

TEMÁTICA: GESTIÓN COMERCIAL

Título: Plan de marketing para pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara.

Title: Marketing Plan for transit hotels from Villa Clara Destiny.

Autores:

MSc. Yanet Hernández Aro

Dirección postal: San Pedro 509 A entre Estradapalama y Misionero. Reparto Raúl Sancho. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. Código postal: 50100. E-mail: yanetha@uclv.edu.cu

Dra. C Esther Lidia Machado Chaviano

Dirección postal: Evangelista Yanes 6 A entre Máximo Gómez y Carolina. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. Código postal: 50100. E-mail: esthermc@uclv.edu.cu

Dr. C Carlos Cristóbal Martínez Martínez

Dirección postal: Calle H, esquina 2da, Edificio 28, Apartamento 4, Reparto Santa Catalina. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. Código postal: 50100. E-mail: crisobalc@uclv.edu.cu

Institución de adscripción: Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Ministerio de Educación Superior. Santa Clara. Cuba. Dirección: Carretera de Camajuaní Km 5 ½

Teléfono: 211784

TÍTULO: Plan de marketing para pequeños y medianos hoteles de tránsito del Destino Villa Clara.

TITLE: Marketing Plan for transit hotels from Villa Clara Destiny.

RESUMEN

En el escenario actual, cada vez más competitivo, se comienza a valorar los beneficios del plan de marketing en la gestión hotelera. La situación actual de los hoteles de tránsito del destino Villa Clara arrojó como resultado, deficiencias en la planificación de la actividad comercial, prevaleciendo el empirismo y la operatividad. Por lo que la propuesta presentada parte de la necesidad de desarrollar un nuevo procedimiento para la elaboración del plan de marketing en estos hoteles, teniendo en cuenta que en la literatura consultada aunque existen numerosos aportes entorno a este tema, se evidencia la carencia de procedimientos adecuados a las características particulares de este tipo de hoteles, los que precisan métodos y técnicas más prácticos y basados en sus posibilidades reales de gestión, de manera que le permita el incremento del flujo de turistas y utilidades de forma sostenida.

Palabras Claves: Hoteles de tránsito, plan de marketing, procedimiento.

ABSTRACT

In the current scenario, increasingly more and more competitive, the benefits of the marketing plan in hotel management is started to be more valued. The current situation of transit hotels destination Villa Clara dropped as a result, poor planning in the commercial activity, prevailing empiricism and operability. Thus, the proposal presented comes from the need to develop a new process for the preparation of the marketing plan in these hotels, considering that in the consulted literature although there are extensive contributions around this issue, there is a lack of appropriate procedures according to the particular characteristics of such hotels, which makes it more required the use of practical methods and techniques based on real possibilities of management, so that allows the increased flow of tourists and profits steadily.

Key words: procedure, marketing plan, transit hotels.

Introducción

La humanidad se encuentra inmersa en una vorágine de transformaciones que se suceden con increíble rapidez y que forman parte de la cotidianidad del individuo de hoy. En un mundo altamente globalizado y marcado por una oferta excesiva, se percibe a simple vista la existencia de un elevado nivel competitivo entre las entidades turísticas que luchan por sobrevivir en el mercado actual.

El sector hotelero no escapa a las grandes transformaciones de la época. Definitivamente ya no se trata de construir hoteles; el concepto ha cambiado desde producto y etiqueta a experiencia única. Cada vez más, el lujo se entiende como exclusividad, originalidad y servicio mucho más que como instalaciones o productos espectaculares u ostentosos. [1; 2]. Estas condiciones exigen a la empresa hotelera un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves [3]. Se trata no solo de aceptar los cambios, sino de formar parte activa de ellos teniendo en cuenta que “el cambio, y no la estabilidad, es la única constante” [4]. La empresa turística del siglo XXI deberá integrar todas sus áreas de gestión de manera que se complementen en un sistema orientado hacia el logro de la satisfacción del cliente; asimismo habrá de enfocarse a su público objetivo a través de estrategias de comercialización, cuya aplicación permita conocer al cliente de manera que se le ofrezca, justamente, un producto que constituya la materialización de sus deseos y necesidades.

En este ámbito se impone un reto para los pequeños y medianos hoteles de hoy: mantener su producto en el mercado de forma sostenida. Por ello todas las decisiones relacionadas con las acciones de marketing de estos hoteles deben estar estructuradas y planificadas y no deben dejarse al azar.

La provincia Villa Clara, al centro de la Isla de Cuba, cuenta con un grupo de instalaciones hoteleras de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado, entre los que destacan aquellos hoteles destinados al turismo de tránsito.

Sin embargo estos hoteles como muchos otros, actualmente presentan algunos problemas comerciales y esto debido fundamentalmente a que sus gestores envueltos en la problemática diaria y la obtención de resultados a corto plazo, no establecen estrategias de marketing para el incremento de las utilidades en el largo plazo, lo cual exige la orientación del negocio hacia el mercado y no hacia la operación.

Además, carecen de elementos metodológicos certeros para accionar de manera efectiva sobre la gestión del marketing; y las actividades que en este sentido se llevan a cabo se limitan muchas veces a establecer objetivos que responden a orientaciones que provienen del grupo hotelero al cual pertenecen, sin correspondencia con la situación concreta que presentan.

De ahí la necesidad de gestionar de manera efectiva el proceso de comercialización de estos hoteles, sobre la base de la aplicación de instrumentos de planificación, adecuados a sus condiciones particulares y a la realidad del entorno en el que se inserta, lo cual se considera el propósito fundamental de esta investigación.

El instrumento que utilizan los responsables de la comercialización de las empresas para planificar sus acciones de manera periódica es el Plan de Marketing, que sirve para establecer, en función de diferentes tipos de análisis, secuencias de actuaciones que la empresa deberá realizar dentro de un proceso ordenado que guarde la máxima coherencia.

Debe reconocerse que en la investigación bibliográfica realizada se han consultado procedimientos referidos a la empresa de manera general [4; 5; 6]; propuestas aplicables a empresas propiamente turísticas como la de Antoni Serra [7] y Philip Kotler [8], o dirigidas a la comercialización de productos y servicios turísticos [9; 10; 11]; también procedimientos adecuados a la gestión comercial de la empresa hotelera en general [12; 13; 14], procedimientos más específicos, orientados a hoteles de ciudad [15] y hoteles ubicados en balnearios [16; 17].

Sin embargo se demostró la evidente insuficiencia de literatura en lo referente a la existencia de procedimientos que se adapten a la hotelería, en las condiciones de Cuba y en particular para los hoteles de Villa Clara, destinados al turismo de tránsito.

Se requiere aunar todos los criterios estudiados en un procedimiento que se ajuste a la situación concreta de estos hoteles y que pueda responder a sus requerimientos, para lo cual también será necesario tener en cuenta la situación actual de la gestión de marketing que desarrollan.

Teniendo en cuenta el estado de la problemática, se planteó como objetivo general de la investigación: diseñar un procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en los hoteles de tránsito del destino Villa Clara adaptado a las peculiaridades de su actividad comercial.

Métodos

En Villa Clara el sector del alojamiento turístico en los últimos años ha mostrado un crecimiento, sobre todo dado por el desarrollo de la cayería noreste. Por lo que se enfrenta a un reto mayor, el de acoger a los miles de turistas que visitan el centro del país, como un destino de variadas opciones y asistir al viajero que llega en busca del descanso y el esparcimiento.

En este sentido, se realiza un estudio en los hoteles que existen actualmente en la provincia, teniendo en cuenta su destinación, en este caso, el turismo de tránsito. Se coordinaron sesiones de trabajo con los directivos y especialistas del área comercial, aplicándose

entrevistas libres, y diferentes técnicas grupales, con el objetivo de conocer y valorar esencialmente el empleo del plan de marketing.

Como resultados principales, se pudieron determinar las características de la gestión, así como los aspectos que ellos consideran positivos o negativos y que facilitan o dificultan la toma de decisiones para el logro de los objetivos del marketing; tomando en consideración, cuáles de los elementos que se consideran para elaborar el plan de marketing, son introducidos en la gestión de las mismas.

En primer lugar habría que señalar como puntos negativos:

- En el 90% de los casos no existe una planificación de marketing, que dé cumplimiento a las estrategias y objetivos comerciales, definidos como parte de la planificación estratégica del hotel.
- En los casos en que se elabora un plan de marketing, éste presenta muchas limitaciones, pues no se establecen los mecanismos de control que garanticen que todos los esfuerzos del departamento y de la instalación estén orientados al logro de los objetivos definidos y permitan constantemente analizar y corregir las desviaciones en relación con lo establecido en el plan. Además, su utilización para el desarrollo de las actividades comerciales de la entidad son prácticamente nulas.
- Por tanto hasta el momento las acciones que en este sentido se llevan a cabo son de forma empírica.
- La filosofía empresarial apoya la necesidad e importancia de planificar las acciones comerciales, pero hay desconocimiento sobre la forma de planificar y ejecutar lo concebido.
- Tampoco se llevan a cabo estudios de mercado, por lo que la segmentación es muy pobre. Se trabaja sobre la base de información proveniente de fuentes secundarias, sin considerar la información acumulada por el personal de servicio durante años de labor en la entidad y que pudiera contribuir a establecer patrones de comportamiento en la instalación por los distintos segmentos que la visitan.
- Se tiene muy poca información sobre la competencia, apenas se conoce al competidor más cercano, por lo que no se planifican, ni se orientan estrategias o acciones encaminadas a superarla.
- No se trabaja sobre la base de las ventajas competitivas, ni los atractivos de posicionamiento que constituyen para el hotel los pilares fundamentales que definen su posición en el mercado.
- El control en esta área solo se realiza a través del análisis de los indicadores comerciales.
- Con respecto a las acciones de comunicación, la mayor parte corre por el grupo hotelero y el hotel realiza algunas acciones de relaciones públicas y promociones dentro de frontera.

- Las decisiones relacionadas con el precio y los canales de distribución son tomadas centralmente por el comercial del grupo al que pertenecen, por política del país, por lo que el hotel tiene poco poder de acción sobre éstas.
- De manera general puede decirse que falta autonomía para llevar a cabo acciones en el corto plazo, que permitan ser flexibles y dinámicos ante los rápidos cambios que se dan en el entorno; pero muchas veces esta es la excusa donde se escudan los especialistas y directivos del área comercial para no actuar; lo cual también requiere motivación y debería ser una preocupación de la dirección del hotel y del grupo hotelero.

Como aspectos positivos se señalan:

- El papel desempeñado por el área comercial, apoyado en la motivación y la calidad de la relación con el resto de las áreas.
- Las actividades de capacitación se realizan con éxito, abordando temas de actualidad y pertinencia.
- Se han desarrollado algunas iniciativas encaminadas a lograr un incremento en los niveles de satisfacción del cliente que visita el hotel y el aumento de los ingresos. Puede citarse las noches temáticas, desfile de modas, presentación de artistas nacionales y juegos de participación.

Por tanto puede concluirse que a pesar de los resultados positivos que se obtienen como parte de la gestión comercial que realiza el hotel, se hace necesario el desarrollo inmediato de un plan de marketing realista, adecuado a las posibilidades concretas que tienen estos hoteles para operar, lo que quiere decir:

1. que oriente a la toma de decisiones, con respecto a los aspectos esenciales de la actividad comercial sobre lo cuales puede actuar, teniendo en cuenta las funciones que corresponden a los especialistas del área comercial del hotel.
2. que lleve a cabo estudios del entorno, principalmente del mercado y de la competencia en frontera, que ofrezcan datos relevantes para la toma de decisiones.
3. que oriente al análisis autocrítico, con respecto a la situación concreta de los productos y servicios que ofrece y a la capacidad real del hotel para hacer frente a la misma.
4. que permita la definición de estrategias en función de las áreas de resultado claves de la gestión de marketing: ventajas competitivas y posicionamiento en el mercado, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.
5. que establezca mecanismos de control efectivos, en correspondencia con los niveles de operación de estos hoteles, permitiendo ser flexibles y capaces de actuar de forma inmediata.

Tomando en consideración los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido como parte de la gestión de marketing que realizan los hoteles de tránsito del destino y los principios a los que debe responder toda propuesta que pretenda ser coherente con el resultado que arrojó el análisis anterior; se diseñó el procedimiento que se presenta, el cual trata de ajustarse a la realidad del sistema de gestión hotelera en Cuba y de la

situación de los hoteles del destino en particular, sin aplicar recetas de países desarrollados; tomando lo positivo y útil de los procedimientos analizados en la revisión bibliográfica, lo que puede ser usado en beneficio del turista que nos visita, del hotel y del desarrollo del contexto social en el que se inserta.

Resultado

El procedimiento consta de 4 fases y 12 etapas estructuradas de manera lógica y coordinada. La descripción en detalles se presenta a continuación:

♦ Fase Analítica

Esta es la primera fase del procedimiento y es una de las más importantes, pues de ella depende en gran medida el avance del proceso de planificación, los objetivos y estrategias que se definan. Es la fase en la que se analiza la situación actual del hotel, determinándose lo que desea para su futuro inmediato.

Etapas I: Plan general del hotel y de la empresa a la cual pertenece

La elaboración del plan parte de la consideración de los elementos fundamentales del Plan General de la empresa a la cual pertenece y del Plan General del propio hotel.

Etapas II: Análisis Externo

En el análisis externo se estudia el entorno en el cual se mueve la empresa, es importante considerar la situación actual con relación a los **factores económico, social, cultural, tecnológico y político**; el **análisis del mercado**, que incluye, las tendencias actuales y proyecciones futuras de la oferta y la demanda turística, de la hotelería y del turismo de tránsito; el especialista comercial deberá analizar estos elementos en el contexto del destino Cuba, específicamente para el destino Villa Clara. Es de señalar que los estudios correspondientes al mercado internacional con el que opera el hotel se realizan a nivel de empresa hotelera, información que se envía al hotel para la operación con estos mercados; sin embargo el hotel sí debe estudiar los mercados en frontera en función de los productos que pretende posicionar en ellos; el **análisis de la competencia**, que lleva a definir los competidores superiores y los inferiores para el hotel, a partir de los criterios definidos por Acerenza [12]: características del producto ofrecido, precios públicos, ingresos turísticos, turistas-días extranjeros y por ciento de ocupación.

Este análisis debe propiciar la determinación de las principales **Amenazas y Oportunidades** que deberá contrarrestar o aprovechar, respectivamente.

Etapas III: Análisis Interno

En esta etapa se realiza un análisis interno del hotel, para ello se parte de la **valoración del comportamiento de los principales indicadores comerciales** con los que opera: turistas físicos, turistas días, estancia promedio, ingresos por turistas, ocupación habitacional, entre

otros que considere también importantes, al menos para los últimos tres años. Este análisis histórico estará acompañado del análisis causal, que pretende buscar las razones de los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, así como la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Por otro lado se **definen y analizan los segmentos de mercado** a los cuales se orienta la actividad fundamental de la empresa, se determina además si estos mercados encajan con las capacidades, recursos y objetivos del hotel para obtenerlos o asegurarlos, lo cual se analiza en la **relación Producto-Mercado** a partir de la descripción de todos los componentes que integran el producto que ofrece el hotel y su relación directa con los segmentos de mercado que atiende. Esto permite la selección de mercados objetivos apropiados, atendiendo al orden de importancia que representa para el hotel.

Independientemente de que para este tipo de hoteles el mercado objetivo es aquel segmento que viaja a través de circuitos, recorriendo el país y realiza una estancia breve en el destino Villa Clara; puede tener otros segmentos que adquieren importancia en la medida que contribuyen a elevar sus beneficios sobre todo en las temporadas de baja turística para el hotel, atendiendo a la marcada estacionalidad de este sector. Por lo que es necesario identificar y conocer cada uno de los segmentos para orientar adecuadamente la oferta a cada uno de ellos.

Luego se determina la **etapa actual del ciclo de vida de cada uno de los productos-mercados**, que constituyen la oferta del hotel, sobre la base del análisis evolutivo de los ingresos totales del hotel desde sus inicios hasta el momento, este aspecto esencial para la determinación más adelante de la estrategia adecuada de acuerdo a la situación del hotel.

También se deben analizar **los precios que fija el hotel**, teniendo en cuenta que los precios estratégicos y tácticos para el producto-mercado turismo de tránsito y el producto alojamiento son definidos a nivel de empresa hotelera y los precios tácticos del resto de los productos, son definidos en dependencia de la necesidad que exista de movilizar la demanda en el corto plazo, identificando los métodos y las condicionantes que utiliza para su fijación. Se deben estudiar los **canales de distribución** (canal directo, canal corto o canal largo) con los que opera el hotel, atendiendo especialmente a las agencias receptoras nacionales, puesto que la empresa hotelera a la cual pertenece es quien establece las operaciones directamente con las agencias de viajes y turoperadores, a través de todo el sistema de contrataciones, no obstante el hotel puede contribuir al desarrollo exitoso de las mismas a través de la información y conocimientos que posee.

Otro aspecto relevante es el análisis de la **eficacia de la estrategia de comunicación**: si existe una estrategia de comunicación bien determinada, evaluar el éxito de la misma a partir de los resultados obtenidos con la ejecución de las acciones definidas. Hay que tener en cuenta en este aspecto que se deben evaluar esencialmente la efectividad de los instrumentos

de comunicación que aplica el propio hotel para el mercado en frontera, puesto que existen una serie de acciones, que desarrolla su casa matriz, dirigidas a esos mercados fuera de frontera.

Por último se deben analizar los **recursos humanos, técnicos y económico-financieros**, con que cuenta el hotel para el desarrollo de los procesos estratégicos, claves y de apoyo que integrados armoniosamente, determinan los resultados de la empresa.

A partir de todo este análisis interno se definen las principales **Debilidades** y **Fortalezas** del hotel.

Etapa IV: Análisis DAFO

A partir del análisis externo y teniendo en cuenta el análisis interno del hotel, se realiza el análisis DAFO, que consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del hotel con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

♦ Fase Estratégica

Esta es una fase muy ligada a la anterior, ya que juntas permiten explicar el diagnóstico y las vías de solución de la situación actual que presenta el hotel. En esta fase se toman decisiones basadas en los análisis anteriores, que a su vez se plasmarán en los planteamientos tácticos posteriores.

Etapa V: Estrategia Maestra

Teniendo en cuenta los resultados del análisis DAFO y a partir de la fase del ciclo de vida en la que se encuentren los productos-mercados, se pueden definir las estrategias que se presentan a continuación:

Etapa de Introducción: El hotel puede accionar sobre los precios tácticos según las temporadas, o en determinadas fechas especiales (Navidad, fin de año, día de los enamorados), puede desarrollar promociones de venta e incentivar la venta personal desde las agencias receptoras nacionales, a partir del uso de la folletería, para atraer el mercado en frontera.

Etapa de Crecimiento: Puede mejorar la calidad del producto y añadir nuevos elementos; se puede introducir en nuevos segmentos del mercado en frontera; cambiar elementos de la comunicación dirigida a los segmentos sobre los cuales puede accionar y reducir los precios en el momento oportuno para atraer nuevos clientes. Es preciso comenzar a implementar acciones de relaciones públicas que puedan ayudarle a extender esta situación o llegar mejor posicionados a la próxima etapa.

Etapa de Madurez: Pueden decidir modificar el producto, a través del cambio de algunas de las características del mismo o la mejora de la calidad del producto; y la modificación del mix de marketing, para aumentar las ventas. Otra de las medidas es el desarrollo de actividades que

tienen el propósito de congregarse gente, de hacer más atractivos los espacios y de estimular el consumo a través de una oferta amplia para diferentes segmentos.

Etapa de declive o rejuvenecimiento: En este sentido las iniciativas de transformación no se limitan únicamente al mejoramiento de la infraestructura, se puede utilizar además la tematización de las áreas del hotel, teniendo en cuenta elementos del paisaje natural, el contenido histórico, cultural y así diversificar la experiencia dentro del entorno del hotel, aprovechando a su vez, los atractivos del destino donde se inserta.

Además de definir la estrategia maestra adecuada, debe decidirse en esta etapa del procedimiento, partiendo de lo anterior, lo que se consideran ***Áreas de Resultados Claves del Marketing:*** las ***ventajas competitivas*** y el ***posicionamiento deseado***.

El hotel debe buscar, teniendo en cuenta la relación ***producto-mercado***, aquellos factores en los que se sienta fuerte y superior a la competencia, para explotarlos y mantenerlos como una ventaja competitiva; lo cual va a servir de base para el posicionamiento en el mercado, buscando una imagen sólida y diferenciada del resto de los competidores.

Etapa VI: Objetivos de marketing

Una vez definida la estrategia maestra y las áreas de resultados claves del marketing, se hace necesario concretar los objetivos que se desean alcanzar, tanto desde el punto de vista financiero como desde el punto de vista de mercado. Los ***financieros*** pueden establecerse en función del nivel de rentabilidad, de ingresos o utilidad deseada; los objetivos de ***mercado*** pueden estar vinculados a criterios como número de clientes e ingresos medios en función del producto-mercado, la estancia media, el por ciento de ocupación, la cuota de mercado y el índice de satisfacción de los clientes.

Etapa VII: Estrategias del Mix de Marketing

Las estrategias indican cómo alcanzar los objetivos previstos, deben relacionarse con la función de cada variable de la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y comunicación), en correspondencia con la estrategia maestra y la relación producto-mercado definida de inicio. Asimismo, toda estrategia debe ser formulada sobre la base de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices generales del hotel.

♦ Fase Operativa

Esta fase es fundamental ya que persigue plasmar en acciones las directrices generales definidas con anterioridad, en las estrategias y objetivos de marketing.

Es importante tener en cuenta a la hora de materializar la estrategia, a través del plan de acción, que éste debe orientarse a la gestión del producto-mercado, a través de cada uno de

los **puntos de venta internos** del hotel, donde el oferente efectúa la venta de un producto o servicio, que puede ser: la recepción del hotel, el bar, el restaurante, la tienda, una discoteca o salón de fiesta o puntos de ventas específicos dentro de las instalaciones, etc. [7].

Debe tratarse además la eficiencia del plan desde el punto de vista económico, es decir debe evaluarse la factibilidad de desarrollar el plan de marketing definido, previendo tanto el costo de las acciones como los beneficios que se espera obtener como resultado de la aplicación de las mismas.

♦ Fase de control y Seguimiento

El control es la última fase en la elaboración de un plan de marketing, no por ello la menos importante. En este procedimiento se propone utilizar como mecanismo, el control de gestión, a través de la utilización del cuadro de mando desde la perspectiva del cliente, que va a permitir conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van ejecutando las acciones definidas y se van encaminando las estrategias.

Es importante para ello, la aplicación de herramientas y métodos como emisión de reportes diarios, semanales o mensuales según se considere más adecuado, para comunicar los resultados; el plan de contingencias, tanto para el caso del fracaso de algunas de las acciones del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir; y la auditoría de gestión de marketing, que busca evaluar la gestión del proceso de comercialización del hotel al finalizar el período planificado y determinar su evolución, sobre todo para partir de este punto en la definición del plan de marketing a ejecutar para el próximo año; de tal forma que el plan siguiente represente una continuación de las acciones ya ejecutadas en el plan anterior y se puedan alcanzar las metas propuestas en el plan general del hotel.

Se concluye la elaboración del documento con el Resumen, que se presenta en la portada del plan; luego se pasa a la etapa de implantación y seguimiento que consiste en la ejecución de cada una de las acciones, estrategias definidas y mecanismos de control en el hotel; para lo cual será preciso realizar una sesión de trabajo con el consejo de dirección con el fin de presentar formalmente el plan de marketing para decidir su aprobación y adoptarlo oficialmente. Se sugiere la programación de seminarios, para comunicar, difundir el contenido de este documento, preparar a las personas para las tareas y funciones que deberán llevar a cabo. Por último es importante que todas estas tareas se incorporen a los planes de trabajo mensuales de cada uno de los individuos implicados en la consecución de los objetivos de marketing, como una forma de evaluar el desempeño de los miembros del hotel y la efectividad del plan de marketing al nivel base.

Conclusiones

Una vez concluida la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. La investigación bibliográfica realizada permitió conocer la necesidad de la elaboración e implementación de planes de marketing como guía planificada que contribuya a la eficiencia en la gestión comercial de los hoteles, a través de la planificación lógica y

estructurada de las diferentes variables del marketing, proporcionando una visión clara de la situación en la que se encuentra el hotel, del objetivo final, las estrategias y acciones necesarias para el logro de las metas trazadas.

2. En la literatura consultada se han encontrado diversos procedimientos para la elaboración del plan de marketing, todos ellos pueden ser aplicables, si se adaptan a las condiciones actuales de los hoteles de tránsito del destino Villa Clara; sin embargo se considera necesario la elaboración de un procedimiento que permita aunar todos los criterios estudiados, se adecue al caso concreto objeto de estudio y a sus características particulares.
3. A partir de la evaluación de la situación actual de la gestión de marketing en estos hoteles se pudo constatar que en la mayoría de los casos no se han desarrollado planes de marketing, de modo que las acciones de mercadotecnia se realizan de forma espontánea y empírica, manifestándose con un enfoque excesivamente operativo que les impide la realización de una gestión comercial orientada de manera efectiva a satisfacer los deseos del cliente.
4. A partir de estos resultados se decide la propuesta de un procedimiento que se compone de 4 fases y 12 etapas, asume los puntos generales que debe contener todo plan de marketing, considerando los resultados tanto positivos como negativos que hasta el momento se han obtenido como parte de la gestión comercial que realizan los hoteles del destino, logrando adaptarse a las características particulares de la hotelería, en las condiciones de Cuba y de los hoteles de tránsito del destino Villa Clara.

Bibliografía

1. GALLEGO, Jesús F. Gestión de hoteles : una nueva visión. España: Editorial Thomson Paraninfo, 2002. 850 p. ISBN: 978-84-283-2842-5, BANCA MARCH,
2. Informe del sector turístico: resumen ejecutivo [en línea]. España, publ. [2012]. [Consulta: 9 septiembre de 2012]. Disponible en: http://www.slideshare.net/Tea-Cegos_Consultur/informe-banca-march-turismo
3. HOSTELTUR. Tendencias del sector turístico 2012. [en línea], España, publ. [2012]. [Consulta:9 octubre de 2012]. Disponible en: [http://www.hosteltur.com/web/uploads/2012/02/Tendencias del sector turlstico 2012 Marketing 1 bo.pdf](http://www.hosteltur.com/web/uploads/2012/02/Tendencias_del_sector_turistico_2012_Marketing_1_bo.pdf)
4. KOTLER, Philip. Fundamentos de Marketing. 6. ed. México: Pearson Educación, 2003. 585 p. ISBN: 970-26-0400-1.
5. OSORIO, Estefanía , OSORIO, Javier y GALLEGO, Javier. Turismo, planificación y gestión estratégica. Valencia: Ed. Universidad Politécnica de Valencia, 2009. ISBN: 978-84-8363-504-9.
6. ECHAVERRI, L. M. Una visión estratégica de un plan de marketing. [s.l.]: Ediciones Mayol : CESA, 2008. ISBN: 978-958-8307-752-7.
7. SERRA, Antoni. Marketing trístico. España: Pirámide, 2002. 396 p. ISBN: 84-368-1653-6.

8. KOTLER, Philip , BOWEN, John y MAKENS, James. Marketing para Turismo. 3a. ed. México: Ed. Pearson : Prentice Hall, 2004. 565 p. ISBN: 84-205-3895-7.
9. MILIO, Isabel. Diseño y comercialización de productos turísticos locales y regionales. España : Ed. Thomson Paraninfo, 2004. 232 p. ISBN: 84-9732-299-1
10. COOPER, Chris [et al.] El Turismo. teoría y práctica. 3 ed. España: Síntesis, 2007. 944 p. ISBN: 978-84-975651-0-3
11. IGLESIAS, Ramón , TALÓN, Pilar y GARCÍA-VIANA, Ricardo. Comercialización de productos y servicios turísticos. 2 ed. España: Editorial Síntesis, 2007. 248 p. ISBN: 978-84-975650-8-0
12. ACERENZA, Miguel A. Marketing hotelero. México: Ed. Trillas, 2004. 156 p. ISBN: 8466550895
13. SANCHEZ, Diosdelina , BLANCO, Elaine y DIAZ, Maria A. Gestión de marketing hotelero y AAVV. Especialidad de Postgrado en Gestión Hotelera. Matanzas: Universidad de Matanzas. Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. Cuba, 2008. 327 p.
14. JIMÉNEZ, Sandra K. Plan de marketing para el Hotel Bacastell ubicado en la ciudad de Quito. [Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en empresas hoteleras]. Ecuador : Universidad Tecnológica Equinoccial, 2008.
15. ORTIZ, Aurelio y GARCÍA, María M. Plan estratégico de marketing para el proyecto turístico hotelero Albacora en el balneario de Santa Marianita provincia de Manabí, Ecuador, [Tesis previa a la obtención del Diplomado Superior en Gerencia de Marketing]. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil, 2012.
16. GARCÍA, Verónica. Plan de marketing estratégico de comercialización. El caso de ZT Hotels. [Tesis pregrado]. España: Universidad Politécnica de Valencia. Facultad de Administración y Dirección de Empresas, 2012.
17. RUIZ, Diana, PIÑERO, Mirta y AUSINA, Marta. Gestión de Hoteles: una valoración necesaria de la gestión comercial de un hotel de playa, categoría cinco estrellas. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local* [en línea]. 5 (12), 2012. [Consulta: 12 diciembre de 2012]. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/turydes/12/tmd.pdf>

Recibido: 21-2-13
Aceptado: 22-2-13