

**ESCUELA SUPERIOR DE ESTUDIOS DE  
MARKETING EN ESPAÑA"**

**MAESTRIA EN MARKETING Y GESTION  
EMPRESARIAL**

*TESIS EN OPCION AL GRADO CIENTIFICO DE MASTER*

**Titulo: "DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING  
PARA RUMBOS**

**TRINIDAD DE CUBA"**

-

**Autor: Msc. Ernesto Manuel Conde Pérez**

-

**Tutor: Dra. Doña Francisca Adelantada Alderete**

**CUBA/2001**

## RESUMEN

La practica ha demostrado que para que una empresa tenga éxitos debe poseer diversos instrumentos que faciliten realizar las actividades con eficacia. En la gestión comercial el plan de marketing es un arma muy útil, que puede garantizar el buen desempeño de una organización. El trabajo **DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA RUMBOS TRINIDAD DE CUBA** ha sido realizado en la Dirección Territorial "Rumbos Trinidad de Cuba" la cual comenzó sus actividades a partir de Mayo de 1994, primero como Delegación y luego como una Dirección Territorial siempre con carácter extrahotelera, pues fue creada para la satisfacción del ocio y recreación de los turistas. En la investigación se realiza primeramente una revisión de las fuentes teóricas, se establece un procedimiento científicamente fundamentado para la confección del Plan de Marketing que tiene los siguientes pasos: Investigación de Marketing, Auditoría de Marketing, Situación Competitiva, Diagnóstico Resumen, Objetivos Comerciales, Estrategias de Mercadeo, Plan de acción y Control. Posteriormente a través de amplios contactos de trabajo en todas las instalaciones de Rumbos en el Territorio, con su Consejo de Dirección, revisando profundamente los documentos de trabajo y explotando el poder de la observación, las entrevistas y el trabajo en grupo, se logra obtener un Diagnóstico Resumen de la Actividad Comercial, detectándose las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con todos estos elementos y con un amplio enfoque participativo se ubicó la posición del Negocio (Matriz DAFO). Finalmente se establecen los objetivos, estrategias y acciones para lograr crecer de forma sostenida en ventas y en clientes, se establecieron las metas comerciales de todas las instalaciones, se elaboró el Presupuesto de Marketing y se propone un sistema de control para el Plan de Marketing.

# INTRODUCCION

Con los cambios que se han producido en la economía mundial y doméstica en la década de los noventa, se ha introducido en nuestro país una filosofía de trabajo para las organizaciones empresariales que se le ha llamado Marketing. El marketing en la economía cubana no solo sirve para insertarnos en el entorno, lo cual es una necesidad para lograr fuentes de financiamiento necesaria, sino incluso para dar pasos en la economía interna y a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

Las operaciones turísticas exitosas requieren de una cantidad considerable de esfuerzos dirigidos al marketing. Un marketing efectivo hace la venta fácil, ello conlleva a adoptar una filosofía de negocio que sitúa al cliente en primer plano, lo que significa que en todo momento que la organización actúe, lo haga desde el punto de vista del cliente y no desde quien está ofertando el servicio.

En los momentos en que nuestras empresas se están insertando en la economía globalizada tiene una gran importancia concebir el desarrollo de cualquier negocio desde la óptica de la planificación estratégica. que les permita proyectar su desarrollo y prepararse de la mejor manera para el futuro. En nuestro país solo comenzamos a establecer este sistema de trabajo. En la rama turística la mayor parte de las decisiones se toman de acuerdo a la "intuición empresarial", de acuerdo a la experiencia o de ideas tomadas de otros lugares, a pesar de ser uno de los sectores que más avances ha experimentado en la implementación de la dirección estratégica. Aunque, de acuerdo a los resultados macroeconómicos, el índice de desarrollo del turismo es alto, nuestras entidades comprometen el futuro si no toman decisiones basadas en la planificación estratégica. Para lograr lo anteriormente expuesto el plan de marketing debe jugar un papel determinante.

El Plan de Marketing se debe convertir en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una institución empresarial. Un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad producto y/o ventas, por la mentalidad de marketing, señalando como principal reto de planificación desarrollar, mejorar y gestionar estrategias competitivas de marketing. Reafirmando que las empresas con grandes habilidades de marketing pueden lanzarnos a una era de crecimiento económico y mayores estándares de calidad de vida.

La planificación comprende cualquier proceso de previsión, organización de acciones futuras dentro del ámbito del amplio espectro de posibilidades concernientes con el marketing; por lo que se puede decir que es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no solo económicos sino también de índole social, ambiental, política entre otros.

El trabajo **DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA RUMBOS TRINIDAD DE CUBA** ha sido realizado en la Dirección Territorial "Rumbos Trinidad de Cuba" la cual comenzó sus actividades a partir de Mayo de 1994, primero como Delegación y luego como una Dirección Territorial. Esta entidad de carácter extrahotelera fue creada para la satisfacción del ocio y recreación de los turistas y para ello heredo un grupo de instalaciones extrahoteleras que pertenecían al INTUR, con un marcado dominio de la gastronomía.

Esta dirección Territorial cuenta con las siguientes divisiones:

Restaurantes

Gastronomía Ligera

Finca Ma. Dolores

Atención a los servicios

División Sancti Spiritus

Dentro de los aspectos que conforman la misión de esta compañía, se encuentra la comercialización y potencialización del producto turístico espirituano y en especial de Trinidad como Patrimonio de la Humanidad, en todo tipo de instalación turística, incluidas las propias. Satisfacer las necesidades de ocio y recreación de los turistas con actividades deportivas, náuticas, ecológicas, recreativas y culturales para los variados grupos de clientes de diferentes edades y sexos en eventos programados o por su propia cuenta.

La política de desarrollo del grupo de recreación y turismo RUMBOS, dirección territorial "Trinidad de Cuba" para el periodo 2000-2003 parte de la situación existente, la potencialidad turística territorial y la identificación de los principales productos turísticos.

El desarrollo de RUMBOS en el territorio va mas allá del correspondiente al de sus propias instalaciones, es estratégico para el turismo y en gran medida condiciona el poder alcanzar la dimensión y sobre todo el tipo de turismo que se pretende, basado principalmente en el ofrecimiento y la comercialización de los atractivos naturales, históricos, culturales y sociales de los cuales Trinidad es una ciudad privilegiada. Por otra parte, estos productos tienen que ser diversificado, con alta calidad y eficiencia para que sean competitivos a la par que las actividades y servicios recreativos que han de ser potenciados.

El **Problema científico** es que la dirección de Rumbos "Trinidad de Cuba" no tiene diseñado su plan de Marketing que le permita un mejor desarrollo de su actividad.

Para el desarrollo de nuestro trabajo partimos de la **Hipótesis** siguiente:

Si se demuestra la validez del plan de marketing para Rumbos Trinidad de Cuba entonces esta organización tendrá un enfoque comercial que le permitiría mayor efectividad en su desempeño.

Nuestro **Objetivo General** es diseñar un plan de marketing para la dirección de Rumbos "Trinidad de Cuba" para el 2001.

Como **objetivos específicos** se definieron los siguientes:

Realizar un estudio de las fuentes teóricas más actuales sobre el Marketing.

Elaborar un procedimiento para la elaboración del Plan de Marketing en Rumbos

Analizar la situación comercial de Rumbos "Trinidad de Cuba".

Determinar las estrategias de desarrollo de esta compañía en nuestro territorio

El presente trabajo consta de tres partes:

Primeramente se realiza una revisión de las fuentes teóricas, se establece un procedimiento científicamente fundamentado para la confección del Plan de Marketing que tiene los siguientes pasos: Investigación de Marketing, Auditoría de Marketing, Situación Competitiva, Diagnóstico Resumen, Objetivos Comerciales, Estrategias de Mercadeo, Plan de acción y Control.

Posteriormente a través de amplias contactos de trabajo en todas las instalaciones de Rumbos en el Territorio, con su Consejo de Dirección, revisando profundamente los documentos de trabajo y explotando el poder de la observación, las entrevistas y el trabajo en grupo, se logra obtener un Diagnóstico Resumen de la Actividad Comercial, detectándose las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con todos estos elementos y con un amplio enfoque participativo se ubicó la posición del Negocio (Matriz DAFO).

Finalmente se establecen los objetivos, estrategias y acciones para lograr crecer de forma sostenida en ventas y en clientes, se establecieron las metas comerciales de todas las instalaciones, así como su política de producto, precio, promoción y distribución. La elaboración del Presupuesto de Marketing constituye un elemento muy importante para la actividad Comercializadora. Se establece un sistema de control para el Plan de Marketing

-

## **CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.1. Aspectos Conceptuales de Marketing.**

El lenguaje empresarial en el siglo XX se fue nutriendo de una serie de términos provenientes en su mayoría de la cultura anglosajona y japonesa. Sin dudas uno de los más conocidos y utilizados es el de marketing, el cual al ser traducido literalmente al español significa mercadeando, pero se utiliza comúnmente la palabra inglesa o se traduce como mercadotecnia. Este término

a lo largo de la segunda mitad de este siglo ha sido interpretado de disímiles maneras hasta llegar a ser parte imprescindible de la cultura empresarial contemporánea.

El término "Marketing" empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios de este siglo, aunque con un significado distinto al actual. En dichas fechas comenzaron a impartirse en las universidades americanas cursos sobre esta nueva disciplina y, poco después, se publicaron los primeros libros. El término "Marketing" se ha consolidado en la actualidad tanto en Estados Unidos como en otros países, así en España, por ejemplo, donde las propuestas de traducirlo por "mercadotecnia", "mercadología" o "mercadeo" (palabras de origen hispanoamericano) y más recientemente por "comercialización" (denominación oficial que recibe en las universidades españolas) no han tenido aceptación. La palabra "Marketing", aunque no está admitida todavía en el Diccionario de la Lengua Española, es utilizada tanto en el campo académico como en el profesional, y tiene un amplio reconocimiento internacional, además, su utilización plantea actualmente menos problema semántico que cualquier otro término alternativo de los citados.

El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar lógicamente, a numerosas controversias académicas. Pero también en las empresas y en la sociedad, en general, aunque el marketing es algo de lo que cada día se oye hablar más, y se aplica en mayor medida, el desconocimiento sobre lo que verdaderamente es esta disciplina todavía resulta muy considerable. Muchas veces se confunde el marketing con la venta o la publicidad, cuando estos son sólo algunos de los instrumentos del marketing, pero no los únicos. Por otra parte, la universidad tampoco ha contribuido a desarrollar y a divulgar suficientemente los fundamentos de esta disciplina. El marketing hoy en día, ya no sólo se aplica en la empresa, en intercambios de tipo económico, bien sea de bienes o servicios sino también en actividades que no tienen un fin de lucro (fundamentalmente servicios e incluso ideas) lo que ha dado lugar al denominado marketing de instituciones no lucrativas, al marketing público y al marketing social. Pero, en cualquier caso se trata de que el intercambio sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo.

El marketing incluye una amplia serie de actividades que van desde el estudio de los posibles clientes hasta la fijación del precio o la promoción del producto o servicio. El marketing no es algo exclusivo de las grandes empresas. Las pequeñas empresas pueden desarrollar una labor de marketing adecuada a su tamaño que les reporte beneficios y ventajas de todo tipo.

A continuación relacionamos algunas definiciones de marketing según diferentes autores.

-

La American Marketing Association ha definido al Marketing de las siguientes maneras:

"Es la relación de actividades de producción o servicios que dirigen el flujo de bienes o servicios del productor al consumidor o usuario". (1960)

"Es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización".(1985)

"Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y los objetivos de la organización".(1990).

Uno de los clásicos del Marketing, Kotler, P. ha dado diferentes definiciones, entre las que tenemos:

"Estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones". 1972

"Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio". 1980.

"El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros.". [P. Kotler,

(1992)]. Este concepto es uno de los más aceptados por los estudiosos de esta materia.

Según Stanton, (1969)."Es un sistema total de actividades de producción o servicios destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales".

Por otra parte, W.J.Stanton y Charles Putrell, plantearon que "...el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos".(1987)

Uno de los más importantes estudiosos del Marketing de España, Santesmases, M., ha dado la siguiente definición:

"Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita". (Santesmases, 1999)

Por lo que se pudiera concluir que el marketing es una filosofía de trabajo, donde todas las acciones están encaminadas a la satisfacción de los clientes, para así obtener la fidelidad de estos y lograr los beneficios buscados; a través de un proceso de intercambio.

De lo anterior se puede deducir que "el objetivo del marketing deberá, orientarse por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario – mejor que la competencia -, produciendo beneficios para la empresa" [J. Saíns, (1995

Estas definiciones aunque de forma amplia y correcta en su papel y contenido, no explican suficientemente la importancia de las relaciones y en cierto sentido el enfoque al cliente. Una definición que incorpora el valor de las relaciones con los clientes sería la siguiente:

"El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación". [J. Alet (1996)]. Por lo que se pone de manifiesto una vez más que el centro de la mercadotecnia es el cliente.

Como actividad económica el marketing ajusta los flujos de producción y consumo y organiza las relaciones de intercambio en la sociedad a través de ocho tareas básicas: compra, venta, información del mercado, asunción de riesgos, financiación, adecuación y estandarización del producto, transporte y almacenamiento.

Por otra parte la mercadotecnia presenta dos vertientes claramente definibles:

–La estratégica, cuya actuación cubre el medio – largo plazo y se orienta a satisfacer necesidades del consumidor que constituyen oportunidades económicas atractivas para la empresa.

\_ El operacional, más agresivo y visible por corresponderse con la acción de la gestión de marketing y operar en plazos de tiempo más cortos. Pero su eficacia dependerá de la calidad de las elecciones estratégicas fijadas previamente.

A continuación aparecerá una breve comparación de sus dos vertientes:

<p>Marketing estratégico</p> <p>- Es la mente de la empresa-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detecta necesidades y servicios a cubrir.</li> <li>• Investiga productos y mercados identificando el atractivo de estos.</li> <li>• Descubre las ventajas competitivas.</li> <li>• Hace previsiones globales.</li> </ul> <p>En un plazo medio - largo</p>	<p>Marketing operacional</p> <p>- Brazo comercial de la empresa-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conquista mercados existentes.</li> <li>• Alcanza cuotas de mercado prefijadas.</li> <li>• Trabaja con los productos, el punto de venta, precio y promoción.</li> <li>• Se ciñe al presupuesto de marketing.</li> </ul> <p>En un plazo corto - medio</p>
---	--

- [J. Sains, (1995)]-

Sólo se debe agregar que por la velocidad de los cambios del entorno se hace necesario que el marketing estratégico busque estrategias sólidas, cree un sistema de vigilancia del entorno, busque las capacidades de adaptación al cambio y renueve los productos – mercados.

### 1.1-1. Marketing Como Filosofía y Técnica.

El marketing es tanto una filosofía como una técnica: como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el cliente como para la entidad. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. El marketing no tiene un contenido homogéneo; se puede contemplar desde dos grandes perspectivas, el marketing como

mentalidad y como actividad específica. Puede afirmarse que en una empresa existe mentalidad de marketing cuando bajo el criterio de que se trata de una acción destinada a satisfacer necesidades del consumidor, con beneficios para la empresa y que este criterio de actuación no es exclusivo al departamento de marketing sino que se extiende por todos los departamentos de la empresa.

En muchas empresas, marketing es una palabra que se emplea para describir las actividades que dentro de su organización tienen por objetivo mejorar su actuación comercial, un termino colectivo con el que se abarcan funciones tales como el estudio de mercado, la venta, la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, esta sin embargo es una visión limitada de marketing.

En el mejor de los casos, el marketing actúa como una fuerza compulsa dentro de la empresa, donde todos los empleados están motivados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En la actualidad la filosofía del marketing esta orientada hacia el cliente, Peter Drucker en uno de sus conocidos libros sobre dirección expresó: "Es el cliente quien determina lo que es una empresa, es el cliente, mediante su disposición a pagar una mercancía o un servicio quien convierte los recursos económicos en riquezas y las cosas en mercancías. Lo que la empresa cree producir no es de importancia primordial, no especialmente para el futuro de la empresa, ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que considera que tiene valor, es decisivo: determina lo que es la empresa, lo que produce y si prosperará. Lo que el cliente compra y considera que tiene valor nunca es un producto, es siempre utilidad, es decir lo que un producto o servicio hace para él. Debido a que su propósito es crear un cliente" P. Drucker (1985). En la cita se resume concisamente el concepto de marketing que puede constituir una revelación para muchos cuya preocupación por el producto se ha centrado en las mejoras del mercado

## **1.2. Evolución y Generaciones del Marketing.**

Lo que hoy se conoce como una filosofía de trabajo, no siempre fue así. Diversos autores, como Peter Drucker, Philip Kotler y otros, han señalado que han tenido que pasar seis generaciones de marketing para llegar a la interpretación actual de esta actividad. Dicho proceso evolutivo es el que aparecerá sucintamente a continuación.

-

Primera generación: Ocupa los años 50 y 60, y se caracteriza por la utilización contenida y relativamente "avergonzada" de la palabra marketing, mucho más como sinónimo de algunas de sus herramientas desvirtuándose lo que efectivamente quiere decir como la función única y distintiva de las empresas.

-

Segunda generación: Abarca la década de los 70 y se origina casi de manera natural e inevitable, en el desarrollo y maduración de innumerables componentes, "sembrados" en la década anterior.

-

Tercera generación: Va hasta los primeros años de 1980 y su principal característica es el descubrimiento de la importancia del marketing en la empresa, como un todo presente en sus áreas.

-

Cuarta generación: se desarrolla durante la mayor parte de los 80, los ejecutivos se detienen a observar el mercado y a meditar sobre él, con lo cual realizaron algunos descubrimientos y el más importante de ellos es el reconocimiento de que en el mercado existe un valor de la empresa mucho más importante que los demás valores inherentes a ella. La imagen de la empresa constituye el mayor de sus activos.

-

Quinta generación: Conocida como Maximarketing y desarrollada a partir de 1986. Caracterizada por la utilización de nuevas tecnologías –sobre todo en los medios de comunicación y los ordenadores- lo cual permitió practicar un concepto de "mercadotecnia sin desperdicios" en el cual todos los esfuerzos, iniciativas e inversiones son susceptibles a ser evaluadas.

Sexta generación: Llamada "data marketing behavior" que ocupa la década de los 90 y donde su principal característica es tener una base de datos con una serie de estadísticas que permitan localizar al cliente en el momento preciso para que sea receptivo a los mensajes de la organización, lo cual es necesario

por la aparición de un cliente contradictorio, con procedimientos y comportamientos inimaginables y por la necesidad de la fidelidad de la clientela al existir una competencia cada día más feroz.

### **1.3. Concepciones Generales Sobre el Plan de Marketing.**

#### **1.3-1. Conceptos del Plan de Marketing.**

El Plan de Marketing es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una empresa en el campo del marketing para un período de tiempo determinado. Representa una guía y también el propio conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar unos objetivos comerciales definidos.

Al igual que el propio concepto de mercadotecnia, diversos autores han expuesto una gran variedad de criterios de lo que entienden como Plan de Marketing, por lo que se han seleccionado tres de ellos.

Según Chevalier y Fenwick el Plan de Marketing "es un documento escrito que permite recompensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica ".[Chevalier y Fenwinck, (1992)].

Por otra parte un autor español Sanz de la Tajada dice que es "el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto". [S. De la Tajada, (1993)].

Fernando Muñoz, en esencia expresa lo mismo que los dos anteriores, y dice que, "el Plan de Marketing es un elemento de gestión consistente en un

documento escrito que contiene: la delimitación de los objetivos, análisis de la situación, definición de las estrategias, desarrollo de planes y programas de acción, presupuestos, medidas de control y corrección de desviaciones y normas de reactualización para un periodo determinado". [F. Muñoz, (1994)].

De acuerdo con las consultas bibliográficas realizadas podemos resumir que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales, las cuales enunciamos a continuación:

Es un documento escrito (formal).

Tiene un contenido sistematizado y estructurado.

Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.

Debe de detallar acciones específicas de marketing.

Está dirigido a obtener unos objetivos específicos.

Es válido para un periodo de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica.

Y, fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir un documento de trabajo.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces debe:

Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la empresa.

Señalar como penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.

Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionarán el futuro de la empresa al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

En resumen podemos decir que el plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de

los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

EL plan de marketing 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 más eficiente y efectiva de la relación de intercambio.(Véase anexo 1).

El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Y esta a su vez, se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa. Por lo tanto la planificación comercial tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos con el fin de establecer, si procede, las acciones correctoras oportunas. "(Véase Anexo 2)

### **1.3-2. Necesidad de Realizar la Planificación de Marketing.**

Mark Twain destacado escritor norteamericano dejó una frase que reza así: "Piense en su futuro porque ahí es donde va a pasar el resto de su vida" y si planificar es decidir hoy lo que se hará en el futuro, se podría completar el silogismo diciendo que quien no planifica no tiene futuro.

La planificación comprende cualquier proceso de previsión organizada de acciones futuras dentro del ámbito del amplio espectro de posibilidades concernientes con el marketing; por lo que se puede decir que es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no solo económicos, sino también de índole social, ambiental, políticos, entre otros.

Las funciones o beneficios de los sistemas de planificación se pueden resumir como sigue: [J. Saíns, (1995)].

Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un "foro" en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.

Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumenta la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.

Contar con un "fondo" de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.

Coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos e incompatibilidades, y permitir el seguimiento de acciones emprendidas.

Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.

Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como utilizar un lenguaje estratégico común. El Plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta de futuro en el seno del equipo directivo.

Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, pues el Plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la empresa y un soporte a su movilización.

Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas y exponer el discurso estratégico de la empresa tanto en el interior como en el exterior de la misma.

Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la información y la capacidad de juzgar en consecuencia.

Un plan de marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente.

Lo importante de la planificación no es el Plan en sí, sino el proceso de planificación. Este conduce al equipo planificador a una reflexión estratégica, y esta a un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad de la

empresa, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes.

El marketing ha supuesto un cambio de actitud caracterizado por una preocupación constante por conocer el mercado y por adaptarse a lo que este demanda, para poder actuar sobre él de manera más eficaz, por lo que a la hora de definir la cartera de productos se analizarán en primer lugar que productos necesita el consumidor y cuánto está dispuesto a pagar por ellos, sin un basamento exclusivo en los costos de los mismos.

Las decisiones a tomar deberán tener su fundamento en la opinión misma del mercado, y no solo en criterios productivos o administrativos. En resumen se estará apostando por una actitud que exige a la organización la aceptación y el respeto a lo hábitos, opiniones y preferencias del consumidor.

Por tanto se pueden delimitar tres conceptos en los cuales se sustenta el marketing.

La orientación al cliente.

El esfuerzo total de la empresa.

La búsqueda de beneficios – no la venta- como objetivo de la empresa.

No es exagerado pensar que los buenos o malos resultados que obtenga la empresa al final de cada ejercicio serán, en buena medida, un reflejo de la correcta o incorrecta Planificación de Marketing.

### **1.3-3. Objetivos del Plan de Marketing.**

Todos los planes de marketing deben de cumplir unos objetivos propios que deben de ser tenidos en cuenta cuando se plantea su establecimiento: [F. Muñoz, (1994)].

Sensibilizar y comunicar fe en el éxito final de la estructura.

Coordinar los medios para ejecutar las decisiones tomadas.

Coordinar y optimizar su desarrollo.

Controlar los resultados.

Corregir las desviaciones.

Para conseguir estos objetivos se debe de exigir (al plan) una serie de condicionantes sin las cuales sus resultados pueden llegar al fracaso: [F. Muñoz, (1994)].

**Adecuación estratégica:** Debe de estar enmarcada según el posicionamiento estratégico de la empresa.

**Objetividad:** Basarse en informaciones y datos de la máxima fiabilidad que permitan la verificación de las hipótesis y resultados parciales por hechos contrastables.

**Flexibilidad:** Debe disponer de la capacidad de adaptación a las nuevas situaciones que puedan producirse.

**Integridad:** Con visión global. Debe de comprender todas las partes necesarias.

**Facilidad de ejecución y control:** Con una exposición clara de conceptos, y una correcta adecuación de los medios disponibles. Simplicidad de exposición y simplicidad de organización.

**Sistema de contingencia:** Que prevea los resultados de los imprevistos que puedan aparecer y produzcan variaciones en las variables del plan tanto externas como de marketing mix.

**Revisiones periódicas:** Deben estar contempladas y estipuladas para detectar lo antes posible las desviaciones que se produzcan en relación con la consecución de los objetivos.

**Admitir modificaciones en curso:** Pertinentes para combatir los desajustes en objetivos detectados por las revisiones periódicas.

**Involucrar:** De una forma directa a todo el personal en la ejecución práctica del plan, y por otra parte escuchar las sugerencias que ellos exponen en el momento que van a asumir la responsabilidad de una parte del mismo.

### **1.3-4. Ventajas del Plan de Marketing.**

Aunque ya se conocen algunos de los beneficios de la Planificación de Marketing se procederá a resumir algunas ventajas que ofrece para cualquier entidad una planificación vista integralmente desde el enfoque de la

mercadotecnia, respecto a otros enfoques y/o formas de accionar. Por lo que la misma: [J. Saíns, (1995)].

Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de la mercadotecnia.

Obliga a plasmar un programa de acciones coherente con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.

Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellas secciones de la empresa que se ven involucradas.

Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial y para medir el progreso de la corporación en el campo comercial y de marketing, la adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.

Dado que – al igual que ocurre con el resto de los planes- el de marketing se actualiza anualmente añadiendo un año más anterior al período de planificación (planificación rodante), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se de gran rotación entre el personal calificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.

En caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y la planificación de la actividad de ventas.

Se debe aclarar que sólo se disfrutarán de dichas ventajas si la planificación se encuentra bien realizada y ha tenido en cuenta la mayor cantidad de factores internos y externos que pueden influir de manera significativa en la consecución de los objetivos, estrategias y planes de acciones. Por lo que el proceso de recogida y análisis de la información y la confección en sí de el Plan de Marketing para una organización dedicada a dicho trabajo puede tardar tres meses en su elaboración; más un mes para la presentación y circulación del mismo entre los directivos que no participaron en su confección.

### **13-5. Planificación de Marketing en el Turismo.**

La planificación de marketing turístico es el proceso posterior que sucede a la investigación de la demanda y del producto, que diseña las formas de

actuación en el mercado, dentro de una justa racionalidad y coherencia, para lograr alcanzar los objetivos marcados con el mínimo esfuerzo. Figuerola, (1990)

Los puntos básicos para la elaboración de un plan de marketing en la rama turística son los siguientes:

-Estudio general de los mercados de origen.

-Estudio general de los mercados de destino.

-Previsiones de evolución.

-Segmentación del mercado (por tipologías de la demanda).

-Zonificación del mercado (por posibles destinos).

-Sectorización del mercado (por diferentes productos ofertados).

-Política de producto.

-Política de precios.

-Política de distribución.

-Política de promoción.

La planificación de marketing en el turismo debe tener cinco partes básicas:

Definición de los objetivos del marketing.

Formulación de las políticas y estrategias a seguir.

Asignación de los recursos y medios económicos y administrativos.

Planificación en forma parcial en cada actividad.

Control de los resultados.

-

### **Elementos básicos del marketing turístico.**

La planeación estratégica del marketing consiste, esencialmente en elegir mercados objetivos y diseñar una mezcla de marketing, en general, se compone del producto, el precio, la distribución y la promoción. Al marketing turístico se le deben agregar: La asociación, la preparación del paquete, la política de posicionamiento, las personas. Es decir; que el marketing tradicional contiene cuatro elementos, mientras que la mezcla de marketing turístico contiene cinco más, lo que se conoce como las nueve P's del marketing turístico.

Analicemos cada una de ellas a continuación.

Producto: Es el conjunto de beneficios que el cliente piensa recibir, es decir, cualquier bien tangible o intangible, que posea valor para satisfacer necesidades del usuario.

Es importante adoptar una orientación al mercado, en lugar de una orientación al producto ya que ello permitiría ofrecer al cliente lo que quiere disfrutar a través de los productos.

Distribución: Se refiere a dónde, cuándo y cómo el producto o servicio llega al cliente, refiriéndose también a través del cual fue hecha la compra. Los agentes de viajes, los turoperadores y vendedores de viajes al por mayor aseguran los principales canales de distribución.

Promoción: Se refiere al grupo de actividades mediante las cuales usted se identifica con los clientes potenciales.

Asociación: Por lo general, muchos clientes desean adquirir una experiencia global en un destino específico. Para darle respuesta a esta necesidad, dos o más negocios que ofrecen productos o servicios complementarios pueden cooperar compartiendo sus esfuerzos de marketing.

Preparación del paquete: Esta es una forma de asociación a partir de la cual se pueden ofertar combinaciones de posibilidades y servicios a clientes potenciales. Las diferencias radican en el hecho de que todas las posibilidades y servicios pueden ser compradas a un solo precio, en una sola transacción.

Programación: Esto se refiere a eventos especiales o eventos en general que complementan el producto que se está ofertando.

Política de posicionamiento: Consiste en diferenciar la operación de adquisición de la competencia, para colocarse en un espacio en el mercado. Es muy importante mantener la política consistente.

Personas: constituyen una de las fuerzas más poderosas del mercado, el trabajador de una instalación o el guía de turismo pueden contribuir a la satisfacción de las expectativas del cliente o arruinarlas a través de un mal comportamiento, lo que hubiese podido ser una estancia memorable.

Precio: es lo que paga el cliente por el producto o servicio. Es importante asegurarse que los clientes reciban lo que ellos piensan sea valor apropiado por su dinero.

En el marketing turístico existen diferentes concepciones de criterios; el criterio antiguo se basaba en la cantidad con el objetivo de lograr atraer más turistas fundamentándose en la masificación que traía consigo el deterioro de imágenes, sobreexplotación de los recursos, costos indirectos de infraestructuras y servicios, generando pocas riquezas y comprometiendo el futuro turístico del país/región. El nuevo criterio se basa en la calidad con el objetivo de obtener más beneficios a costa de más inversiones, más empleo, más riquezas, preservación del entorno, equilibrio económico y equilibrio turístico, con dos ideas principales:

Aumentar el "Efecto multiplicador" del gasto turístico.

Aumentar el "Nivel de Gastos por turistas".

*El Efecto Multiplicador será mayor si:*

El grado de integración del turismo en la economía de un país es alto; esto ocurre cuando existe baja necesidad de importar factores y alto valor añadido propio.

Para incrementar el *Nivel de Gastos por turista*:

Se debe elegir correctamente los negocios turísticos, ente los que se destacan:

Turismo de sol y playa.

Turismo de ciudad.

Turismo de naturaleza.

Seleccionar correctamente los mercados geográficos de acuerdo a :

Tamaño.

Nivel de gastos.

Hábitos de consumo.

Desarrollar una oferta complementaria atractiva, que incluye ente otras:

Restauración.

Shopping.

Espectáculos.

Se puede decir que "el marketing turístico es la adaptación sistemática y coordinada de las empresas turística, tanto públicas como privadas: en el plano local, regional, nacional o internacional para dar plena satisfacción a las necesidades de determinados grupos de consumidores y obtener con ello un beneficio apropiado". Krippendorf, (1992).

#### **1.4. La Actividad Turística.**

La necesaria diversificación de la economía en Cuba en la década de los 90 condujo al desarrollo de la industria turística como una fórmula eficaz de obtener la liquidez necesaria para el fortalecimiento de la economía. El turismo, como cualquier otro concepto, ha sido interpretado de diversas maneras y ha sufrido variaciones a lo largo de la historia.

Una definición ampliamente difundida de los profesores Hunziker y Krapf, que fue aceptada por la Asociación Internacional de Expertos Científicos del Turismo (AIEST) en 1942; se podría establecer de la siguiente forma:

"Turismo es el conjunto de las acciones, actividades, relaciones y fenómenos causados por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que no estén motivados por una actitud lucrativa principal, permanente o temporal." [K. Krapf y W. Hunziker, (1942)].

La definición de Turismo aceptada oficialmente por la O.M.T (Organización Mundial del Turismo) ha adoptado el siguiente dominio o campo de actuación, superando la imagen estereotipada de "vacaciones":

"Es la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos". [O.M.T, (1994)].

El concepto de turismo, por extensión se aplica a la industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista, siendo éste la persona que viaja por placer u otros motivos, permaneciendo una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en la localidad, región o país visitado.

El concepto de turismo tiene, por tanto, una doble vertiente: [F. Muñoz, (1994)].

Como práctica social y cultural que se justifica por la búsqueda de cubrir necesidades psicosociológicas del placer de descansar, evadirse, viajar, descubrir, relacionarse con los semejantes, etcétera.

Como sistema económico industrial formado por los medios de transporte, estructuras hoteleras y zonales, equipamientos diversos, etc., cuyo objetivo es generar beneficios mediante flujos económicos desde el lugar de residencia de los que viajan, al lugar donde pasan sus vacaciones.

Otro concepto muy utilizado es el de Empresa Turística que no es más que "todas aquellas organizaciones que de manera directa o indirecta se relacionan

o pueden influir predominantemente sobre el Turismo, siempre que lleven consigo la prestación de servicios a un turista, tales como las de transporte, ventas de productos típicos, espectáculos, festivales, deportes y manifestaciones artísticas, culturales y recreativas, y especialmente las profesiones turísticas. es decir: las de hostelería, las de alojamiento turístico de carácter no hotelero, las agencias de viaje, las agencias de información turística, los restaurantes y cualesquiera otras que presten servicios directamente relacionados con el turismo". [F. Muñoz, (1994)].

-

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE MARKETING.**

### **2.1. Trinidad Como Producto Turístico.**

La Villa de la Santísima Trinidad fundada en 1514 por Diego Velázquez, descansa en el territorio central del país atrapada entre las faldas de la Sierra del Escambray y la costa del Mar Caribe, donde cuenta con una de las mejores playas del litoral sur de la isla.

La implantación y auge de la industria azucarera de la región de los siglos XVIII y XIX trajo aparejado fenómenos tales como las relaciones económicas mercantiles con Europa, el Nuevo Mundo y las Antillas. La asimilación cultural a partir del eminente cambio que provocó la implantación de los códigos arquitectónicos de la ciudad en el que su valor como obra le concedió el carácter patrimonial producto del atesoramiento de los mejores exponentes del arte y la arquitectura cubana del siglo XIX.

A la riqueza de su geografía se unen los monumentos arquitectónicos y arqueológicos, y la presencia de un modo de vida tradicional por lo que puede definirse la región como un sistema donde interactúan monumentos, naturaleza y sociedad. Este intercambio propició, la aparición y conservación de valiosas colecciones de objetos artísticos y utilitarios, atesorados hoy en Trinidad ciudad

declarada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, conjuntamente con el Valle de los Ingenios.

Estas huellas heredadas del pasado colonial y especialmente el extraordinario valor del conjunto de la arquitectura Trinitaria llena de raíces históricas y de identidad nacional adquieren su valor ético y espiritual, lo que deviene en su atractivo turístico y provoca que se revierta en uno de los más demandados polos del país.

La ciudad se emplaza en un privilegiado marco natural distante sólo unos kilómetros de la franja litoral Ancón Caleta de Yaguanabo, de valores intrínsecos localizados para el buceo contemplativo, el turismo de playa que se cataloga como apto en gran medida para el mercado internacional más exigente.

El extenso Valle que circunda la ciudad y que se prolonga al este, testigo excepcional del crecimiento de la fortuna azucarera atesora interesantes puntos de valor paisajístico, botánicos y espeleológicos sumados a la zona montañosa de Topes de Collantes especializada en turismo de salud.

En ninguna otra región se encuentra, como en Trinidad, la conjugación de los más variados atractivos para el visitante en un área que no excede un radio de 25 Km. Todas sus bondades naturales e históricos materiales están acompañadas de la espiritualidad propia de un hombre poseedor de una rica experiencia cultural, que hoy se manifiesta en el arte popular, laico o religioso, de la plástica que desborda galerías, en la artesanía, la cerámica, la fibra o el hilo, en el arte de la palabra oral o escrita, en su condición de poseer una identidad cultural, que expresa de forma sencilla y encantadora. Es por ello que se puede afirmar que si los atractivos turísticos de Trinidad están sustentados por su historia y su cultura material y espiritual, sus encantos naturales y su situación geográfica, también se puede decir que en el centro de todo ese fascinante mundo está su principal atracción, el trinitario.

Trinidad es un producto turístico excepcional primeramente por su integridad, es un complejo integrado por un grupo de productos como.

El producto ciudad.

El producto playa.

El producto salud.

El producto ecológico.

El producto náutico.

El producto cultural.

El producto de compras

El producto de caza y pesca

El producto espeleológico.

De un destino considerado de sol y playa cuándo el país emprendió el desarrollo de su industria turística, hoy se ha diversificado el producto hacia otras modalidades como la cultura, la historia y la naturaleza.

A la valoración de estas realidades y sus transformaciones progresivas se ha encaminado la promoción y la publicidad con el objetivo de diversificar calificar y expansionar el producto turístico como tal.

Para una buena explotación de todos los productos operan en el territorio diversas cadenas, corporaciones empresa que manejan objetivos comunes de explotar las potencialidades turísticas del polo, una de ellas sin duda es la compañía Rumbos.

## **2.2 Caracterización de la Compañía Rumbos "Trinidad de Cuba".**

A mediados de 1994 comenzó a operar la dirección territorial "Trinidad de Cuba", como entidad creada para la satisfacción del ocio y recreación de los turistas y para ello heredo un grupo de instalaciones extrahoteleras que pertenecían al INTUR, con un marcado dominio de la gastronomía.

Durante los años 1994-1995 se trabajó en función de la consolidación en la zona de trinidad fundamentalmente, porque es donde obtiene su herencia, ya a

partir de 1996 comienza su expansión hacia el resto de la provincia, actualmente estos objetivos se trabajan en conjunto: la consolidación y la expansión.

La política de desarrollo del grupo de recreación y turismo RUMBOS, dirección territorial "Trinidad de Cuba" para el periodo 1999-2002 parte de la situación existente, la potencialidad turística territorial y la identificación de los principales productos turísticos.

La valoración de estas realidades y su transformación progresiva con el objetivo de diversificar y expansionar los productos turísticos extrahoteleros de la dirección territorial están en el centro de esta política de desarrollo.

El desarrollo de RUMBOS en el territorio va mas allá del correspondiente al de sus propias instalaciones, es estratégico para el turismo y en gran medida condiciona él poder alcanzar la dimensión y sobre todo el tipo de turismo que se pretende, basado principalmente en el ofrecimiento y la comercialización de los atractivos naturales, históricos, culturales y sociales de los cuales Trinidad es una ciudad privilegiada. Por otra parte, estos productos tienen que ser diversificado, con alta calidad y eficiencia para que sean competitivos a la par que las actividades y servicios recreativos que han de ser potenciados.

Es necesario dejar claro el objeto social que se confirió a Rumbos.

-

### **Objeto social**

Satisfacer las necesidades de ocio y recreación de los turistas, promover, comercializar y potenciar al producto turístico cubano mediante ofertas de actividades y entretenimientos variados que satisfagan los gustos de los turistas extranjeros y nacionales, de diferentes edades, sexos, incluidas actividades deportivas, náuticas, ecológicas, animativo, recreativo y culturales. Promover y comercializar todo tipo de servicios de instalaciones de otras entidades e instituciones, así como las propias.

Establecer y operar restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos, cabarets, puntos de ventas y otros servicios gastronómicos rápidos, dar

aseguramiento a eventos de toda clase, prestar, comercializar, administrar eventualmente servicios de hospedaje, tanto propios como de otras instituciones, que por sus características se corresponden con su actividad, realizar servicios de diseño en el sistema de turismo.

También el apoyo y la atención al turismo, concebir y organizar opciones de todo genero, incluido el multideestino, contratar con las entidades correspondientes o desarrollar con recursos propios servicios que garanticen su objeto social.

Luego de varios ejercicios de planificación estratégica se logra un consenso sobre la misión de Rumbos, la cual queda definida de la siguiente forma:

-

### **Misión**

Comercializar y potenciar el producto turístico espirituano y en especial a Trinidad como Patrimonio de la Humanidad, en todo tipo de instalación turística incluidas las propias.

Satisfacer las necesidades de ocio y recreación de los turistas con actividades deportivas, náuticos, ecológicos, recreativo y culturales para los variados grupos de clientes de diferentes edades y sexos en eventos programados o por su propia cuenta.

-

### **Situación actual**

La explotación turística de las variadas ofertas con que dispone el territorio en su cultura y su naturaleza así como en sus numerosos aspectos sociales y productivos de interés para amplios segmentos de mercado, está potenciándose y por lo general estos servicios que fundamentalmente se ofertan mediante excursiones, está siendo explotados aún de manera conservadora.

La dirección territorial de Rumbos Trinidad de Cuba realiza sus operaciones y servicios comerciales en distintos puntos de la provincia pero de ellos Trinidad es el más importante, donde se concentra mas del 70% de todas las instalaciones de Rumbos en Trinidad y alrededor del 85% de los ingresos del grupo.

La dirección territorial opera a través de cinco divisiones donde cada una de ellas tiene como un objetivo común satisfacer necesidades que se le presenten a clientes que buscan un servicio representado por dichas divisiones, la estructura de dirección se puede observar en el anexo 3.

A pesar de esta distribución se puede considerar aún irregular y en expansión, pues existen lugares interesantes en los que Rumbos aún no está representado

Además de las divisiones el grupo tiene una estructura de dirección que contempla seis direcciones. (Véase Anexo 4). La dirección comercial solo cuenta con cuatro compañeros, uno que es el director de esta área y los otros tres trabajan en los buroes de la Agencia de Viajes Rumbos.

- 
- 
- 

### **Desarrollo de los productos turísticos**

Un producto turístico en su concepción más amplio, es todo lo que contribuye a la satisfacción del turista. Este producto a su vez, consta de tres tipos de elementos: atractivo(naturales, culturales, históricos, humanos), facilidades( alojamiento, restaurantes, transporte, recreación, entrenamiento, diversiones, espectáculos, tiendas, etc ) y accesibilidad( vías de transporte terrestre, marítimo y aéreo ). Los atractivos de un país, región o polo tienen que estar acompañadas por las facilidades y accesibilidad, de lo contrario es como si no existieran: no constituyen un producto a comercializar.

Al uso turístico de los atractivos y facilidades extrahoteleras se dirige principalmente la política de desarrollo de la dirección territorial. A estos efectos de esta y para facilitar su comprensión los productos turísticos que desarrolla o proyecta la dirección durante el periodo se pueden agrupar en producto - instalaciones y productos - lugares.

-

### **Producto - instalaciones**

-

Dentro de los productos instalaciones se consideran los centros de recreación, los restaurantes los de alojamiento. Asociado a los servicios específicos que deben prestar estas instalaciones, en buena parte de ellas se ofrecerá además un servicio de información general al turista.

-

-

-

-

### **Centros de recreación**

Las actividades recreativas son muy importantes para el turismo y constituyen una línea fundamental para lograr la diversificación de la oferta extrahotelera. Comprenden a los efectos de esta política complejos recreativos, centros nocturnos, paradores turísticos y otras instalaciones.

Los complejos son instalaciones dedicadas a la realización de actividades de todo tipo en las que predomina los de carácter recreativo, aunque en ellas existen unidades gastronómicas. Un tipo particular de complejo recreativo es las fincas, instalaciones generalmente rústicas que recrean el ambiente

campesino cubano. Actualmente existe un complejo *Finca de Recreo Ma. Dolores* en el que se prevé mejorar la oferta.

El alquiler de bicicletas, motos, caballos, coches,, es una actividad de gran demanda por los turistas. Rumbos opera actualmente varios puntos de alquiler de estos medios recreativos fundamentalmente en los hoteles del polo. Un tipo muy particular de medios recreativos y novedosos para Rumbos, es el de equipos náuticos ligeros (tablas, velas, catamaranes, botes, motos acuáticas, etc.) Que deben ir estableciendo en la península de Ancón. Otra oferta serán los centros de juegos electrónicos que están por desarrollarse.

-

-

### **Centros que brindan servicios gastronómicos**

Los servicios gastronómicos son un componente esencial en la actividad turística y cada vez es mayor el número de personas que comen fuera del lugar donde se alojan. Estos centros corresponden a restaurantes, cafeterías, bares, paradores, ranchones y puntos de ventas.

En cuanto a los restaurantes un crecimiento como instalaciones específicas será selectivo a fin de ir cubriendo las demandas, hoy existen 11 restaurantes en la dirección territorial y su crecimiento progresivo será como oferta complementaria de otros productos turísticos.

De indispensable presencia en la actividad turística son las unidades de comidas rápidas que corresponden a cafeterías, bares y los paradores. La expansión del turismo más allá del hotel y del polo requiere ir expandiendo estas instalaciones a otros municipios así como en las carreteras que constituyen las principales vías o fuentes de turistas por lo que se ha previsto la creación de una red de cafeterías/bares en los lugares más estratégicos.

Por la importancia del turismo de playa en la región, los ranchones deben tener un crecimiento representativo sobre todo en la península Ancón y la playa La Boca, también se prevé su creación en sitios donde se practique el turismo de naturaleza por ejemplo el parque arquitectónico Valle de los Ingenios.

En cuanto a los puntos de ventas por sus características y funciones solo se prevé la creación de un numero reducido en el periodo.

-

### **Centros de alojamiento**

La política del grupo tiene previsto la creación de cierta capacidad limitada de a alojamiento, ubicado en lugares atractivos locales o en corredores turísticos, y por lo general alejadas de las plantas hoteleras de los polos, para diversificar las posibilidades del sistema turístico.

-

Como caso particular de alojamiento, la política contempla para el periodo la adaptación como parador para el turismo de un inmueble de alto valor patrimonial ubicado en el mismo centro histórico de la ciudad, con un total de 30 habitaciones. Esta instalación estaría dirigida a un segmento de mercado medio-alto, interesado en la cultura y la historia, por otra parte su explotación turística coadyuvaría a la conservación de esas edificaciones y a la introducción de un segmento de mercado nuevo para el polo.

-

### **Productos lugares**

Una explotación particular requiere los productos lugares. A los efectos de esta política se considera como tales el turismo de naturaleza y el turismo cultural, así como las excursiones y los paquetes turísticos como una vía de suma importancia para su comercialización.

-

-

### **Turismo de naturaleza**

Este tipo de turismo es uno de los que más está avanzando en el mundo en los últimos tiempos y cuya motivación esencial es la observación y disfrute de la naturaleza, ya sea de los escenarios naturales, en un medio agrícola, o en parques suburbanos jardines botánicos. Puede practicarse por estudiosos de diversas ramas de las ciencias naturales o por simples amantes de la naturaleza, en modalidades que van desde las más especializadas, incluyendo las de aventuras.

El territorio cuenta con un considerable potencial para el desarrollo del turismo de naturaleza y aunque Rumbos ya se ha iniciado en su práctica ha sido de forma incipiente. La política contempla desarrollar las diferentes modalidades en los lugares del territorio que reúnen las condiciones para ello en forma progresiva y en dependencia de sus características específicas aunque deben concentrarse los esfuerzos y recursos en el Valle de los Ingenios.

-

-

### **Turismo cultural**

El turismo cultural abarca todos los aspectos por los cuales el turista conoce otros países, la vida y el pensamiento de sus habitantes, a través de sus costumbres, músicas, folklore, bailes, pintura, religión, literatura,. Educación, ciencia, deportes y otras manifestaciones.

Se proyecta su desarrollo mayormente mediante la comercialización de excursiones y ciertas actividades muy diversas relacionadas con esta modalidad, tales como: visitas a museos, galerías y exposiciones, asistencia a espectáculos y festivales de música, danza, cine y teatro, visitas a ferias y mercados de artesanía, visitas a lugares históricos o de valor arqueológico, eventos deportivos y otros.

## **2.3 Procedimiento Para la Confección del Plan de Marketing.**

La dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada mercado en concreto, la cultura o la filosofía, etc., son factores lo suficientemente disuasivos para hacerle comprender a cualquier empresario la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven, en el ya de por sí complejo universo económico. Por esta razón

resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos.

Todos los Planes se encuentran interrelacionados y se rigen por el Plan Estratégico y no es factible realizar una planeación para más de cinco años pues un mercado que varía diariamente, con la aparición de nuevas tecnologías o empresas, etc., confeccionarlo para un periodo mayor no tendría ninguna aplicación práctica en la mayoría de los casos.

El presente trabajo fue desarrollado en " Rumbos Trinidad de Cuba " ha sido elaborado a partir de las indicaciones de la dirección nacional de Rumbos y teniendo en cuenta los criterios de los diferentes autores sobre la forma de confeccionar un plan de marketing. De acuerdo con esto propusimos las siguientes fases:

Investigación de marketing.

Auditoria de marketing.

Situación competitiva.

Diagnostico resumen.

Redacción del plan de marketing.

Cada una de estas fases serán desarrolladas a continuación:

### **Investigación de Marketing.**

"La información es poder", hace ya varios años se puso de moda esta frase y hoy se encuentra más vigente que nunca en todas las actividades de la vida social y por tanto en la vida empresarial, que se desenvuelve en la generación de la información en marketing (data marketing behavior). La mayoría de las compañías a escala mundial se han dado cuenta de la necesidad de estar bien informadas y han comenzado a mejorar sus sistemas en relación con este tema. Existen tres hechos que apoyan la necesidad de sistemas de información de marketing, con más intensidad que en cualquier momento pasado:

La evolución de un marketing local a un marketing global: a medida que las empresas se expanden para la cobertura de su mercado, sus gestores necesitan cada vez más información.

La evolución desde la mera satisfacción de necesidades básicas a la satisfacción de los deseos y caprichos de los compradores: a medida que se incrementa el nivel de renta de los compradores, estos se hacen más exigentes con el producto a escoger. Los vendedores encuentran cada vez más difícil predecir la respuesta de los compradores a diferentes características que incorpore el producto, estilos y otros atributos, a menos que posean datos de investigación de mercado.

La evolución de la diferenciación de los productos por el precio hacia a otros satisfactores: a medida que los vendedores aumentan el uso de las marcas, diferenciación de producto, publicidad, promociones, etc., necesitan más información sobre la eficacia de cada una de estas herramientas de marketing.

Las empresas deben organizar el flujo de información marketing de sus correspondientes directores, estudiar previamente sus necesidades de información y desarrollar los correspondientes sistemas de información de marketing para satisfacerlas. Kotler, P. define el *sistema de información de marketing* (SIM) de la siguiente manera: "es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing" y un *sistema de investigación de marketing* como " el diseño, recogida, análisis de datos e información relevante para resolver un problema concreto de marketing".

Los directivos de la mercadotecnia necesitan información sobre el entorno de marketing para poder desarrollar sus responsabilidades de análisis, planificación, ejecución y control.

Por tanto, los objetivos del S.I.M. serán tres:

1. Valorar las necesidades de información de los directivos,
2. Desarrollar sólo la información requerida por éstos, y
3. Distribuir a tiempo y de forma eficiente la misma.

En nuestro caso la investigación de marketing puede precisar lo siguiente.

El comportamiento y estructura de los mercados emisores del polo.

Principales mercados emisores.

Preferencias de los turistas en cuanto a opcionales.

### **Auditoría de marketing.**

Las compañías que descubran debilidades en su marketing a través de la aplicación de la revisión de su efectividad, deberán llevar a cabo su estudio mas completo conocido como una auditoria de marketing, ( Kotler 1992) define la auditoria de marketing de la siguiente forma:

"Una auditoria de marketing es un análisis sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing de la empresa - o de sus unidades de negocio –sus objetivos, estrategias y actividades, con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un plan de acciones que mejore los resultados de marketing de la compañía".

Examinemos cuatro características de la auditoria de marketing.

**Comprehensiva:** la auditoria de marketing cubre todas las principales actividades del negocio, no solamente las que tienen problemas. Una auditoria comprehensiva de marketing es usualmente más efectiva en la localización de la fuente real de los problemas de la empresa.

**Sistemática:** la auditoria de marketing supone una secuencia ordenada de etapas de diagnostico que cubre desde el análisis del entorno de marketing de la organización, al sistema de marketing interno y sus actividades específicas. Al diagnostico sigue su plan de acciones correctoras que incluyen tanto medidas a corto plazo para mejorar la efectividad de marketing conjunta con la organización.

**Independiente:** la auditoria de marketing se puede llevar a cabo de 6 formas: autoauditoria, auditoria cruzada, auditoria de personal de nivel, auditoria de oficina, auditoria de tarea y auditoria de personas externas. De forma general, las mejores auditorias son las que realizan los consultores externos que disponen de experiencia y tiempo para realizar las tareas de auditoria.

**Periódica :** una auditoria periódica de marketing puede beneficiar tanto a las compañías con buena salud como a las que tienen problemas. Ninguna operación de marketing es tan buena que no pueda ser mejorada. Incluso la mejor se puede mejorar ya que muy pocas operaciones de marketing pueden permanecer exitosas a lo largo de los años manteniendo su status quo.

Es necesario analizar en este aspecto la situación económico financiera donde se hace un repaso a los principales indicadores económicos teniendo en cuenta el quinquenio anterior, de esta manera se pueden manejar datos y récord históricos que dan la medida de hacia donde orientar los recursos financieros que garanticen tanto ingresos como beneficios esperados.

-

### **Proveedores**

Están compuestos por todas las empresas e individuos que proporcionan los recursos necesitados por las empresas para producir sus bienes y servicios. La decisión de compras supone desarrollar especificaciones, búsqueda de suministradores, calificación de los mismos y elección de aquellos que ofrecen el mejor mix de calidad, entrega, crédito, garantías.

Se deben conocer los principales proveedores, sus características y la situación contractual con los mismos.

-

### **Precios**

De las variables de marketing el precio es la única que provoca una reacción inmediata sobre los ingresos, mientras que las restantes suponen costos ( o posiblemente inversiones ) que solo de una forma aplazada se traducirían en unas mayores ventas e ingresos. Los consumidores captan de una forma directa y clara las modificaciones en precios, y su reacción sería inmediata frente a las variaciones propuestas. En este sentido, se podría afirmar que el precio es la más importante de las variables del marketing controlables por la empresa, esta debe monitoriar los precios de los productos que brinda para determinar cuales son los más y menos vendidos y poder tomar decisiones más justas sobre precios.

-

### **Opcionales y recreación.**

El grupo debe conocer como se comportan las opcionales que ofrece al cliente y como se comporta la recreación; debemos puntualizar que la recreación brindada en las diferentes instalaciones es una de las principales razones de ser de la organización.

-

### **Comunicación promocional.**

Contiene todo aquello relacionado con la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y obtención de publicidad no pagada que propicien el incremento de las ventas y el posicionamiento del grupo, de las instalaciones del mismo y de cada producto que se oferte.

-

### **Recursos humanos.**

El departamento de recursos humanos debe proveer a las divisiones del grupo, de los empleados idóneos para las variadas tareas y funciones que se requieren para el buen funcionamiento de la empresa. Una exitosa organización de los servicios cuenta con empleados comprometidos con el servicio que toman sus pautas de tres elementos que existen en el entorno:

La cultura de la organización.

La dirección a la que están sujetos.

La estructura de la organización.

### **Situación competitiva.**

El análisis de la competencia facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor como la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los consumidores. El análisis de la competencia, en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con las que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocio (nuevos productos o mercados que puedan presentarse).

Michel Porter ha puesto a consideración la competencia no solo de las empresas que afectan en un mismo producto mercado, sino también lo que

denomina rivalidad ampliada, que está formada por competidores potenciales, productos sustitutivos, clientes y proveedores. (Vease Anexo X).

La situación competitiva debemos verla por comparación de los atractivos turísticos donde están las instalaciones, productos, servicios, forma de presentación, diseño, precio y resultados; todo ello con relación a los productos mercado del grupo frente a los competidores directos. Evaluar la fuerza de los competidores, cuál es la clientela principal de cada una de las instalaciones para evaluar la situación y hacer un balance práctico de la oferta demanda.

### **Diagnóstico Resumen.**

El diagnóstico resumen sirve para sentar las bases y fundamentos de lo que serán las acciones de todo tipo que emprenderán en el próximo año y estarán reflejadas en el Plan de Marketing. El mismo es consecuencia de un análisis previo, a partir del cual, se pueden extraer conclusiones y definir estrategias. El mismo debe contemplar:

Análisis de la clientela actual y potencial.

Demandas insatisfechas por producto - mercado.

Ideas sobre el lanzamiento de nuevos productos.

Preparación de la Matriz DAFO.(ésta ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la empresa que se debe tener en cuenta para seleccionar las estrategias de Marketing más adecuadas para obtener las metas propuestas. Las siglas que dan nombre a la matriz indican en sí la función de ésta. El análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades ofrece una visión del entorno de la empresa y los aspectos a tenerse en cuenta para desarrollarse en él. A continuación se procederá a explicar cada uno de ellos.

-

**FORTALEZAS:** Principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse para el cumplimiento de la misión.

-

-

DEBILIDADES: Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

-

OPORTUNIDADES: Es un factor del entorno, en el que la compañía no puede influir, pero donde se podrían desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas.

-

AMENAZAS: Es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno, sobre el cual no se puede influir y que conduciría, en ausencia de las acciones de marketing adecuadas, a una pérdida de posición de la empresa en el mercado.

## **Redacción del plan de Marketing.**

### **A) Definición de Objetivos**

Las decisiones estratégicas de marketing (los objetivos y estrategias de marketing, que en un plan de marketing son siempre decisiones a largo alcance) son los más trascendentales en un plan de esta naturaleza, aunque a corto plazo sean los que menos resultados visibles presenten.

Una decisión estratégica responde a la pregunta ¿se está haciendo lo correcto? (¿lo que se debe de hacer?). Mientras que ante una decisión operacional la cuestión que se plantea es ¿se están haciendo las cosas correctamente? (¿se está haciendo bien lo que se está haciendo?); pues se debe recordar el magnífico proverbio que dice: "Mas vale hacer mal lo que se debe hacer, que no, hacer bien lo que no se debe". Saber lo que se debe de hacer supone dónde se quiere llegar (objetivos) y cómo se va a intentar (estrategias).

Para que los objetivos cumplan su función en la planificación de cualquier actividad deben de cumplir ciertos requisitos: [J. Sains, (1995)].

Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.

Deben de ser concretos (cuantitativos siempre que sea posible), realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes.

Estarán sustentados sobre supuestos e hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Para su redacción también se siguen por lo regular un conjunto de reglas: [J. Sains, (1995)].

Comenzar con un verbo de acción o consecución ( Ej. Aumentar, explotar, consolidar, penetrar), propone un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque debe de tener cierta flexibilidad).

Coherencia con los recursos de los que dispone la empresa.

Establece el "qué" y el "cuándo" más que el "cómo" y el "por qué".

Es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.

Realistas y alcanzables. Pero con la tensión necesaria de la que persigue ser mejor, pues sin objetivos ambiciosos no se sabrá lo que la empresa puede dar de sí.

Se registrarán y comunicarán por escrito a todos los afectados en su consecución, tratando de que sean comprensibles para todos.

Los objetivos se dividen en dos grandes tipos: cualitativos y cuantitativos.

Cualitativos: proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ello menos importante o exigible.

Cuantitativos: se caracterizan por proponer logros mensurables, expresados en cifras concretas.

Por otra parte se siguen dos criterios para la elección de los objetivos de marketing, estos son:

Si el producto se encuentra en masa crítica.

Si existe una correlación positiva entre participación de mercado y rentabilidad a largo plazo.

## **B) Delimitación de las estrategias.**

Si un siglo atrás se hablara de estrategias, la inmensa mayoría de las personas pensarían inmediatamente en una campaña bélica o algo por el estilo. Hoy este término tiene un contenido mucho más amplio y es muy utilizado en el lenguaje empresarial contemporáneo. Una acepción bastante explícita es la que da M. Galea, la cual dice que:

Estrategia: "Es un conjunto consciente, racional, coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, permitiendo alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toman o pueden tomar la competencia y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales". [M. Galea, (1993)].

Las estrategias consisten simplemente en adecuar los factores internos de la organización a los factores externos con el fin de obtener una mejor posición competitiva.

Como es lógico las estrategias serán diferentes en la medida que se apliquen en los distintos niveles de las organizaciones por lo que se pudieran dividir en:

Corporativas: suelen definir la misión, la visión, el negocio y las estrategias genéricas.

Cartera: debe de concretar todas las alternativas productos - mercados que la empresa contempla dentro de esa actividad. Fija la marcha a seguir en cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto - mercado que deberá desarrollar la empresa.

Segmentación y Posicionamiento: define para cada binomio producto - mercado el segmento estratégico al cual se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.

Funcional: constituye el marketing mix.

A continuación se dará una breve reseña de dos de ellas:

La estrategia de cartera se puede dividir en cuatro estrategias que se pudieran adoptar en un momento determinado, de acuerdo a las condiciones existentes. Estas son:

\* Estrategia de Penetración de Mercado: Es la más segura de las estrategias de expansión, puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.

\* Estrategia de Desarrollo de Nuevos Productos: Implica necesariamente un cambio material (puede ser la adaptación de un producto a otras ideas, diseños, secuencias, componentes, etc.).

\* Estrategia de Desarrollo de Nuevos Mercados: Puede traducirse en una expansión geográfica, en la búsqueda de nuevos segmentos o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.

\* La estrategia de diversificación: Es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que se parte de una experiencia producto - mercado nula y a la existencia de "barreras de entradas".

La estrategia de segmentación y posicionamiento se refiere simplemente a determinar a qué segmentos la empresa se va a dirigir en función del atractivo que presentan y de las ventajas competitivas de que se disfrutarán, y supone definir, en un sentido global, como se quiere que se perciba el segmento estratégico.

Otro autor como Kotler tiene las siguientes clasificaciones: [P. Kotler (1992)].

1. Estrategia básica:

Liderazgo en costes.

Diferenciación.

Especialización.

2. Estrategia de inversión:

Desinvertir.

Cosechar.

Mantenimiento.

Crecimiento.

3. Estrategia competitiva:

Líder del mercado.

Aspirante.

Imitador.

Especialista.

Como se puede observar las primeras (estrategias) se adecuan más al plan operativo, mientras que las segundas son mucho más generales por lo que se adaptan mejor al plan estratégico.

### **C) Definición de los Planes de Acción.**

Sin duda esta es la parte de mayor dinamismo dentro del Plan de Marketing. Es la traducción de las estrategias en acciones concretas para que estas sean efectivas. Además es necesario asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe de prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. Las acciones se desarrollarán en el plan de marketing para Rumbos, sobre las variables del marketing mix.

-

### **Plan de Contingencia.**

Todo Plan de Marketing debe contemplar las acciones a realizar de forma inmediata para el caso que se produzcan desviaciones de los objetivos propuestos durante su período de vigencia. Los planes de "retaguardia" tienen siempre que estar a "punto".

Nunca se puede esperar que la competencia permanezca pasiva ante las acciones de sus competidores y menos si nota que estas tienen éxito. Por lo que contraatacará y de la forma que lo haga puede depender que los planes realizados vayan al fracaso, so pena de disponer de un buen plan de contingencias que tenga previsto, al menos, las alternativas más probables de los sucesos externos que le puedan afectar a lo largo del tiempo. Un buen Plan de Marketing se diferenciará de otro similar fundamentalmente en la forma de analizar, prever y exponer las posibles contingencias. Para lo que, sin dudas, se necesita una amplitud de miras y buenas técnicas de prospectivas. Y

sentido de la realidad. Aunque no aparece en nuestra tesis estos planes estaban conformandose en la entidad en el momento de terminada nuestra investigación.

#### **D) Presupuesto.**

El Plan de Marketing tiene que recoger el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el Plan. La dirección debe de saber antes de sancionar el Plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) o lo que va a producir en términos económicos (beneficios o márgenes de contribución) de dicho Plan, si se ponen en marcha todas las acciones en él recogida. Sin embargo, la mayor parte de nuestros empresarios, sobre todo los que representan entidades con casi total monopolio en el mercado, no tienen conciencia de lo importante que es destinar recursos para la actividad de marketing.

#### **E) Control**

De acuerdo con Santesmases un sistema de control de marketing es eficiente si cumple los requisitos siguientes: (1)

Pone de manifiesto las variaciones respecto a los resultados previstos con antelación suficiente para que se puedan tomar acciones correctoras

Ayuda a identificar las áreas específicas donde pueden producirse variaciones que afectan el rendimiento global del sistema comercial.

Permite la dirección por excepción, es decir, posibilita que la dirección se concentre únicamente en aquellas áreas de la organización donde se producen las desviaciones respecto a los planes previstos..

Esta integrado en el sistema de control de la empresa

Limita la información suministrada a cada director a lo que estrictamente necesita.

Proporciona información fundamental con fines de control y solo incidentalmente para la planificación.

(1). Santesmas, M, M. "Marketing, Conceptos y Estrategias". Pag .783.

-

## **CAPITULO III: DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING PARA**

### **RUMBOS**

#### **3.1 Resultado de la Investigación de marketing**

##### **El destino "Trinidad de Cuba"**

La subregión turística Trinidad, o lo que hoy se comercializa como producto Trinidad se encuentra ubicado dentro de la región turística Centro Sur, que abarca parte de la provincia de Cienfuegos y su mayor territorio se encuentra dentro de la provincia de Sancti-Spíritus, conformado por casi la totalidad del Macizo Guamuhaya.

La mayor cantidad de recursos antrópicos se encuentran dentro de la subregión Trinidad, ocupando la totalidad del municipio, ubicado en la porción centro, donde encontramos numerosos recursos naturales que se explotan en la actividad turística, saltos de agua: Caburní, Vega Grande, El Nacimiento, Javira, Pocetas del río Caballero, además de miradores naturales, cuevas, senderismos, senderos científicos cognoscitivos, turismo ecológico especializado, turismo de salud, turismo histórico y cultural, turismo de playa y actividades náutico-recreativas en la Península de Ancón: playa Ancón, playa María Aguilar, playa Fajado, Caleta Guanayara, Cabagán y playa de Cayo Blanco de Casilda. Este potencial de recursos turísticos crea las condiciones para el desarrollo de variadas modalidades turísticas.

-

##### **El producto turístico.**

Trinidad de Cuba es un producto turístico excepcional, precisamente por su integralidad donde en un radio menor a los veinte km podemos encontrar opciones para satisfacer las expectativas del visitante más exigente. Es un complejo integrado por un grupo de productos que reseñamos a continuación:

-

### **Producto turístico ciudad.**

Reconocida la conservación, casi inalterada de uno de los conjuntos arquitectónicos de excepcional valor entre los asentamientos poblacionales fundados por la colonización española en América la ciudad posee incontables atractivos de la cultura tangible, intangible e históricos en los que se inserta una amplia y variada red gastronómica y otros servicios turísticos complementarios como fotografía, rentcar, red de tiendas etc., a los que se puede acceder por tierra desde las ciudades de Cienfuegos, Santa Clara y Sancti-Spíritus.

Por vía aérea desde La Habana, Varadero u otras localidades del país. Por mar puede arribarse por el puerto de Casilda.

Especial importancia dentro del turismo de ciudad adquiere el turismo de tránsito en el territorio que alcanza cifras elevadas en cuanto a turistas que visitan el centro histórico, sus instalaciones culturales, fábrica de tabaco, fondo cubano de bienes culturales, entre otras opciones.

-

### **Producto turístico playa.**

Entre las mejores playas de la costa sur de Cuba están las de la península de Ancón, frente a ellas se levantan el Hotel Ancón de la cadena Gran Caribe, el Hotel Costa Sur de Horizontes y en fase de construcción el Hotel Trinidad del Mar, además existe la marina Cayo blanco de Puerto Sol con todos los servicios que puede demandar el visitante, rent-a-car, foto-service, agencias de viajes Cubatur y Fantástico, canje de moneda, alquiler de ciclos y motos, tiendas Caracol, tienda del fondo cubano de bienes culturales, paseos en coches o caballos, servicio telefónico internacional, televisión vía satélite con varios canales. A ellos se accede por carretera desde Trinidad por la vía La Boca o Casilda, por mar a través de la marina Cayo Blanco.

-

### **Producto turístico de salud.**

Para definir a grandes rasgos el producto turístico de salud, puede decirse que es una institución en la cual se coadyuvan temas de salud con el máximo confort, empleando los factores terapéuticos naturales, la actividad física y la recreación, en el macizo montañoso de Guamuhaya se han conjugado todos como un don para la salud del hombre, se cuenta para ello con el Kurhotel Escambray del grupo Gaviota S.A., servicios de transportación Transgaviota, guías especializados y comunicación telefónica internacional. Pueden arribar al lugar por carretera desde Santa Clara, Cienfuegos y Trinidad.

-

### **Producto turístico ecológico.**

El recurso fundamental que sustenta este producto es la exuberante naturaleza del macizo montañoso de Guamuhaya, lleno de tesoros naturales y parte indispensable de nuestros recursos naturales y de nuestra historia nacional, además posee valores climáticos excepcionales y un elevado endemismo de gran número de especies de la flora y la fauna. La zona posee el Hotel Los Helechos y el Hotel Los Pinos también del grupo Gaviota S.A. servicios de transportación Transgaviota, guías especializados y comunicación telefónica internacional. Pueden arribar al lugar por carretera desde Santa Clara, Cienfuegos y Trinidad.

-

### **Producto turístico náutico.**

Conformado por los bajos y los arrecifes coralinos, que se extienden paralelo y a lo largo de toda la línea de la costa y los Jardines de la Reina hasta Cayo Bretón, esta actividad está sustentada sobre un grupo de embarcaciones y otros medios náuticos además de la propia marina y una dársena en la bahía de Casilda. También puede encontrarse aquí los servicios para los veleros de tránsito por el área del Caribe. Para la participación de sus ofertas se puede

llegar por carretera desde Trinidad por la vía de La Boca o de Casilda. Por mar a través de los canales que conducen a la bahía de Casilda.

-

### **Producto turístico cultural.**

Existe en el territorio una cantera de especialistas preparados y las condiciones necesarias para la implementación de eventos, talleres, encuentros científicos, que ya de hecho conforman este producto. Al haberse efectuado encuentros con centros docentes extranjeros, como la Universidad Politécnica de Cataluña y el colegio de Arquitectos y Aparejadores de Barcelona. Esta ciudad tiene varias fiestas tradicionales.

-

-

-

### **Producto turístico de caza y pesca.**

El producto caza se encuentra localizado en la Laguna El Taje, donde el grupo Gaviota S.A posee la basificación para la captura de la avifauna que allí se estaciona.

En el caso de la pesca, fundamentalmente de mar se localiza hacia los Jardines de la Reina con la presencia de Barracudas muy codiciada por los visitantes y garantizada por los servicios de Marina Cayo Blanco de Puerto Sol.

-

### **Instalaciones turísticas en el Destino Trinidad de Cuba.**

La subregión Trinidad está conformada por cuatro zonas turísticas de importancia, las mismas son:

-

## **1. Ciudad Trinidad:**

En la ciudad de Trinidad (Patrimonio de la Humanidad, declarado por la UNESCO) se desarrolla, fundamentalmente, el turismo histórico y cultural. Allí se encuentran en la actualidad 151 habitaciones distribuidas en tres instalaciones:

<b>INSTALACION</b>	<b>CAPACIDAD (HABIT)</b>	<b>ADMINISTRACION</b>
Hotel Las Cuevas **	112	Horizontes Hoteles
Hotel La Ronda**	19	Cadena Isla Azul
Finca María Dolores	20	Grupo Rumbos
TOTAL	151	

-

## **2. Topes de Collantes:**

Turismo de salud, naturaleza y gran potencial ecoturístico. Posee en la actualidad 531 habitaciones distribuidas en seis instalaciones, todas administradas por Gaviota S.A.:

<b>INSTALACIÓN TURÍSTICA</b>	<b>CAPACIDAD (HABITAC)</b>
Kurhotel Escambray***	210
Villa Caburní **	60

Hotel Los Pinos **	88
Hotel Serrano **	51
Villa Los Helechos **	105
Hotel Los Eucaliptos **	17
TOTAL	531

-

### **3. Península de Ancón y Cayos Adyacentes.**

En esta zona se oferta un turismo de playa y actividades náutico-recreativas. Posee en la actualidad 760 habitaciones, de ellas 350 destinadas al turismo nacional ubicadas en el sector La Boca, distribuidas en varias casas y villas de recreo de diferentes empresas y organismos.

Destinadas al turismo internacional se ofertan 410 capacidades distribuidas en dos instalaciones:

<b>INSTALACIÓN</b>	<b>CAPACIDAD (HABIT)</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
HotelCostasur ***	131	Horizontes Hoteles
Hotel Ancón ***	279	Gran Caribe
TOTAL	410	

-

### **Capacidad de alojamiento actual del Polo.**

<b>POLO TURÍSTICO</b>	<b>CAPACIDAD (HABIT)</b>
Ciudad de Trinidad	151
Península de Ancón	410
Topes de Collantes	531
<b>TOTAL</b>	<b>1092</b>

-

-

-

### **Equipamiento extrahotelero existente en la región**

<b>INSTALACIÓN</b>	<b>CADENA</b>	<b>PLAZAS</b>
Restaurante Trinidad colonial	Rumbos	80
Restaurante El Jigue	Rumbos	130
Restaurante Vía Reale	Rumbos	80
Cafetería Las Begonias	Rumbos	70
Restaurante Finca Ma. Dolores	Rumbos	140
Restaurante Santa Ana	Rumbos	180
Restaurante Mesón del Regidor	Rumbos	60
Restaurante Manaca Iznaga	Rumbos	80
Taberna La Canchánchara	Rumbos	60
Restaurante Don Antonio	Cubanacán C.Palmare	130
Bares y Cafeterías	Rumbos	140
Casa Ficher	Artex	120
Casa de la Trova	Artex	80
Restaurante El Cubano	Gaviota S.A.	100
Discoteca Cueva Ayala	Hoteles Horizontes	100
Casa de la Música	EGREM	80

A continuación nos referimos a algunos aspectos negativos y positivos que presenta el polo en estos momentos. Para la determinación de estos fueron muy importantes las valoraciones que nos dieron varios expertos del turismo en la provincia, con el delegado y su especialista en comercialización entre otros, además de haberse tenido en cuenta los criterios del consejo de dirección de Rumbos en uno de los trabajos en grupo realizados por el autor.

### **Aspectos Positivos:**

Trinidad y el Valle de los Ingenios declarados Patrimonio de la Humanidad.

A pesar del destino del polo turístico (cultura), existen condiciones naturales para opcionales como: Playas y buceo, Montañas, Ecoturismo,

La solidaridad humana, característica del cubano así como su carácter alegre.

El ambiente de seguridad en que se mueve el turista, tanto fuera como dentro del hotel.

El control estricto que el país tiene sobre las drogas.

El acceso al polo por mar, tierra y aire.

La posición geográfica que posee el polo en el centro del país.

El clima.

Existe fuerza de trabajo suficiente disponible con deseos y nivel educacional.

El potencial cultural del folklor trinitario y cubano existente en explotación.

### **Aspectos Negativos:**

Mal estado de los viales, señalización e identificación en los accesos a las instalaciones turísticas (red hotelera y extrahotelera).

No existe la cantidad de medios publicitarios (revistas y plegables) suficientes y los existentes no están actualizados ni presentan la calidad y representatividad necesarias.

No se dispone en todas las instalaciones del conocimiento sobre los hábitos y costumbres de los principales países emisores de turismo o no se incluyen estos en la planificación de los servicios a ofertar.

Las cartas de menú no se divulgan en las diferentes áreas dentro y fuera de la instalación hotelera.

Los programas de animación, recreación y opcionales no se promueven suficientemente.

No se explota suficientemente el entorno natural con que cuenta el polo turístico de Trinidad para la oferta de opcionales.

La concentración del alojamiento en la playa.

La combinación de las instalaciones con otras en construcción que generan gran cantidad de polvo.

Los servicios de comunicación tienen dificultades.

La inexistencia de planes de marketing.

En el anexo 6 se muestra el comportamiento de los mercados emisores del destino turístico Trinidad de Cuba desde 1995 hasta 1999.

Los principales mercados emisores del destino se representan en la gráfica siguiente:

Gráfico No.1: Comportamiento de los principales mercados emisores

Del polo (1995-99).

Estos son los seis mercados emisores más importante que tiene el destino ocupando el primer puesto el mercado Alemán y seguido por Francia, podemos argumentar que desde el 95 hasta el 99 ellos han oscilado entre el 77% y 84 % de los turistas días que han visitado Trinidad. En el anexo se puede observar el crecimiento que ha tenido el mercado de los Estados Unidos desde 1996 hasta el 2000, con un incremento de 800 turistas a 3462, lo que representa que se ha multiplicado por cuatro.

Hasta Junio 2000 han visitado al Destino 65 274 turistas con un incremento del 2.8 % con respecto al 99, los principales mercados emisores ocupan el 79.3 % (Alemania 34.7 %, Francia 20.9 %, Canadá 8.9 %, Italia 5.8 %, Reino Unido 4.9 % y España 4.1 %). La ocupación hotelera en el Destino se ha comportado al 71.2 % con un promedio de estancia del 2.17.

Los turistas días hasta Junio (141 671) han crecido en 2.3 % (Alemania 49099 Italia 8278, Canadá 12 562, España 5754, Francia 29540, Reino Unido 6941, EUA 2992).

### **3.2 Auditoria de Marketing**

### 3.2-1 Instalaciones de Rumbos por número de plazas y actividades.

#### División Restaurante

INSTALACION	No DE PLAZAS	ESPECIALIDAD
Manaca Iznaga	80	Comida cubana
Trinidad colonial	100	Pescados y Mariscos
Santa Ana	180	Comida nacional e internacional
Jigue	130	Aves
Via real	90	Comida internacional
TOATL	480	

#### División gastronomía ligera

INSTALACION	No DE PLAZAS	ACTIVIDAD
Bar Daiquirí	30	Gastronomía ligera
Las Begonias	70	Gastronomía ligera
Ruinas de Segarte	40	Gastronomía ligera
Mesón del regidor	60	Gastronomía ligera
Mirador del valle	40	Gastronomía ligera
La Canchánchara	60	Gastronomía ligera
El Pescador	16	Gastronomía ligera
Grill caribe	60	Snack bar
TOTAL	376	

## División Sancti- Spíritus

INSTALACION	No DE PLAZAS	ACTIVIDAD
Yayabo	40	Gastronomía ligera
El Drago	40	Gastronomía ligera
El Oasis	20	Gastronomía ligera
El Copey	20	Gastronomía ligera
El Guancho	20	Gastronomía ligera
TOTAL	140	

## División Ma Dolores

INSTALACION	No DE PLAZAS	ACTIVIDAD
Finca Ma Dolores	140	Restaurante, alojamiento y recreación

### 3.2-2 Situación económica financiera

En el anexo No.7 se representa el análisis comparativo de los resultados acumulados desde Enero-Julio del 1996 hasta el 2000 con la relación porcentual del 2000 respecto al 1999 , se aprecia un aumento en los ingresos totales tanto en divisa como en moneda nacional, así como en los costos y gastos totales , aunque disminuyen las pérdidas ha habido descenso en las utilidades en divisa. Como elemento positivo tenemos un aumento de mas del 60% del per cápita por turistas, a pesar de haber una disminución del numero

de turistas que visitaron las instalaciones de Rumbos en 5 434 en el primer semestre del 2000 con relación al del 1996.

En el anexo No.8 se detallan los principales indicadores por divisiones en divisa en el mes de julio, los ingresos se cumplieron a un 99 % con un decrecimiento de 2.1 musd, incumpléndose por actividades la recreación por falta de medios como motos, caballos, embarcaciones, etc. También incumple Reservas, por la poca venta de opcionales, al contar con dos puntos de ventas, con una gran competencia de las diferentes Agencias.

En el anexo No.9 se observa el comportamiento de las cuantas por cobrar en divisa que tiene el grupo a los principales deudores. Las mismas presentan un saldo de 174 523.29 USD y en los principales ocho deudores se concentra 167 300 USD, el 52% de este dinero lo deben Cubatur y Etecsa. La situación de las cuentas por cobrar en divisa es bastante desfavorable, pues con mas de 30 días se encuentra el 54% del monto total, por lo que se recomienda una política as agresiva de cobro. En moneda nacional el saldo es de 34 842.93. Las cuantas por pagar en divisa ascienden a 150 457.00 y en moneda nacional a 54 500.

### **3.2-3. Opcionales**

Dentro de la las opcionales que se ofertan por Rumbos en el polo tenemos las excursiones, las cuales se realizan con el turismo que llega al país y mayormente consiste en visitas por un día, también pueden ser con una o dos noches de estancia. Actualmente existen cerca de 30 excursiones diseñadas, pero su grado de comercialización es muy variable y en la practica solo se opera con regularidad un numero mucho menor de ellas.

La política de desarrollo identifica las excursiones como un producto esencial de la Dirección y establece su crecimiento en calidad y cantidad, lo cual estará en función del potencial del territorio, de su desarrollo turístico actual y prospectivo, y de la creatividad y capacidad de gestión. Se le debe dar especial atención a las excursiones relacionadas con el uso turístico de la naturaleza, la cultural e historia del propio territorio y los aspectos de la vida social y productiva.

Completando los servicios ofertados en las instalaciones de alojamiento tenemos un abanico de alrededor de 29 opcionales, la mayoría dentro del propio territorio, otras a diferentes polos turísticos del país, entre ellas tenemos:

Visita a la ciudad de Trinidad  
Fiesta campesina  
Actividades náuticas  
Iniciación de buceo  
Buceo contemplativo  
Barrera de coral  
Paseo en barco  
Pesca con vara  
Atardecer caribeño  
Excursión a cayo Blanco  
Excursiones a la montaña  
Pesca en el Zaza  
Excursiones a Caballete de Casas  
Otras excursiones a ciudades cercanas al polo.

A continuación presentamos las opcionales más vendidas según ingresos en los últimos años.

#### 1996

Excursión a Cayo Blanco---	18099.00
Fiesta Campesina -----	11572.00
Visita a Trinidad -----	10260.85
Overnight Havana-----	10618.78
Excursión a Guamá-----	9590.0

#### 1997

Excursión a Cayo Blanco ----	\$ 13662.65
------------------------------	-------------

Buceo ----- 5508.00

Jeep safari----- 3057.70

Fiesta campesina----- 2780.00

Excursión a Guamá ----- 2627.76

#### 1998

Excursión a Cayo Blanco ---- \$ 5947.50

Fiesta campesina ----- 4580.00

Buceo ----- 3285.00

Paseo en tren ----- 933.00

Visita a Trinidad ----- 834.00

#### 1999

❖ Excursión a Cayo Blanco----- \$ 9762.75

❖ Buceo ----- 3624.00

❖ Paseo en tren ----- 2878.25

Como se puede apreciar en los datos anteriores el buceo y el paseo en tren han desplazado a la fiesta campesina, lo cual es una señal de que esta actividad cultural debe ser rediseñada para incrementar la demanda de los turistas, aunque debemos aclarar que estas actividades se están ofertando en varios hoteles del polo. Esto nos da una idea de la ausencia de integridad coherente en las ofertas del polo.

#### **3.2.4. Recreación.**

Dentro de la Dirección Territorial Rumbos "Trinidad de Cuba" la recreación se encuentra vinculada a las diferentes divisiones que existen dentro del grupo

En el caso de la división Ma Dolores se cuenta con variadas ofertas entre las que se encuentran la oferta de Paseos a Caballos (la cual consideramos insuficiente por la poca cantidad de animales que existen), Paseo en botes por el río y el Ordeño de Vacas. La Fiesta Campesina es una oferta considerada

de las más importantes del destino, un espectáculo de una hora de duración seguido por una tandaailable y donde se expone una panorámica del folclore de nuestros campos cubanos y específicamente de la región.

En la división Sancti Spíritus, se ofertan espectáculos variados en las instalaciones Yayabo y Quinta de Santa Elena

En la División de Restaurantes las ofertas recreativas son las siguientes:

Plaza Santa Ana: Los almuerzos y comidas se amenizan por medio del sexteto Montimar.

Colonial: Se amenizan los almuerzos y cenas con el dúo Lina.

Via Real: Se presenta al turista el trio Los tres Soles.

Manaca: Presentación del sexteto Manacanabo.

Jigue: Presentación del cuarteto Acana.

En la división gastronomía ligera existe las siguientes ofertas:

La Canchánchara: Presentación del solista percusionista Alberto Pablo, el septeto Son Trinitario y la Expo venta de trabajos con cerámica, yarey, artistas plásticos, etc.

Ruinas de Segarte: Se presenta septeto Cohímbre

Mesón del Regidor: Música viva que ameniza tanto el patio de la instalación como el restaurante a través del cuarteto Soles del Escambray, además de música mecánica en el bar.

Grill Caribe: Brinda para el esparcimiento de los visitantes actividades náuticas como kayak, mono y biplaza, bicicletas acuáticas, salvavidas, caretas y snorkeling, pelotas, etc. Puede recrearse observando el litoral en tumbonas bajo paraguas. Se alquilan también juegos pasivos como dominó, cartas, dados etc y la ambientación musical con música mecánica.

Ruinas del Teatro Brunet: Brinda diariamente el espectáculo afrocubano y diferentes galas culturales, se alquilan bicicletas y motores.

El resto de los puntos son ambientados con música mecánica y además existe un módulo de audio móvil con ambientación de luces el que se utiliza en varios de los puntos de venta y actividades propias de la calle con resultados extraordinarios

### **3.2-5. Comunicación Comercial.**

-

### Comercialización.

La agencia de viajes debe constituir un importante elemento para el pronunciamiento de Rumbos en las diferentes regiones turísticas, como instrumento comercializador capaz de integrar toda la oferta extrahotelera y hotelera de un territorio y por su función movilizadora de las corrientes turísticas de una región a otra. Debe destacarse también su papel potenciador de la explotación de las instalaciones y servicios de la Dirección Territorial al priorizar su integración en las excursiones y circuitos que programa.

Para lograr una mejor comercialización se requiere un sostenido y creciente trabajo de marketing entre las que se destacan el estratégico, el operacional y el competitivo. En Rumbos se trabaja en la consolidación de los productos ya tradicionales, y en como llevar a cabo una progresiva incorporación de nuevos productos, mediante el perfeccionamiento del sistema de ventas a utilizar para cada segmento de mercado en cada país emisor.

Los buroes tienen que desempeñar un activo y creativo trabajo de información, promoción y comercialización del producto turístico, con marcado sentido de la profesionalidad y sin interés de ninguna índole hacia hoteles o destinos en particular.

-

-

### Promoción y publicidad.

Conformar y generalizar una adecuada imagen corporativa es esencial. Es estratégico incrementar identificación y generalizar el conocimiento de la marca Rumbos y en especial Trinidad de Cuba, el desarrollo estratégico deberá estar dirigido a consolidar la posición de Rumbos en el territorio como una marca turística fácilmente identificable y confiable. Sobre esa base entre las acciones a desarrollar está la de destacar la realidad, de vender el producto como lo que realmente es, debe evitarse la dispersión y estructurarse una campaña promocional única que sea aplicable de manera correcta. Basada en la valoración de estas realidades y su transformación progresiva ha estado la promoción y la publicidad de la dirección Territorial Rumbos Trinidad de Cuba con el objetivo de diversificar y de expansionar nuestro producto turístico como tal.

La promoción, como elemento en la mezcla de marketing que sirve para informar, persuadir y recordar al mercado sobre la organización y sus productos, ha estado basada principalmente en el ofrecimiento y la comercialización de los atractivos históricos, culturales y sociales de los cuales Rumbos es una entidad privilegiada. La promoción de las variadas ofertas que dispone Rumbos tanto en el aspecto cultural y natural, así como en los aspectos sociales y productivos de interés para amplios segmentos del mercado se ha realizado de manera conservadora e irregular.

Se ha trabajado en la consolidación de los productos ya tradicionales y sobre todo se recomienda llevar a cabo una progresiva incorporación de nuevos productos. Conformer y generalizar una adecuada imagen es en esencia en lo que se trabaja hasta ahora, en posesionar al producto para que sea fácilmente identificable y confiable. Se ha hecho con lo pocos medios con que se cuenta hasta el momento, una promoción sobre la base de una imagen sin falsear la realidad sino muy por el contrario de destacarla. Se ha desarrollado una filosofía unívoca, una conciencia y una actitud rigurosa y efectiva hacia el producto.

Se ha evitado la dispersión y se ha estructurado una campaña de comunicación promocional única que sea aplicada, la cual se ha desarrollado en la práctica en las presentaciones del producto Rumbos " Trinidad de Cuba" que se ha realizado en los principales polos de emisores de turismo como la Ciudad Habana y Varadero. Esto ha permitido lograr una unión sólida entre la política comercial del producto y la promocional por lo que todos los niveles de información han estado subordinados a esta manera particular de llevar el mensaje.

Es necesario sin embargo, que para una aplicación correcta de las actividades promocionales, que deben seguir a la comunicación publicitaria, se efectúe un trabajo de investigación cualitativa, segmentada por atractivos que permitan obtener conclusiones motivacionales para una mejor aplicación de ofertas mas centradas e individualizadas en lo posible.

Con independencia de la labor institucional del grupo en relación a la promoción, hay que desarrollar un plan global y a la vez particular con las distintas instalaciones con el propósito de establecer objetivos comunes como por ejemplo el Centro Histórico y el Valle de los Ingenios. Se le debe seguir dando atención especial a grupo FAM y VIP.

### 3.2-6. Proveedores

Los principales proveedores que tiene Rumbos son:

Abatur- ITH.

Habana Room Licor.

MINAGRI.

MINAL.

Es necesario destacar que los proveedores tienen altos precios en los productos que ofertan y además muestran gran inestabilidad en los abastecimientos lo cual es una amenaza para el buen funcionamiento de las instalaciones de este grupo.

A continuación relacionamos los precios de algunos productos que se le compran a los proveedores y que más se realizan por las instalaciones de Rumbos.

Precio de los productos que más se venden:

<b>Cerveza nacional</b>	<b>0.30</b>
<b>Cerveza importada</b>	<b>0.40</b>
<b>Refresco</b>	<b>0.24</b>
<b>Agua natural</b>	<b>0.26</b>
<b>Rones</b>	<b>1.80</b>
<b>Embutidos</b>	<b>4.30 x Kg</b>
<b>Panes</b>	<b>0.07</b>
<b>Cerdos</b>	<b>2.10 x Kg</b>
<b>Pollos</b>	<b>1.15 x Kg</b>
<b>Helados</b>	<b>0.23 x Und</b>

<b>Vegetales</b>	<b>5.28</b>
<b>Mantequilla</b>	<b>3.20 x Kg</b>
<b>Queso</b>	<b>4.30 x Kg</b>
<b>Harina</b>	<b>11.00 x 25 Kg</b>
<b>Aceite</b>	<b>1.08 x Kg</b>

### 3.2-7. Recursos humanos.

Resumen por divisiones del nivel de escolaridad de los trabajadores.

#### NIVEL DE ESCOLARIDAD

DIVISIONES	S	TM	12 grado	9no	6to	TOT
Sancti-Spiritus	10	25	35	21	2	93
Restaurantes	3	27	29	25	0	84
Finca	4	12	19	5	4	44
Gastronomía	5	44	26	25	0	100
Unidad de apoyo	1	9	16	16	0	42
Oficina Central	29	7	-	2	-	38
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>124</b>	<b>125</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>401</b>

Como se puede apreciar el grado cultural de los trabajadores, en general, es bueno ya que con nivel medio y superior hay un 43%, y solo el 1% tiene menos del 9no. grado de escolaridad. Los cuadros de dirección tienen adecuada preparación y experiencia, además algunos de ellos se encuentran en cursos de superación como diplomados y maestrías.

Para el 2001 el promedio de trabajadores de Rumbos se planifica en 400, con un salario medio de 200.73

### **3.3. Situación Competitiva**

Los clientes de Rumbos Trinidad son fundamentalmente visitantes extranjeros, y en menor medida los nacionales. El problema inicial que nos encontramos es saber quienes son los competidores reales de cada una de las instalaciones pertenecientes al grupo, en ocasiones son instalaciones propias. Por ello, se recomienda listar por cada una de ellas y determinar cuales son los competidores directos.

Los restaurantes tienen la competencia de Hoteles, Palmares, Gaviota, Instalaciones del Comercio Interior e Isla Azul y los paladares del territorio. Podemos señalar que los restaurantes de Rumbos ocupan una destacada situación en la gastronomía, donde se mantienen entre las entidades de mayores volúmenes de venta en moneda libremente convertible. Aunque los Restaurantes Palmares, al pertenecer a Cubanacan, están mejor comercializados que los de Rumbos.

Se debe trabajar más en la recreación, en cuanto a la diversidad y calidad de las ofertas, esta enfrenta una marcada competencia de las actividades que se realizan en los hoteles.

Debemos puntualizar que en Trinidad se incrementan los hostales, por lo tanto crece el turismo individual y es necesario buscar una estrategia al respecto, hoy en el municipio hay alrededor de 240, lo que constituye una competencia para Rumbos. En ocasiones, por falta de acción y de gestión se le deja el campo abierto a los privados, debemos analizar con detalles cómo actúan y acorde a las posibilidades que se tengan, competir con atractivos, ofertas propias y gestión de venta directa.

### **3.4. Diagnóstico Resumen**

Con un amplio enfoque participativo se obtuvieron las siguientes Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del Grupo dándole una ponderación de 1 hasta 5 a cada uno de los factores de acuerdo al nivel de importancia(5,4 - Muy importante, 3 -medio y 1,2 -menos importante):

Fortalezas				Valor
1 – Diversidad de productos y servicios en la oferta del Grupo				5
2 – La existencia de instalaciones con adecuada imagen				5
3 – Presencia en los principales municipios con posibilidades de Desarrollo				5
4 – Las instalaciones de comida rápida y tiendas trabajan 24 horas				4
5 – Existencia de una red de buroes de turismos (Rumbos Cuba)				5
6 – Presencia de cuadros con posibilidades de desarrollo				4
7 – Adecuado nivel cultural de la fuerza de trabajo				5
8 – Posibilidades de alianzas estratégicas con otras entidades				4
9 – Existencia de instalaciones con potencialidades para el				5
10 – Posibilidades de explotar el potencial turístico del territorio				5
11 - Base de producción y servicios				5
				52

Debilidades				Valor
1 – Insuficiente aplicación de técnicas y métodos modernos de dirección.				3
2 – Deficiente control interno				3
3 - No completamiento e inestabilidad de cuadros y trabajadores				4
4 - La imagen corporativa del grupo no se ha consolidado				4
5 – Insuficiente sistema de información turística				5
6 - Falta de un programa integral de recreación				5
7 – Insuficiente capacidad de alojamiento				5
8 – Insuficiente calidad de los servicios				3

9 - Limitada e inestable oferta de artículos en tiendas					5
10- Falta de una cartera de inversiones					4
11-Excesiva orientación al costo					4
					45
Oportunidades					Valor
1 - Apoyo de las Delegaciones del MINTUR y de los Gobierno de los Territorios					5
2 – Potencial turístico rico y variado con atractivos aún sin explotar					5
3 – Posibilidades de capacitación en las escuelas del Sistema de Turismo y otras					5
4 – Crecimiento de los arribos de visitantes a Cuba					5
5 – Demanda de servicios extrahotelero en el país					5
6 - Aumento de la preferencia por modalidades de turismo histórico cultural y de naturaleza					5
7 - Amplia proyección del proceso inversionista					5
					45
Amenazas					Valor
1 – Ampliación de actividades en algunas entidades que agudizan la competencia (tanto en MN como en divisa) con calidad similar y precios inferiores					5
2 – Competencia de las Agencias de Viajes reconocidas					5
3 – Deterioro de la red vial e insuficiente señalización del tránsito					5
4 - Precios altos en los servicios					5
5 – Inestabilidad de los proveedores para mantener una oferta básica					5
6 - Precios altos por parte de los proveedores nacionales					5
7 – Incremento de la oferta recreativa en los hoteles					5
8 – Extensión del Sistema hotelero "Todo Incluido"					5
9 – Insuficiente oferta e infraestructura inadecuada para el turismo Especializado					4
10- Lento proceso inversionista					5
11- Falta de un aeropuerto internacional					5
12- Inadecuada infraestructura en el municipio					5
13 – Aumento de los hostales					5

14 - No completamiento del manual de Normas y procedimiento del			4
Sistema de Contabilidad			
			68

Posteriormente le restamos a la sumatoria de las ponderaciones de las fortalezas las debilidades y obtenemos 7, de la misma forma restamos la sumatoria de las ponderaciones de las oportunidades las amenazas y nos da 23. Con esos resultados pudimos representar el negocio del grupo como se puede observar en la gráfica No.2.

El negocio del Grupo se encuentra en el cuadrante de Fortalezas y Amenazas por lo que se le recomienda materializar como estrategia rectora la defensiva prestando atención a las amenazas como la entrada de competidores y consolidación de otros, la infraestructura del municipio, lento proceso inversionista y la inestabilidad de los proveedores para mantener una oferta básica. Rumbos debe intensificar la recreación y aumentar la capacidad de alojamiento (hostales y habitaciones) como opciones estratégicas para lograr un crecimiento sostenido en materia de ventas y clientes. El proceso de innovación en gastronomía tiene que ser constante.

### 3.5 Objetivos para el 2001 (Territorio)

Alcanzar la cifra de **2 400 000 USD y 890 400 mn** de ingresos.

Garantizar la utilidad antes de impuestos ascendente a **940 100 USD**.

Provocar un salto cualitativo para alcanzar una utilidad neta ascendente a **887 900 USD**.

#### **Alcanzar 84 500 USD de ingresos en la actividad recreativa**

Reducir en **0.03 USD** el índice de costos y gastos por dólar de ingreso con relación al 2000, es decir de **0.64 USD a 0.61 USD**.

Aumentar el índice de ocupación de las plazas en un 7%.

Incrementar el número de clientes atendidos en un 25%

Obtener un percapita de utilidad de 28 USD por turista.

### 3.6. Estrategias (Territorio)

Presentar el producto turístico ante agencias de viaje, TTOO y representantes en los diferentes polos turísticos.

Realizar campañas de comunicación comercial para atraer clientes y retener los actuales.

Reforzar la imagen corporativa de Rumbos Trinidad como producto vaca.

Realizar presentaciones y lanzamientos de nuevos productos.

Realizar estudios, encuestas sobre los precios buscando una relación real calidad precio.

Crecer en volumen de alojamiento a través de hostales y habitaciones.

Diferenciar el producto turístico de los competidores, por la calidad en el servicio y por la diversidad de la oferta.

Diversificar la recreación (puntos náuticos, parques recreativos, dellinarios, alquiler de motores, espectáculos musicales etc.)

Mantener la realización de estudios y diseños de opcionales.

Lograr la imagen corporativa del Grupo en el Territorio

Insertarse en el sistema Todo Incluido de las cadenas hoteleras

### **3.7 Plan de Acción (Territorio).**

1-Realizar encuestas sobre satisfacción al cliente, obteniendo índices como promedio de 4.6 de 5 y elaborar planes concretos para solucionar los problemas detectados.

-

Responsable: Dtor. Comercial.

-

Participantes: Especialistas

-

Fecha: Periódicamente.

2-Confeccionar materiales promocionales del producto Rumbos:

Responsable: Dtor. General

-

Participantes: Dtor Comercial y Esp. Relaciones Públicas

-

Fecha: Junio/2001

3 Lograr una adecuada señalización de las instalaciones.

-

Responsable: Dtor. General

-

Participantes: Administradores

-

Fecha : Mayo/2001.

4-Implantar y explotar el correo electrónico para acciones promocionales.

-

Responsable: Dtor. Territorial.

-

Participantes: Esp. Sistemas Automáticos

-

Fecha: Primer semestre/2001.

5-Participar activamente en la Convención de Turismo, Ferias y Exposiciones .

-

Responsable Dtor. Comercial

-

Participantes: Dtor General, Comercial y Relaciones Públicas

-

Fecha: Según calendario.

6-Determinar las características y necesidades de los principales mercados del polo en cuanto a:

Historia

Estándar de vida

Sociopolítica

Poder adquisitivo

Culturales

Situación económica

Recreación

Idiosincrasia

Hábito culinario

-

Responsable: Dtor. Comercial

-

Participantes: Especialistas

-

Fecha: Segundo semestre/2001

7-Seminariar a los trabajadores sobre los principales mercados turísticos del polo.

-

Responsable Dtor. Recursos Humanos.

-

Participantes: Esp. de capacitación

-

Fecha Periódicamente.

8-Crear bases de datos de clientes, competidores y productos.

-

Responsable Dtor. Territorial.

-

Participantes: Especialistas

Fecha: Diciembre/2001

9-Implanta el sistema de información comercial del Grupo para Rumbos Trinidad.

-

Responsable: Dtor. Comercial.

-

Participantes: Especialistas

-

Fecha: Febrero/2001

10-Seleccionar todos los meses el mejor restaurante e instalación de la gastronomía ligera por los tipos de oferta, calidad, formas de venta e iniciativas en este sentido.

-

Responsable : Dtores. Divisiones

-

Participantes: Dtores Divisiones y trabajadores

-

Fecha: Mensual.

11-Confeccionar objetos promocionales que provoquen el recuerdo de la instalación, bolígrafos fósforeras, gorras, artesanía local, etc.

-

Responsable : Dtor. Territorial

-

Participantes: Dtor. Comercial y Relaciones Públicas

-

Fecha Abril/2001

12-Capacitar al personal directo en técnicas de venta, negociación y marketing.

-

Responsable : Director de Recursos Humanos.

-

Participantes: Trabajadores.

-

Fecha: Según Plan

13. Explotar el sendero náutico, "Por el Río de los Conquistadores".

Responsable: Director Finca Ma. Dolores

Participantes: Director Finca Ma. Dolores

Fecha : Enero/2001

14-Crear condiciones de mesa buffet en el restaurante Santa Ana

-

Responsable: Dtor: Territorial

-

Participantes: Administrador

-

Fecha : Enero/2001

15-Implantar el sistema de gestión de la calidad para cada instalación.

-

Responsable : Dtor. de Explotación.

-

Participantes: Especialista de Calidad

-

Fecha: Marzo/2001

16-Realizar categorización de los restaurantes desde primer hasta quinto tenedor.

-

Responsable: Director de Explotación.

-

Participantes: Director de Explotación, Administradores

-

Fecha: Mayo/2001

17- Crear capacidades de alojamiento en el municipio de Trinidad y Sancti Spiritus (Hostales y habitaciones)

Responsable: Director General

-

Participantes: Director General e Inversionista.

-

Fecha: Primer Semestre/2001

18- Implantar nuevas ofertas recreativas (puntos náuticos, parques recreativos, alquiler de motores etc)

-

Responsable: Director General

-

Participantes: Director General y Director de Recreación

-

Fecha: Primer Semestre/2001

19- Programar en la temporada baja ofertas encaminadas a captar clientes nacionales.

-

Responsable: Director de Gastronomía y Alojamiento

-

Participantes: Directores de Divisiones y Administradores

-

Fecha: Primer Trimestre/2001

En el anexo No.10 mostramos las metas comerciales de todas las instalaciones de Rumbos Trinidad de Cuba para el 2001

### **3.8. Presupuesto de Marketing.**

**Presupuesto para promoción (Miles de USD y Pesos).**

CONCEPTO	DIVISA	MON.NAC.
----------	--------	----------

Material Promocional	11.0	3.0
Objeto Promocional	4.0	1.0
Audio Visuales	2.0	2.0
Artículos de Fin de Año	1.0	0.5
Concepción Creativa	2.0	3.0
Anuncios	2.5	1.5
Servicios de Vallas	8.4	1.0
Convencion de Turismo	2.7	2.0
TOTAL	33.6	14.0

**Presupuesto para Relaciones Públicas (Miles de USD y Pesos).**

CONCEPTO	DIVISA	MON. NAC.
Servicios Florales	0.8	0.2
Servicios Fotográficos	0.4	–
Invitaciones	0.8	–
Tarjetas de Presentación	2.0	0.8
TOTAL	4.0	1.0

Como se puede observar el presupuesto destinado para estas actividades del marketing es muy insignificante, máxime cuando uno de los problemas que tienen las instalaciones de Rumbos es su mala identificación y pobre promoción.

### **3.9. Control.**

El proceso del control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. Para realizar un análisis más profundo sobre el trabajo de la actividad comercial se recomienda la auditoria de marketing o marketing audit.

En Rumbos se proyecta controlar mensualmente en el consejo de dirección ampliado la puesta en práctica del plan de marketing, hacer un análisis de lo que se ha avanzado hasta el momento y corregir lo negativo que se ha detectado, identificar constantemente las necesidades que experimentan los clientes y satisfacerlas de forma más efectiva que la competencia. Todo esto es necesario apoyarlo con los controles que debe hacer la dirección y los trabajadores de cada instalación sobre el cumplimiento de las acciones contempladas en el plan de acción que se ha diseñado para todas las instalaciones.

-

## **CONCLUSIONES**

-

Se confecciono el plan de Marketing para Rumbos Trinidad de Cuba, donde se prevé un crecimiento en clientes del 25% y en ingresos del 23%

El diagnostico realizado a la actividad comercial arrojó que el producto Rumbos Trinidad de Cuba representa características de producto *Vaca Lechera* donde:

Su principal fortaleza es la ubicación de las instalaciones.

Su principal debilidad es la irregularidad en la ocupación.

Su principal oportunidad es el crecimiento sostenido de los mercados emisores.

Su principal amenaza es el incremento de la competencia.

3. El Trabajo fue realizado con un enfoque participativo, donde fueron piezas claves desde un alto directivo hasta un simple trabajador.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-



- Abascal F.R. "Como se hace un Plan de Marketing". Edit. ESIC. 1996.
- ABC del Marketing. Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona,1997.
- Agüero, H.Y. "Plan de Marketing para la Comercialización de un Producto Nuevo en el Establecimiento *El Vaquerito*", Tesis de Grado en Opción al Titulo de Master en Dirección. CEDTIR, CUJAE. TM.133, ej. 2.1997.
- Alet J. "Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables". Ediciones Gestión 2000 SA. Barcelona. 1996.
- Alfaro T." El Marketing como arma competitiva". McGraw - Hill. Instituto de Empresa. Interamericana de España, S.A. España. 1994...
- Ansoff, I. "Corporate Strategy".McGraw-Hill, New York.1965.
- Bassat, L. "El libro Rojo de la Publicidad" Ediciones Folio. España.1993.
- Bigne, E. , Moliner, M.A., Rodríguez, M. y Andreu, L."Incidencia de las Características de los Servicios en los Contenidos de los Mensajes Publicitarios de los Servicios Turísticos", AEDEM, Francia. 1997.
- Bigne, E: "Turismo y Marketing. Una Revisión y Perspectiva de Futuro". Revista de Estudios Turísticos, No. 129.1996.
- Bigne, E.; Martínez, C.; Miguel, M.J. y Belloch, A. "La Calidad Percibida. Una Aproximación a las Agencias de Viajes". Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa.,Vol.5, No. 2, pp. 7-18. 1996.
- Bigne, E, Martínez, C., Miguel, M.J., y Belloch, A. "Las Agencias de Viajes: Factores de Calidad e Implicaciones de Marketing". (V Congreso Nacional de Economía del Turismo), Vol.6. Economía del Turismo. 5,6 y 7 Diciembre de 1995. Las Palmas de Gran Canaria.pp.189-210. España. 1995.
- Bird D. " *Marketing Directo con sentido común*". Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. 1991.
- Buttle F.A."SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda". European Journal of Marketing, Vol. 30, No.1, pp.8-32.1996.
- Calzadilla, I. "Cuba, el cuarto país visitado de Latinoamérica". Revista Prisma. (Ciudad de la Habana) 23(280 ): 18-19 : 1997.
- Castells, G,J. "Publicidad y Texto Publicitario". Ed. Pablo de la Torriente. La Habana.1991.
- Cateora, P.R. "Marketing Internacional". 8 ed. Times Mirror S.A., España,1995.
- La Teoría del Marketing Estratégico. Editorial "Como se hace un Plan Estratégico". ESIC, Madrid, 1994.

- Cruz, R.I. "Fundamentos de Marketing". Edit.Arial S.A. España. 1990.
- Cuadernos. "Curso de Marketing 2. Política de Producto". ESEM. Madrid. 1999.
- Drucker, P. "La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas". El Ateneo. 6ta Edición. Buenos Aires.1985.
- Disco Compacto. "Gestión y Marketing en Empresas Innovadoras. Modelos y Experiencias". (VII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Valencia), 27-29 de Octubre de 1999.
- El Plan de Marketing. Edic. Díaz de Santos S.A., España. 1989.
- Fernández, G.A.y Boulart, L,F. "El marketing y su Vigencia en el Socialismo". Folletos Gerenciales, No. 4. CEDE.1998.
- Figuerola, P.M. "Teoría Económica del Turismo", Ed. Alianza Editoial, S.A., Madrid, 1990.
- Foster, D.L. "El Negocio de la Hospitalidad. Operaciones y Manejo del Departamento Administrativo". McGraw-Hill. 1995.
- Guía de estudio Administración del marketing. – Canadá : CIDA Marzo 1996.
- Hernández, A., Aguiar, A., y Castells J. "Mercadotecnia y Promoción". La Habana. Ed. Pablo de la Torriente. 1994.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C, y Baptista, L.P. "Metodología de la Investigación ". Ed. Publi-Mex, S.A., México, 1992.
- Hernández,L." La Visión del futuro: su aplicación en el contexto hotelero". Revista Destinos. 6(1 ): 7 –11 enero 1997. Cuba.
- Hooley, G.J y Saverda, J. "Marketing para Pequeñas Empresas Innovadoras". Ed. Expert Books. Rio de Janeiro. 1995.
- James, C.M. "El Plan de Marketing. Como Realizarlo en la Empresa". Colección ESADE. Edit. Hispano Europea. España.1998.
- Kenichie, O. "La Mente del Estratega. El triunfo de los Japoneses en el Mundo de los Negocios". Ed. McGraw-Hill. 1988.
- Koonts H. "Elementos de Administracion". 7ma. Edicion, La Habana, 1990.
- Kotler, P., Bowen, J.y Makens, J."Mercadotecnia para Turismo y Hotelería". Prentice Hall, Nueva Jersey. 1995.
- Kotler, P."Estrategia de Marketing para los Ultimos años 80 y más allá". Escuela de Alta Dirección y Administración. (EADA). España. 1988.

\_\_\_\_\_ "Dirección de Marketing", Fusilado, 1998.

Lambin, J.J. "Marketing Estratégico". Edit. Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A. 1995.

Lamolla F. Y J. Molina. "Unidad de Introducción a la Gestión". DEADE, Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresa. 1999/2000.

Lozano, F. "Manual práctico de Relaciones Públicas". Ed. Internacional de Comunicación y Relaciones Públicas. Madrid. 1992.

Marten, U.I. " Planificación Estratégica de Empresas Diversificadas: Análisis de la Cartera". Ediciones UAMM. 1999.

Masson, J.E., Welhof A. "El Merchandising: Rentabilidad y Gestión del Punto de Venta". Ediciones Deusto. 1996.

Milind, M.L., y Gagdish, N.S. "El cliente es la clave". Ediciones Diaz de Santos, S.A. España. 1997.

Molina, J. "Marketing Básico". DEADE, Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresa. 1999/2000. Barcelona, España.

Muñoz, F. "Marketing Turístico". Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1994.

\_\_\_\_\_ " Plan de Marketing y Desarrollo Turístico de Andorra". Pág. 780-781.

Ortega, E.M. "13 Grandes Temas de Marketing". (Segunda edición). Edit. ESIC, España. 1992.

Piestrak, J. "Los Siete Factores Claves del Marketing Estratégico". Ed. de Díaz Santos, S.A. 1991.

Pope. J. "Investigación de Mercados". Grupo Editorial Norma. Novena Reimpresión. Colombia. 1995.

Porter, E.M. " Las Ventajas Competitivas de las Naciones". Ediciones N and E. 1992.

\_\_\_\_\_ " What is Strategy", Harvard Business Review, 74, 6, Nov.-Dic., 1996.

Ries, A., y Trout, J. "Posicionamiento". México. McGraw-Hill /Interamericana. 1997.

\_\_\_\_\_ "Las 22 leyes inmutables del marketing". McGraw-Hill. Madrid. 1993.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. "El Plan de Marketing en la practica". Editorial ESCIC, Madrid, 1995.

Santesmases, M, M. "Marketing, Conceptos y Estrategias". Ediciones Piramide, S.A, España. 1999.

Schoell, W.F. "Mercadotecnia. Conceptos y Practicas Modernas" Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1991.

Sirakaya, E., McLellan, R.W., y Uysal, M. "Modeling Vacation Destination Decisions: A Behavioral Approach", Journal of Traveel and Tourism Marketing,5(1/2), pp.57-75. 1996

Solar. J. "Relaciones Públicas". *Revista Internacional de Relaciones Públicas* Nº 109, España, 1997..

Soler, P. "La investigación motivacional en Marketing y Publicidad ". Ed. Deusto. Madrid.1996.

Spotts,D.M.. "Regional Analysis of Tourism Resources for Marketing Puposos", Journal of Travel Research, Winter. 1997.

Stanton W.J." Fundamentos de la Mercadotecnia". Novena Edición, Mc Graw Hill. 1995.

Treszano, J.M. "Marketing y competitividad". Ediciones Vicen Vives. 1995.

Vela C. Y Bocigas O. "Fundamentos del Marketing". Madrid. Editorial ESIC. 1992.

Vogelier R.C. y Hernández A. E." Estructura y Organización del Mercado Turístico", 2da. Edición. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A, España. 1997

Yanez G.J. "El plan de Marketing". CESEA, Centro Superior de Estudios Aplicados. Madrid-Barcelona. 1996.

Wits, S., y Moutinho, L. "Tourism Marketing and Management Handbook". Prentice Hall, UK. 1995.

-

**ANEXO No.1:**

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

**ANEXO No. 2 PROCESO DE PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL  
DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

-

-

-

-

-



-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

**ANEXO No.5 FORMULACION DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING**

-



## ANEXO # 6

Comportamiento de los mercados emisores desde 1995 hasta 1999					
en el Destino Turístico Trinidad de Cuba (En numero de turistas)					
País	Real 1995	Real 1996	Real 97	Real 98	Real 99
Canadá	29956	48164	27363	27324	24992
Francia	26506	26578	35189	43344	43865

Italia	21833	27832	26916	25948	18980
Alemania	15153	27822	49820	83390	69769
España	14367	15015	13210	18116	19497
Inglaterra	8289	14558	11357	14859	15494
Portugal	3931	3766	2175	2311	3908
Holanda	3830	5095	4142	6054	7644
Bélgica	3337	4213	6748	5969	5177
Argentina	1326	980	3126	2711	1993
Suiza	976	1603	2796	3257	4389
EE.UU	800	965	1636	2487	3462
Colombia	320	353	566	391	124
México	258	440	563	636	628
Chile	110	233	245	954	330
Sueciay Finlandia	100	2744	2510	5378	3287
Brasil	69	361	401	187	94
Otros países	5806	4920	13316	13288	29503
TOTAL	136967	185642	202079	256604	253136

## ANEXO # 7

Rumbos "Trinidad de Cuba"							
<b>ANALISIS COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS ACUMULADOS</b>							
<b>ENERO - JULIO DESDE 1996 AL 2000</b>							
<b>RELACION PORCENTUAL 00/99</b>							
		<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>REAL</b>	<b>RELACION</b>
<b>INDICADORES</b>		<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>% 00/99</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>2067.2</b>	<b>1744</b>	<b>2030.8</b>	<b>1677.1</b>	<b>1963.5</b>	<b>117.08</b>
DIVISA		956.6	1013.2	1295.1	1254.9	1310.5	104.43
M. NACIONAL		1110.6	730.8	735.7	422.2	653	154.67
<b>CTOS Y GTOS. TOTALES</b>		<b>1599.7</b>	<b>1575.6</b>	<b>1754.2</b>	<b>1839.9</b>	<b>2012.4</b>	<b>109.38</b>
DIVISA		618.7	723.8	794.8	785.5	874.9	111.38
M. NACIONAL		981	851.8	959.4	1054.4	1137.5	107.88
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>467.5</b>	<b>168.4</b>	<b>276.6</b>	<b>-162.8</b>	<b>-48.9</b>	<b>30.04</b>
DIVISA		337.9	289.4	500.3	469.4	435.6	92.80
M. NACIONAL		129.6	-121	-223.7	-632.2	-484.5	76.64
<b>OSTO X PESO DE ING.</b>		<b>0.77</b>	<b>0.90</b>	<b>0.86</b>	<b>1.10</b>	<b>1.02</b>	<b>93.42</b>
DIVISA		0.65	0.71	0.61	0.63	0.67	106.66
M. NACIONAL		0.88	1.17	1.30	2.50	1.74	69.75
<b>TURISTAS ATENDIDOS</b>		<b>56845</b>	<b>49101</b>	<b>59603</b>	<b>67620</b>	<b>51411</b>	<b>76.03</b>

<b>PERCAP. TURISTAS</b>	<b>X</b>	<b>16.83</b>	<b>20.64</b>	<b>21.73</b>	<b>18.56</b>	<b>25.49</b>	<b>137.36</b>
<b>UTILID. X PESO DE ING</b>		<b>0.23</b>	<b>0.10</b>	<b>0.14</b>	<b>-0.10</b>	<b>-0.02</b>	<b>25.66</b>
DIVISA		0.35	0.29	0.39	0.37	0.33	88.86
MONEDA NACIONAL		0.12	-0.17	-0.30	-1.50	-0.74	49.55

## ANEXO #8

	Jul-00				
INDICADORES		Presupuesto	Real	%	Año anterior
<b>GASTRONOMIA LIGERA</b>					
Ingresos		68.1	56.3	83	52
Costos y Gastos		38.8	31.9	82	28.7
Utilidad		29.3	24.4	83	23.4
Costo/peso de Ingreso		0.57	0.57	99	0.55
<b>RESTAURANTES</b>					
Ingresos		67.9	46.6	69	49
Costos y Gastos		32.2	23.3	72	22.4
Utilidad		35.7	23.3	65	26.6
Costo/peso de Ingreso		0.47	0.50	105	0.46
<b>SANCTI SPIRITUS</b>					
Ingresos		45.0	69.1	154	35
Costos y Gastos		25.9	45.2	175	21.7

Utilidad		19.1	23.9	125	13.3
Costo/peso de Ingreso		0.58	0.65	114	0.62
FINCA MA. DOLORES					
Ingresos		22.1	27.2	123	13.1
Costos y Gastos		11.8	14.4	122	8.8
Utilidad		10.3	12.8	124	4.3
Costo/peso de Ingreso		0.53	0.53	99	0.67
PRODUCCION Y SERVICIO					
Ingresos		1.6	3.6	225	12.5
Costos y Gastos		14.5	2.5	17	28.2
Utilidad		-3.6	1.1	-31	-15.7
Costo/peso de Ingreso		9.06	0.69	8	2.25
OFICINA CENTRAL					
Ingresos		3.6	2.6	72	3.4
Costos y Gastos		11.9	13.0	109	17.9
Utilidad		-8.3	-10.3	124	-14.4
Costo/peso de Ingreso		3.31	5.00	151	5.22
TOTAL GENERAL					
Ingresos		208.3	206.3	99	153.4
Costos y Gastos		124.8	130.7	105	103.1
Utilidad		83.5	75.5	90	50.3
Costo/peso de Ingreso		0.60	0.63	106	0.67



## ANEXO # 9: CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR

Principales deudores en Divisa			
	Importe	%	Más 30 días
Cubatur	59.5	34	25.4
Etecsa	31.9	18	21.4
Havanatur	13.6	8	9.3
Fantástico	11.8	7	7.8
Rumbos	12.4	7	0.5
Caracol	22.7	13	21.1
Gaviota	9.7	6	8.7
Cubamar	5.7	3	0.8
<b>Total</b>	<b>167.3</b>	<b>96</b>	<b>95</b>

Principales deudores en MN			
	Importe	%	Más 30 días
Copler	9	26	9
Casa cultura	4.2	12	4.2
Artex	1.7	5	-
MINSAP	0.6	2	0.5
Caja resarcimiento	1.3	4	1.3
MINTUR	0.6	2	0.6

Trabajadores	16.1	46	13.1
Total	<b>33.5</b>	<b>96</b>	<b>28.7</b>

## CONTINUACION ANEXO #9

Cuentas por Pagar en Divisa			
	Importe	%	Más 30 días
Havana Run Licor	20.9	14	2.5
Complejo Lácteo	9.6	6	7.3
ITH	60.7	40	0.7
Bracuba	4.8	3	2.9
Embeli	2.5	2	2.5
Pesca Caribe	2.4	2	0.3
Mtto y Obras Men.	10.3	7	
Copextel	3.5	2	3.5
<b>Total</b>	<b>114.7</b>	<b>76</b>	<b>19.7</b>

Cuentas por Pagar en MN		
	Importe	%
Mtto. Y Obras men.	17.2	32
Turarte y Música	13.9	26

ITH	4	7
Ind. Locales	3.6	7
Sepasa	2.3	4
Emprestur	3.1	6
Tecnotec	2.2	4
<b>Total</b>	<b>46.3</b>	<b>86</b>

-

#### **ANEXO #10: METAS COMERCIALES POR DIVISIONES**

		RUMBOS "TRINIDAD DE CUBA"				
PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS/2001						
DIVISION : GASTRONOMÍA LIGERA						
Instalaciones	U/M	Ingresos	Costos y G.	Utilidades	Costo X Peso	
Canchánchara	MUSD	84	48.3	35.7	0.58	
Mirador del Valle	MUSD	36.7	20.3	16.4	0.55	
Ruinas Segarte	MUSD	74.5	43.1	31.4	0.58	
Begonias	MUSD	81.4	47.1	34.3	0.58	
Arrecife	MUSD	33.4	20.5	12.9	0.61	

Bar Daiquirí	MUSD	104	59.3	44.7	0.57
Pescador	MUSD	68	39.5	28.5	0.58
Punto Móvil	MUSD	30	18.6	11.4	0.62
Teatro Brunet	MUSD	30	18.6	11.4	0.62
Mesón Restaurante	MUSD	91	56	35	0.62
Bar Cafetería Mesón	MUSD	56.4	32.9	23.5	0.58
Grill Caribe	MUSD	78.2	45.4	32.8	0.58
<b>TOTAL</b>	<b>MUSD</b>	<b>767.6</b>	<b>449.6</b>	<b>318</b>	<b>0.59</b>

**CONTINUACION ANEXO #10**

		<b>RUMBOS</b>	<b>"TRINIDAD</b>	<b>DE</b>	
		<b>CUBA"</b>			
<b>DIVISION</b>	<b>:</b>				
<b>RESTAURANTES</b>					

Instalaciones	U/M	Ingresos	Costos y G.	Utilidades	Costo X Peso
Santa Ana	MUSD	338.2	163	175.22	0.48
Colonial	MUSD	155.4	81	74.4	0.52
Manaca Iznaga	MUSD	87.3	48.4	38.9	0.55
Vía Real	MUSD	80.3	34	46.32	0.42
Jigue	MUSD	158.8	73	85.77	0.46
<b>TOTAL</b>	<b>MUSD</b>	<b>820.0</b>	<b>399.4</b>	<b>420.61</b>	<b>0.49</b>

PRINCIPALES ECONOMICOS		INDICADORES			
DIVISION : SANCTI SPIRITUS					
Instalaciones	U/M	Ingresos	Costos y G.	Utilidades	Costo X Peso
Copey	MUSD	55	34.7	20.3	0.63
El Kikiri	MUSD	42	23.2	18.8	0.55
Yayabo	MUSD	55	39.6	15.4	0.72
El Drago	MUSD	55	38.6	16.4	0.70
El Guancho	MUSD	42	23.9	18.1	0.57
El Oasis	MUSD	45	26.1	18.9	0.58
Jatibonico	MUSD	20	10.8	9.2	0.54
Los Caneyes	MUSD	56	33.6	22.4	0.60
Quinta Santa Elena	MUSD	75	49.3	25.7	0.66
<b>TOTAL</b>	<b>MUSD</b>	<b>445</b>	<b>279.8</b>	<b>165.2</b>	<b>0.63</b>

RUMBOS "TRINIDAD DE CUBA"	
DIVISION : CENTRO RECREATIVO CAMPESTRE	

<b>MA. DOLORES</b>						
<b>Instalaciones</b>	<b>U/M</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos y G.</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Costo X</b>	<b>Peso</b>
Finca Dolores	Ma. MUSD	290.9	163.1	127.8	0.56	

<b>DIVISION : UNIDAD DE APOYO</b>						
<b>Instalaciones</b>	<b>U/M</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos y G.</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Costo X</b>	<b>Peso</b>
Unidad de Apoyo	MUSD	28.5	53.3	-24.8	1.87	

<b>RUMBOS "TRINIDAD DE CUBA"</b>						
<b>OFICINA CENTRAL</b>						
<b>Instalaciones</b>	<b>U/M</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos y G.</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Costo X</b>	<b>Peso</b>
Oficina Central	MUSD	48	113.5	-65.5	2.36	

<b>RUMBOS "TRINIDAD DE</b>						
----------------------------	--	--	--	--	--	--

		CUBA"			
	U/M	Ingresos	Costos y G.	Utilidades	Costo X Peso
<b>TOTAL RUMBOS</b>	<b>MUSD</b>	<b>2400.0</b>	<b>1458.7</b>	<b>941.3</b>	<b>0.61</b>

-

**ANEXO No: MODELO DE PORTER DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS**

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

- 
- 
- 

**ANEXO No. MATRIZ DE CRECIMIENTO INTENSIVO DE IGOR ANSOFF.**

**PRODUCTOS NUEVOS**

**EXISTENTES PRODUCTOS**

<p>I</p> <p>ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO</p>	<p>III</p> <p>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTOS</p>
<p>II</p> <p>ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS</p>	<p>IV</p> <p>ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION</p>





