

Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Económicas



Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística

**Título: Planificación estratégica de marketing para el Hotel Club
Karey – Punta Blanca de la Sucursal Islazul Varadero**

Autor: Lic. Marcos Antonio González Correa

Tutores: Dra.C. Jensy Tanda Díaz

Dr.C. Roberto C Pons García

Matanzas 2026

“El marketing no es vender.
Marketing es construir una marca en
la mente del cliente potencial.”

Carlos Slim, 20009

Dedicatoria

A mi madre

Agradecimientos

A Leyser Alejandro Cordoví Santana por su apoyo incondicional.

A mis tutores Dra.C. Jency Tanda Díaz y Dr.C. Roberto C Pons García por su paciencia y sabiduría

A mi familia y amigos que siempre depositan su confianza en mis proyectos de vida.

Declaración de autoridad

Firma del autor

Firma del tutor

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Tribunal

Tribunal

Matanzas _____ **de** _____ **del** _____.

.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el hotel Club Karey – Punta Blanca, perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero y tiene como objetivo general diseñar un procedimiento para la planificación estratégica del marketing en dicha instalación, el cual permita la mejora de la comercialización de sus servicios y, por ende, resultados económicos favorables. Para el desarrollo de la investigación se emplean métodos del nivel teórico como el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el método histórico-lógico y el dialéctico-materialista. Del nivel empírico, la consulta a especialistas, la observación directa, y el trabajo en grupo. Se diseñó un plan estratégico compuesto por siete etapas que abarcan desde la definición de la comisión de expertos involucrados en el plan hasta su presentación y promoción a través de un resumen ejecutivo. La aplicación del plan estratégico diseñado se basa en estrategias ofensivas debido al cuadrante que ocupa en la matriz de impactos cruzados. Quedaron conformadas seis estrategias, desglosadas y planificadas en veinte y dos acciones a ejecutarse durante el año 2026 con los objetivos específicos de aumentar los ingresos totales en un 15%, aumentar el porcentaje de ocupación hasta un 70% y lograr un 90% de índice de satisfacción de clientes. Se realizó un estudio de factibilidad financiera del plan, lo cual demostró que este resulta viable. De esta manera se demuestra que si se diseña un procedimiento de planificación estratégica de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca se contribuye a la mejora de los resultados de la gestión comercial del hotel.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN INSTALACIONES HOTELERAS	8
1.1 Marketing de los servicios. Conceptualización	8
1.1.1 Retos actuales del marketing de los servicios	11
1.1.2 El marketing y la estrategia empresarial	12
1.2 El sistema y el producto turístico	14
1.2.1 Las instalaciones hoteleras como producto turístico	17
1.3. La planificación estratégica de marketing de los servicios	23
1.4. Métodos y procedimientos para la elaboración de un plan estratégico de marketing	27
2 CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN HOTEL CLUB KAREY – PUNTA BLANCA	33
2.1 Caracterización general del hotel Club Karey – Punta Blanca perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero	33
2.2 Propuesta de procedimiento para el diseño de un modelo de planificación estratégica de marketing	35
3 CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN EL HOTEL CLUB KAREY – PUNTA BLANCA	43
3.1 Etapa 1: Definición de la Comisión de Expertos	43
3.2 Etapa 2: Análisis y previsiones sobre los factores del entorno	45
3.2.1 Análisis externo	45
3.2.2 Análisis Interno	53
3.2.3 Matriz DAFO	61
3.3 Etapa 3: Segmentación y mercado objetivo	63
3.4 Etapa 4: Objetos y cuotas de ventas	66
3.5 Etapa 5: Plan de acción y presupuesto	67
3.5.1 Estrategias de marketing mix	67
3.5.2 Plan de acción	69
3.5.3 Presupuesto	69
3.5.4 Factibilidad económica del plan	70
3.6 Etapa 6: Control del marketing	70

3.7 Etapa 7: Presentación y promoción del plan. Sumario Ejecutivo.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES	75
ANEXOS	1

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El turismo se ha consolidado como uno de los sectores más dinámicos de la economía mundial. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), el turismo internacional ha pasado de 25 millones de llegadas en 1950 a más de 1.400 millones en la actualidad, convirtiéndose en un motor esencial del desarrollo económico y social (OMT, 2023). Se considera una industria en constante expansión y desempeña un papel significativo en la economía global.

A nivel internacional, el turismo contribuye sustancialmente al PIB y proporciona empleo e ingresos (J. G. Brida, Rodríguez Brindis, & Mejía-Alzate, 2020; J. G. Brida, Rodríguez Brindis, M., & Mejía-Alzate, M. L., 2021). Enriquece la vida cultural influyendo en actividades económicas como la gastronomía, las artes y la música, por lo que el sector es una fuente vital de ingresos y diversidad. El crecimiento del turismo impulsa la inversión en infraestructura y servicios en los destinos turísticos, lo que favorece el desarrollo económico en estas áreas (González-garcía, Escamilla-Fajardo, López-Carril, & Nuñez-Pomar, 2020).

Una de las principales ventajas del turismo es su capacidad para crear empleo, tanto directo como indirecto, en diversas regiones del mundo, contribuyendo a la reducción del desempleo y mejorando la calidad de vida de las comunidades locales. El turismo fomenta la actividad empresarial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas, lo que fortalece la economía y reduce la dependencia de una sola industria en regiones específicas (Chura & Flores-Vargas, 2023).

En Cuba, la caída del campo socialista y la posterior desintegración de la Unión Soviética representó un duro golpe para su economía, que perdió el 80% de sus exportaciones e importaciones y el descenso del 35% del PIB, lo que obligó al gobierno cubano a considerar al turismo como una alternativa para la recuperación y reactivación económica. En estas difíciles condiciones socio-económicas de estos años, del llamado Periodo Especial, se realizó un amplio proceso de construcción de nuevas capacidades hoteleras y de servicios extrahoteleros, el desarrollo de infraestructuras de apoyo al

turismo y se fomentó la participación cada vez mayor del capital extranjero en este sector (Salinas Chávez, Salinas Chávez, & Mundet i Cerdan, 2019).

Tras el auge de este sector como uno de los principales eslabones de la economía cubana, las principales organizaciones gubernamentales reconocen la necesidad de vincular al turismo como eje fundamental en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba (PCC) trazados en el 8vo Congreso del PCC en el año 2021, dentro de los lineamientos generales, en específico el lineamiento número 74 menciona: situar en primer plano el papel de la ciencia, la tecnología y la innovación en todas las instancias, teniendo como base la estrategia de trabajo del Gobierno con las instituciones de la ciencia, la misión que corresponde a la Academia de Ciencias de Cuba y la implementación de las políticas aprobadas, con un sentido amplio de participación en el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social. En su Sección IX Política para el Turismo, en el lineamiento número 154 plantea: perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente. En el lineamiento 155 expresa: continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad-precio e incrementando las utilidades. En el lineamiento número 156 reconoce la necesidad de emplear las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la transformación digital del destino Cuba, haciendo más eficientes y competitivos los procesos vinculados con la gestión turística (PCC, 2021).

Sin embargo, según la Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI), durante los últimos cinco años, se observa un decrecimiento sustancial de llegada de visitantes internacionales al país, existiendo una diferencia de 392,454.00 visitantes en el año 2025 respecto al año anterior, representando así el 82,2%. Además, se observa un decrecimiento en 11,225,295.00 MCUP para igual periodo (ONEI, 2026). De esta forma, se evidencia que el turismo cubano se encuentra en la necesidad de hacer uso de herramientas y métodos científicos-prácticos que permitan revertir su situación actual.

En la actualidad, la función del marketing es muy importante en una organización, tanto es así que algunas empresas coordinan todos sus departamentos con los requisitos exigidos por el mercado, variando de una estructura a otra, ya que hay nuevos métodos económicos, como las redes sociales, para llegar a un gran número de consumidores.(De la Llana-Pérez & Valenzuela-Velasco, 2022). La importancia de gestionar la complejidad en la administración de marketing debe considerarse en la dinámica era actual de la industria. La interconexión de los mercados globales, el impacto generalizado de la transformación digital, la continua evolución del comportamiento del consumidor, la creciente competencia y la necesidad imperiosa de tomar decisiones basadas en datos exigen adaptabilidad y agilidad (Kryshtanovych, Prosovyh, Panas, Trushkina, & Omelchenko, 2022).

Las organizaciones deben definir una ruta de trabajo que les permita permanecer y crecer en el tiempo teniendo en cuenta su situación específica, sus oportunidades, objetivos y recursos (García Acevedo & Guzmán Llano, 2024). Es por ello que Kotler llama la planeación estratégica integral de marketing como el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización (Kotler, 2020).

Hoy en día la mayoría de las empresas tienen conocimientos respecto a la implementación de un plan estratégico de marketing que incluya metas y objetivos para cada área del negocio, entre las que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas (Benavidez Jirón, Pinell Centeno, & Ruiz Arcia, 2020).

La Sucursal Hotelera Islazul Varadero, subordinada a la OSDE Grupo Hotelero Islazul, constituye una de las entidades pertenecientes al destino turístico Varadero con estructura empresarial para la administración, promoción y comercialización del producto turístico en el territorio.

El Hotel Club Karey – Punta Blanca forma parte de la cartera de productos de la Sucursal Islazul Varadero. Dicha instalación, durante el año 2025, presentó dificultades en su comercialización, quedando suscrita este elemento en su banco de problemas. Teniendo en cuenta esto se determinaron por parte de la administración varios síntomas que han traído consigo los resultados existentes:

- Inadecuado desarrollo de estrategias de posicionamiento y mezcla de marketing, orientadas a la búsqueda de elementos que favorezcan la experiencia turística del cliente.
- Inexistencia de un procedimiento propuesto que permitan resolver estos problemas para incrementar la afluencia de turistas extranjeros a las instalaciones hoteleras de la cadena.
- Inexistencia de un procedimiento de planificación estratégica de marketing que permita llegar a alcanzar y cumplir con estos objetivos estratégicos.
- Bajo posicionamiento que hoy en día tienen las instalaciones hoteleras de Islazul en el mercado y su área de influencia.
- Poca explotación de todas las potencialidades del empleo de las TICS para la comunicación comercial y las ventas.
- Afectaciones en la calidad de las ofertas por problemas con los suministradores en cuanto a calidad y variedad.

Teniendo en cuenta esto queda formulado el problema científico de la presente investigación: ¿Cómo contribuir a la mejora de los resultados comerciales en el Hotel Club Karey – Punta Blanca mediante una efectiva gestión de marketing?

Para dar solución al problema científico antes identificado, se propone como objetivo general de la investigación: Diseñar un procedimiento de planificación estratégica de marketing para el Hotel Club Karey – Punta Blanca, perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero.

En aras de hacer cumplir el objetivo general, se definen como objetivos específicos:

1. Sistematizar el marco teórico referencial de la investigación en relación a los enfoques más relevantes de la gestión de marketing, enfatizando el sector turístico, y la planificación estratégica del marketing hotelero.
2. Proponer un procedimiento en función del diseño de la planificación estratégica de marketing para el Hotel Club Karey – Punta Blanca de la Sucursal Islazul Varadero.
3. Validar el procedimiento a través del caso de estudio práctico: Hotel Club Karey – Punta Blanca.

Se plantea como hipótesis de la investigación la siguiente: Si se diseña un procedimiento de planificación estratégica de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca se contribuye a la mejora de los resultados de la gestión comercial del hotel.

El objeto de estudio de la investigación resulta: el marketing de los servicios turísticos, y como campo de acción se plantea: la planificación estratégica de marketing en instituciones hoteleras.

Para el desarrollo de la investigación se emplean métodos del nivel teórico como el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, el método histórico-lógico y el dialéctico-materialista. Del nivel empírico, las entrevistas no estructuradas, la consulta a especialistas, la observación directa, y el trabajo en grupo.

La investigación abarca dos espacios: el teórico y el práctico. En el ámbito teórico se desarrolla un análisis y valoración de la literatura nacional e internacional que permite la determinación del marco teórico que sustenta los fundamentos de los elementos vinculados al marketing, la hotelería y su aplicación en dicha actividad. El valor metodológico de la investigación está dado por la selección y aplicación de un procedimiento tanto para el diagnóstico como el diseño del plan de marketing. En el orden práctico se propone sobre la base del procedimiento seleccionado un Plan de Marketing para el Hotel Club Karey – Punta Blanca, dotándolo de una herramienta de trabajo necesaria en los tiempos actuales para garantizar la correcta gestión comercial.

El valor de la presente investigación se contextualiza en el diseño de un procedimiento de planificación estratégica de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca,

perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero, que posibilite la gestión eficiente para la comercialización de este producto turístico.

Valor teórico – metodológico: Se simplifica y elabora un cuerpo teórico sobre la planificación estratégica de marketing, aplicación de estrategias de comercialización, papel fundamental de la misma en la gestión de procesos vinculados al producto turístico, su impacto en la captación de nuevos mercados, así como la satisfacción del mismo; además de su influencia en los resultados económicos – financieros. Se establecen las variables de análisis de este fenómeno a partir de la teoría más actualizada al respecto, las relaciones causa-efecto de la problemática a solucionar relacionada con la propuesta de un modelo de planificación estratégica de marketing para un servicio hotelero, así como la forma de operacionalización del fenómeno relacionado con la formulación de estrategias de comercialización en aras de la captación de nuevos mercados para hoteles de Islazul Varadero, en correspondencia con el entorno general en que funcionan estos negocios, las características, recursos y capacidades con que cuenta la empresa, así como las ventajas competitivas y diferenciación que puede detentar la misma en los mercados objetivo, además de definir el efectivo posicionamiento de estos hoteles en los mercados internacionales.

Valor práctico: El valor de la investigación, está dado por su incidencia en los balances y estados de resultados económico-financieros de la instalación hotelera objeto de estudio. También, y relacionado directamente con lo anterior, la elevación de la satisfacción del mercado, el incremento de los índices de ocupación en cada una de sus instalaciones, así como de repitencia de la visita a la instalación en general, así como la imagen de la misma, como resultado del buen hacer y la toma de decisiones de comercialización efectivas.

Relevancia social: El incremento de las ventas e ingresos en el sector turístico a partir de la mejora en la efectividad de la comercialización de las empresas, incide en la magnitud de los aportes monetarios a la economía cubana, una mayor redistribución de ingresos al sector presupuestado, además, a un mayor efecto multiplicador del sector a nivel de la economía y la sociedad en cuanto al incremento y desarrollo de los actores económicos

vinculados a este sector turístico y sus aportes respectivos a la economía y la satisfacción de las necesidades sociales.

La tesis se encuentra estructurada en tres capítulos: el Capítulo I aborda el marco teórico referencial para el estudio del marketing hotelero, así como los antecedentes metodológicos de planificación estratégica de marketing citada por diferentes autores. El capítulo II contiene la descripción del procedimiento metodológico propuesto para la planificación estratégica del marketing en el hotel Club Karey y una caracterización de la entidad. Por último, en el Capítulo III se aplica el procedimiento propuesto en el hotel Club Karey – Punta Blanca, analizándose los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN INSTALACIONES HOTELERAS

El presente capítulo está compuesto por cuatro epígrafes donde se sintetiza y abordan los aportes teóricos – metodológicos del marketing de los servicios, específicamente el marketing turístico; el producto turístico, las instalaciones hoteleras como parte de este producto, los retos que estos enfrentan en las características del mundo actual; así como el papel que puede desempeñar el patrimonio arquitectónico en el desarrollo de las estrategias del marketing turístico. Se plantea, además, la planificación estratégica del marketing como herramienta fundamental para la gestión empresarial y se efectúa una valoración de las metodologías y procedimientos más actualizados para su diseño.

1.1 Marketing de los servicios. Conceptualización

El marketing es tan antiguo como la humanidad misma, sin embargo, su estudio se remonta al siglo XX, con la aparición de los primeros textos académicos. El marketing es vital para el éxito de las organizaciones y se refleja en un planteamiento fundamental de los negocios que le da al cliente la máxima prioridad (Miranda Realpe & Miranda Realpe, 2018)

(Loidi, 2015), define al marketing como el conjunto de actividades enfocadas en diseñar los modelos de negocio que permitan mantener equilibrada a una organización. Su objetivo consiste en la comercialización masiva de bienes y servicios mediante el análisis profundo de las necesidades de los clientes y la satisfacción de los mismos con soluciones innovadoras.

Kotler y Keller (2012), expresan que el marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos.

Según menciona (Gómez, Sánchez, López, & Gómez, 2024) el marketing posee una característica cuantitativa ya que indica aquellos objetivos con carácter económico de una empresa u organización, de igual manera especifica cuáles son las políticas y planificación interna y externa para el alcance de los objetivos, otra de las características

que presenta es su aplicabilidad temporal ya que es diseñado, implementado y evaluado durante un periodo de tiempo determinado, considerado generalmente como un año.

Es necesario resaltar que (Kotler, Armstrong, & Balasubramanian, 2016) hicieron realce a la definición de Marketing y lo plasmaron en su libro denominado, "Fundamentos de Marketing", donde se describe el concepto de marketing como una filosofía de la dirección de marketing, en la cual se logrará alcanzar las metas de la organización y esto depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

La Figura 1 muestra un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing para crear y capturar valor para el cliente.

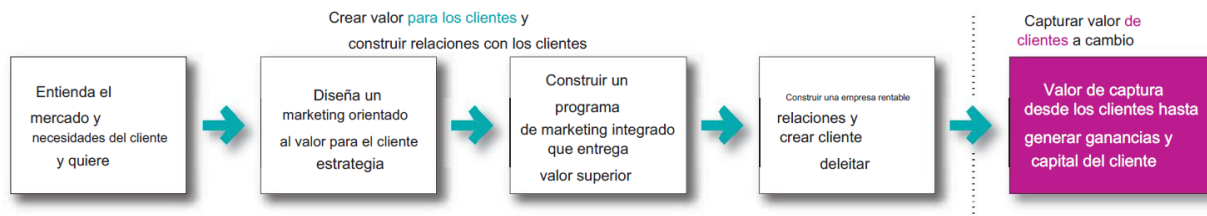


Figura 1. Proceso de Marketing descrito por (Kotler et al., 2016).

Fuente: (Kotler et al., 2016).

Muchas empresas, dentro de sus estrategias de marketing se limitan única y sencillamente a emplear los medios tradicionales como la radio, la televisión, el periódico, vallas publicitarias, etc., o a través de medios digitales como las redes sociales (Instagram, Facebook, Tik Tok...), las cuales son medios estratégicos de mercadeo de gran apoyo para atraer, captar clientes y dar a conocer su marca empresarial, no obstante se centran tanto en ellas que en muchas ocasiones se olvidan de la estrategia más importante, hablamos del servicio al cliente.

La competitividad empresarial depende en gran medida de cómo se ofrece el servicio al cliente; por ende las empresas deben enmarcarlo como parte de su cultura, en donde todo su personal desde el más alto hasta el más bajo de la jerarquía organizacional debe ponerlo en práctica, ya que deben considerarlo como una de las estrategias de marketing

más efectiva para impulsar su marca empresarial; a su vez que puede ser de doble filo, ya que si se ofrece un servicio de calidad, se estará satisfaciendo las necesidades de las personas; y en medio de ello, serán los mejores transmisores publicitarios que se puedan tener, pero de lo contrario si no se brinda adecuadamente aparte de que el cliente difícilmente volverá, también hará malas referencias a otras personas lo que genera mala imagen y publicidad (Barría, 2023).

El marketing de servicios es uno de los campos más importantes y dinámicos en la actualidad. Entonces es el sector servicios uno de los sectores que más aporta a la economía, y también es el sector en el que más participan los autónomos y las micro y pequeñas empresas. A pesar de ser una rama específica del marketing, el marketing de servicios no escapa al objetivo principal el cual es identificar, medir y cuantificar el potencial de ganancias cuando una empresa satisface los deseos o necesidades de un grupo de personas (Caballero & Lara, 2023)

Según (Pursell, 2023) define el marketing de servicios como el proceso mediante el cual una empresa se compromete a resaltar el valor intangible de los productos que ofrece para abordar una deficiencia o resolver un problema del cliente.

El marketing de servicios es un campo en el que una organización estudia, analiza y ofrece mecanismos efectivos para comercializar productos intangibles a un grupo específico de clientes en un momento y lugar específicos (Hidalgo, 2020).

Al invertir en marketing de servicios, la empresa podrá comprender mejor lo que quieren los consumidores, lo cual es una gran oportunidad para optimizar su servicio y dar más sentido a la forma en que organiza su negocio para atraer a más clientes. A continuación, se mencionan tipos de marketing de servicios aplicados a las empresas (Caballero & Lara, 2023).

- Interno. El marketing interno está dirigido a los clientes internos. Después de todo, los empleados sanos y satisfechos contribuyen a que la experiencia del cliente sea positiva.

- Externo. El marketing externo es el método más tradicional, es una estrategia de comunicación dirigida para llegar a un público objetivo amplio.
- Interactivo. El marketing interactivo resulta de la relación entre empleados y clientes externos. Esto incluye cualquier actividad que interfiera en la percepción que el cliente tiene de la empresa.

El marketing de servicios permite que las empresas se destaquen de la competencia, expliquen las ventajas y el valor de sus ofertas y generen confianza con los clientes potenciales. Tener un plan de marketing sólido es esencial para atraer y mantener clientes. De esta manera se define que el marketing de los servicios sienta las bases que fomenta el intercambio directo con el cliente, siendo este el objeto central del intercambio de valores. En el mundo actual, marcado por el incesante desarrollo de las tecnologías, es crucial el estudio del comportamiento humano que permita identificar y prever la actuación del mercado objetivo para finalmente lograr su fidelidad con el servicio brindado.

1.1.1 Retos actuales del marketing de los servicios

Al analizar el proceso de Marketing descrito por (Kotler et al., 2016) anteriormente, se evidencia que el eje principal lo constituye el mercado receptor o cliente, por tanto, el marketing se encuentra estrechamente relacionado con las características sociales del entorno, tanto psicológicas como tecnológicas.

El principal desafío a que se enfrenta el marketing es la digitalización ya que permite un mayor acercamiento al consumidor, accediendo a estar conectado y ofreciéndole respuestas en tiempo real. El marketing tiene que diseñar cada vez mejores estrategias que vayan de la mano con ese consumidor moderno que se mantiene informado a través de las redes sociales sobre nuevas tendencias de los productos servicios marcas, publicidad entre otros (Baso & De León Long, 2024).

Años anteriores se encontraba un consumidor pasivo, el cual rara vez opinaba en cuanto al diseño de un producto o un servicio por lo tanto en la actualidad debido a las redes sociales y el internet los consumidores son más activos (Rivera, Canacas, Jovel, & Romero, 2017).

Según (Cueva-Estrada, Sumba-Nacipucha, & Villacrés-Beltrán, 2020) el internet y la proliferación de equipos electrónicos han creado un ecosistema digital en el que se favorecen transacciones comerciales electrónicas entre las empresas y los compradores; y esto, a su vez, ha traído consigo el desarrollo de clientes digitales. Este fenómeno ha propiciado nuevos retos para los líderes empresariales, pues se enfrentan al desafío de atender a los nuevos clientes y entender los factores endógenos y exógenos que inciden en el comportamiento del consumidor, quien desarrolla sus actividades diarias en las comunidades virtuales.

La administración efectiva del marketing digital se convierte así en un desafío crucial para las empresas modernas, que deben buscar flexibilidad, empatía y dinamismo dentro de los mercados en constante cambio, consecutivamente con el objetivo de mejorar su propuesta de valor y mantenerse competitivas (Apasrawirote, Yawised, & Muneesawang, 2022).

Esta tendencia indica que la publicidad en línea ha ganado terreno frente a los medios tradicionales, lo que subraya la necesidad para las empresas de adaptarse a esta nueva dinámica y dedicar recursos a sus estrategias de marketing digital para alcanzar a su audiencia de manera efectiva.

1.1.2 El marketing y la estrategia empresarial

La estrategia empresarial se define por cuatro dimensiones: la estrategia de inversión en el mercado de productos, la propuesta de valor para el cliente, los activos y competencias, y las estrategias y programas funcionales. Para ser eficaces, los cuatro elementos deben basarse en la idea del valor para el cliente. Este fundamento guía las decisiones posteriores sobre dónde y cómo competir para alcanzar el éxito (Aaker & Moorman, 2023).

La estrategia de marketing es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada de marketing con el fin de crear ventajas competitivas distintas sobre sus rivales (Izquierdo Morán, Viteri Intriago, Baque Villanueva, & Zambrano Navarrete, 2020).

Las primeras investigaciones en marketing comienzan con la llamada “escuela funcional” que se caracteriza por prestar una especial atención al intercambio y la distribución de materias primas y productos manufacturados. Los bienes se producían en masa y era necesario facilitar el intercambio de productos a través de instituciones especializadas en marketing. Sin embargo, a partir de 1950 surge un nuevo enfoque conocido como la “escuela de gestión del marketing”, que se centraba en un proceso de toma de decisiones para gestionar de forma efectiva las acciones de marketing, al considerar al cliente como el centro de la estrategia. Es a partir de los 60 cuando algunos autores definen un nuevo enfoque basado en la satisfacción del cliente mediante el estudio del mercado y la toma de decisiones a través de las políticas de “marketing mix”, introduciendo el concepto de las 4Ps (Producto, Precio, Promoción y Distribución) que sigue en vigor en la actualidad. Posteriormente, a partir de los 80, surgen nuevas corrientes basadas en la orientación al mercado y la gestión de cuestiones como la cadena de valor, la calidad, los recursos, las relaciones o las redes, que contribuyen al desarrollo de una “subdisciplina” para dar explicación al marketing de los servicios. Mientras unos sostienen la aparición de un paradigma alternativo a la teoría del “intercambio de bienes”, otros defienden este hecho como la evolución de la ciencia de la comercialización hacia un enfoque mucho más especializado (Ferriz, García, & Simón, 2020).

La estrategia de marketing de una organización describe la forma en que la empresa satisfará las necesidades y deseos de sus clientes. También puede incluir actividades asociadas con mantener las relaciones con otros grupos de interés, como empleados o socios de la cadena de suministro. Dicho de otra forma, la estrategia de marketing es un plan para la forma en que la organización usará sus fortalezas y habilidades para empatarlas con las necesidades y requerimientos del mercado. Una estrategia de marketing se puede componer de uno o más programas de marketing; cada programa consta de dos elementos: un mercado o mercados meta y una mezcla de marketing (a veces conocida como las cuatro P de producto, precio, plaza y promoción). Para desarrollar una estrategia de marketing, una organización debe elegir la combinación correcta de mercado(s) meta y mezcla(s) (Ferrell, Hartline, & Lucas, 2012).

En la actualidad son variados los ejemplos de estrategias de marketing que han sido empleadas por grandes empresas a nivel mundial, dentro de ellas las que más se destacan son:

- La segmentación: puede usar un público masivo, diferenciado, concentrado o uno a uno.
- En relación con la competencia: sirve para mantener o subir de posición.
- El posicionamiento: enfocado en distinguir la oferta y hacerla reconocible.
- La penetración de mercado: Se usa para llegar a nuevos consumidores.
- La cartera o eliminación de productos: examina cuáles productos continúan siendo relevantes.
- El marketing digital: utiliza el inbound marketing, estrategias SEO, redes sociales, marketing de influencia, entre otros.
- El marketing de contenido: se basa en la publicación de artículos, infografías y más.
- La fidelización: establece una relación cercana y duradera con la clientela.
- El marketing de boca a boca: es donde un cliente satisfecho es embajador de tu marca.
- El marketing directo: envía mensajes personalizados a los clientes potenciales.

De esta forma, la estrategia de toda empresa debe encontrarse orientada por una correcta gestión de marketing, que permita analizar las condiciones del macroentorno y microentorno, en función de sus actividades. Hoy en día, la estrategia de marketing constituye una acción esencial en el desarrollo turístico, identificado como una tendencia mundial para su desarrollo por el Organización Mundial de Turismo.

1.2 El sistema y el producto turístico

El turismo es un fenómeno social mundial que trasciende el acto para la recreación y disfrute de espacios, ya que puede estar inspirado por el interés humano por conocer otras localidades, culturas y personas; pero también es impulsado por intereses económicos, no solo para quienes se trasladan para realizar negocios, sino para aquellas personas que ven en la recepción de visitantes - caracterizados por diferentes motivaciones – un consumidor objetivo, razón por la cual se promueven iniciativas

empresariales en áreas como el hospedaje, la recreación, restaurantes, entre otros, y de muy diversas dimensiones (Niebles, Anillo, & De la Ossa Guerra, 2020).

El sistema turístico está compuesto por un conjunto de elementos heterogéneos que están estrechamente vinculados entre sí y en constante dinamismo. Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el sistema turístico se compone de 4 elementos: La demanda, la oferta, el espacio geográfico y los operadores de mercado. Por su parte Bullon propone los siguientes elementos: la demanda, la oferta, la infraestructura, la superestructura, los atractivos y las facilidades. La Tabla 1 muestra una breve descripción de los componentes que integran el sistema turístico.

El producto turístico pertenece a un grupo de elementos tangibles e intangibles que tienen que ver con recursos como infraestructura, imágenes, valores simbólicos, orientados a satisfacer la demanda turística. La existencia de un recurso turístico no es garantía de la actividad turística, al momento que se le complementan elementos como instalaciones, equipamiento y demás servicios asociados, que le valorizan, se convierte en atractivo turístico. Así mismo, cuando a un atractivo turístico se le adiciona elementos tales como planta turística, infraestructura, pasa a formar parte de un producto turístico, que a la vez puede ser conformado por atractivos naturales, o elaborados por el ser humano (Zamora Torres & Cruz Romero, 2020).

Tabla 1. Componentes del sistema turístico.

Componente	Descripción
Oferta turística	Para que un servicio turístico se convierta en oferta turística, es imprescindible que el consumidor potencial conozca su existencia. El turista real consumidor potencial es quien, localmente, establece el tiempo que cada producto puede entrar en el mercado. Asimismo, la oferta turística se agrupa en dos grandes componentes: Infraestructura y Superestructura
Elementos de la infraestructura	Es la dotación de bienes y servicios con que cuenta un país para sostener sus estructuras sociales y productivas. Conformada por los siguientes elementos: Planta turística; Atractivos turísticos; Equipamiento e instalaciones.
Superestructura	Para que el sistema turístico funcione adecuadamente requiere, además de la infraestructura, del auxilio de un subsistema al que llamaremos superestructura. La superestructura turística comprende todos los organismos especializados, tanto públicos como privados, encargados de optimizar y cambiar, cuando fuere necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema, así como armonizar sus relaciones y facilitar la producción y venta de los múltiples servicios que conforman el sistema turístico.
Demanda turística	La demanda turística es otro elemento importante del sistema turístico; en este caso ésta se puede definir de dos formas: la primera se refiere al total de turistas que concurren en una región, país, zona o atractivo cualquiera y a los ingresos que generan; y la segunda establece para cada una de las unidades espaciales anteriores, la distribución de los consumos entre toda la gama de servicios que se ofrecen en esas mismas unidades. En cualquier actividad económica su rendimiento se mide cuantificando las ventas de cada uno de los productos que elabora sobre el total de producción. En función de lo anterior, una definición más acertada que la comúnmente utilizada de la demanda es aquella que la especifica como la suma de los bienes y servicios solicitados efectivamente por los consumidores, concretamente en cada uno de los sitios que se visitan.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Niebles et al., 2020).

La gama de productos turísticos es amplísima por su variedad. Puede tratarse de servicios turísticos o de productos. Unos y otros pueden estar asociados a los desplazamientos, al alojamiento, al transporte, a la gastronomía, etc. Además, dentro de esos apartados cabrían subdivisiones: turismo etnográfico en el apartado gastronómico, por ejemplo. También pueden adquirirse y consumirse en el mismo contexto geográfico o en otros muy distantes y distintos. Pueden estar asociados al sol y a la playa, al campo, a la cultura, a la historia, a la nieve, a los congresos, al riesgo, etc. (Martínez González, 2010).

En el producto turístico es un conjunto integral de bienes y servicios que conforman la experiencia completa de un visitante en un destino, incluyendo recursos naturales, culturales, infraestructura, actividades, y la interacción social. Es la suma de elementos que generan una vivencia única y diferenciada para el turista. Dentro de este, forma parte esencial, las instituciones hoteleras, como ente coordinador de las experiencias turísticas.

1.2.1 Las instalaciones hoteleras como producto turístico

Las instalaciones hoteleras dentro del producto turístico, forman parte de la infraestructura que sustenta el sistema turístico teniendo en cuenta que el alojamiento turístico constituye el eje principal donde convergen otros servicios como gastronomía, recreación, educación, negocios, ect.

Las actividades realizadas en los establecimientos hoteleros son de naturaleza heterogénea. La empresa hotelera está caracterizada por un conjunto de prestaciones de servicios claramente diferenciados que están principalmente dedicados a las actividades de alojamiento y restauración que participan individualmente en la rentabilidad de la empresa (Ahu, Pérez, & González, 2017).

Esta naturaleza distinta contribuye a configurar un conjunto de características específicas para este sector. El conocimiento de esas características puede considerarse un paso obligado para el éxito en el desarrollo y la implantación de un modelo de gestión que se adapte a las peculiaridades que envuelven a la organización y a su proceso productivo.

(Reyes, Lorenzo, Hereira, Paris, & Chaviano, 2023) propone las siguientes características básicas del servicio que prestan los establecimientos hoteleros, teniendo en cuenta que su principal producto es el alojamiento del cliente:

- En primer lugar, se debe concretar que el producto que ofrece consiste en la prestación de un servicio no inventariable una vez ha sido finalizado, aunque sí lo pueda ser en algún momento de su proceso de fabricación. Así pues, una vez obtenido no se puede inventariar para la venta posterior. Es evidente que la mayoría de los servicios tiene una caducidad inmediata o instantánea. Esta dificultad o incluso imposibilidad de almacenar el producto o el servicio obliga al hotel a preocuparse por conseguir colocar toda la producción diariamente, puesto que lo que no se vende puede considerarse una pérdida.
- El servicio no puede ser trasladado al cliente. Debe ser éste quien se desplace al lugar de la prestación del servicio para que pueda venderse. La empresa debe centrar parte de su atención al cliente y adaptar el servicio que ofrece a las circunstancias que condicionan su entorno.

- Existe una imposibilidad de aumentar la producción (las habitaciones), es decir, si se produce un incremento en la demanda de alojamiento, el hotel no podrá satisfacerla a corto plazo. Existe una cierta rigidez en este sentido que imposibilita una adaptación rápida a posibles necesidades del hotel.
- Los hoteles deben ofrecer una diversidad de servicios importante para captar a los clientes a la vez que deben ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse o ajustarse a una variedad amplia de situaciones más o menos previsibles o las diferentes necesidades de cada cliente como, por ejemplo, lavandería, plancha, gimnasio, teléfono, cambio de divisas, etc.
- Características heterogéneas de los productos o servicios que ofrece. En algunos hoteles puede perfectamente pedirse un café, jugarse un partido de tenis, alojarse una noche, utilizar el servicio de mueble-bar, disfrutar de una sesión de masajes, etc.
- El carácter intangible o inmaterial de la mayoría de los servicios hoteleros.
- En cuanto a la estructura y comportamiento de los costes de los establecimientos hoteleros puede remarcarse que "los costes fijos (salarios, gastos de publicidad, amortización de edificios, instalaciones y muebles entre otros) son muy altos en comparación con los costes variables. Se consideran costes fijos aquéllos que no varían a corto plazo ante los cambios en la tasa de ocupación del hotel.
- El servicio que se presta en el hotel consigue que entre los diferentes individuos que forman la organización, así como sus distintos estamentos jerárquicos se produzcan contactos continuos.
- Algunos servicios no principales que se prestan en el hotel generan una venta indirecta y, por tanto, unos ingresos adicionales.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla. La atención continuada al público comporta una planificación del personal que trabaja en la empresa con el objeto de que sea suficiente en todo momento para cubrir todas las necesidades.

Por otra parte, (Ferreiro Martínez, Fernández Andrés, & Gil Basulto, 2023) menciona en su artículo "La efectividad en el sector hotelero, una aproximación conceptual"; las

principales tendencias de desarrollo del sector turístico hotelero a partir de la OMT (2020) y la Plataforma de conocimiento para la industria hotelera y de viajes (REVFINE) (2022).

La modernización desde la perspectiva de la digitalización del sector constituye una tendencia que se centra en la digitalización en la gestión, operaciones y marketing de un hotel basados en los servicios en la nube, mediante el cual todo colaborador autorizado puede acceder a información pertinente desde cualquier lugar y de manera sencilla. La higiene y seguridad sanitaria resulta ser otra tendencia en el turismo actual, debido a que aplicar correctamente medidas de bioseguridad, son elementos diferenciadores en el mercado hotelero; así como su conocimiento por parte del cliente, lo que implica que las compañías hoteleras empleen altos niveles de recursos sanitarios. El entorno ha cambiado y ha obligado a las cadenas hoteleras a adaptarse y buscar estrategias para satisfacer las nuevas necesidades de los clientes. Existen los nómadas digitales, que son aquellas personas que desarrollan su actividad profesional desde cualquier lugar del mundo, para ello es fundamental el uso de tecnologías como el wifi de alta velocidad, así como la elaboración de ofertas para el tiempo que permanecen en los hoteles que no corresponde a sus horas de actividad laboral. Los turistas que buscan una experiencia única de autenticidad e identidad cultural, constituye otro perfil de cliente que tiene una tendencia creciente y donde los hoteles de ciudades patrimoniales desempeñan un rol estratégico. El viajar en solitario constituye una tendencia muy actual, donde los hoteles deben identificar las necesidades de las personas que viajan solas, ya que estas pueden ser muy diversas. De esta manera queda definido por los autores una nueva tendencia en el turismo actual: la aparición de nuevos perfiles de clientes.

La implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), para mejorar la experiencia y la capacidad de integrar nuevas tecnologías y las plataformas web, se convertirán en el principal medio de contacto del huésped con el hotel, desplazando ampliamente al e-mail, teléfono y otros medios de contacto. Por otra parte, los pagos sin contacto, donde los clientes ni siquiera necesitan llevar una tarjeta de débito o crédito, han permitido a las empresas de turismo mejorar la velocidad de los registros de entrada y salida. También significa que los bienes se pueden pagar rápidamente, lo que fomenta las compras espontáneas. Además, los autores plantean

que los consumidores de hoy esperan experiencias que coincidan estrechamente con sus preferencias personales, desde los destinos hasta el alojamiento, y los tipos de actividades en las que participarán. Cuanto más se pueda adaptar una experiencia a los deseos y expectativas de un cliente, más probabilidades hay de fidelizarlos.

La demanda de una cocina excelente, con miras a una mejor nutrición, está impulsando nuevas tendencias turísticas. El movimiento de alimentos orgánicos también está afectando las tendencias del turismo, con más restaurantes y hoteles que ofrecen opciones orgánicas, actividad que se encuentra condicionada por la tendencia del turista a la búsqueda de una alimentación sana y orgánica.

Los autores reconocen al marketing y la gestión hotelera como tendencia principal en el turismo internacional, donde la comunicación y flexibilización de las reservas son empleadas para mejorar los procesos de comercialización y gestión de los servicios. Las prácticas de penalizaciones por cancelación de estadia se han dejado atrás y los hoteles han flexibilizado las políticas de cancelación. En la actualidad la mayoría de los hoteles cancelan de forma gratuita y de ese modo contribuyen a fidelizar a sus huéspedes. De esta forma identifican al marketing de los servicios como pilar fundamental en la fidelización de clientes en instalaciones hoteleras.

Las instituciones hoteleras se encuentran marcadas por una amplia variedad de servicios que complementan su estructura en sí. Es evidente entonces que su gestión efectiva se encuentre encaminada a consolidar los procesos intermediarios en la prestación de un producto intangible (el servicio). De esta forma se identifica al marketing, como actividad fundamental que permita afianzar objetivos y estrategias para obtener la meta deseada: fidelización total del cliente.

1.2.2. El marketing hotelero

Para la (OMT, 2023) el marketing turístico es la promoción de lugares que realizan empresas de sectores hoteleros, locales de ocio, restaurantes, empresas de transporte y otros organismos públicos. Además, se encarga de todas las acciones que se centran en ofrecer el mejor servicio al turista.

De esta manera, el marketing en el sector hotelero es traducido como el conjunto de técnicas que ayudan a consolidar a las empresas de alojamiento en el mercado, desarrollando estrategias que permitan potenciar los productos y servicios de dichas empresas (Blanco-González, Marcillo-Mera, Huerta-Vera, & Mera-Cárdenas, 2024).

En un sector de la hostelería cada vez más competitivo y dinámico, es imperativo que los hoteles adopten estrategias de marketing de vanguardia para mantener su ventaja competitiva. Estas herramientas y estrategias se aplican de forma generalizada a hoteles de servicio selecto, servicio completo, resorts, hoteles casino, alojamientos compartidos y prácticamente cualquier tipo de establecimiento que busque huéspedes de pago para estancias nocturnas o servicios (como salas de reuniones, tiendas, servicios en la habitación, etc.). A medida que la tecnología sigue revolucionando el comportamiento del consumidor en la búsqueda y reserva de alojamiento, los hoteleros deben adaptarse para aprovechar las nuevas oportunidades (Bilgihan & Ricci, 2024).

En la gestión de marketing, en respuesta a los recientes cambios en el entorno industrial y las preferencias del consumidor, las estrategias y herramientas de marketing han evolucionado. Según la definición de Kolter, mientras que el Marketing 1.0 se basa en las características del producto, el núcleo del Marketing 2.0 es la satisfacción del cliente, y el Marketing 3.0 se basa en las características del producto y la satisfacción del cliente con la adición de personas. Debido a este valor añadido, las empresas que logran con éxito el Marketing 3.0 suelen atraer a un grupo de seguidores. El aspecto más importante del Marketing 4.0 es cómo el desarrollo de las innovaciones digitales ha cambiado el marketing (Tabla 2).

Tabla 2. Evolución del marketing

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0	Marketing 5.0
Año	1950	1960-1970	2000	2010	2020
Enfoque	Producto	Consumidor	Emociones o Valores	Predicción y Anticipación	Comportamiento, actitud, valor, propuesta
Propósito	Vender	Satisfacer y retener	Construir un mundo mejor	Identificar tendencias	Tecnología aplicada para entender el comportamiento humano
Dimensión	Unidireccional	Bidireccional	Multi direccional	Omni direccional	Omni direccional
Fuerza Propulsora	Revolución Industrial	Tecnologías de la Información	Nueva Era de la Tecnología	Big Data	Inteligencia Artificial, Robótica, Big Data
Conexión	Sin conexión	Información y personas	Conocimiento	Inteligencia	Branding Emocional, los 5 sentidos

Fuente: (Ávila, 2023).

La pertinencia de las estrategias de marketing según Andrade Yejas (2016), está dado por la competitividad emergente entre destinos turísticos, con el fin de crear un valor agregado intangible para el cliente potencial. En tal sentido, este autor plantea que una estrategia digital proporciona la dirección y pasos medibles sobre cómo usar los medios y las técnicas para conseguir la visión y los respectivos objetivos de la empresa, mejorando la eficiencia en la búsqueda de la información necesaria para el turista y finalmente tomar las decisiones pertinentes. A pesar de que muchos de los destinos turísticos hoy están en los estadios iniciales de comprender y experimentar como usar estas para promover sus destinos, otros luchan por avanzar al mismo paso que evoluciona la tecnología e internet con nuevas herramientas digitales (Hayset al., 2013). Elementos que dificultan el empleo eficiente de las estrategias de marketing digital teniendo en cuenta que no logran explotar al máximo las potencialidades de cada una de estas herramientas.

El marketing hotelero constituye un conjunto de actividades cruciales para el obtener la diferenciación ante un mercado altamente competitivo, aumentar la ocupación y rentabilidad de instituciones hoteleras y fidelizar clientes mediante experiencias personalizadas. Teniendo en cuenta la evolución del marketing hasta la actualidad, es evidente que el marketing debe estudiarse y ejecutarse basándose en la predicción y anticipación, utilizando como herramienta principal, el entendimiento del comportamiento humano. De esta forma, es imprescindible para las empresas hoteleras desarrollar estas actividades de forma planificada, con una visión estratégica, donde las acciones se encuentren dirigidas a sentar las bases para lograr el objetivo final.

1.3. La planificación estratégica de marketing de los servicios

La planificación estratégica es un proceso gerencial que, además de proporcionar una dirección para la empresa, posibilita formular objetivos respecto a la selección de las acciones a seguir, que por lo general son responsabilidad de los niveles más altos de la empresa. (Secco, da Cunha, Spers, Galeano, & da Silva, 2016).

Las organizaciones deben definir una ruta de trabajo que les permita permanecer y crecer en el tiempo teniendo en cuenta su situación específica, sus oportunidades, objetivos y recursos, esto es lo que Kotler y Armstrong (2020) llaman la planeación estratégica integral de marketing, “el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización” (Kotler, 2020) de manera que se puedan aprovechar las oportunidades que se presentan de los cambios constantes en los mercados.

Como se observa en la figura 2, la planeación estratégica inicia por la definición de una misión clara y específica, donde la organización plantee su propósito orientado al mercado y no al producto; por lo tanto, esta incluye lo que se desea lograr en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes. Dicha misión, debe ser posteriormente traducida en objetivos específicos para que cada área de la organización trabaje conjuntamente y se responsabilice por el cumplimiento de las metas de la empresa (García Acevedo & Guzmán Llano, 2024)

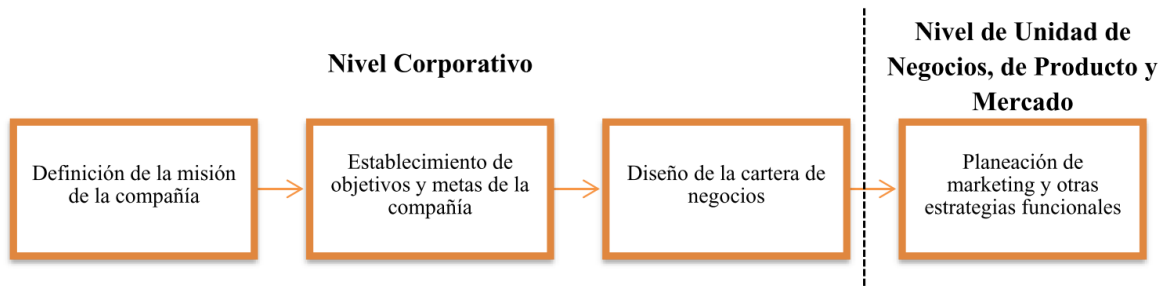


Figura 2. Pasos para la elaboración de la planeación estratégica de marketing.

Fuente: (García Acevedo & Guzmán Llano, 2024).

La planificación estratégica sienta las bases para el resto de la planificación en la empresa. Generalmente, las empresas elaboran planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo se centran en las actividades actuales de la empresa y en cómo mantenerlas. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para aprovechar las oportunidades en un entorno en constante cambio (Kotler et al., 2016).

La planificación de marketing se lleva a cabo a nivel de unidad de negocio, producto y mercado. Complementa la planificación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas.

1.3.1 La planificación estratégica de marketing de instituciones hoteleras

El plan de marketing en instituciones hoteleras supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras éste es la idea, aquel constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una ecuación eficiente y efectiva de la relación de intercambio (Pérez & Ramirez, 2014).

Los hoteles como establecimientos turísticos, requieren de la planeación de líneas de acciones generales, en la cual se establezcan los medios y canales de distribución para llegar al público objetivo, esto con el fin de satisfacer sus expectativas y necesidades. El marketing para hoteles pretende crear, atraer, mantener y motivar a los huéspedes y

futuros clientes al consumo de sus servicios, mediante la oferta de los mismos en el lugar, momento y precio idóneos.

En la actualidad, toma valor en la gestión de empresas hoteleras los beneficios que supone contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de nuevas tecnologías, obligan, en un principio, a realizarlo de forma forzada; será con el transcurso del tiempo que las empresas acepten las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

Según (De La Ballina, 2018), la planificación estratégica aporta utilidades muy importantes para el desarrollo de los negocios turísticos:

- Se introduce la disciplina del medio y largo plazo, huyendo de las coyunturas y, sobre todo, de las estacionalidades tan peligrosas en la gestión turística.
- Facilita la identificación de los focos de atención principales que deben controlarse desde la gestión del negocio turístico.
- Resulta principal para poder anticiparse y adaptarse a los rápidos cambios en los deseos y comportamiento de los turistas.
- Permite trabajar con directrices, con objetivos a compartir, lo cual resulta especialmente beneficioso para el turismo, dada la interconexión entre el destino y los servicios.
- Permite reordenar las prioridades del negocio turístico a lo largo del tiempo, a partir de la autoevaluación y de la toma de medidas correctoras.
- Es un instrumento clave tanto para la coordinación como para la determinación de los responsables principales en la cadena de valor del negocio turístico, y ayuda a la constitución y desarrollo del trabajo en equipo.
- En condiciones actuales de hiperdinamismo en el sector turístico, motiva la innovación en el negocio, pero de una forma reflexiva y ordenada, evitando cambios bruscos inadecuados.

En la actualidad existen varias herramientas que son utilizadas para la planeación estratégica del marketing hotelero. Según (Reyes Aguirre, 2020) las más utilizadas son:

Matriz BCG: método de planeación estratégica que está íntimamente ligado al ciclo de vida de un producto. Analiza cuál es la posición del producto y del mercado para establecer unas pautas de actuación futuras. Ayuda a las empresas a analizar su cartera de productos para proponer la estrategia más rentable a llevar a cabo.

Matriz Ansoff: sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Matriz de posicionamiento estratégico: sirve para diseñar estrategias competitivas o de negocios a partir de cuatro dimensiones clave: la ventaja competitiva, el grado de atractivo del sector, la fuerza financiera y la estabilidad del entorno. De este modo, mediante esta la empresa puede analizar la posición alcanzada en cada uno de sus negocios, tanto desde el punto de vista de su situación interna (posición competitiva y fuerza financiera) como desde el punto de vista de su situación externa (estabilidad del entorno y grado de atractivo del sector).

El análisis FODA: también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de la empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Matriz MEFE: resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. Por tanto, es la matriz de evaluación de factores internos.

Matriz MEFI: resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La cadena de valor: describe a la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones que se interrelacionan y cada una de ellas es un eslabón de una cadena que

manifiesta la forma en que la empresa genera su margen de utilidad, permitiendo el funcionamiento de la empresa como un todo.

Elaborar un plan estratégico de marketing implica seguir un conjunto de procedimientos sistemáticos que permiten diagnosticar la situación actual, definir objetivos claros, diseñar estrategias coherentes y establecer acciones concretas para alcanzar las metas propuestas. En el ámbito turístico y hotelero, la importancia de estos procedimientos se magnifica, pues permiten a las empresas anticiparse a las tendencias, adaptarse a las preferencias de los visitantes y diferenciarse frente a la competencia internacional.

1.4. Métodos y procedimientos para la elaboración de un plan estratégico de marketing

El diseño de un plan de marketing constituye un proceso complejo que ha sido abordado por numerosos autores a través de metodologías diversas. Cada empresa, en función de sus características particulares, adopta un modelo propio que responde a sus necesidades y objetivos estratégicos. Sin embargo, más allá de las diferencias metodológicas, existe un denominador común: la búsqueda de estrategias que permitan alcanzar la satisfacción del cliente, incrementar las ventas y optimizar los beneficios.

El análisis comparativo de estas propuestas metodológicas resulta esencial, pues permite identificar patrones compartidos y distinguir las particularidades que enriquecen cada enfoque. De esta manera, se logra una visión integral que facilita la confección de planes de marketing más efectivos, adaptados a la realidad de cada organización y capaces de generar ventajas competitivas sostenibles.

(Monferrer Tirado, 2013) propone una estructura basada en: análisis de la situación externa e interna donde se investiga el mercado, la competencia, el sector y el entorno, además del marketing, la producción y las finanzas; seguido se selecciona el público objetivo con la posterior estimación de la demanda, la segmentación y el posicionamiento; se procede a la formulación de objetivos y estrategias estableciendo los objetivos comerciales y seleccionando la estrategia para terminar con la implementación donde se desarrollan las acciones y programas del marketing mix, planificación temporal y

presupuesto, todo esto bajo un riguroso control, analizando desviaciones y estableciendo acciones correctoras.

(Ruiz-Almeida, Carralero-Hidalgo, Tamayo-Fajardo, & Aguilera-Patterson, 2015) desarrolla un procedimiento de planificación de marketing integrado por cuatro fases, las cuales comprenden un total de 9 etapas:

Fase 1. Preparación y Diagnóstico: El objetivo de esta fase es integrar los requisitos preparatorios para la aplicación del procedimiento. Comprende tres etapas: Involucramiento y capacitación, Diagnóstico del Producto y Posición estratégica del negocio.

Fase 2. Diseño estratégico: El objetivo de esta fase es diseñar el ambiente del marketing en el negocio, a partir del análisis de la competencia y el mercado, así como variables internas y externas asociadas al mismo para determinar perspectivas de trabajo a corto y mediano plazo. Comprende tres etapas: Definición de objetivos y problemas, Estrategias de diferenciación y Presupuestación.

Fase 3. Implementación: El objetivo de esta fase es Desarrollar la implementación de las estrategias diseñadas a nivel de diseño estratégico. Comprende una sola etapa: Implementación de las estrategias.

Fase 4. Evaluación y Mejora: El objetivo de esta fase es desarrollar las acciones de control que se realizarán sobre las estrategias implantadas en la fase precedente y el sistema tributario vigente al momento de la implementación. Comprende dos etapas: Control y Ajuste.

El autor (Crespo Rodríguez, 2016) expone un modelo simple compuesto por 3 fases: definición del mercado actual, diagnóstico y análisis de la matriz DAFO y definición de objetivos (estratégicos y tácticos) y estrategias para cumplir con los objetivos propuestos. Para este autor es clave la capacitación del personal y la promoción de los productos o servicios de la empresa, además de una rigurosa segmentación y posicionamiento de la empresa en el mercado.

En la metodología propuesta por (Izurieta Rubira & Macías Vera, 2017), se inicia realizando un diagnóstico o estudio de campo de la empresa que comprende la estructura organizacional, misión, visión, objetivos estratégicos, situación actual y análisis del entorno. Posteriormente fija las estrategias según la matriz FODA y elabora un plan de acción. Realiza un plan de control y estudio financiero donde analiza el presupuesto según el plan trazado.

En la investigación realizada por (Carmona Arrascue, 2019) se desarrolla una planificación estratégica de marketing compuesta por cinco pasos. Inicia con la formulación de los objetivos donde se define la misión y valores empresariales. Sigue con la identificación de los objetivos y las estrategias actuales. Posteriormente realiza un análisis ambiental y de recursos utilizando la matriz DAFO como herramienta y por último define el plan y su presupuesto.

Según (Cáceres, Velázquez, & Aguilera, 2020), emplea un procedimiento de ocho etapas: Resumen Ejecutivo, Situación Actual del Marketing, Análisis de Amenazas y Oportunidades, Objetivos y Puntos Clave, Estrategia de Marketing, Programas de Acción, Presupuesto y Control.

(Martínez Lobatón, 2023) emplea una filosofía basada en revisar la situación, actuar y revisar lo actuado. De esta manera propone un procedimiento de planificación de marketing sencillo compuesto por cuatro etapas: Análisis y misión, Diagnostico (análisis del ambiente interno y externo), Objetivos Estratégicos y Operaciones de marketing y proyecciones.

(Benalcázar Santillán, 2024) desarrolla una propuesta de plan estratégico que comprende un diagnóstico inicial para identificar las amenazas y oportunidades que posee la empresa desde el entorno, por otro lado también, identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización en el ámbito del marketing. Posteriormente utiliza herramientas de marketing como matriz FODA, MEFI y MEFE. Define la misión y visión de la empresa e identifica los valores organizacionales. Define los objetivos y estrategias generales y finalmente crea al plan de acción.

En el caso de estudio realizado por (García Acevedo & Guzmán Llano, 2024), se emplea un procedimiento de etapas: Resumen Ejecutivo, Diagnóstico, Objetivos y Problemas, Estrategias de Marketing y Cronograma y Presupuesto. Durante el desarrollo de su procedimiento realiza un breve análisis de la situación actual del marketing en su empresa, así como una pequeña descripción del mercado objetivo.

En el desarrollo de la investigación realizada por (Leyva, Pérez, Orta, & Zayas, 2025), se observa que los autores diseñan una planificación de marketing compuesta por tres fases, las cuales en su totalidad desarrollan 7 etapas. Definen la primera fase como “Análisis del entorno”, donde desarrollan dos etapas: Análisis del Macroentorno y Análisis del Microentorno. La segunda fase se encuentra direccionada al diseño de las variables del marketing. Esta fase está conformada por dos etapas: Segmentación de la demanda y Análisis de las variables. Por último, establece una tercera etapa donde elabora el plan de acciones, definido por tres etapas que comprenden la definición de objetivos y estrategias, creación de acciones y elaboración del plan de contingencia.

(Kotler, Bowen, Makens, García, & Flores, 2011) presentan un plan de marketing con las etapas siguientes: sumario ejecutivo, conexión corporativa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivos del próximo año, planes de acción (estrategias y tácticas), recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar los objetivos, control de marketing, presentación y promoción del plan y para finalizar una preparación para el futuro. El autor reconoce que un plan de marketing no es una herramienta independiente, este debe apoyar el plan estratégico de la empresa para alcanzar no solo los objetivos comerciales sino también los objetivos organizacionales. Kotler considera vital la transmisión del plan pues destaca que un plan sofisticado y perfectamente diseñado es inútil si no llega al personal, él cual es pieza clave en el funcionamiento y la satisfacción del cliente, estos deben creer completamente en él y adoptarlo como política de trabajo. El plan debe servir de canal transmisor de la estrategia de marketing para su posterior implementación donde el personal de marketing debe trabajar en conjunto en la generación de ideas estratégicas.

La correcta aplicación de los pasos metodológicos —análisis del entorno, formulación de estrategias, implementación y control— asegura que el plan de marketing no sea un documento estático, sino una guía dinámica que orienta la toma de decisiones y fortalece la posición de la organización en el mercado. Los autores consultados destacan la necesidad de elaborar un plan estratégico a través de varias fases y etapas, siempre comenzando con un diagnóstico de su empresa. Esta acción sienta las bases de la planificación, al definir el macro y microentorno en que se desenvuelve la organización. Como estrategias de una planificación estratégica de marketing de los servicios, se define que el cliente es el ente principal, por lo que el estudio del mercado objetivo es indispensable en todo plan estratégico de marketing. Además, se observa que muchas estrategias son diseñadas por el equipo de trabajo vinculado al proceso, por lo que se hace necesario definir un grupo de trabajo que reúna las condiciones pertinentes para intervenir en cada actividad planificada. Se hace alusión al desarrollo de un plan de acciones concretas a largo plazo para poner en marcha el plan, por lo que es imprescindible su elaboración, indicando los departamentos involucrados y las fechas de realización de las actividades planificadas. Muchos autores hablan del uso del presupuesto como acción crucial para asegurar el uso eficiente de los recursos, permite medir el retorno de inversión y garantiza que las acciones estén alineadas con los objetivos de la empresa. De esta forma el control de la ejecución del plan y del cumplimiento del presupuesto, permite conocer y medir la eficiencia del plan estratégico de marketing diseñado para la empresa.

Conclusiones parciales del capítulo

1. El marketing de servicios es un campo en el que una organización estudia, analiza y ofrece mecanismos efectivos para comercializar productos intangibles a un grupo específico de clientes en un momento y lugar específicos.
2. El marketing hotelero es un pilar estratégico que, al integrarse en la planificación global de la empresa turística y ejecutarse mediante procesos bien definidos, garantiza la creación de experiencias memorables, la consolidación de la marca y la generación de ventajas competitivas sostenibles en un entorno dinámico y exigente.

3. Para desarrollar un plan estratégico del marketing, es necesario seguir procedimientos estructurados que incluyen el diagnóstico del mercado y la competencia, la definición de objetivos claros y medibles, la selección de canales adecuados, el diseño de campañas alineadas con la identidad del hotel, la gestión de relaciones mediante programas de fidelización y comunicación personalizada, y el monitoreo constante de indicadores de desempeño como la tasa de ocupación, el costo de adquisición de clientes y el retorno de inversión.

CAPÍTULO II

2 CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN HOTEL CLUB KAREY – PUNTA BLANCA

El presente capítulo tiene como objetivo caracterizar el hotel Club Karey – Punta Blanca como miembro de la cartera de productos de la Sucursal Islazul Varadero y exponer detalladamente el procedimiento empleado para el diseño de la planificación estratégica de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero. Para sustentar este propósito se aplican distintos instrumentos de recopilación de información como: la observación directa, el análisis exhaustivo de los datos e informes estadísticos del hotel y las técnicas de trabajo en grupo.

2.1 Caracterización general del hotel Club Karey – Punta Blanca perteneciente a la Sucursal Islazul Varadero

La Empresa Islazul Varadero, perteneciente al Grupo Hotelero Islazul, del Ministerio del Turismo en la provincia de Matanzas, se crea en junio de 1994, con el nombre de Cadena de Turismo Islazul.

En la actualidad cuenta con un total de 2097 habitaciones distribuidas en 8 instalaciones hoteleras: Hotel Caimao - Río San Juan, Hotel Club Karey – Punta Blanca, Hotel Acuazul - Varazul, Hotel Club Tropical, Hotel Mar del Sur, Hotel Los Delfines y Complejo Pullman - Dos Mares - Ledo - Hostal Boulevard. Dentro de toda su cartera de productos, presenta diferentes modalidades de alojamiento: Plan Europeo, Plan Continental, Plan Americano y Todo Incluido. Su amplia gama de instalaciones comprende diferentes variantes de productos turísticos como: turismo de naturaleza, sol y playa y turismo de ciudad.

El hotel Club Karey – Punta Blanca se encuentra ubicado en la península de Hicacos, perteneciente al municipio Cárdenas según la distribución político - administrativa vigente, al norte de la provincia de Matanzas. La instalación se encuentra ubicada en la avenida Kawama final, a 3 km del casco histórico de Varadero, limitado al este por el hotel Club Kawama y al oeste por el Complejo Hotelero Playa Caleta – Punta Arena, ambas instalaciones pertenecientes al Grupo Hotelero Gran Caribe.

La instalación hotelera Club Karey remonta su construcción en la década de 1950, formando parte de la llamada “Villa Kawama”, una de edificaciones más antiguas del

destino turístico Varadero. Tras la creación del Grupo Hotelero Islazul en el año 1994, parte de este complejo Villa Kawama, pasa a ser administrado por este grupo hotelero, bajo el nombre de Hotel Club Karey. En sus inicios, se concibió como un conjunto de edificios y jardines con estilo de hacienda tradicional, pensado para turismo de playa; estructura arquitectónica que aun presenta, otorgando un valor agregado al producto.

La planta hotelera de la instalación está compuesta por 132 habitaciones y 5 casas de formato familiar. Del total de habitaciones, 21 forman el motel Punta Blanca en formato de 15 habitaciones estándar y 6 superiores con vista al mar. De las restantes 111 habitaciones, que se encuentran enclavadas en varias edificaciones a lo largo del hotel Club Karey, 96 están conformadas como habitaciones estándar y 15 como habitaciones superiores. En este momento cuenta con un total de 111 habitaciones fuera de orden por inversiones pertenecientes al hotel Club Karey y se encuentran recién aperturadas las 21 habitaciones del motel Punta Blanca tras una reparación total de la instalación.

Posee tres puntos de ventas abiertos:

- Ranchón “Buena Vista”, el cual posee servicios de alimentos y bebidas con un horario de 8:30 am a 6:30 pm.
- Bar Lobby Punta Blanca, el cual mantiene un servicio de bebidas de 24 horas.
- Snack – Bar Punta Blanca, el cual presta servicios de alimentos y bebidas en un horario de 8:30 am a 6:30 pm.

Posee una piscina de 25 m² enclavada en las proximidades al Ranchón “Buena Vista” y otra piscina de 18 m² ubicada en el motel Punta Blanca.

Considerando que en la actualidad solo se encuentra en operación las 21 habitaciones de Punta Blanca y 5 casas de formato familiar, y que estas últimas se encuentran bien posicionadas y comercializadas; el diseño del plan estratégico de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca estará basado en el desarrollo del motel Punta Blanca como principal producto de la instalación.

Misión: Somos un hotel con un colectivo de trabajadores y cuadros, profesionales que trabajan porque la calidad sea el factor que prime en cada uno de los servicios que

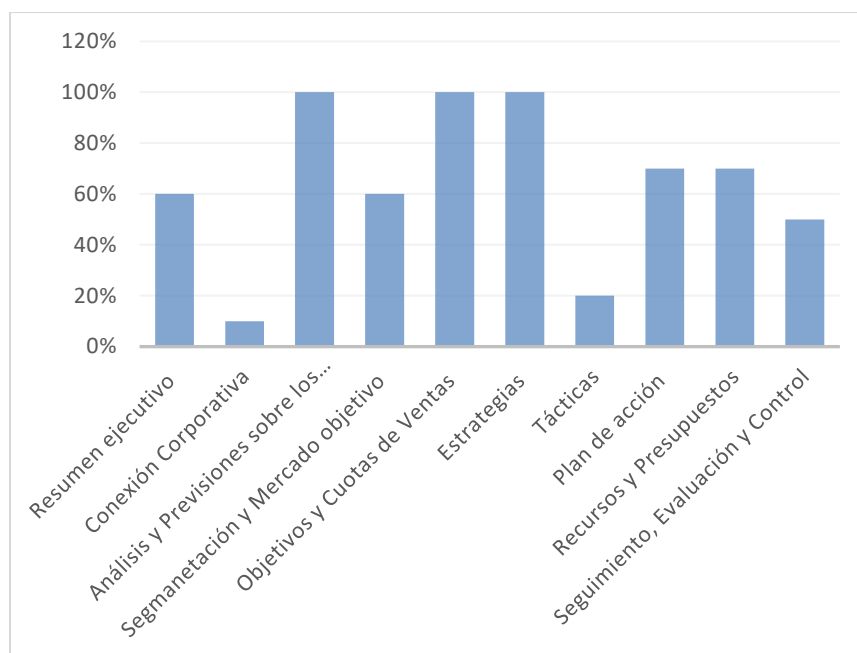
ofertamos, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes, acorde a la gran variedad de segmentos de mercados que recibimos. Enfocados en brindar y administrar servicios hoteleros y gastronómicos opcionales con el propósito de satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, tanto del mercado interno como del mercado internacional.

Visión: Lograr que nuestro producto sea más competitivo, ofertando servicios caracterizados por su ambiente familiar, de respeto y profesionalidad; que exista correspondencia entre calidad de precios añadiendo constantemente valores que nos distinguan sobre el resto de nuestro entorno y cumplir con los indicadores económicos comprometidos.

2.2 Propuesta de procedimiento para el diseño de un modelo de planificación estratégica de marketing

Se realizó un estudio comparativo de los procedimientos descritos en el apartado 1.4, teniendo en cuenta el análisis de las etapas que tienen mayor frecuencia de aparición entre los autores consultados (Anexo 1). Se tomó en cuenta para definir el total de las etapas a verificar su concordancia, las empleadas por (Kotler et al., 2011) debido a que contiene el mayor número de ellas. El gráfico 1 expresa el nivel de concordancia de las etapas entre los diferentes autores revisados.

Gráfico 1. Etapas para la confección del plan de marketing.



Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que las etapas que coinciden en mayor cuantía son: Análisis y Previsiones sobre los factores del entorno, Objetivos y cuotas de ventas, y Planteamiento de estrategias. Las etapas menos empleadas resultaron ser: Conexión Corporativa y Empleo de tácticas de marketing, para un 10 y 20% de similitud respectivamente. Sin embargo, aunque varios autores no lo consideran una etapa en sí, es necesario definir el equipo de trabajo que participará en la confección del plan estratégico de marketing, teniendo en cuenta el nivel de competencia de sus integrantes.

2.2.1 Descripción del procedimiento propuesto

El presente procedimiento se encuentra compuesto por 7 etapas, que abarcan desde la definición de la comisión de expertos involucrados en el plan hasta la presentación y promoción del plan a través de un resumen ejecutivo. (Figura 3).

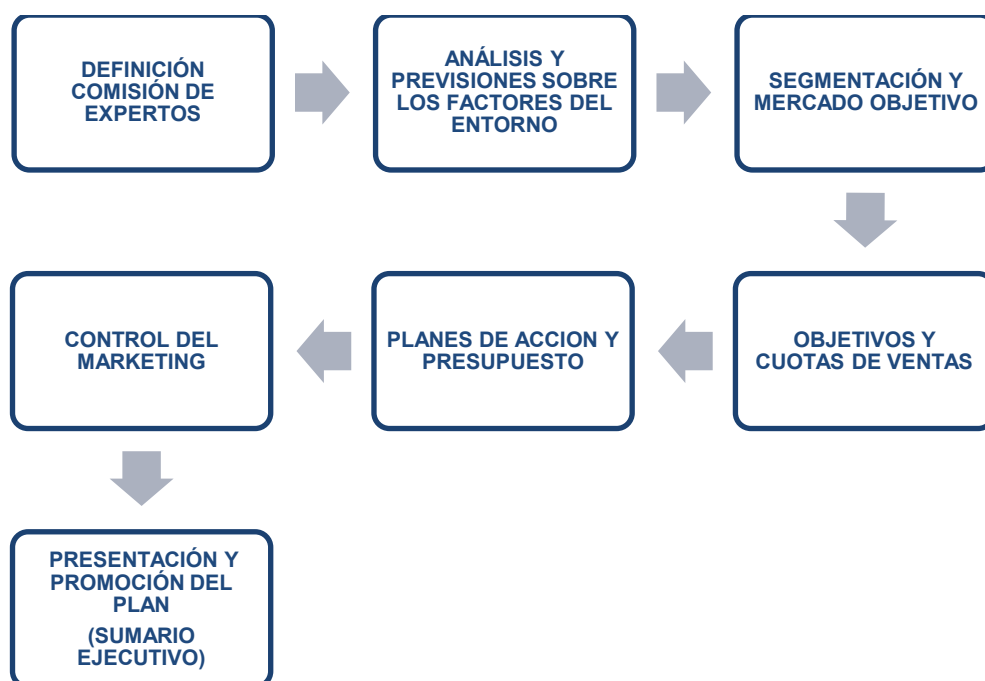


Figura 3. Etapas del procedimiento para la elaboración del plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Etapas del procedimiento para la elaboración del plan de marketing.

Etapas del procedimiento para la elaboración del plan de marketing.

Objetivo: Identificar los miembros de la comisión para la elaboración del plan estratégico de marketing del hotel Club Karey – Punta Blanca.

Descripción: esta etapa garantiza la participación y el compromiso de las áreas y personal afín al marketing al igual que de la alta dirección mediante charlas motivadoras e intervenciones de miembros del grupo de trabajo a los trabajadores para ejecutar este objetivo. Se seleccionan los miembros de la comisión de expertos que diseñarán el plan.

La selección del equipo de trabajo se realiza tras haber observado la estructura organizativa de la institución (Anexo 2) para así localizar las personas más influyentes y con mayor acceso a la documentación e información que se requiere para la investigación. Se tuvo en cuenta principalmente a los miembros del consejo de dirección y representantes de las áreas claves de decisión. Se utilizó la metodología propuesta por el Comité Estatal de Ciencia y Técnica de la extinta Unión de Repúblicas Socialistas

Soviéticas (URSS) para determinar el nivel de experticidad mediante el coeficiente $k=\frac{1}{2}(k_c+k_a)$, donde K_c representa una medida de los conocimientos sobre el tema investigado y K_a una medida de las fuentes de argumentación. La Tabla 3 expresa el rango de valores para la evaluación del nivel de experticidad (Herrera Masó, 2022).

Tabla 3. Valor de los rangos de evaluación del coeficiente de competencia (K).

Evaluación de K	Rango de Valores
Alto	$K \geq 0.80$
Medio	$0.50 \leq K \leq 0.80$
Bajo	$K \leq 0.50$

Fuente: Elaboración propia.

Métodos y técnicas: observación directa, reunión con el consejo de dirección, trabajo en grupo, cálculo del nivel de competencia, conferencias y talleres, charlas e intervenciones ante los trabajadores.

Etapas 2: Análisis y previsiones sobre los factores del entorno

Objetivo: Determinar mediante un estudio diagnóstico el estado de la organización.

Descripción: Para desarrollar esta etapa se precisa analizar los aspectos en los pasos siguientes:

Paso 1: Realización del Análisis Externo.

- Posible impacto de los principales factores sociales e incidencia geográfica.
- Legislaciones incidentes que pueden condicionar directamente al marketing.
- Cambios en las variables macroeconómicas donde el alojamiento es especialmente sensible a los ciclos económicos.
- Avances tecnológicos que puedan contribuir a un mejor servicio y satisfacción.
- Principales competidores y sus posiciones en el mercado. Para este análisis se desarrollará el método de las cinco fuerzas de Porter, según (Ramonda, 2020).
- Tendencias de mercado

Paso 2: Realización del Análisis Interno.

- Análisis de los principales indicadores comerciales.
- Análisis del ciclo de vida del producto.
- Análisis de la formación de precios.
- Análisis de los canales de distribución.
- Análisis de la cadena de valor.

Paso 3: Aplicación de la matriz DAFO por impactos cruzados.

Este paso comprende la definición de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades teniendo en cuenta los análisis externos e internos realizados. Posteriormente se aplica la matriz cruzada que consiste en analizar cómo cada uno de los factores intrínsecos de la organización (fortalezas y debilidades) tienen determinados efectos sobre los factores del entorno (amenazas y oportunidades) y, a su vez, como estos últimos inciden en los primeros. De esta forma se podrá conocer el cuadrante en la que se encuentra la organización y definir estrategias. En la presente investigación se utiliza la metodología propuesta por (Nogueira Rivera, Medina León, Medina Nogueira, & El Assafiri Ojeda, 2024).

Métodos y técnicas: revisión y análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos, búsquedas especializadas, entre otros), observación, trabajo en grupo, estudios de tendencias, tormenta de ideas, votación ponderada y el uso de la matriz DAFO según (Nogueira Rivera et al., 2024).

Etapas 3: Segmentación y mercado objetivo.

Objetivo: analizar los segmentos de mercado disponibles y seleccionar los mercados objetivos apropiados.

Descripción: todos los segmentos del mercado no son oportunos para las mismas empresas turísticas. La selección de estos es resultado de estudiar los segmentos disponibles a través de fuentes de información tanto internas como externas en lo que concierne a la segmentación del mercado y determinar si encajan con las capacidades, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurarlos.

Para estudiar los segmentos disponibles se identificarán como criterios de segmentación las características del consumidor y su comportamiento. La selección del mercado objetivo se desarrollará según el criterio de los expertos. Se definirá el orden de importancia los mercados potenciales seleccionados según el estudio previo en una escala del 1 al 5 ((1) “no relevante”; (2) “poco relevante”; (3) “relevante”; (4) “muy relevante”; (5) “principal”). Posteriormente se evaluará la concordancia de la escala ordinal asignada por los expertos mediante el método del panel de expertos del coeficiente Kendall (Anexo 3) y se definirán los mercados objetivos teniendo en cuenta la sumatoria de puntos de importancia.

Métodos y técnicas: Revisión documental, análisis, criterio de expertos, método del panel de expertos del coeficiente Kendall.

Etapas 4: Objetivos y cuotas de ventas.

Objetivos: declarar los objetivos y subobjetivos comerciales a alcanzar durante el término del plan y las cuotas de ventas.

Descripción: se debe redactar los objetivos y subobjetivos que se desean alcanzar y estimar las cuotas de ventas. En la industria hotelera pueden ser el nivel de ocupación y la tarifa media por habitación, ventas anuales, ventas por departamento, ventas por segmentos de mercado o por agencia de viajes o por gestores comerciales, por internet, entre otros

Métodos y tácticas: Revisión documental, entrevista a directivos, criterio de expertos y cálculos estadísticos.

Etapas 5: Plan de acción y Presupuesto.

Objetivo: diseñar el plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos y formular un presupuesto de apoyo declarando utilidades y pérdidas proyectadas.

Descripción: La presente etapa consta de 3 pasos: (1) Definición de las estrategias, (2) Diseño del plan de acción y (3) Elaboración del presupuesto.

Las estrategias de marketing se definirán empleando las 8 P's del marketing según (Kotler et al., 2016). Cada una de estas variables debe estar diseñada a medida para solventar las necesidades específicas de la empresa y atraer mercado internacional, estas estrategias generales han de verse sustentadas a su vez por tácticas. Se fijarán los presupuestos de los gastos planificados por años que incluyen las actividades a desarrollar por cada estrategia implementada, gastos de contratación y tiempo necesario para que la dirección entreviste y ponga a trabajar a los nuevos empleados, ayudas temporales de duración semanal o consultorías y gastos por desplazamientos, incentivos y otras necesidades económicas. Este último paso comprende un análisis de factibilidad económica del plan utilizando el cálculo del valor actual neto y la tasa interna de retorno para dicho plan (Anexo 4).

Métodos y Tácticas: Indicadores económicos – financieros y trabajo en grupo.

Etapas 6: Control del marketing.

Objetivo: realizar un seguimiento, control y evaluación del cumplimiento de los objetivos y revisar los resultados obtenidos en cada período, detectando incumplimientos según lo planificado. Realizar reajustes en caso necesario.

Descripción: esta etapa coordina sistemáticamente que el plan desarrollado se ejecute según lo previsto y esté dando resultados, se verifica cómo funciona la organización con los nuevos objetivos y retos que se quieren conquistar, se perfila la comunicación, las reuniones de impulso y el seguimiento. Además, se evalúan los indicadores de progreso y se estructura un sistema de control. El plan de marketing definitivo no existe, las condiciones del mercado cambian, tienen lugar desastres imprevisibles y muchas otras causas que hacen necesario que se reajusten los planes de marketing. Por lo general, los reajustes deberían hacerse en el área de tácticas, los presupuestos y el calendario de eventos, en lugar de hacerse en los objetivos y estrategias principales.

Métodos y tácticas: técnicas de control, análisis de documentos, entrevistas, tormenta de ideas, trabajo en equipo, encuestas, entre otros.

Etapas 7: Presentación y promoción del plan (Resumen Ejecutivo).

Objetivo: presentar de manera resumida ante la directiva los objetivos, metas, estrategias y recomendaciones en términos cuantitativos, trazando mercados objetivo y los costes y recursos necesarios para conseguirlo.

Descripción: el sumario ejecutivo y algunas tablas y gráficos del cuerpo del plan son lo único que suelen leer los miembros de la alta dirección. Este debe realizar un resumen de los indicadores económicos, objetivos, metas, estrategias y recomendaciones del plan donde se incluya su importancia y motivos por los que se debe aplicar; debe poseer párrafos cortos y fácil de entender para transmitir adecuadamente el mensaje central del plan.

Métodos y técnicas: Revisión documental, análisis y síntesis.

De esta forma el diseño del plan estratégico de marketing para el Hotel Club Karey – Punta Blanca coincide las tapas propuestas por (Kotler et al., 2011), aunque se realizaron adecuaciones mediante la fusión de algunas etapas, teniendo en cuenta los procedimientos internos del Grupo Hotelero Islazul y las características de la instalación objeto de estudio. Se incluye además en el plan, la necesidad de realizar un estudio de la factibilidad económica del plan como plantean los autores (Cabrera, 2021; García Acevedo & Guzmán Llano, 2024).

Conclusiones parciales del capítulo

1. El Hotel Club Karey – Punta Blanca posee una ubicación privilegiada en el destino turístico Varadero, a menos de 50 metros del mar; sin embargo solo posee en operación las habitaciones pertenecientes al motel Punta Blanca y cinco casa de formato familiar.
2. El diseño del plan estratégico de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca estará basado en el desarrollo del motel Punta Blanca como principal producto de la instalación.
3. El plan estratégico de marketing para el hotel Club Karey – Punta Blanca está compuesto por siete etapas que abarcan desde la definición de la comisión de expertos involucrados en el plan hasta la presentación y promoción del plan a través de un resumen ejecutivo.

CAPÍTULO III

3 CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN EL HOTEL CLUB KAREY – PUNTA BLANCA

El hotel Club Karey – Punta Blanca mostró al cierre del año 2025 resultados desfavorables en su comercialización. A partir de este hecho identifican varias causas que condicionaron este resultado. Una de ellas es la inexistencia de un procedimiento de planificación estratégica de marketing que permita llegar a alcanzar y cumplir con estos objetivos estratégicos. En capítulos anteriores se realizó el estudio de los criterios de diferentes autores respecto a la elaboración del plan estratégico de marketing, lo cual posibilitó diseñar uno teniendo en cuenta las características del Grupo Hotelero Islazul; y dentro de él, el hotel Club Karey – Punta Blanca.

El presente capítulo tiene como objetivo validar la aplicación del plan de marketing diseñado en el capítulo anterior mediante el desarrollo de las etapas que componen el procedimiento. Durante su aplicación se emplean herramientas propias del marketing, análisis de informes comerciales y financieros, aplicación de evaluaciones a nivel de escalas, métodos estadísticos de varianza, la observación directa y tormentas de ideas.

3.1 Etapa 1: Definición de la Comisión de Expertos.

Los requisitos valorados para elaborar el listado se encuentran: experiencia laboral (años de experiencia); formación científica y académica; creatividad, honestidad, pensamiento y actitud estratégica, trabajo; reflexividad, discreción, decisión, saber defender sus puntos de vista con mesura y justeza. De esta forma, queda definidos candidatos como se describe en la Tabla 4.

Tabla 4. Miembros de la Comisión de Expertos.

Número de Expertos	Cargo
E1	Director
E2	Subdirector
E3	Especialista Comercial
E4	Jefe de Recepción
E5	Especialista Económico

E6

Maitre

E7

Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 muestra los resultados obtenidos en la determinación del nivel de competencias de la comisión de expertos creada.

Tabla 5. Nivel de Competencias de la Comisión de Expertos.

Cálculo del Coeficiente Kc										
Relación de características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7		
Conocimiento del Tema	0.2	0.18	0.18	0.19	0.2	0.18	0.19	0.17		
Competitividad	0.1	0.1	0.08	0.09	0.09	0.08	0.09	0.09		
Creatividad	0.1	0.09	0.08	0.09	0.1	0.1	0.07	0.08		
Profesionalidad	0.1	0.09	0.07	0.09	0.09	0.1	0.1	0.09		
Capacidad de Análisis	0.1	0.1	0.09	0.09	0.08	0.09	0.08	0.09		
Experiencia	0.1	0.1	0.08	0.09	0.08	0.08	0.09	0.08		
Intuición	0.1	0.08	0.07	0.08	0.09	0.09	0.08	0.08		
Grado de Actualización	0.1	0.09	0.09	0.08	0.1	0.08	0.09	0.09		
Participación Colectiva	0.1	0.1	0.09	0.09	0.1	0.1	0.09	0.08		
TOTAL	1	0.93	0.83	0.89	0.93	0.9	0.88	0.85		
Cálculo del Coeficiente de argumentación Ka										
Fuentes	Grado de Influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
	Alto	Medio	Bajo							
Estudios teóricos realizados	0.3	0.2	0.1	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3
Experiencia practica	0.5	0.4	0.3	0.5	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.05	0.03	0.02	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.05	0.03	0.02	0.05	0.03	0.03	0.05	0.03	0.05	0.03
Consultas bibliográficas	0.05	0.03	0.02	0.03	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.03
Cursos de actualización	0.05	0.03	0.02	0.05	0.05	0.03	0.05	0.05	0.05	0.03
Total	1	0.72	0.48	0.98	0.88	0.86	0.9	0.88	0.9	0.84
Nivel de Experticidad				0.96	0.86	0.88	0.92	0.89	0.89	0.85

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que el 100% de los miembros de la comisión de expertos presentan una puntuación superior a 0.80, lo cual demuestra un nivel de competencia “Alto” de la Comisión de expertos seleccionada.

3.2 Etapa 2: Análisis y previsiones sobre los factores del entorno

Se realizó un análisis externo e interno teniendo en cuenta, para el primero, la influencia que ejercen los factores económicos, social, cultural, tecnológico y político en la operación del hotel objeto de estudio, así como el análisis del mercado, que incluye las tendencias de la oferta y la demanda turística en la zona; además del estudio de la competencia. En el caso del análisis interno realizado, se enfocó en los segmentos de mercado con los que opera la instalación, la fase del ciclo de vida del producto, los canales de distribución, y sus principales recursos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

3.2.1 Análisis externo

A. Análisis del macroentorno

Factor Económico

Pese a los altos y crecientes niveles de incertidumbre global, marcados por la volatilidad de las políticas comerciales y los persistentes conflictos geopolíticos, la economía mundial creció en 2024 a una tasa anual del 3,3 por ciento (OIT, 2025).

En cuanto a los principales indicadores turísticos mundiales, se estima que las llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) crecieron un 4 % en 2025, y la mayoría de los destinos del mundo registraron resultados sólidos. En el caso de América (218 millones) registró un crecimiento del 1% el año 2025, con resultados dispares entre las subregiones. Tras un sólido primer semestre de 2025, la región experimentó leves descensos en el tercer y cuarto trimestre, debido en parte a los débiles resultados en Estados Unidos. Sudamérica (+7%) y Centroamérica (+5%) lideraron los resultados por subregión. Algunos destinos del Caribe (+0%) se vieron afectados por el huracán Melissa en el último trimestre del año.(ONUTurismo, 2026).

Cuba como destino turístico, al cierre del año 2025 mostró una disminución de turistas internaciones correspondiente a 392454 turistas respecto al año 2024, representando una disminución de 11,225,295.00 MCUP de los ingresos por este concepto respecto al año anterior. Sin embargo, se observa un crecimiento de 147691 turistas físicos

nacionales, representando a su vez, un aumento de 4,225,757.80 MCUP por este concepto; según la Oficina Nacional de Estadística e Información (2026).

Factor Político

El entorno político de Cuba se encuentra en una situación compleja, donde Donald Trump, presidente de los Estados Unidos, sigue ejerciendo una fuerza hostil. Se han tomado medidas por parte del gobierno estadounidense que afectan la economía cubana entre las que se destacan: el aumento de las restricciones de viaje para recrudecer la prohibición de turismo desde los Estados Unidos a Cuba; el refuerzo del bloqueo; la prohibición del viaje individual autodirigido; así como la permanencia de la política de aislamiento hacia Cuba, incluyendo el embargo y la designación del país como Estado patrocinador del terrorismo.

Sin embargo, el gobierno cubano realiza un gran esfuerzo para potenciar el desarrollo económico, político y social; lo cual se evidencia en los Lineamientos del VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba y del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. Estos demuestran la participación del gobierno en las actividades económicas y sociales. Queda definido que la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía; se debe consolidar el mercado interno, creando y diversificando ofertas que posibiliten el mayor aprovechamiento de las infraestructuras.

Factor Social

Desde el triunfo de la Revolución la atención a los problemas sociales tuvo una alta prioridad en Cuba. Con este objetivo, todas las políticas contribuyen al bienestar y la prosperidad de los ciudadanos, conceptos indisolublemente relacionados con mejores y sostenibles condiciones de vida material y espiritual, el desarrollo de capacidades para una participación más plena y decisiva en la comunidad y el país, el enriquecimiento de los valores solidarios y el estímulo a la creatividad (PCC, 2021). Por otra parte, la Revolución cubana defiende el derecho de los pueblos a su soberanía y a su libre determinación y seguirá ofreciendo sus servicios a las demás naciones; llevando cultura,

deporte, salud, educación; continuará construyendo una sociedad inclusiva, equitativa y sostenible, condiciones que constituyen uno de los atractivos fundamentales del destino Cuba de cara al mercado.

Factor Tecnológico

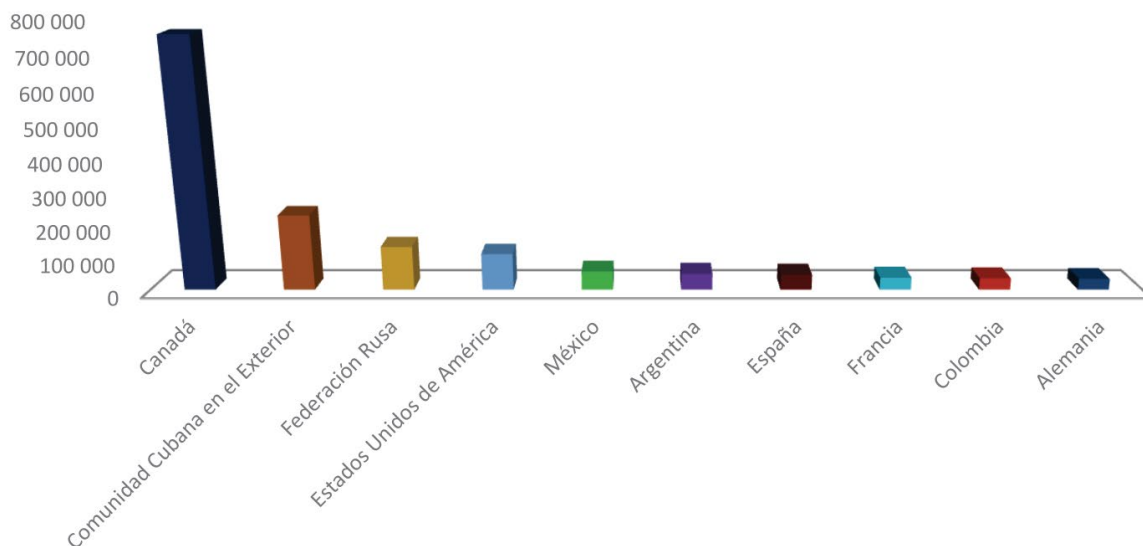
El gobierno cubano reconoce el importante papel que juega la tecnología para el desarrollo de un país. De esta manera, en la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista propone impulsar la ciencia y el desarrollo de la tecnología y la innovación, de modo que desempeñen un papel principal en el incremento de la eficiencia, eficacia y la productividad en todas las esferas. El sector del turismo en Cuba se encuentra en concordancia con la política del país, al mostrar una adaptación a los cambios tecnológicos y de modernización de la industria turística, pues está revolucionando la industria de los viajes y el alojamiento hacia un mayor desarrollo tecnológico encaminado a extender el servicio de Internet por Wifi en los hoteles, aumentar las facilidades para las reservas vía online y continuar la automatización de los inmuebles con alta tecnología.

B. Análisis del Mercado

En el año 2025 la llegada de turistas internacionales al país sufrió un descenso respecto al año anterior de un 11.8%, recibiendo 1,810,663 turistas. De igual manera se observa un decrecimiento en las pernoctaciones del mercado internacional, con una diferencia de 1,956,886 unidades.

Se observó un decrecimiento del mercado canadiense, siendo este el principal emisor de turistas hacia el destino Cuba, para un total de 754010 turistas. Sin embargo, se destacan mercados como: Argentina, Colombia, China, Panamá, Turquía y Perú; quienes muestran un aumento significativo respecto al año anterior. Por otra parte, mercados que tradicionalmente se consideraban emisores potenciales a Cuba, mostraron números discretos en su comportamiento respecto al 2024 como: España (75.2%), Rusia (71.0%), Italia (65.5%), Francia (60.3%) y Alemania (36.1%). El gráfico 2 muestra el comportamiento de los mercados durante el año 2025.

Gráfico 2: Principales países emisores de turismo en el año 2025.

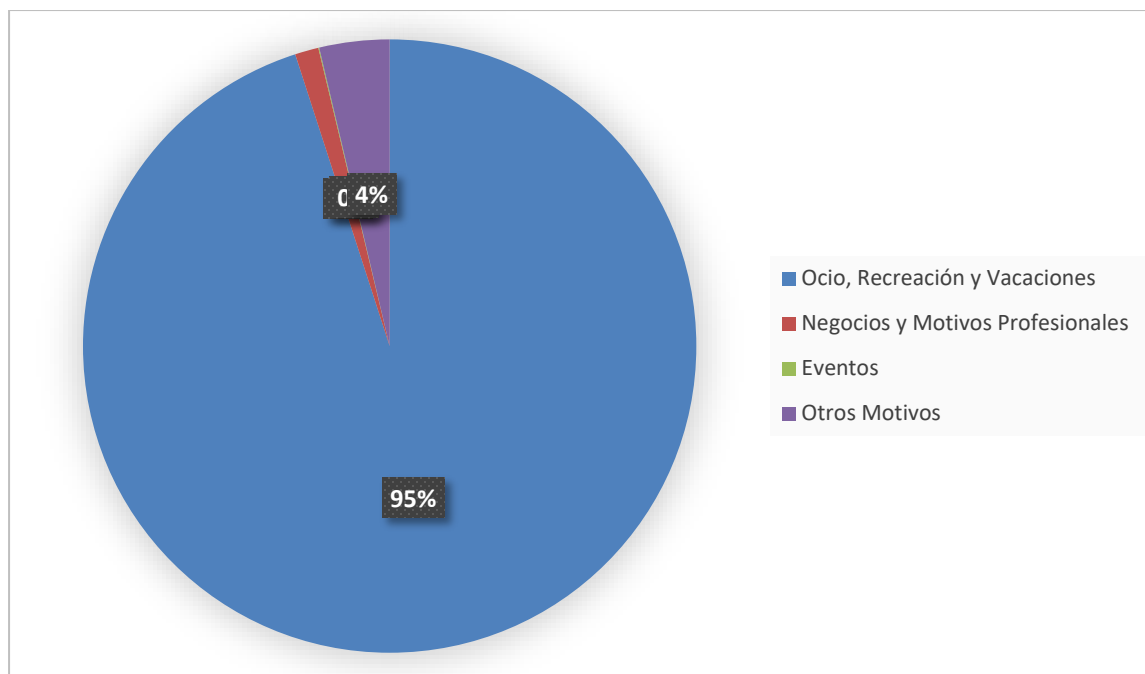


Fuente: (ONEI, 2026).

Se observa que los principales mercados emisores de turistas en el año 2025 resultaron ser: Canadá (89390 U), Comunidad cubana en el exterior (18005 U), Rusia (15918 U) y Estados Unidos (7402 U).

Al analizar el comportamiento de la llegada de visitantes por motivos de viaje durante el 2025, se observa que el motivo que prevalece es el de ocio, recreo y vacaciones. Los resultados se muestran en el gráfico 3.

Gráfico 3: Llegada de visitantes por motivo de viajes



Fuente: Elaboración propia, elaborado a partir de (ONEI, 2026).

El 95% de los viajeros que visitaron el destino turístico Cuba en el año 2025, lo realizan para el disfrute de vacaciones y actividades de ocio, existiendo una marcada diferencia respecto al resto de los motivos.

En cuanto al mercado nacional, se mostraron resultados positivos debido al aumento en turistas físicos (1982827 U) y turistas – días (6556822 U), siendo superiores al año anterior. De esta manera se observa para el año 2025 mayor prevalencia del mercado nacional sobre el mercado internacional.

C. Análisis de la Competencia

Poder de negociación de Clientes

El mercado turístico en Varadero ofrece una amplia gama de opciones de alojamiento, desde resorts de lujo hasta casas particulares. Esta diversidad incrementa el poder de negociación de los clientes, quienes pueden comparar precios y servicios fácilmente a través de plataformas digitales. Además, los turistas internacionales suelen demandar estándares elevados en conectividad, comodidad y experiencias personalizadas, lo que

obliga a los hoteles a adaptarse constantemente para satisfacer esas expectativas. Es por esto que se considera el poder de negociación de los clientes como alta.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto debido a que los hoteles dependen en gran medida de insumos, alimentos, tecnologías y servicios de mantenimiento para garantizar su operación. En su mayoría, estos productos no cumplen con la demanda de las instalaciones turísticas, lo que trae consigo la posibilidad de aumentar los precios de sus suministros. En el caso de Islazul Varadero, su principal proveedor lo constituye ITH, quien abastece la mayor parte de sus productos necesarios, sin posibilidad de realizar importaciones a gran escala, lo cual simplificaría los costos por conceptos de compra.

Amenaza de productos y servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en el entorno turístico de Varadero se manifiesta a nivel nacional como el turismo cultural en La Habana y la creciente popularidad de casas particulares y plataformas como Airbnb representan sustitutos relevantes, ya que ofrecen experiencias más económicas, flexibles y auténticas. Estos factores se intensifican por la facilidad de comparar precios y servicios en línea, así como por el cambio en las preferencias de los viajeros hacia propuestas sostenibles y personalizadas. En consecuencia, los hoteles deben diferenciarse mediante innovación tecnológica, excelencia en el servicio y la creación de experiencias únicas que fortalezcan su atractivo frente a estas alternativas.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Teniendo en cuenta las seis barreras propuestas por Porter: economía de escalas, diferenciación de los productos, requerimientos de capital, dificultad de acceso a los canales de distribución, desventajas en costes y regulación gubernamental; se define que las barreras de entrada a la industria turística en Varadero son altas. La economía de escala obliga a los nuevos competidores a iniciar su actividad con un alto volumen de producción. La empresa hotelera necesita invertir recursos financieros elevados, tanto para la construcción de la empresa como por sus instalaciones. Además, estas deben

cubrir inversiones iniciales de publicidad, stocks, créditos a los clientes, etc. Por otra parte, la diferenciación de productos se obstaculiza por la existencia de clientes con alto nivel de fidelidad, poco sensible a los argumentos de ventas de empresas entrantes. En cuanto a la regulación gubernamental, en Cuba este proceso se encuentra regulado por Ministerio de Turismo y la representación de Gobierno en el territorio, por lo que el sector cuentapropista de casas de renta presenta limitaciones para su materialización. Por lo expresado anteriormente, la amenaza de entrada de nuevos competidores en este escenario es baja.

Rivalidad entre las empresas

El destino turístico Varadero concentra una gran cantidad de hoteles y resorts, muchos de ellos gestionados por cadenas internacionales. La competencia se manifiesta en precios, calidad del servicio, ubicación frente a la playa y paquetes todo incluido. En este escenario, la innovación tecnológica —como reservas online, Wifi de calidad y automatización de procesos— se convierte en un factor diferenciador clave. La rivalidad es intensa y obliga a los hoteles a mantener una estrategia constante de mejora y diferenciación.

Identificación de competidores en el destino turístico Varadero

Tras el diagnóstico de la rivalidad existente en el mercado, se realizó un análisis individualizado de los competidores más peligrosos o relevantes para el hotel Club Karey – Punta Blanca desde la óptica del consumidor:

Hotel Club Tropical: pertenece a la Sucursal Islazul Varadero, tiene una categoría hotelera de tres estrellas y cuenta con 143 habitaciones. Uno de sus atractivos es que se encuentra a muy poca distancia de la playa Varadero, la que se puede observar desde los balcones de la instalación. Presenta comentarios muy positivos en plataformas como TripAdvisor. Cuenta con múltiples servicios como Wifi, piscina, bares, parqueo, restaurantes y aire acondicionado.

Hotel Los Delfines: pertenece a la Sucursal Islazul Varadero, está situado junto a la playa de Varadero. Es un hotel Todo Incluido de tres estrellas muy acogedor e ideal para

familias. Sus 103 habitaciones incluyen aire acondicionado, teléfono, TV vía satélite, baño privado y terraza. Además, cuenta con piscina al aire libre, restaurante buffet, bar y recepción 24 horas. No cuenta con servicio de parqueo. Es un hotel con buenas calificaciones en plataformas digitales como TripAdvisor.

Hotel Villa Tortuga: se encuentra en la entrada de Varadero y pertenece a la cadena hotelera Gran Caribe. Es un acogedor hotel tres estrellas, sencillo y sin lujos que cuenta con 292 habitaciones. Bajo la modalidad de Todo Incluido ofrece al visitante diversidad de opciones de alojamiento con sus excelentes habitaciones y la calidad humana de su personal. Cuenta con restaurante buffet, piscina, ranchón, proximidad a la playa y actividades deportivas y de recreación.

Hotel Sunbeach: forma parte de la cadena hotelera Gran Caribe y se encuentra aledaño a la mayor sede de centros comerciales artesanales en Varadero y a 70 metros de la playa. Tiene 292 habitaciones y está a unos 25 Km de distancia del aeropuerto internacional de Varadero. Entre los servicios generales que ofrece el establecimiento se encuentra un bar, un restaurante a la carta, restaurante buffet y un conjunto de actividades recreativas y deportivas. Actualmente la piscina del hotel está inmersa en un proceso de reparación, por lo que se encuentra fuera de servicio.

Hotel Club Kawama: está a unos minutos del centro de Varadero, en Primera Avenida y Calle 1. Cuenta con 336 habitaciones. Tiene un ambiente de hacienda tradicional, pero en realidad es un resort Todo Incluido. Está próximo a la playa. Entre los servicios que ofrece se encuentra un restaurante buffet, restaurante a la carta, snack bar, bar café, lobby bar, parque infantil, piscina al aire libre, cibercafé, cambio de moneda, buró de turismo, tiendas, servicio de estacionamiento además de un conjunto de actividades recreativas y deportivas para todas las edades.

Hotel Roc Varadero: se encuentra ubicado la Avenida Kawama y Final. Dentro de los servicios se pueden encontrar bares, piscinas, supermercado, spa, 6 restaurantes, wifi, estacionamiento, entre otros. Las 255 habitaciones con las que cuenta tienen comodidades como balcón amueblado y espacio para trabajar con laptop, aire

acondicionado y caja de seguridad, televisión con canales vía satélite, y otros servicios básicos de habitaciones.

3.2.2 Análisis Interno

Principales indicadores comerciales

Para analizar el comportamiento de los principales indicadores comerciales se trabajó con los resultados obtenidos en los últimos tres años a partir de los indicadores siguientes: turistas días, turistas físicos, por ciento de ocupación, estancia promedio, ingresos por turistas, ingresos totales, ingresos por alojamiento, ingresos por gastronomía, habitaciones días ocupadas y densidad habitacional.

La tabla 6 muestra los valores estadísticos de la instalación Club Karey – Punta Blanca, para los años 2023, 2024 y 2025.

Tabla 6. Indicadores turísticos hotel Club Karey – Punta Blanca

Año	Turistas Físicos	Turistas Días	Turistas Días Extranjeros	Turistas Días Nacionales	Hab. D/O	% Ocup.	Densidad Ocupacional	Estancia Promedio
2023	9278	25809	2482	23327	12285	43.4	0.91	2.78
2024	6322	22061	1254	20807	10622	46.91	0.97	3.49
2025	2473	10085	326	9759	4878	34.07	0.70	4.08

Fuente: Elaboración propia.

En los últimos tres años se observa un decrecimiento gradual de los indicadores turísticos en la instalación. Existe una prevalencia notoria del mercado nacional sobre el mercado extranjero. La densidad ocupacional en el hotel indica que se comercializa mayoritariamente habitaciones sencillas sobre las habitaciones estándar doble o triple, pues presenta un valor cercano a una unidad. El por ciento de ocupación se expresa según las habitaciones en funcionamiento del hotel. Durante los tres años de estudio, se evalúa de deficiente esta variable, debido a que valores inferiores al 40% de ocupación pueden ser considerados como pérdida económica en instalaciones hoteleras. Sin embargo, se observa que la disminución progresiva y notoria de los valores mostrados

de turistas días no marca una incidencia significativa en los porcentos de ocupación. Esto puede suceder debido al aumento de habitaciones fuera de orden durante los años analizados. Se estima una estancia promedio entre los dos a cuatro días, en este valor tiene gran influencia el comportamiento del mercado nacional.

La tabla 7 muestra los valores de ingresos recibidos durante los tres años de estudio, distribuidos entre los conceptos de alojamiento y gastronomía.

Tabla 7. Ingresos del hotel Club Karey – Punta Blanca

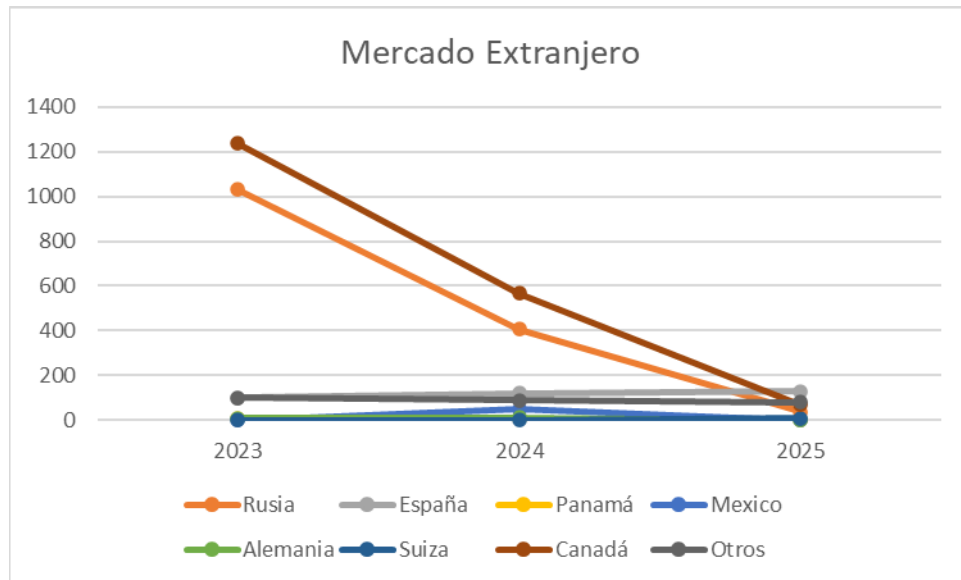
Año	Ingresos Totales	Ingresos por Alojamiento	Ingresos por Gastronomía
2023	57,920,305.74	14,108,661.02	42,690,680.75
2024	79,197,455.46	16,862,936.41	57,445,108.77
2025	48,022,554.31	11,525,413.03	32,892,630.41

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el año 2025 marca una decadencia comercial totalizada del hotel. Los ingresos decrecen en un 35%. Al evaluar los resultados de turistas días, ingresos por alojamiento e ingresos por servicios gastronómicos, se evidencia que durante ese año la actividad hotelera disminuyó significativamente. Los ingresos por servicios gastronómicos representan alrededor del 68% de los ingresos totales, por lo que constituyen una fortaleza las ventas por este concepto. En este valor incide la modalidad de alojamiento predominante durante el periodo de estudio.

El mercado extranjero se comporta entre un 3% y 9% respecto al total de turistas recibidos en la instalación. El gráfico 4 muestra el comportamiento de los mercados extranjeros recibidos durante el período analizado en el Hotel Club Karey – Punta Blanca.

Gráfico 4. Comportamiento del mercado extranjero.

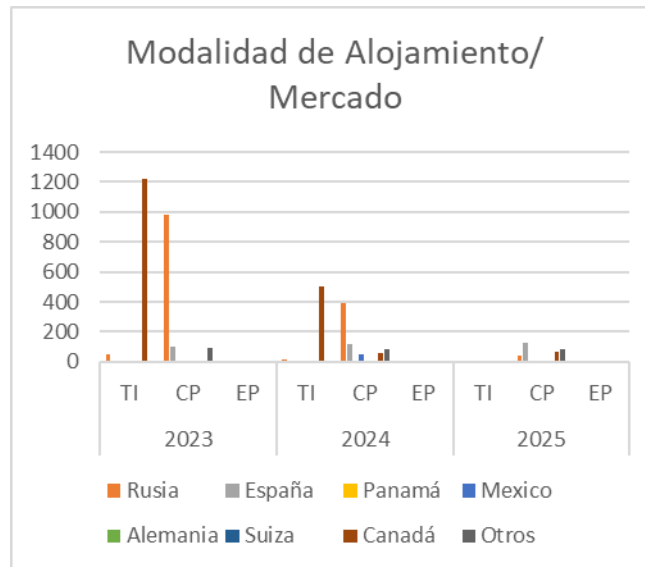


Fuente: Elaboración propia.

Existe una participación de mercados como: Canadá, Rusia, España, Alemania, Suiza, Panamá y México; se muestran valores de otros mercados reportados como “otros”, que responden a cuotas no significativas de países centroamericanos. Se destacan como principal mercados el ruso y el canadiense, estando en sintonía con los datos mostrados en los resultados a nivel nacional sobre la llegada de visitantes al país.

El hotel Club Karey – Punta Blanca, durante el período analizado, se comercializó bajo tres modalidades de alojamiento: Todo Incluido (TI), Alojamiento + Desayuno (CP) y Solo Alojamiento (EP). El gráfico 5 muestra el comportamiento del mercado extranjero respecto a las modalidades de alojamiento reservadas.

Gráfico 5. Modalidades de alojamiento reservadas por el mercado extranjero.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se aprecia que la modalidad de alojamiento se encuentra diferenciada por los mercados recibidos. El mercado canadiense mostró una preferencia por la modalidad “Todo Incluido”. Sin embargo, el resto de los mercados prefieren el alojamiento en la instalación bajo la modalidad “Alojamiento + Desayuno”. Teniendo en cuenta que la modalidad vigente en el motel Punta Blanca, objeto de estudio de la presente investigación es de Alojamiento + Desayuno”; este análisis facilitará la toma de futuras decisiones por parte de la comisión de expertos.

Ciclo de vida del producto

El motel Punta Blanca, como parte del Complejo Hotel Club Karey – Punta Blanca se encuentra en la fase de introducción debido a que es un producto que estuvo cerrado un tiempo bastante prolongado debido a deficiencias estructurales que imposibilitaban la operación. Tras un proceso inversionista de alrededor de un año, comienza a operar como un producto nuevo en el mercado. Durante esta etapa las ventas se esperan que sean bajas, con una elevada inversión en promoción y distribución.

Análisis de precios

Con respecto a los precios, el OSDE Islazul es quien aprueba mediante resoluciones los precios internos: precios del producto en agencias de ventas de Islazul y precios públicos; tomando en consideración la propuesta lanzada por la instalación. De igual manera los precios objeto al contrato con agencias de viajes, turoperadores y receptivos nacionales se negocian por el OSDE Islazul. El hotel solo puede establecer aquellos precios relacionados con entidades nacionales, servicios de alquiler de salón para fiestas, reuniones o eventos, tanto con personas naturales como jurídicas; siempre con un carácter específico de no más de un año de vigencia.

Para su fijación se tienen en cuenta condicionantes como los costos de las operaciones con un margen de contribución, precios de la competencia y de los mercados, incluyendo el del mercado nacional y las inversiones realizadas o en proceso, para el mejoramiento del producto. Se utiliza la Resolución 148/2023 del Ministerio de Finanzas y Precios para establecer todas las tarifas de ventas en la instalación.

Canales de distribución

El hotel desarrolla sus operaciones a través de tres canales tradicionales de intermediación. El canal largo está conformado por las agencias de viajes, los turoperadores y el cliente final. El canal corto funciona mediante agencias receptoras, que facilitan el acceso directo al cliente. Finalmente, el canal directo contempla únicamente la relación inmediata entre el cliente y el hotel, ya sea en la recepción o mediante comunicación por correo electrónico.

Además, se emplean plataformas digitales como la página web de Islazul, gestionada a nivel de la dirección comercial del Grupo hotelero Islazul, y el sistema de reservas en agencias de ventas pertenecientes al grupo hotelero, disponible para clientes que se encuentran en Cuba. Las negociaciones y contrataciones con turoperadores y agencias de viajes son gestionadas por el equipo comercial del Grupo Islazul. Entre las principales agencias receptoras que canalizan clientes hacia el complejo se destacan Cubatur, Ecotur, Gaviota Tours, Cubanacan y Havanatur. En cuanto a los turoperadores, Havanatur ocupa una posición relevante dentro de los socios estratégicos.

La tabla 8 muestra la participación de cada una de las agencias y receptivos contratados durante el año 2025.

Tabla 8. Cuota de participación de los canales de ventas durante el año 2025.

TURISTAS DÍAS POR CANALES DE VENTAS		
CANALES DE VENTA	2025	CUOTA
Clientes Directos	638	6%
Sitio Web Corporativo	689	7%
Agencia de Ventas Islazul	6860	68%
Canal Directo	8187	81%
Receptivos Nacionales	1608	16%
Tourop operadores Canadá	68	1%
Tourop operadores Rusia	45	0%
Otros Tourop operadores	10	0%
Agencias Online	167	2%
Canal Indirecto	1898	19%
Total Canales de Venta	10085	100%

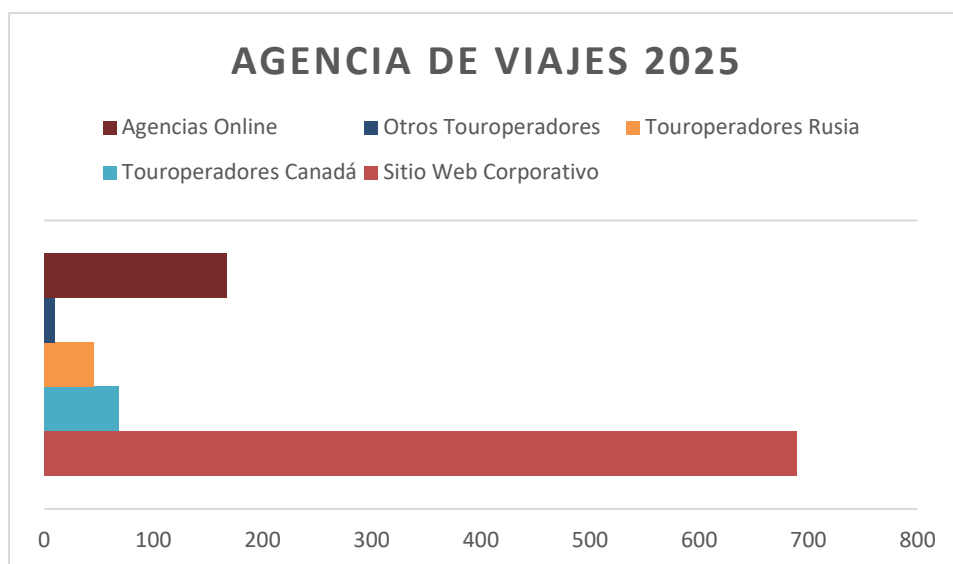
Fuente: Elaboración propia.

Se observa una alta participación de los canales de ventas directos, mostrando un valor de 81% de participación en las ventas de la instalación. El principal canal de venta de la instalación resultaron ser las agencias pertenecientes al Grupo Hotelero Islazul, representando el 68% del total de turistas días. Esta agencia se clasifica como canal directo, debido a que esta comercializa solo los hoteles pertenecientes al grupo hotelero Islazul. Seguidamente se muestran valores significativos de la participación de los receptivos nacionales, siendo el 16% del total de clientes recibidos durante el año 2025. Cabe destacar la alta participación de ventas online, tanto para sitio web corporativo del Grupo Hotelero Islazul, como agencia de viajes internacionales, para un 7% y 2% respectivamente.

Teniendo en cuenta que las ventas por agencias de ventas Islazul y receptivos nacionales responden en mayor escala a clientes nacionales, se realizara un estudio del

comportamiento de las agencias de ventas que movilizaron el mercado internacional en el hotel Club Karey – Punta Blanca durante el año 2025. Los resultados se muestran en el gráfico 6.

Gráfico 6. Cuotas de participación de las Agencias de Viajes para el mercado internacional, año 2025.



Fuente: Elaboración propia.

Se observa una alta participación de las ventas “*online*” respecto al resto de las agencias que movieron el mercado internacional en el hotel durante el año 2025. Este comportamiento define la preferencia de los mercados sobre cómo organizar y reservar sus viajes, donde mayormente se encuentra entrelazado con la participación de un turismo independiente. Constituye una fortaleza entonces, la existencia de un canal de ventas online corporativo perteneciente al Grupo Hotelero Islazul.

Cadena de Valor

Los procesos estratégicos, el planeamiento y la mejora aseguran la planificación económico-financiera, el control y la mejora continua, sustentándose en el Sistema de Gestión de la Calidad en implementación, lo que permite definir la estrategia general de la organización bajo la responsabilidad del Director General.

Los procesos claves se vinculan directamente con la atención y los servicios al cliente, interrelacionándose estrechamente entre sí. El área comercial lidera el proceso de atención al cliente, que integra subprocesos como contratación, reservas, gestión de cobros, atención de no conformidades, solución de reclamaciones, promoción del hotel, diseño de la oferta integral, gestión de la calidad e interacción con el grupo hotelero, contando además con herramientas para medir la satisfacción. La gestión de la calidad se aplica tanto a nivel de áreas como de la entidad en su conjunto, mediante la aplicación periódica de cuestionarios a los clientes que permiten identificar satisfacciones, insatisfacciones y sugerencias, constituyendo una fuente esencial para la mejora continua de los servicios. El Proceso de Alojamiento integra los subprocesos de recepción hotelera, limpieza y acondicionamiento, los cuales garantizan la calidad de la estancia de los huéspedes. Por su parte, el Proceso de Servicios Gastronómicos asegura la restauración bajo un concepto integral, mediante la prestación de servicios que abarcan tanto la preparación como la elaboración de alimentos y bebidas, así como la atención en los espacios de restauración y bar. El área de Alimentos y Bebidas constituye el núcleo de este proceso, siendo responsable de garantizar estándares de calidad en la oferta gastronómica y en la experiencia del cliente.

El Proceso de Apoyo en el hotel se centra principalmente en el área de Aseguramiento, la cual integra los subprocesos de Abastecimientos, Servicios Técnicos, Gestión de Recursos Humanos y Protección. Estos componentes resultan esenciales para garantizar el cumplimiento de la misión, la política y los objetivos de la entidad. El área de Recursos Humanos se encuentra subordinada a la dirección y está dirigida por un especialista de gestión, responsable de administrar las necesidades de personal, coordinar la capacitación y superación, así como evaluar el desempeño laboral. Entre sus funciones se incluye la identificación y comunicación de riesgos laborales. Sus objetivos fundamentales consisten en garantizar la disponibilidad de personal idóneo en el momento oportuno, desarrollar la capacidad de respuesta del hotel frente a cambios del entorno y a las demandas cualitativas y cuantitativas de recursos humanos, y ejecutar de manera integral los procesos de planificación, selección, formación, organización, evaluación, estimulación y control en todas las categorías de trabajadores.

Cabe destacar que todos los procesos se encuentran informatizados mediante el paquete ZUM, lo que permite una gestión más eficiente y organizada. A pesar de que los departamentos disponen de espacios físicos reducidos, cuentan con computadoras, impresoras y otros equipos en óptimo estado técnico, lo que asegura la operatividad de las funciones. Asimismo, el hotel dispone de un equipo de trabajadores altamente capacitados y sensibilizados, cuya preparación constituye un factor clave para la sostenibilidad y mejora continua de los servicios ofrecidos.

3.2.3 Matriz DAFO

El análisis externo permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que el hotel debe aprovechar o contrarrestar para fortalecer su posición en el mercado. Paralelamente, el análisis interno facilitó la definición de sus fortalezas y debilidades más relevantes, lo que proporcionó una visión integral de su situación competitiva. La combinación de ambos enfoques condujo al desarrollo de la matriz DAFO por impactos cruzados, herramienta estratégica que permite evaluar la interacción entre factores internos y externos, y orientar la toma de decisiones hacia un aprovechamiento óptimo de los recursos y una gestión eficaz de los riesgos.

Amenazas

1. Recrudescimiento de la política del gobierno de los Estados Unidos hacia Cuba.
2. Disminución de llegada de turistas al país durante el año 2025.
3. Problemas con los suministradores en cuanto a calidad, variedad, precio y estabilidad.
4. Alta competencia en el destino turístico Varadero.
5. La inestabilidad política internacional.

Oportunidades

1. Posicionamiento del destino Cuba dentro del sector turístico internacional.
2. La voluntad política del Gobierno Cubano de continuar desarrollando el sector turístico.
3. Alta participación en la cuota de mercado de ocio y vacaciones como motivo de viaje.

4. Seguridad en el destino y ambiente político – social estable.
5. Creciente adopción de tecnologías e innovaciones digitales del sector como las agencias de ventas online, que representa una oportunidad para ampliar la visibilidad de los establecimientos turísticos y facilitar la personalización de los servicios.

Fortalezas

1. Infraestructura renovada y con potencial para crear nuevos atractivos.
2. Presencia de una fuerza laboral joven y preparada.
3. Calidad de las ofertas gastronómicas.
4. Ubicación geográfica privilegiada, a menos de 50 metros del mar.
5. Existencia de numerosos canales de ventas; dentro de ellos, agencias de ventas “online”.

Debilidades

1. Sistema de compras deficiente.
2. Producto recién lanzado, sin estrategias digitales.
3. Accesibilidad deficiente por medios de transporte y calidad de la carretera Kawama.
4. Ofertas limitadas de servicios complementarios como lavandería, discoteca, peluquería etc.
5. Inestabilidad financiera en la instalación y costos operativos altos, afectando la eficiencia económica.

Luego del análisis desarrollado por la comisión de expertos, se muestra el resultado de las puntuaciones (Anexo 5). Para las mismas se consideró la escala: (5) Muy Fuerte; (4) Fuerte; (3) Moderado; (2) Débil; (1) Muy débil.

Al calcular el índice de posicionamiento estratégico, se obtiene como resultado: Maxi – Maxi (66%); Maxi – Mini (62%); Mini – Maxi (58%) y Mini – Mini (50%); por lo que el hotel se encuentra posicionado en el cuadrante Maxi – Maxi. La instalación debe potenciar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno y cumplir la misión.

Al potenciar las fortalezas permite, en menor escala, atenuar el efecto de las amenazas. De esta forma se debe desarrollar una estrategia ofensiva:

Problema Estratégico General: Si la alta competencia en el destino turístico Varadero continúa actuando sobre el motel Punta Blanca y dicho producto aún no desarrolla una estrategia digital, ni siquiera con un amplio canal de ventas se podrá aprovechar el posicionamiento del destino Cuba dentro del sector turístico internacional.

Solución Estratégica General: Desarrollar una estrategia digital en el motel Punta Blanca y potenciar los canales de distribución del producto, permite aprovechar el posicionamiento del destino Cuba dentro del sector turístico internacional, todo lo cual contribuye a atenuar la alta competencia en el destino turístico Varadero.

3.3 Etapa 3: Segmentación y mercado objetivo

Teniendo en cuenta en análisis del ciclo de vida del producto, el cual posiciona al motel Punta Blanca en la etapa de introducción, se propone una estrategia de segmentación basada en las características del consumidor y su comportamiento, con el objetivo de identificar mercados potenciales. Una vez analizada las características demográficas, sociodemográficas, estilos de vida y personalidad del mercado durante el año 2025 en el destino turístico Cuba y los datos comerciales durante los últimos tres años en la instalación (aspecto evaluado en el epígrafe 3.2); se seleccionan los siguientes segmentos de mercado tentativos:

Turistas de Circuito: Se caracteriza por consumidores relativamente jóvenes y activos. Su estancia es corta, la cual comprende entre dos o tres noches de alojamiento. La estructura de la instalación favorece a este tipo de clientes al ser pequeña, pues en su corta estancia les permite conocer cada uno de los productos que se ofertan. Le permite un ocio, tras horas de circuito, sin caminar largas distancias al contener los servicios en puntos concentrados. Este nicho de mercado tiende a ser sensible a precios económicos, pues buscan más experiencias que confort y exclusividad.

Turistas Independientes: Se caracterizan por buscar flexibilidad y libertad para explorar restaurantes locales y experiencias culturales. Prefieren organizar sus comidas y

actividades por cuenta propia. Su estancia promedio es de 5 a 7 días y provienen mayoritariamente de países europeos.

Mercado Alemán: Este mercado busca destinos tropicales, de entornos ecológicos y seguros; disfrutan las excursiones, les gusta conocer y captar la vida de la población, las actividades de ocio y las ofertas culturales. Valoran el turismo especializado en buceo y vela. Las principales preferencias en sus viajes son: tranquilidad, poco ruido, buen clima, el deporte, el sol y la playa, la belleza de la naturaleza y el paisaje, el contacto con la gente y el país. Se manifiestan exigentes con los servicios sobre todo con la gastronomía y el confort de las habitaciones. Los meses de mayor arribo son los de noviembre, diciembre, marzo y abril. Sus gastos están relacionados con bebidas, renta de motos y autos y actividades recreativas en centros nocturnos además de la compra de opcionales.

Mercado Nacional: Se caracterizan por buscar opciones económicas, estancias relativamente cortas, especialmente los fines de semana. En cuanto a la compañía, prefieren disfrutar en familia y en pareja, siendo estos los grupos más significativos. Predominan los empleados asalariados, los profesionales o técnicos, y los estudiantes. Este mercado se caracteriza por realizar compras de último momento. Viajan generalmente en parejas, familias o grupos de amigos y en mayor frecuencia lo realizan en la etapa vacacional. Utilizan como fuentes de información a las agencias de viajes y a otras personas. Para estos el precio es un factor determinante en la decisión de compra, la mayoría refiere a la calidad del servicio y la calidad de la instalación respectivamente.

Una vez identificados los mercados potenciales, estos fueron evaluados a partir de las variables propuestas por (Ferrell et al., 2012) para la evaluación de los segmentos: potencial de ventas y estabilidad, crecimiento, identificación y accesibilidad, respuesta diferenciada a las acciones del marketing, y recursos y capacidades de la empresa. De esta forma los expertos atribuyeron puntuación ordinal a los mercados tentativos. Los resultados se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Evaluación ordinal de los mercados tentativos

Mercado	Exp. A	Exp. B	Exp. C	Exp. D	Exp. E	Exp. F	Exp. G	Suma Aij
Turismo de Circuito	5	4	5	5	5	5	5	29.0
Turismo independiente	3	3	3	3	3	3	3	18.0
Mercado Alemán	1	1	2	1	1	1	1	7.0
Mercado Español	2	2	1	2	2	2	2	11.0
Mercado nacional	4	5	4	4	4	4	4	25.0

Fuente: Elaboración propia.

Se determinó el coeficiente de Kendall para conocer si existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Coeficiente T = 18

Número de mercados (k) = 5

$\sum \Delta^2 = 340$

Número de Expertos (m) = 7

Planteando la siguiente ecuación: $W = 12 \sum \Delta^2 / m^2 (k^3 - k)$ (Ecuación 1)

Donde W = Coeficiente de Kendall; W = 0.69.

Como $W > 0.50$, el estudio es válido.

Al analizar los resultados se aprecia que los mercados mejor evaluados son: turismo de circuito y turismo nacional, debido a que obtuvieron una puntuación significativamente superior al resto de los mercados.

A partir de la principal amenaza detectada en el epígrafe 3.2, sobre la alta competencia en la que se encuentra el producto turístico Punta Blanca, se propone adoptar un posicionamiento centrado en la competencia, el cual consiste en poner el énfasis sobre

las ventajas que posee el producto respecto a sus competidores directos para proporcionar un punto de referencia que permita diferenciar la marca.

Posicionamiento: “para turistas que buscan un hospedaje accesible frente al mar que combina ubicación privilegiada, ambiente acogedor y precios económicos”.

3.4 Etapa 4: Objetos y cuotas de ventas

Según la solución estratégica general derivada de la aplicación de la Matriz DAFO teniendo en cuenta las debilidades y fortalezas del hotel y las oportunidades y amenazas del entorno; la etapa de ciclo de vida del producto en la que se encuentra la instalación, el mercado objetivo y los principales indicadores comerciales y financieros actuales; se proponen los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo General: Alcanzar ritmos sostenibles de crecimiento de turistas y resultados financieros favorables.

Objetivos Específicos:

1. Incrementar los arribos de turistas mediante una comercialización más efectiva, logrando cumplir los 10000 turistas días totales; de ellos, 3800 extranjeros al cierre del año 2028.
2. Lograr un porcentaje de ocupación, respecto a habitaciones disponibles, sobre el 70% para el año 2028.
3. Incrementar el total de ingresos del hotel en un valor superior al 15% al cierre del año 2028, lo cual representará 7,203,383.15 CUP más con respecto al año 2025.
4. Lograr una utilidad neta de 10% y el cumplimiento del plan de aportes en el año 2028.
5. Lograr un índice de satisfacción de más del 90% para el año 2028.
6. Incrementar los “*insight*” y seguidores en las diferentes redes sociales para aumentar la proyección de la imagen del hotel.

3.5 Etapa 5: Plan de acción y presupuesto

En un entorno altamente competitivo y dinámico, el sector hotelero requiere estrategias de marketing integrales que permitan diferenciar la propuesta de valor, optimizar la experiencia del cliente y maximizar la rentabilidad. Para el motel Punta Blanca, perteneciente al Complejo Hotel Club Karey – Punta Blanca, se definen estrategias basadas en el posicionamiento, la cartera de productos y de marketing digital. Para ello se tendrán en cuenta los elementos del marketing mix propuesto por Philip Kotler (Kotler et al., 2016): Producto, Precio, Promoción y Plaza.

3.5.1 Estrategias de marketing mix

Estrategia 1: Mejora continua del producto.

Objetivo: Diseñar nuevas ofertas que complementen el alojamiento, en correspondencia con el mercado objetivo y la declaración de posicionamiento.

Acciones:

- Gestión de la contratación con el sector no estatal para garantizar mayor regularidad y variedad en la cadena de suministros.
- Creación de ofertas gastronómicas con noches temáticas, aprovechando las características estructurales de la instalación: cenas en el área de la playa con puesta del sol, actividades recreativas nocturnas en la terraza del hotel.
- Lograr la certificación de “playa ambiental” para aumentar la confianza del cliente en la sostenibilidad del destino.
- Habilitar una tienda de souvenirs y artículos personalizados.
- Crear ofertas que contengan experiencia vivencial en la elaboración gastronómica.

Estrategia 2: Capacitación continua y gradual del personal.

Objetivo: Entrenar habilidades operativas y alinear al equipo de trabajo con los objetivos comerciales e identidad corporativa.

Acciones:

- Actualizar contratación con la escuela FORMATUR.
- Identificar necesidades de capacitación.
- Elaborar el plan de capacitación del personal.
- Elaborar programas de reconocimiento interno para motivar al personal.

Estrategia 3: Penetración de mercado.

Objetivo: Captar cuotas de mercado en la etapa de introducción del producto.

Acciones:

- Actualizar la contratación con agencias de viajes “*online*” y agencias que desarrollen turismo de circuito.
- Crear tarifas iniciales competitivas para atraer clientes y generar volumen de reservas.
- Incentivar la venta directa en el sitio web Islazul con beneficios exclusivos.

Estrategia 4: Implementación de programas interactivos de atención al cliente.

Objetivo: Fortalecer la experiencia del huésped y generar su completa fidelización.

Acciones:

- Implementar un chat en línea en la web del hotel para consultas en tiempo real.
- Capacitar al equipo sobre herramientas digitales.
- Crear un sistema de “*feedback*” instantáneo durante la estadía del cliente a través de códigos QR.

Estrategia 5: Marketing digital

Objetivo: Aumentar la visibilidad “online”, reputación y alianzas estratégicas.

Acciones:

- Incentivar reseñas en TripAdvisor, Booking y Google Reviews.
- Responder de forma proactiva a comentarios para transmitir confianza.

- Crear perfiles activos en Instagram, Facebook y Twitter con contenido visual atractivo.
- Aplicar marketing de influencia para atraer más mercado a través de contratos con creadores de contenido.

Estrategia 6: Optimización de procesos.

Objetivo: Gestionar internamente la eficiencia en la búsqueda de satisfacción del cliente.

Acciones:

- Establecer protocolos de servicio estandarizados para garantizar calidad homogénea.
- Contratar con el GET la actualización de servicios automatizados a través del Sistema ZUN.
- Optimizar los servicios en la recepción hotelera mediante gestiones de reservas.

3.5.2 Plan de acción

Una vez declaradas las estrategias y acciones a desarrollar, se hace necesario planificar en tiempo, orden y recursos cada una de las actividades involucradas. Con ese fin queda elaborado un plan de acción (Anexo 6).

3.5.3 Presupuesto

Para llevar a cabo las acciones definidas previamente es necesario contar con recursos económicos financieros, los cuales se materializan en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. La tabla 10 muestra el presupuesto de costos y gastos estimado para este plan.

Tabla 10. Presupuesto estimado para el plan estratégico de marketing.

Concepto	Presupuesto CUP
Costo de valor agregado al producto	252,800.00

Gastos de mantenimiento	548,000.00
Gastos en promoción y publicidad	554,900.00
Gasto en útiles servicio gastronómico	147,500.00
Costos y gastos de combustible	328,000.00
Total Presupuesto	1,831,200.00

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4 Factibilidad económica del plan

En este apartado se realizará el análisis del flujo de caja incremental total anual a tres años, iniciando en 2026, año en que se implementarán progresivamente las estrategias planteadas. Cabe precisar que este análisis se enfoca exclusivamente en los ingresos y costos incrementales derivados de la aplicación de las estrategias de crecimiento. Los demás costos operativos, administrativos e infraestructurales del hotel no se consideran en este cálculo, ya que se tratan como costos hundidos. Esto se debe a que el Motel Punta Blanca ya cuenta con la infraestructura y el personal suficiente para cubrir la mayoría de las actividades previstas, sin necesidad de incurrir en nuevos gastos fijos de base. El análisis incorpora las proyecciones de incremento de ingresos anuales derivados de cada estrategia y los presupuestos de marketing estimados para su ejecución.

Para determinar los beneficios esperados de la planificación estratégica se tiene en cuenta el objetivo general del mismo, el cual busca alcanzar ritmos sostenibles de crecimiento de turistas y resultados financieros favorables. Para medir el impacto que tendrá este objetivo general, se tomarán como referencia los objetivos específicos del mismo, donde se establece incrementar el total de ingresos del hotel en un valor superior al 15% al cierre del año 2028, así como un porciento de ocupación, respecto a habitaciones disponibles, sobre el 70% para el año 2028. De esta forma se entiende como ingresos derivados de la aplicación del plan 7,203,383.15 CUP. La tabla 11 muestra los valores desagregados por cada año de ejecución.

Tabla 11. Estimación de ingresos y gastos derivados del plan por años.

	2026	2027	2028
Ingresos	720,338.31	2,161,014.94	4,322,029.89
Costos y gastos asociados al plan	915,600.00	732,480.00	183,120.00
Salario	38,898.27	64,830.45	86,440.60
Gastos Financieros	57,627.07	86,440.60	172,881.20
Flujo de Caja asociado al plan	(291,787.02)	1,277,263.90	3,879,588.09

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que para el cierre del primer año de aplicado el plan, el flujo de caja será negativo. Este hecho se aprecia debido a que durante este período se estima la ejecución de las principales acciones del plan. Sin embargo, se aprecia un incremento gradual en el flujo de caja neto para los años restantes.

Para el cálculo del Valor Neto Actual (VAN), se asume la inversión total en el año 0, siendo este, el año 2025. El cálculo del flujo de caja se realiza teniendo en cuenta la desagregación del presupuesto del plan estratégico. Para el descuento de los flujos se consideró una tasa de costo de oportunidad de capital del 8.2%, la cual fue estimada a partir del comportamiento histórico del Hotel Club Karey – Punta Blanca. Con esta tasa y partiendo de las proyecciones de ingresos y egresos por concepto de ejecución del plan, se procederá a estimar tanto el VAN como la TIR del proyecto. La tabla 12 muestra los valores estimados de VAN y TIR.

Tabla 12. Valor actual neto y tasa interna de retorno estimado

Tiempo	Flujo de Caja	VAN	TIR
0	-(1831200.00)	\$2,052,825.27	41%
1	-(291,787.02)		
2	1,277,263.90		
3	3,879,588.09		

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, el valor actual neto estimado del plan es positivo, por lo cual se demuestra la viabilidad financiera del plan y respalda la decisión de inversión, por lo que

indica que las estrategias propuestas son rentables para el Hotel Club Karey – Punta Blanca. Por otro lado, como el TIR es superior a la tasa de oportunidad estimada de la instalación, por lo que se corrobora la factibilidad del plan. La aplicación del plan genera un retorno superior al mínimo esperado.

3.6 Etapa 6: Control del marketing

Para garantizar un seguimiento efectivo, se requiere la implementación de un sistema de control sistemático, sustentado en acciones específicas tales como:

- Análisis en el Consejo de Dirección del estado de resultados, con el propósito de verificar el cumplimiento de los indicadores comerciales clave (turistas-día, habitaciones ocupadas, ingresos turísticos, entre otros) en relación con el plan establecido.
- Monitoreo del impacto de las campañas de comunicación, evaluando el comportamiento de las ventas y la efectividad alcanzada en los diferentes mercados.
- Supervisión del cumplimiento presupuestario destinado a actividades de promoción, asegurando una gestión eficiente de los recursos financieros.
- Ejecución de auditorías anuales, orientadas a comprobar el grado de cumplimiento del plan estratégico y detectar áreas de mejora.

El proceso de control debe realizarse mediante consejos de dirección, despachos con directivos y revisión periódica de la información estadística, entre otros mecanismos de gobernanza. Asimismo, se recomienda dar seguimiento a la percepción del cliente respecto al nivel de satisfacción de sus necesidades y expectativas, a través de estudios sistemáticos que permitan generar retroalimentación continua y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

3.7 Etapa 7: Presentación y promoción del plan. Sumario Ejecutivo.

El plan estratégico de marketing del Hotel Club Karey – Punta Blanca constituye un documento de gestión que rige la planificación de las acciones de marketing identificando tanto la posición del hotel como sus oportunidades de mejora y acciones a llevar a cabo

frente a sus competidores, logrando el máximo aprovechamiento de los recursos. Dicho plan se desarrolla sobre la base de las líneas estratégicas de Grupo Hotelero Islazul, tomando en consideración el Objeto Social, la Misión, y la Visión.

Para la presentación del plan fueron convocados todos jefes de áreas de la instalación, donde se proyectó un resumen que contiene el resultado del diagnóstico inicial de la instalación mediante gráficos el comportamiento de los indicadores comerciales y financieros. Se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de la matriz DAFO y se declara la solución estratégica propuesta teniendo en cuenta el posicionamiento estratégico derivado de la matriz. Se muestra además los objetivos y cuotas de ventas derivados del estudio diagnóstico y se desglosan las estrategias identificadas. Se demuestra la fiabilidad del plan estratégico y se expone el plan de acción propuesto declarando el personal involucrado en cada uno de los procesos.

Para la promoción del plan queda indicado a cada uno de los jefes de las áreas, comunicar las estrategias a los subordinados, los cuales actuarán de manera directa en la ejecución de cada una de las acciones identificadas.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Como resultado del impacto cruzado de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, se determinó que el hotel Club Karey – Punta Blanca se encuentra en el cuadrante maxi – maxi, por lo que la estrategia general se encuentra basada en una posición ofensiva y se plantea como solución estratégica al problema estratégico: desarrollar una estrategia digital en el motel Punta Blanca y potenciar los canales de distribución del producto, permite aprovechar el posicionamiento del destino Cuba dentro del sector turístico internacional, todo lo cual contribuye a atenuar la alta competencia en el destino turístico Varadero.
2. Los mercados objetivos del plan estratégico de marketing para el Hotel Club Karey – Punta Blanca son el turismo de circuito y el mercado nacional y se declara el posicionamiento de la instalación como:

3. El plan estratégico de marketing contiene un total de seis estrategias desglosadas en veinte y dos acciones planificadas a ejecutarse durante el año 2026 y el primer trimestre del año 2027.
4. El plan estratégico de marketing diseñado resulta viable financieramente, lo cual demuestra un planteamiento de estrategias rentables para la instalación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. La sistematización del marco teórico referencial sobre el marketing de servicios enfocado en el sector turístico y la planificación estratégica del marketing hotelero arrojó que este resulta imprescindible para lograr una mayor fidelización de clientes y rentabilidad del hotel; así como su posicionamiento competitivo respecto al entorno.
2. El plan estratégico diseñado para el hotel Club Karey – Punta Blanca se basa en el descrito por (Kotler et al., 2011), con pequeñas adecuaciones según el caso de estudio seleccionado. El mismo posee un total de siete etapas que comprende desde la definición de la Comisión de Expertos hasta la presentación y promoción del plan a través de un resumen ejecutivo.
3. El hotel Club Karey – Punta Blanca posee como principal producto el motel Punta Blanca, el cual se encuentra en fase de introducción según las etapas del ciclo de vida del producto.
4. La aplicación del plan estratégico diseñado para el producto Punta Blanca se basa en estrategias ofensivas debido al cuadrante que ocupa en la matriz de impactos cruzados. Se conformaron un total de seis estrategias, desglosadas y planificadas en veinte y dos acciones a ejecutarse durante el año 2026 y primer trimestre del año 2027 con los objetivos específicos de aumentar los ingresos totales en un 15%, aumentar el porcentaje de ocupación hasta un 70% y lograr un 90% de índice de satisfacción de clientes.
5. El plan estratégico de marketing diseñado resulta viable financieramente, lo cual demuestra un planteamiento de estrategias rentables para la instalación.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Realizar un análisis de la factibilidad económica del plan más detallado que contenga el análisis de la incertidumbre, disminuyendo la posibilidad de desviaciones en las proyecciones planificadas.
2. Incorporar el plan propuesto en el contenido de trabajo del Hotel Club Karey – Punta Blanca y de la Sucursal Islazul Varadero, para garantizar su ejecución y dar a conocer sus resultados a los trabajadores para adoptar como filosofía de trabajo la orientación hacia el marketing para la satisfacción plena de los clientes.
3. Actualizar de forma anual el plan de marketing, tomando la presente investigación como una guía o referencia de trabajo que ha de ser perfeccionada en la medida que el medio en el cual se mueve la empresa así lo exijan, sin dejar de tener presente los resultados obtenidos que son un elemento importante para medir la eficacia del plan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A., & Moorman, C. (2023). *Strategic market management*: John Wiley & Sons.
- Ahu, M. E. A., Pérez, R. P., & González, Y. R. (2017). La gestión estratégica de costos en empresas hoteleras del sector turístico en Cuba. *Universidad & ciencia*, 6, 437-447.
- Apasrawirote, D., Yawised, K., & Muneesawang, P. (2022). Digital marketing capability: the mystery of business capabilities. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(4), 477-496. doi:10.1108/mip-11-2021-0399
- Ávila, D. E. V. (2023). La evolución del marketing a lo largo del tiempo: del marketing 1.0 al marketing 5.0. *Revista de análisis y difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(5), 63-68.
- Barría, F. C. (2023). El servicio al cliente como estrategia de marketing para impulsar el desarrollo empresarial. *Visión Antataura*, 7(2), 189-205.
- Baso, E. E., & De León Long, A. I. (2024). EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ANTE LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS COMO RETOS DEL MARKETING. *Revista FAECO Sapiens*, 7(1), 116-131. doi:10.48204/j.faeco.v7n1.a4735
- Benalcázar Santillán, A. J. (2024). Planificación estratégica de marketing y el posicionamiento en la empresa seviproseg Cia Ltda. en Riobamba. (Trabajo de titulación para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas), Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Retrieved from <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13370>.
- Benavidez Jirón, X. S., Pinell Centeno, J. J., & Ruiz Arcia, M. F. (2020). *Influencia de las estrategias de marketing en el posicionamiento de la empresa Centro de Servicios Tecnológicos en la ciudad de Estelí, durante el II semestre del año 2019*. (Licenciado en Mercadotecnia), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Bilgihan, A., & Ricci, P. (2024). The new era of hotel marketing: integrating cutting-edge technologies with core marketing principles. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 15(1), 123-137. doi: <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2023-0095>.
- Blanco-Gonzáles, G., Marcillo-Mera, M. A., Huerta-Vera, J. F., & Mera-Cárdenas, F. M. (2024). Estrategias de marketing de los servicios hoteleros en épocas de crisis: Caso de estudio COVID-19, destino Manta, Ecuador. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 3(2), e689-e689.

- Brida, J. G., Rodríguez Brindis, M. A., & Mejía-Alzate, M. L. (2020). La contribución del turismo al crecimiento económico de la ciudad de Medellín – Colombia. *Revista de Economía del Rosario*, 24(1), 1-24. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.8926
- Brida, J. G., Rodríguez Brindis, M., & Mejía-Alzate, M. L. (2021). La contribución del turismo al crecimiento económico de la ciudad de Medellín – Colombia. . *Revista de Economía del Rosario*, 24(1), 1-23. doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.8926>
- Caballero, R. J. P., & Lara, O. M. N. (2023). La importancia del marketing de servicios y la calidad de atención al cliente. *Revista Colegiada de Ciencia*, 5(1), 107-118.
- Cabrera, C. (2021). Planificación estratégica.
- Cáceres, M. E. R., Velázquez, M. L. G., & Aguilera, N. M. (2020). Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER. *Sigma*, 6(2), 62-68. doi: <https://doi.org/10.33936/recus.v5i2.2198>.
- Carmona Arrascue, N. (2019). Plan de marketing para el posicionamiento del Sakura River Hotel SRL en la Ciudad de Bagua Grande, 2018. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas), Universidad Nacional Toribio Rodríguez De Mendoza De Amazonas, Perú. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.14077/2038>.
- Chura, D. C., & Flores-Vargas, S. A. (2023). Impactos económicos del turismo en proveedores de servicios turísticos a nivel mundial: Una revisión sistemática. *Puriq*, 5, e540-e540.
- Crespo Rodríguez, E. (2016). Plan de Marketing de una Empresa Gráfica en Cuba. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/plan-marketing-una-empresa-grafica-cuba/>.
- Cueva-Estrada, J., Sumba-Nacipucha, N., & Villacrés-Beltrán, F. (2020). El marketing de influencias y su efecto en la conducta de compra del consumidor millennial. *Suma de Negocios*, 11, 99-107.
- De La Ballina, F. J. (2018). *Marketing turístico aplicado*: Alpha Editorial.

- De la Llana-Pérez, E., & Valenzuela-Velasco, C. A. (2022). Estrategias de marketing de servicios para la fidelización de los clientes de la empresa aje, ubicada en la ciudad de guayaquil. *Prohominum*, 4(2), 177-206.
- Ferreiro Martínez, Y., Fernández Andrés, A., & Gil Basulto, M. (2023). La efectividad en el sector hotelero. Una aproximación conceptual. *Retos de la Dirección*, 17(1).
- Ferrell, O., Hartline, M. D., & Lucas, G. (2012). *Estrategia de marketing* (Vol. 5): Cengage learning México DF.
- Ferriz, F. G., García, J. S., & Simón, F. J. G. (2020). La evolución del concepto de estrategia de marketing internacional y su aplicación al caso español de moda hogar. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*(2), 153-174.
- García Acevedo, J., & Guzmán Llano, J. S. (2024). Propuesta de planeación estratégica integral de marketing para la empresa TH Clihoo.
- Gómez, R., Sánchez, D., López, W., & Gómez, D. (2024). Aplicación de estrategias de marketing digital para fortalecer las ventas. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 28(123), 52-61.
- González-garcía, R. J., Escamilla-Fajardo, P., López-Carril, S., & Nuñez-Pomar, J. (2020). Percepciones de los residentes sobre el turismo deportivo: impactos, calidad de vida y apoyo al sector. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 20(2), 174-188. doi:10.6018/cpd.388431.
- Herrera Masó, J., Calero Ricardo, J., González Rangel, M., Collazo Ramos, M., Travieso González, Y. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1).
- Hidalgo, L. (2020). Marketing de servicios: concepto, características, estrategias y mucho más. . doi:B2BGrowth.es.
- Izquierdo Morán, A. M., Viteri Intriago, D. A., Baque Villanueva, L. K., & Zambrano Navarrete, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.

- Izuriet Rubira, L. M., & Macías Vera, M. Y. (2017). Plan de marketing para el hotel costa del sol en la ciudad de manta post catástrofe. (Maestría en Marketing de Destinos y Productos Turísticos), Escuela Superior Politécnica del Litoral. Retrieved from <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/38221>.
- Kotler, P. (2020). Marketing and value creation. *Journal of creating value*, 6(1), 10-11. doi:<https://doi.org/10.1177/2394964320903559>.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Balasubramanian, S. (2016). *Principles of marketing*: Pearson.
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., García, J., & Flores, J. (2011). Marketing turístico (Vol. 5): Pearson educación. Retrieved from <http://hdl.handle.net/123456789/14379>.
- Kryshtanovych, S., Prosovyh, O., Panas, Y., Trushkina, N., & Omelchenko, V. (2022). Features of the Socio-Economic Development of the Countries of the World under the influence of the Digital Economy and COVID-19. *International Journal of Computer Science & Network Security*, 22(2), 9-14.
- Leyva, J. E. G., Pérez, Y. C., Orta, I. M. M., & Zayas, M. D. M. (2025). Planificacion estrategica de marketing para Guanabito Mi Hacienda: posicionamiento, diferenciacion y crecimiento. *Ciencia & Turismo*, 4(1), 62-81. doi:<https://doi.org/10.33262/ct.v4i1.59>.
- Loidi, J. (2015). ¿Qué es eso del marketing?: Guía práctica de marketing Buenos Aires: Errepar.
- para pymes.
- Martínez González, J. A. (2010). MARKETING TURÍSTICO Y GESTIÓN DEL PRODUCTO. *TURyDES*, 3(8).
- Martínez Lobatón, J. (2023). El plan de marketing: 1. Proceso estratégico y de marketing. (63). Retrieved from <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/194368>.
- Miranda Realpe, J. H., & Miranda Realpe, L. A. (2018). *Gestión Hotelera en la comercialización de las ofertas y servicios empleando internet web 2.0 en la ciudad de Tulcán* (Primera Edición Diciembre 2018 ed.).

- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de marketing (Vol. 74): Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Doi: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>.
- Niebles, L., Anillo, K. M. T., & De la Ossa Guerra, S. (2020). Componentes del Sistema Turístico en Medianas y Pequeñas Empresas Turísticas del Departamento del Atlántico-Colombia. *Saber, ciencia y libertad*, 15(2), 51-59.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y. E., & El Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034.
- OIT. (2025). Panorama Laboral 2025. América Latina y el Caribe *Organización Internacional del Trabajo*. doi:<https://doi.org/10.54394/SCJS5838>
- OMT. (2023). Desarrollo de productos turísticos. Retrieved octubre.
- ONEI. (2026). TURISMO INDICADORES SELECCIONADOS *Enero - Diciembre 2025* (marzo 2026 ed., pp. 18).
- ONUTurismo. (2026). Market Intelligence, Policies and Competitiveness Department. World Tourism Barometer, 24(1). Doi: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.
- PCC. (2021). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026
- Pérez, E., & Ramírez, R. C. (2014). La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles: México: Universidad de Colima.
- Pursell, S. (2023). ¿Qué es el marketing de servicios? definición, implementación y ejemplos.
- Ramonda, C. M. (2020). Planificación estratégica para Hotel Howard Johnson.
- Reyes Aguirre, G. M., Duarte Centeno, G. A., & Navas Metoy, L. A. . (2020). *Marketing: Planeación estratégica del marketing*. (Seminario de graduación para optar al título de licenciado en mercadotecnia), Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
- Reyes, Y. L., Lorenzo, Y. M., Hereira, M. d. I. C. M., Paris, E. G., & Chaviano, M. L. R. (2023). Procedimiento de dirección estratégica integrada para el sector hotelero. *Revista Cubana de Finanzas y Precios*, 7(4), 44-58.

Rivera, C., Canacas, I., Jovel, D., & Romero, J. (2017). Millennials: El nuevo reto del Marketing. *Realidad Empresarial*, 7. doi:10.5377/reuca.v0i3.5961

Ruiz-Almeida, D., Carralero-Hidalgo, L., Tamayo-Fajardo, M. Á., & Aguilera-Patterson, A. (2015). Procedimiento de plan de marketing para pequeños y medianos empresarios. *Ciencias Holguín*, 21(4), 1-11. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181542152001>.

Salinas Chávez, E., Salinas Chávez, E., & Mundet i Cerdan, L. (2019). Tourism in Cuba: Development, Challenges, Perspectives. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49. doi:10.18226/21789061.v11i1p23

Secco, F. Z., da Cunha, C. F., Spers, E. E., Galeano, R., & da Silva, R. R. C. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar. *Invenio: Revista de investigación académica*(36), 107-116.

Zamora Torres, A. I., & Cruz Romero, G. (2020). Competitividad del sistema turístico de las ciudades mexicanas patrimonio mundial. *Revista de El Colegio de San Luis*, 10(21).

ANEXOS

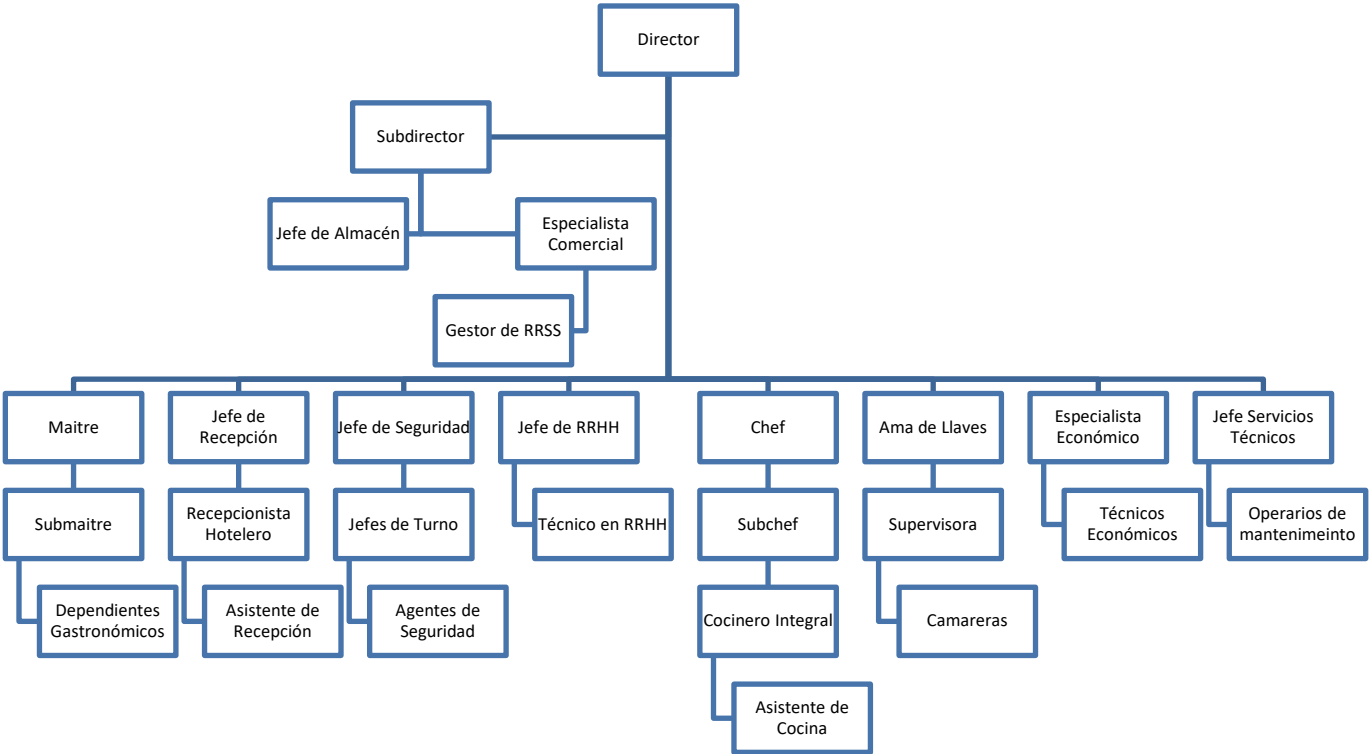
ANEXOS

Anexo 1. Etapas para la confección del plan de marketing.

		AUTORES											
		(Kotler, 2011)	(Monferre r Tirado, 2013)	(Ruiz-Almeida, 2015)	(Crespo Rodríguez , 2016)	(Izurieta Rubira, 2017)	(Carmona Arrascue, 2019)	(Cáceres, Velázquez , 2020)	Martínez Lobatón, 2023)	(Benalcázar Santillán, 2024)	(García Acevedo, 2024)	(Leyva, 2025)	
ETAPAS	Resumen ejecutivo	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	60%
	Conexión Corporativa	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	10%
	Análisis y Previsiones sobre los factores del entorno	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
	Segmanetación y Mercado objetivo	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	60%
	Objetivos y Cuotas de Ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
	Estrategias	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	100%
	Tácticas	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	20%
	Plan de acción	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	70%
	Recursos y Presupuestos	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	70%
	Seguimiento, Evaluación y Control	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	50%
	Etapas Empleadas(%)	100%	60%	60%	40%	80%	60%	70%	60%	50%	80%	80%	

Nota: Entiéndase por “1” como respuesta afirmativa y “0” como respuesta negativa.

Anexo 2. Estructura organizativa Hotel Club Karey – Punta Blanca.



Anexo 3. Método del panel de expertos del coeficiente Kendall.

El método del panel de expertos del coeficiente Kendall consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos de cuáles serían las causas que afectan la calidad. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual considere a criterio propio. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente de Kendall (W).

Las formulas a utilizar son las siguientes:

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m a_{ij}$$

Donde:

m – número de expertos.

$\sum a_{ij}$ – suma de las puntuaciones otorgadas por los expertos al ítem i.

K – número de ítems a valorar.

T – factor de comparación. $\sum \sum a_{ij} / K$

$$\Delta = \sum a_{ij} - T$$

Para comprobar si existe concordancia entre el panel de especialistas se empleará el Coeficiente de Kendall (W) a partir de la fórmula siguiente:

$$W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)} \geq 0.5$$

- Si se cumple, hay concordancia y el estudio es válido.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, pero esto no indica que los expertos no sean expertos, solamente que hubo dificultades en la explicación y preparación del método, de haber un número de expertos $m \geq 7$ y el estudio no ser válido, entonces se pueden eliminar los que más variación introducen en el estudio, mientras se respete siempre $m \geq 7$

Anexo 4. Fórmula para el cálculo del VAN y TIR.

$$VAN = -Inv VA_0 + (Ing_0 - Egr_0) + \frac{(Ing_1 - Egr_1)}{(1 + TA)^1} + \frac{(Ing_2 - Egr_2)}{(1 + TA)^2}$$

Inv VA₀ – Inversión inicial

Ing. – Ingresos

(Ecuación 2)

Egr. – Egresos

TA – Tasa de oportunidad

$$(VAN = 0) = -Inv VA_0 + (Ing_0 - Egr_0) + \frac{(Ing_1 - Egr_1)}{(1 + TIR)^1} + \frac{(Ing_2 - Egr_2)}{(1 + TIR)^2}$$

El TIR es el valor para el cual el VAN se hace 0

(Ecuación 3)

Anexo 5. Resultados de la Matriz DAFO

		Oportunidades					Amenazas					Total
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
Fortalezas	F1	4	2	4	3	3	3	2	3	4	3	31
	F2	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	28
	F3	3	2	4	2	4	2	3	4	4	2	30
	F4	4	3	5	3	4	3	2	3	4	3	34
	F5	5	4	3	3	5	4	3	3	4	3	37
Debilidades	D1	3	2	2	3	2	1	3	5	4	1	26
	D2	4	4	5	3	5	2	4	2	5	1	35
	D3	3	3	2	1	3	1	3	2	4	1	23
	D4	4	3	4	1	3	1	4	2	4	1	27
	D5	3	2	3	2	2	2	3	3	3	1	24
Total		36	27	35	23	34	22	29	31	40	18	

Anexo 6. Plan de Acción

No.	Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Estrategia 1: Mejora continua del producto			
1	Gestión de la contratación con el sector no estatal para garantizar mayor regularidad y variedad en la cadena de suministros.	Asesor Jurídico y Especialista de Abastecimientos	Priemer Trimestre año 2026
2	Creación de ofertas gastronómicas con noches temáticas, aprovechando las características estructurales de la instalación: cenas en el área de la playa con puesta del sol, actividades recreativas nocturnas en la terraza del hotel.	Maitre y Chef	Enero 2026
3	Crear ofertas que contengan experiencia vivencial en la elaboración gastronómica.	Maitre	Marzo 2026
4	Habilitar una tienda de souvenirs y artículos personalizados.	Subdirector y Jefe de Servicios Técnicos	Abril 2026
5	Lograr la certificación de “playa ambiental” para aumentar la confianza del cliente en la sostenibilidad del destino.	Especialista de Calidad	Mayo 2026
Estrategia 2: Capacitación continua y gradual del personal.			
6	Actualizar contratación con la escuela FORMATUR.	Especialista de Recursos Humanos	Enero 2026
7	Identificar necesidades de capacitación.	Especialista de Recursos Humanos	Enero 2026
8	Elaborar el plan de capacitación del personal.	Especialista de Recursos Humanos	Enero 2026
9	Elaborar programas de reconocimiento interno para motivar al personal.	Especialista de Recursos Humanos	Enero 2026
Estrategia 3: Penetración de mercado.			
10	Actualizar la contratación con agencias de viajes “online” y agencias que desarrollen turismo de circuito.	Especialista Comercial	Enero 2026

11	Crear tarifas iniciales competitivas para atraer clientes y generar volumen de reservas.	Especialista Comercial	Enero 2026
12	Incentivar la venta directa en el sitio web Islazul con beneficios exclusivos.	Especialista Comercial	Febrero 2026
Estrategia 4: Implementación de programas interactivos de atención al cliente			
13	Implementar un chat en línea en la web del hotel para consultas en tiempo real.	Especialista Informático	Julio 2026
14	Capacitar al equipo sobre herramientas digitales.	Especialista de Recursos Humanos	Agosto 2026
15	Crear un sistema de “feedback” instantáneo durante la estadía del cliente a través de códigos QR.	Especialista Informático	Enero 2027
Estrategia 5: Marketing digital			
16	Incentivar reseñas en TripAdvisor, Booking y Google Reviews.	Gestor de Redes Sociales	enero - marzo 2026
17	Responder de forma proactiva a comentarios para transmitir confianza.	Gestor de Redes Sociales	Enero 2026
18	Crear perfiles activos en Instagram, Facebook y Twitter con contenido visual atractivo.	Gestor de Redes Sociales	Enero 2026
19	Aplicar marketing de influencia para atraer más mercado a través de contratos con creadores de contenido.	Gestor de Redes Sociales	Febrero 2027
Estrategia 6: Optimización de procesos			
20	Establecer protocolos de servicio estandarizados para garantizar calidad homogénea.	Especialista de Calidad	Diciembre 2026
21	Contratar con el GET la actualización de servicios automatizados a través del Sistema ZUN.	Especialista Informático	Enero 2026
22	Optimizar los servicios en la recepción hotelera mediante gestiones de reservas.	Jefe de Recepción	Febrero 2027

