apariencia moderna de medios y equipos, la profesionalidad en el servicio, la variedad A + B, la calidad A+B y la correspondencia de producto y servicio ofertado según estrellaje o categoría. En el cuarto cuadrante aparece facilidad de comunicación.

- **Matriz Importancia – Adecuación Hotel Mar del Sur**



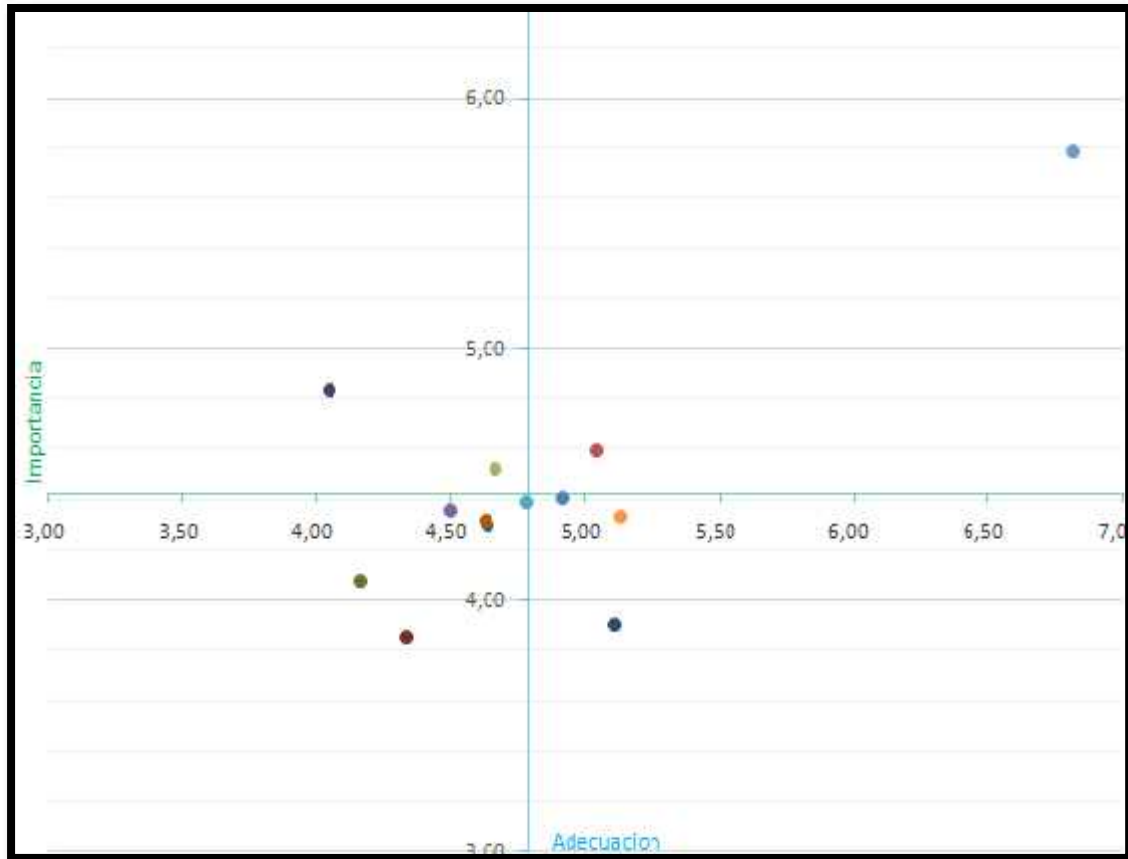
**Hotel Mar del Sur:** En el primer cuadrante resaltan: la promoción y publicidad, la accesibilidad, el nivel de información, la seguridad y la calidad de la playa. En el segundo cuadrante no aparecen puntos débiles. El tercer cuadrante contiene a: la correspondencia de producto, y servicio ofertado según estrellaje o categoría, la apariencia moderna de medios y equipos, la profesionalidad en el servicio, la variedad de A y B, la calidad de A y B y la posibilidad de recreación. Por último, el cuarto cuadrante destaca el confort de la instalación y la facilidad de comunicación.

- **Matriz Importancia – Adecuación Hotel Los Delfines**



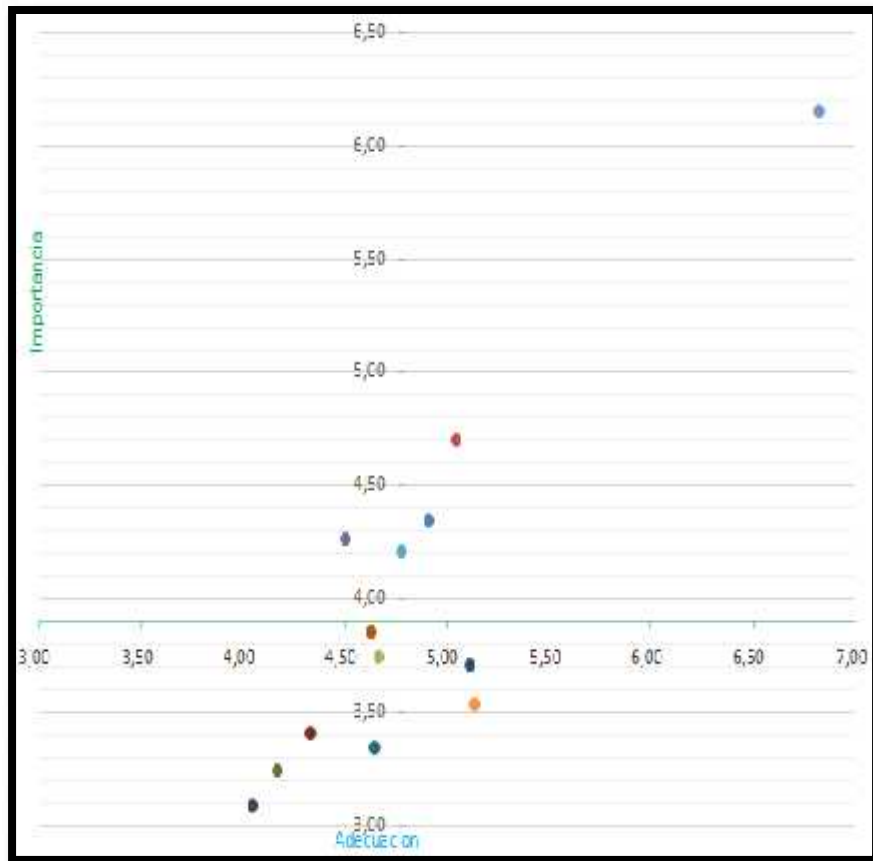
**Hotel Los Delfines** En el primer cuadrante (fortalezas) resaltan: la accesibilidad, la seguridad y la calidad de la playa. El segundo cuadrante (debilidades) aparece la promoción y publicidad y el nivel de información. El tercer cuadrante contiene a: facilidad de comunicación, la apariencia moderna de medios y equipos, la profesionalidad en el servicio, la variedad A+B y la calidad de A+B. El cuarto cuadrante contiene: el confort de la instalación, la correspondencia de producto y servicio ofertado según estrellaje o categoría y la posibilidad de recreación

- **Matriz Importancia – Adecuación Hotel Villa La Mar**



**Hotel Villa La Mar:** En el primer cuadrante las fortalezas que se resaltan son: la promoción y publicidad, la accesibilidad y la calidad de la playa. En el segundo cuadrante aparecen como debilidades: el nivel de información y la seguridad. El tercer cuadrante contiene a: la correspondencia de producto y servicio ofertado según estrellaje o categoría, la apariencia moderna de medios y equipos, la profesionalidad en el servicio, calidad de A+B y la posibilidad de recreación. El cuarto cuadrante destaca: el confort de la instalación, la facilidad de comunicación y por último la variedad de A + B.

- **Matriz Importancia – Adecuación Hotel Oasis**



**Hotel Oasis:** En el primer cuadrante y como principales puntos fuertes se sitúan: la promoción y publicidad, la accesibilidad y calidad de la playa. El segundo cuadrante y como sus principales debilidades están: el nivel de información y la seguridad. En el tercer cuadrante se ubican: la correspondencia de producto y servicio ofertado según estrellaje o categoría, la apariencia moderna de medios y equipos., la profesionalidad en el servicio, la calidad de A y B y la posibilidad de recreación. En el cuarto cuadrante aparece el confort de la instalación, la facilidad de comunicación y la variedad A y B.

A continuación, se muestra la leyenda aplicable a los gráficos anteriores:

- |  |  |
|--|--|
| ● 1. Promoción y Publicidad  | ● 8. Apariencia moderna de medios y equipos. |
| ● 3. Confort de la instalación.  | ● 9. Profesionalidad del servicio.           |
| ● 4. Correspondencia de prod. Y servicio ofertado. Según estrellaje o categoría. | ● 10. Variedad A+B                           |
| ● 2. Accesibilidad (comunicación, reserva directa)                               | ● 11. Calidad de A+B.                        |
| ● 5. Facilidades de comunicación.  | ● 12. Posibilidad de recreación              |
| ● 6. Nivel de información.   | ● 13. Calidad de la playa                    |
| ● 7. Seguridad.  |  |

### 2.5.2 Resultado del análisis del posicionamiento competitivo del hotel

En función de los resultados del análisis realizado, las deficiencias diagnosticadas, la competencia y estrategias promocionales de la instalación, se deduce que existe homogeneidad en los diferentes hoteles analizados en algunas fortalezas, prácticamente las mismas que se identificaron en el Hotel Los Delfines, lo que demuestra coincidencia entre los hoteles en lo referente a sus bases competitivas. Posteriormente se procede al análisis de las fortalezas homogéneas, con el objetivo de determinar las ventajas competitivas del hotel objeto de estudio, debido a que no todas las fortalezas, las constituyen.

Realizando un análisis de estas fortalezas homogéneas se observa que existe superioridad del Hotel Los Delfines respecto al resto de los hoteles en: la calidad de la playa, pues esta variable presenta una adecuación elevada, constituyendo una ventaja competitiva. Otra fortaleza presente en Los Delfines es la accesibilidad (comunicación, reserva directa), diferenciándose en estos aspectos del Club Tropical y del Oasis para los que constituye una debilidad. El resto de los hoteles presentan esta característica como fortaleza.

En cuanto a las debilidades, Los Delfines presentó promoción y publicidad y nivel e información, al compararnos entonces con el resto de los hoteles estamos



relativamente bien, aunque en el caso de Club Tropical igual es una debilidad. El resto de las debilidades de los otros hoteles, podrían constituir las fortalezas de Los Delfines, ya que posee una adecuación más elevada, encontrándose en el cuadrante de las fortalezas del mismo.

Al analizar las fortalezas y debilidades del Hotel Los Delfines obtenidas mediante el estudio de imagen, resulta que se debe trazar estrategias promocionales y de comercialización, en las cuales las fortalezas del Hotel Los Delfines (la accesibilidad, la seguridad y la calidad de la playa), constituyen algunas de las debilidades del resto de los hoteles analizados, excepto de ACUAZUL y Mar del Sur que tienen también a la promoción y la publicidad, así como el nivel de información como fortalezas y no presentando ninguna debilidad.

Analizando el posicionamiento de los diferentes hoteles, a través de las matrices importancia - adecuación, se demuestra que el hotel más eficiente es el de mayor imagen proyectada, probándose la estrecha relación existente entre la imagen y la eficiencia.

## **2.6 Propuesta de mejoras**

- 1 La base de la estrategia de promoción y comercialización del hotel Los Delfines está constituida por: la accesibilidad, la seguridad y la calidad de la playa. Dichas fortalezas van a ser las que lo van a diferenciar del resto de los hoteles y principalmente de su competidor fundamental el Club Tropical, por lo tanto, hay que consolidarlas.
- 2 El atributo que constituye la debilidad es promoción y publicidad y nivel de información, en el mismo debe invertirse más recursos para lograr que el cliente tenga un acceso más directo a la información del hotel y pueda conocer sus expectativas vacacionales, a través de un sitio web directo de Internet. donde se encuentren más detallados los servicios y facilidades, a través de los brouchure más documentados de los diferentes Turoperadores que venden el mismo y mayor promoción y publicidad.

- 3 Los atributos que constituyen la base de la mejora son: **la accesibilidad, la seguridad y la calidad de la playa**, estos son los que mayor importancia absoluta y relativa presentan, por lo que son fundamentales en la diferenciación del producto.
- 4 Trabajar para elevar los estándares de calidad; esto disminuiría los gastos por concepto de quejas y reclamaciones, las desviaciones de los clientes insatisfechos a otros hoteles, la pérdida de clientes en el mercado; permitirá una ocupación más eficiente a mediano y largo plazo; el incremento de la satisfacción del cliente, potenciaría la fidelización de los mismos, su repitencia, lo que ocasionaría un incremento de las ventas y mayores utilidades.

## **CONCLUSIONES**

Los resultados de la aplicación del procedimiento metodológico dan respuesta al problema científico planteado y cumplimenta los objetivos de la investigación debido a:

1. El procedimiento aplicado permitió el análisis y la evaluación de la efectividad del proceso de comercialización, facilitando el análisis causal de los indicadores ocupacionales. Esto demuestra su pertinencia.
2. Se demuestra el decrecimiento de los indicadores de comercialización, fundamentalmente los turistas días y el % de ocupación en el periodo 2014 -2015, lo cual demuestra el bajo nivel de efectividad del Grupo Hotelero.
3. El análisis causal de los problemas de comercialización indica que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente constituyen un elemento básico en la descomercialización del grupo hotelero.
4. En función de los valores de imagen evaluados, el Hotel Club Tropical ocupa el primer lugar en el posicionamiento competitivo del Grupo Hotelero ISLAZUL.

## **RECOMENDACIONES**

- 1 Dar continuidad al presente trabajo de investigación en la medición de otros criterios empresariales en términos de eficiencia y eficacia, que tienen una mayor incidencia sobre la gestión de la efectividad en el proceso de comercialización del Grupo Hotelero ISLAZUL.
- 2 Aplicar sistemáticamente el procedimiento seleccionado en la investigación para evaluación de la efectividad, a partir de indicadores, lo cual facilitaría el posicionamiento de los hoteles perteneciente a esta Cadena.
- 3 Orientar su gestión a priorizar las deficiencias detectadas aplicando para ello la propuesta de mejoras elaborada.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 **Aaker and Myers, D.J. 1992.** *Managment de la publicidad.* Barcelona : Hispano Europa, 1992.
- 2 **Antuña González, José I. marzo 2011.** *Informe de Estudio de Ciclo de Vida del Destino, presentado a la Dirección de Desarrollo del MINTUR.* marzo 2011.
- 3 **Assael, H. 1984.** *Consumer Behavior and Marketing Action.* Boston:Kent : s.n., 1984.
- 4 **Baloglu and Brinberg, S.D. 1999.** *Affective Images of Turism Destinations.* *Journal of Travel Research.* 1999. 35(4):11-15.
- 5 **Crosby, Philip. 1996.** *Hablemos de Calidad.* s.l. : Ed México, 1996.
- 6 **Davis, G. 1992.** *"Positoning,Image and the marketing of multiple retailers."* 1992.
- 7 **Deming. 1990.** *Jan 30-Feb.* Washington,D.C : s.n., 1990.
- 8 **Deming, W.E. 1989.** *Calidad, Productividad y Competitividad:La salida de la crisis.* México : Díaz de Santos,S.A, 1989.
- 9 **Feigenbaum, A.V. 1971.** *Control Total de la Calidad.* s.l. : Revolucionaria. Instituto cubano del Libro, 1971.
- 10 **Galgano, Alberto. 1993.** *Calidad Total.* México : Días de Santos,S.A, 1993.
- 11 —. **1995.** *Las Siete Herramientas de la calidad Total.* s.l. : Días de Santos, 1995.
- 12 —. **1995.** *Las Siete Herramientas de la Calidad Total.* s.l. : Ed Díaz de Santos, 1995.
- 13 **Harrington, H.J. 1990.** *El proceso de mejoramiento.Cómo las empresas punteras norteamericanas mejoran la calidad.* Wisconsin,USA : Quality Press, 1990.
- 14 **ISO9000, Normas ISO Serie. 2005.** *Sistema de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario (Traducción Certificada).* 2005.

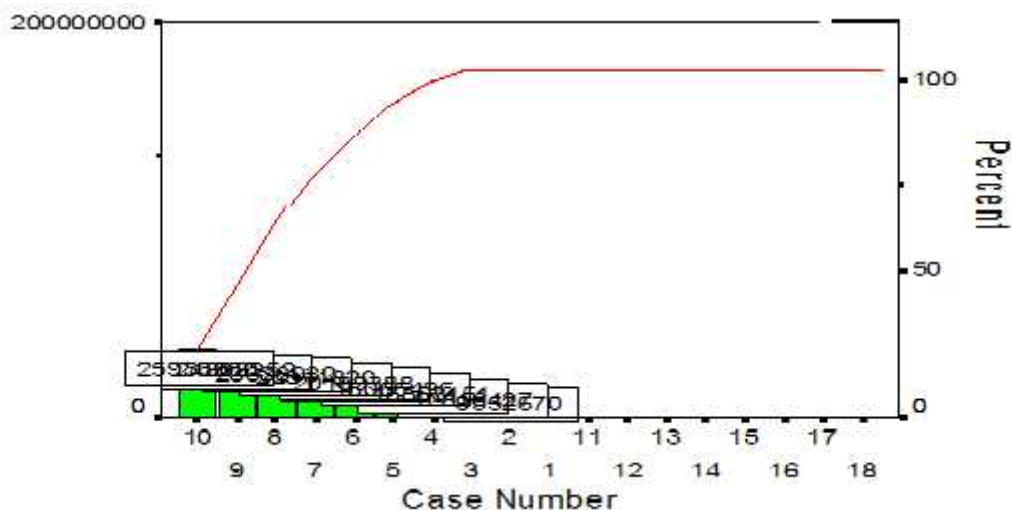
- 15 **Juran, Joseph M & Gryna Frank, M. 1993.** *Manual de control de la calidad.* s.l. : Cuarta Edicion Vol.#2. Mc Graw - Hill, 1993.
- 16 **Kotler, P. 1991.** *"Marketing Estratégico".* Mc Graw-Hill. 1991.
- 17 **Mayo, E.J. 1973.** *Regional Images and Regional Travel Destination.* In *Proceedings of the 4th Annual Conference of Travel and Tourism Research Association.* 1973. 211-217.
- 18 **MINTUR. 2012.** *Estadísticas Comerciales .* Varadero : MINTUR, 2012.
- 19 **Normal ISO 9000, Sistema de Gestión de la calidad. 2005.** 2005.
- 20 **Parasuraman, A, Zeithaml, VA and Berry, LL. 1985.** *A Conceptual Model of service Quality and Its Implications for Future Research.* 1985.
- 21 **Planeación Estratégica, del Grupo ISLAZUL en Varadero. 2011-2015.** 2011-2015.
- 22 **Ries and Trout, J. 1989.** *Posicionamiento.* s.l. : Ed.revisada Madrid. McGraw-Hill, 1989.
- 23 **Schroeder, Roger G. 1992.** *Administración de Operaciones.* México : 3ra Edición, Mc Graw-Hill/Interamericana , 1992.
- 24 **Soler, O.Grillo. 2001.** *El Turismo en Cuba. Tomo II.* 2001.
- 25 **Wind, Y. 1982.** *Product Policy: Concept, Methods, and Strategy.* . s.l. : M.A:Addison -Wesley Publish Company, 1982.

## ANEXOS

### Anexo No 1. Pareto de Turoperadores por segmentos de mercados

TT.OO, Agencia	Huespedés Días/Año	E.Económico	Acumulado	% Acumulado
Sunwing Vacation	41436	2196108	2196108	18,15505139
Daiquirí Rusia	33429	1771737	3967845	32,80186125
Tez Tour	23604	1251012	5218857	43,14387865
Natalie Tour	17306	917218	6136075	50,72644742
Hola Sun	14635	775655	6911730	57,13872604
Viajes Terramar	14627	775231	7686961	63,5474995
Tour Mont Royal	12456	660168	8347129	69,00505621
Libre	11322	600066	8947195	73,96575444
Nolitours	11023	584219	9531414	78,79544678
Presstour	10518	557454	10088868	83,40387497
Thomas Cook	8507	450871	10539739	87,13118992
Hispatour	5588	296164	10835903	89,57955432
AV Cubatur	4839	256467	11092370	91,69974675
AV Cubanacan	4818	255354	11347724	93,8107381
Havanatur S.A	4809	254877	11602601	95,91778613
AV Islazul	2563	135839	11738440	97,04075642
CTN	1985	105205	11843645	97,91047784
All Ways	1463	77539	11921184	98,55148663
Gaviota Tours	1053	55809	11976993	99,01285523
Servicio Global	871	46163	12023156	99,3944811
Cubatism	830	43990	12067146	99,75814296
Protours Service	552	29256	12096402	100
<b>Total</b>		<b>12096402</b>		

Diagrama de Pareto de TTOO (IBM-SPSS Versión 19.0 para Windows)



## Anexo No 2: Resumen de las reclamaciones de los clientes correspondiente a los años 2014-2015.

Mercado	TTOO	Procesos de gestión				
		Seguridad	Servicio (A y B)	Alojamiento o Ama de Llaves	Relaciones Públicas	Mtto
Canadá	Sunwing Vacation		Almuerzo y comida fría ranchón de la playa cierra antes de tiempo no la dejaron llevarse nada para la hab.	Falta de agua en la Hab (2 días) se debe mejorar el confort de las habitaciones tuvo que pagarse para cambiarse de hotel	mal trato verbal en el lobby bar	
Rusia	Daiquirí Rusia					
	Tez Tour					
Canadá	Natalie Tour	Los clientes se quejan de bulla en la piscina con los SEPSA y no se remedia el problema	bebidas adulteradas	habitaciones pésimas	Discriminación en el trato hacia los cubanos	En ocasiones el fluido eléctrico se retira.
			Tostadora con Problemas	papel sanitario falta		
Canadá	Hola Sun		horario del bar piscina y ranchón muy reducidos	problemas con las camas y la limpieza de las sábanas	falta de cortesía de los trabajadores del hotel	
Ruso	Viajes Terramar		comida terrible	baños públicos con problemas y pisos llenos de agua		
Francia y	Tour Mont		no hay confituras para los niños	Cambio de habitación varias veces.		
Canadá	Royal			Baño de la hab. (mal estado)		
Alemania	Libre		ampliar horario de bar	piscina y lobby sucios y limpieza con frazadas sucias		
Canada	Nolitours		debe incluirse el almuerzo en la entrada al hotel			



### Anexo No 3. Análisis de fiabilidad y validez de la encuesta.

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Analysis of Variance

Source of Variation	Sum of Sq.	DF	Mean
Between People	288.6719	53	5.4466
Within People	231.6802	648	.3575
Between Measures	125.5528	12	10.4627
Residual	106.1274	636	.1669
Total	520.3521	701	.7423
Grand Mean	4.7999		

#### Reliability Coefficients

N of Cases = 54.0

N of Items = 13

Alpha = .9694

#### REGRESION ANALYSIS

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics R Square Change	F Change	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.950	.902	.892	.2357	.902	88.800	.000	2.167

a Predictors: (Constant), VAR00092, VAR00084, VAR00089, VAR00080, VAR00082

b Dependent Variable: VAR00095

#### ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24.667	5	4.933	88.800	.000
	Residual	2.667	48	5.556E-02		
	Total	27.333	53			

a Predictors: (Constant), VAR00092, VAR00084, VAR00089, VAR00080, VAR00082

b Dependent Variable: VAR00095

***Universidad de Matanzas***  
***Sede “Camilo Cienfuegos”***  
***Facultad de Ciencias Económicas e Informática***



***Tesis presentada en opción al grado  
científico de Especialista en Gestión  
Hotelera***

***Título: Análisis de la eficacia y eficiencia en  
el proceso de comercialización del Grupo  
Hotelero Islazul, Varadero***

***Autora: Lic. Berta Milagros Tápanes Domínguez***

***Tutor: MSc. Frank Marcos Castro González***

***Matanzas, 2016***

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy la única autora de esta Tesis, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y al Grupo Hotelero Islazul, Varadero a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

---

Lic. Berta Milagros Tápanes Domínguez

**Autora**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
Presidente del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

\_\_\_\_\_  
Miembro del Tribunal

## DEDICATORIA

*A mi familia, por ser mi inspiración de cada día*

## **AGRADECIMIENTOS**

**Le agradezco estos años de tanto esfuerzo y sacrificio a:**

*A mi hijo que me apoya y exige que sea cada día una profesional más preparada, a mi esposo y mi mamá por su comprensión y ayuda, a mis hermanos, mi nuera y toda familia por su apoyo incondicional, a todas las personas que me han dado fuerzas para continuar superándome y cumplir este sueño.*

*A Frank Marcos Castro, mi tutor, una persona excepcional,*

*A los Turoperadores, por su apoyo y ayuda durante la aplicación de las encuestas.*

*A todo el personal de comercial que me facilitaron toda la información y a todo el colectivo del Grupo Hotelero Islazul.*

*A todos mis profesores y compañeros de estudios de la Especialidad en Gestión Hotelera que me han apoyado en cada momento.*

## **RESUMEN**

Esta investigación se realiza en el Grupo Hotelero Islazul, Varadero y tiene como objetivo fundamental aplicar un procedimiento que permita evaluar los niveles de comercialización sobre la base de indicadores de efectividad de la gestión del mismo, la imagen y el posicionamiento.

En la investigación se utilizaron técnicas y herramientas como: el gráfico de Pareto, el diagrama causa efecto, las encuestas, y la matriz importancia y adecuación.

Entre los principales resultados obtenidos en la investigación se tienen: disminuyen los niveles de comercialización del grupo hotelero objeto de estudio, esto se puede apreciar en los niveles de ocupación y en el decrecimiento de las ventas, se determina la imagen y el posicionamiento de los hoteles del grupo hotelero y se proponen mejoras en aras de incrementar la efectividad de la comercialización.

## ÍNDICE

	Págs.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Calidad. Conceptualización y significado	4
1.2 Imagen y posicionamiento. Factores de éxito para la industria turística	5
1.2.1 Imagen	5
1.2.2 Posicionamiento	6
1.3 Caracterización del Grupo Hotelero Islazul, Varadero	7
1.3.1 Caracterización de los hoteles que pertenecen al Grupo Hotelero ISLAZUL según su categoría	10
1.3.2 Clientes del Grupo Hotelero ISLAZUL	11
1.3.3 Proveedores	11
1.3.4 Análisis de los canales de distribución y gestión de ventas	11
1.4 Estado de la Práctica. Decrecimiento de los niveles de comercialización de la cadena	12
1.5 Metodología de la investigación	14
1.6 Principales técnicas y herramientas utilizadas	20
CAPÍTULO II: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.1 Resultados del análisis de los indicadores ocupacionales	22
2.2 Resultado del análisis de los principales clientes intermedios (Turoperadores) en la comercialización del Grupo Hotelero Islazul	22
2.3 Análisis causal de los indicadores ocupacionales afectados	23
2.4 Resultado de la evaluación y del análisis de la imagen	25
2.4.1 Aplicación de la encuesta de imagen.	26
2.4.2. Resultados de la encuesta de imagen.	26
2.5 Resultados de la evaluación y del análisis del posicionamiento competitivo de la cadena Islazul por hoteles	27
2.5.1 Evaluación del posicionamiento competitivo	27
2.5.2 Resultado del análisis del posicionamiento competitivo del hotel	35
2.6 Propuesta de mejoras.	36
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFÍA	40



## INTRODUCCIÓN

La visión del turismo del siglo XXI proyecta a consumidores más informados, más cultos y exigentes, con reconocida vocación ambientalista. Estos buscan una mayor autenticidad del producto que permita el disfrute de su tiempo de ocio en escenarios naturales, limpios y bien conservados, divertirse en la realización de actividades y vivir experiencias inolvidables en el destino turístico.

En la satisfacción del cliente y el posicionamiento en el mercado, influyen más que una buena oferta y valor agregado; es necesario un elevado nivel de calidad en el servicio, para lo que se requiere de patrones que aseguren la satisfacción en cada momento de la verdad del ciclo del servicio, sin la posibilidad de un reproceso. La evaluación y análisis sistemático de este aseguramiento interno, mediante un sistema de indicadores de proceso, es la garantía para alcanzar la satisfacción del cliente. Como resultado de esta evidencia, la calidad del servicio se ha convertido en una estrategia prioritaria y cada vez son más los que tratan de definirla, medirla a través de la satisfacción del cliente y, finalmente, mejorarla.

Si bien se han realizado investigaciones para estudiar los efectos de la relación calidad- satisfacción del cliente, hay carencia de estudios que integren un proceso más amplio que investiguen no solo la relación entre estos dos aspectos, sino también su influencia en la imagen y la eficiencia, de vital importancia, pues a través de la imagen se conoce la representación mental que hace el turista del destino, la formación de la misma está relacionada con la calidad percibida, de la cual depende la satisfacción del cliente y por consiguiente la representación de una imagen positiva o negativa, lo que influye en el proceso de decisión de viaje respecto a un lugar específico, constituyendo un componente principal para promover los destinos turísticos.

Para evaluar el desempeño de las empresas se utilizan principalmente tres criterios: la eficacia, la eficiencia y la efectividad, los cuales están muy relacionados con la calidad de la gestión y la competitividad.

La cadena Islazul en el polo de Varadero es evaluada fundamentalmente a través

de indicadores de resultados, con especial atención en la imagen y el posicionamiento; por lo que la gestión de la calidad está orientada a los resultados.

La limitación del uso de indicadores, conlleva a que la evaluación, análisis y diagnóstico de la eficacia y eficiencia del producto turístico sean también limitadas, y justifiquen de este modo, las insuficiencias que afectan la gestión de la efectividad de la cadena en la región. Lo que se evidencia con la no integración en la realización de estos tres procesos, lo cual limita su alcance y complementación.

La situación problemática analizada, justifica el interés que actualmente ha despertado la temática relacionada con la evaluación, el análisis y diagnóstico de los problemas que afectan la satisfacción de los clientes, en la cadena, así como su contribución a la gestión de la efectividad.

Por lo que se define como **problema científico** de la presente investigación: *Las dificultades que se presentan con el decrecimiento de los niveles de comercialización de la cadena Islazul afectan la efectividad de su gestión, su imagen y posicionamiento competitivo.*

Para darle seguimiento a la problemática encontrando solución a la misma se formularán los objetivos generales y específicos como son:

#### **Objetivo general.**

Aplicar un procedimiento que permita el análisis de las dificultades en la comercialización de la Cadena Islazul, el cual facilite una gestión efectiva de su imagen y posicionamiento competitivo.

#### **Objetivos específicos.**

- 1- Realizar una revisión bibliográfica de los aspectos teóricos que fundamenten el estado del arte y de la práctica
- 2- Evaluar la dinámica de los indicadores ocupacionales relativos a la comercialización del grupo hotelero en el período 2014- 2015 y por segmentos de mercado.

- 3- Evaluar la imagen y posicionamiento competitivo de los hoteles del grupo hotelero al cierre del 2015.
- 4- Analizar las dificultades de la comercialización de los hoteles del grupo hotelero al cierre del 2015, elaborando una propuesta de mejoras.

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados, la investigación se estructuró de la siguiente forma:

**Capítulo I:** En este capítulo se exponen y analizan los aspectos teóricos fundamentales que sustentan a la investigación, se caracteriza el objeto de estudio práctico y se describe la metodología para la investigación.

**Capítulo II:** Análisis de los resultados.

Para la evaluación y diagnosis se utilizaron técnicas y herramientas como: el gráfico del Pareto, el método Delphi para validar los aspectos fundamentales de la encuesta aplicada a TTOO. La matriz importancia y adecuación para analizar el posicionamiento del grupo hotelero objeto de estudio.