



*Misterio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Propuesta de un conjunto de alternativas para elevar el nivel de gestión de mercado de la Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores.

Autora: Ismaray Tabera Leyva

Tutora: Msc. Dionelles de la Caridad Aguilera Lafita

*Moa 2010
“Año 52 de la Revolución”*



*Misterio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Propuesta de un conjunto de alternativas para elevar el nivel de gestión de mercado de la Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores.

Autora: Ismaray Tabera Leyva

Tutora: Msc. Dionelles de la Caridad Aguilera Lafita

*Moa 2010
“Año 52 de la Revolución”*

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por la ayuda que me ha proporcionado, a mis padres por todo el apoyo y amor que me han dado, a mi hermano querido.

Mis mayores agradecimientos a mi querido esposo por la fuerza y la dedicación de todos los días. A mi familia, incluyendo a Maria C. por su dedicación y preocupación.

Mis agradecimientos a mi tutora y profesores de la carrera por su asistencia durante los años de la carrera.

Les agradezco a mis amigas por la paciencia y el apoyo en estos momentos tan difíciles. A Doris por su ayuda.

A los compañeros de la carrera por compartir cinco años de mi vida.

A todos gracias.

Dedicatoria

A Dios por estar junto a mí en cada momento.

A mis Queridos padres, Nancy y Pedro, a mi Hermano con todo amor por darme su apoyo en todos los momentos de la vida. Le dedico este trabajo a mi familia por su preocupación.

Muy especialmente lo dedico a mi esposo por su dedicación y paciencia.

A mis amigas Lianne y Kenia por su apoyo.

RESUMEN

La situación actual de la economía exige de las empresas y de todos los sectores un esfuerzo constante, en cuanto a la mejora de la productividad y la reducción de los costos. Todo ello implica que la única forma mantenerse y prosperar es ofreciendo nuevos y mejores productos o servicios.

Este trabajo se basa en la propuesta de alternativas para fortalecer la estrategia de mercado y elevar la estrategia de mercado del sector turístico en el territorio; a partir del incremento de los servicios. Se analiza la situación actual de la Unidad Empresarial de Base, mediante el cálculo y evaluación de los principales indicadores económicos.

Por último se establece una segmentación del mercado teniendo en cuenta los clientes nacionales e internacionales para cada propuesta realizada. En el análisis efectuado los resultados indican que las alternativas arrojan una utilidad en orden a los 744,4 MP.

SUMMARY

Current economic environment demands from companies and all sectors related to economy a constant effort regarding productivity improvement and cost reduction. All that implies that, the only way for a business to survive and be prosperous is to offer new and better products and services each time.

This work is based on the proposal of alternatives to strengthen marketing strategies and to take market management of the tourism sector in the territory to an upper level, starting on the services increase.

It is analyzed the current economic situation of the Basic Enterprise Unit by means of the calculation and evaluation of the main economic indicators.

Last of all, it is presented a division of the market according to the clients, nationals or foreign, for each proposal being made.

In the analysis of the results, came up that, the presented alternatives might give utilities in the order of \$ 744.4 K.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. Fundamentación teórica conceptual del objeto de estudio.	
I.1- Turismo como sector.....	5
I.1.1- Antecedentes y evolución.....	5
I.1.2- El turismo en Cuba.....	7
I.1.3- Desarrollo del turismo internacional.....	8
I.1.3.1- Objetivos principales de la Ley de Inversión Extranjera.....	9
I.1.4- Despenalización de la tenencia de divisas. Influencia en el turismo cubano.....	11
I.1.4.1- Elementos que condicionaron la despenalización del dólar.....	12
I.1.5- Estrategia del turismo cubano.....	13
I.1.5.1- Modalidades turísticas.....	13
I.2- La hotelería.....	15
I.2.1- Clasificación.....	16
I.2.2- Tipos de servicios.....	16
I.2.3- Organización.....	17
I.2.4- La gestión hotelera.....	20
I.3- El mercado. Su incidencia en la gestión hotelera.....	21
I.3.1- Origen y desarrollo del mercado.....	22
I.3.2- El mercado. Su clasificación.....	22
I.3.3- La segmentación. Su propósito.....	26
I.3.3.1- Requisitos para la optimización de la segmentación.....	26
I.3.3.2- Variables de segmentación de mercados.....	27
I.4- La estrategia de mercado. Importancia en el logro de los objetivos de la organización.....	29
I.4.1- Enfoques de las estrategias.....	30

	Pág.
Capítulo II. Propuestas de alternativas para el desarrollo del turismo en territorio.	
II.1- Caracterización de la UEB Hotel Miraflores.....	34
II.1.1- Surgimiento y ubicación.....	34
II.1.2 - Aspectos generales de la caracterización.....	34
II.1.3 - Aspectos del ejercicio estratégico del hotel Miraflores.....	35
II.1.4- Estructura organizativa.....	36
II.1.5- Relación con el entorno.....	37
II.2- Valoración de la gestión hotelera.....	37
II.2.1- Cálculo de los indicadores económicos.....	39
II.2.2- Evaluación de los indicadores económicos.....	41
II.2.3- Análisis de los resultados en ambas monedas.....	43
II.3 - Estrategia actual. Insuficiencias.....	45
II.4- Segmentación.....	47
II.5- Propuesta de alternativas para fortalecer la gestión de mercado. Cálculos.....	47
II.5.1- Mercado nacional.....	48
II.5.2- Mercado internacional.....	51
II.6- Efecto económico de la propuesta.....	54
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Bibliografía.....	58

INTRODUCCIÓN

La economía cubana ha transitado por etapas significativas, sin embargo en la década de los 90, resultado de la situación económica del país, que tiene su origen en el derrumbe del campo socialista, sufre cambios en la constitución a fin de avanzar en el proceso de transformaciones.

El deterioro de los indicadores económicos agudiza la crisis en los años 1993 y primer semestre 1994. Las finanzas del país constituyeron un reflejo de esta crítica situación, en consecuencia, se adoptan un conjunto de medidas paliativas como: la apertura económica a la inversión extranjera, a partir de la creación de empresas mixtas, con el control mayoritario de la parte cubana y la legalización de tenencia de divisa por parte de la población cubana.

Estas transformaciones propiciaron el desarrollo del turismo, sector de la economía cubana de los primeros en iniciar la asociación con capital extranjero. En el año 1987 se crea el Grupo Corporativo Cubanacán S.A. que tiene entre otras misiones, formar este tipo de asociaciones. Posteriormente con la creación del Ministerio de Turismo en 1994, se fortalece el proceso de organización y desarrollo del sector; el mismo diseña y ejecuta la política turística y dirige el proceso de desarrollo, que contribuye al logro de la competitividad global, garantiza la rentabilidad y sustentabilidad en el tiempo, asegurando con su constante vínculo, la elevación del nivel y calidad de vida de los ciudadanos del país.

El actual entorno competitivo exige de las empresas de todos los sectores de la economía un esfuerzo constante en muchos aspectos, desde el rediseño de los procesos, la mejora de la productividad y la reducción de los costos, hasta la consecución de calidad para satisfacción de los clientes. Todo ello implica reconocer que, la única forma de mantenerse y prosperar es ofreciendo mejores productos y servicios, desde la perspectiva de los clientes, al menor costo posible.

Las nuevas técnicas de gestión consideran la calidad y la flexibilidad tan importantes como los costos a la hora de determinar la rentabilidad. Las mismas originan cambios importantes dentro de las organizaciones empresariales orientados a producir, al menor costo posible, productos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente y simultáneamente incentive la motivación y satisfacción de los trabajadores.

Las actividades turísticas no existen por naturaleza. Los productos se convierten en turísticos por su destino. En general, se acepta como elemento básico de estas actividades las empresas e instituciones relacionadas con los servicios de alojamiento y entretenimientos afines a este tipo de demanda, que se desarrollan alrededor del organismo rector, las denominadas Cadenas Turísticas. Estas son las principales oferentes de los servicios relacionados con la recreación y el disfrute del tiempo libre, que incluyen empresas mixtas y contratos de asociación económica internacional.

En la década actual, el turismo puede calificarse como el sector más dinámico de la economía; y a pesar de que su contribución a la dinamización de los restantes sectores de la economía no puede catalogarse de totalmente satisfactorio, ha emergido como la estrategia básica para lograr el desarrollo económico y constituye la principal fuente de ingresos en divisas, el sector de más rápido crecimiento y mayor potencial de la economía.

En Moa, este sector está representado por la Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores y la Empresa de Transporte Turístico Transtur S.A. La primera, perteneciente a la cadena Islazul, ofrece un turismo doméstico y cuenta con hoteles de dos y tres estrellas, moteles, casas y apartamentos, la segunda brinda servicios de transporte al turismo internacional en ómnibus, renta car, taxis. Ambas interactúan en un entorno y una posición única debido a la existencia de un potente desarrollo industrial del que forman parte las empresas del níquel y representaciones de firmas extranjeras radicadas en el territorio.

El período comprendido entre finales del I trimestre del 2006 hasta octubre del 2008, constituyó una etapa favorable en el comportamiento de los indicadores económicos de esta institución, a partir del considerable incremento de las ventas. Su origen radica en la realización de un proyecto expansionista de las capacidades de producción de la empresa mixta Moa Nickel S.A., con el consecuente incremento de los niveles productivos y por tanto de los resultados por acuerdo de las partes. La cantidad de especialistas extranjeros contratados para el desarrollo de este proyecto propició la creación de la infraestructura necesaria en el municipio para su atención. Lo anterior conllevó al mejoramiento de las instalaciones hoteleras, el incremento de los servicios extrahoteleros (Transtur), y por tanto el desarrollo del sector turístico en Moa, a partir del sustancial incremento de sus ingresos.

El efecto de la crisis económica internacional por una parte provocó la caída de los precios del níquel, y por otro lado, un vertiginoso ascenso de las restantes materias primas y en consecuencia dificultades financieras. Constituyó básicamente la causa del cierre del proyecto de expansión en noviembre del año 2008; la pérdida de este mercado potencial trajo como resultado la contracción de la demanda de los servicios y por tanto la disminución de los niveles de ingresos - con el consiguiente deterioro de los indicadores económicos-, afectando el nivel de gestión del mercado del sector turístico del territorio. De ahí la necesidad de establecer mecanismos que potencien la estrategia de mercado con el fin de paliar esta situación, lo que constituye el **problema social** que enfrenta esta investigación.

Y como **Problema científico**: necesidad de un conjunto de alternativas para potenciar la estrategia de mercado, y elevar el nivel de gestión del sector turístico en el hotel Miraflores.

El **objeto de estudio** lo constituye el proceso de gestión de mercado y el **campo de acción**: la estrategia de mercado en la unidad empresarial de base Hotel Miraflores.

Objetivo general: proponer un conjunto de alternativas que potencien la estrategia de mercado, y eleven el nivel de gestión del sector turístico en el hotel Miraflores a partir del incremento de los servicios.

Hipótesis: Si se propone un conjunto de alternativas que fortalezcan la estrategia de mercado, la Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores contará con mecanismos que contribuyan a elevar el nivel de gestión del sector turístico del territorio a partir del incremento de los servicios, y en consecuencia, el nivel de ingresos y las utilidades.

Para el cumplimiento del objetivo general se requiere del desarrollo de un conjunto de **tareas** que se exponen a continuación:

- Desarrollar el marco teórico asociado a la gestión de mercado en el sector del turismo.
- Diagnosticar la situación actual de la gestión de mercado.
- Caracterizar la Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores.
- Evaluar los indicadores económicos de la instalación.
- Proponer alternativas para fortalecer la estrategia de mercado.

Métodos de investigación.

Teórico Histórico, análisis y revisión bibliográfica general al definir el marco conceptual del objeto de estudio a través del empleo del análisis y síntesis, inducción - deducción.

Teórico Lógico: hipotético deductivo, a través de la técnica de inducción al formular la hipótesis resultante del trabajo. Modelación: a través de la abstracción una vez elaborado el diseño de la propuesta.

Empírico: mediante revisión de documentos oficiales, compilación de informaciones. Esto se emplea en el proceso de comprobación de la hipótesis.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONCEPTUAL DEL OBJETO DE ESTUDIO

I.1- Turismo como sector.

En su definición conceptual del turismo, Quintana, 2006 plantea: El turismo representa un factor de desarrollo clave en la economía de numerosos países y al mismo tiempo está íntimamente ligado con el resto de los sectores económicos. Es una actividad económica y social que se ve influida, desde un enfoque estrictamente económico por una serie de factores, como el crecimiento económico y los movimientos en la distribución de la renta.

I.1.1- Antecedentes y evolución.

El viajar por placer en busca de recreación y con el ánimo de vacacionar, se desarrolla posteriormente al siglo XX, y fue entonces que comenzó a practicarse lo que hoy se conoce como turismo. Stendhal fue uno de los primeros en emplearlo, cuando en 1828, publicó el libro “Memorias de un turista”.

El turismo propiamente dicho, nace como consecuencia de la Revolución Industrial. Su intención principal era el ocio, descanso, cultura, salud, negocios y/o relaciones familiares. En la Grecia clásica se daba gran importancia al tiempo libre y lo dedicaban a la cultura, diversiones, religión y deporte. Los viajes de placer fueron posibles debido a tres factores fundamentales, la paz romana, el desarrollo de importantes vías de comunicación y la prosperidad económica, lo que posibilitó a algunos ciudadanos un incremento de sus medios económicos.

Durante la Edad Media hay en un primer momento de un retroceso, debido a la conflictividad y recesión económica consiguiente. En esta época surge un tipo de viaje nuevo, las peregrinaciones religiosas. Estas ya habían existido en la época antigua y clásica. Las peregrinaciones en toda Europa fueron continuas, creándose mapas, mesones y todo tipo de servicios para los caminantes.

Las peregrinaciones continúan durante la Edad Moderna. Es en este momento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de hotel, palabra francesa designada a los palacios urbanos. Como las grandes personalidades viajaban acompañadas de su comitiva (cada vez más numerosa) se hacía imposible alojar a todos en palacio, por lo que se crearon estas construcciones.

En los últimos cincuenta años el turismo se vio favorecido por los avances tecnológicos. Por ejemplo, los aviones comerciales y la combinación de nuevas técnicas en las telecomunicaciones, imbricadas con las computadoras para trabajar complejos sistemas de reservación de pasajes y hoteles. Lo anterior constituyó una base para el rápido desarrollo de la actividad turística. Se debe recordar que hasta la década de los años 60 del siglo pasado, los ciudadanos de algunas naciones que hoy conforman la Unión Europea, no podían viajar libremente fuera del marco de las fronteras de sus países, debido a los controles y las restricciones sobre el cambio de divisas. En 1964 se les permitió viajar a los japoneses como turistas al exterior, y no fue hasta 1984 que les fue permitido a los ciudadanos de Corea del Sur, a pesar del desarrollo industrial que ya había alcanzado esa nación.

Los altos niveles de ingreso por habitantes, alcanzados en las últimas décadas en los países del llamado primer mundo, permitieron el surgimiento de un turismo masivo, actividad reservada hasta entonces para minorías adineradas. Por ello se puede identificar al turismo como una actividad que inició en el siglo pasado, y específicamente al turismo internacional masivo como una actividad propia de su segunda mitad.

El turismo surge, como una actividad exclusiva de determinadas clases sociales pertenecientes a estratos económicos de elevado rango. Sin embargo, en los períodos actuales ha sufrido un proceso de masificación, asociado al propio desarrollo de la economía mundial sobre todo de los países del primer mundo, al progreso tecnológico en el campo de las comunicaciones y el transporte, lo que ha

facilitado grandes movimientos de personas a largas distancias con menor costo y tiempo de viaje relativamente bajo. (Quintana,2006).

La década de los noventa fue una etapa de madurez del sector turístico, que siguió creciendo aunque de manera moderada y controlada. La capacidad receptiva se limita a la adecuación de la oferta y la demanda. Por lo que se diversifica la oferta a partir de nuevos productos y destinos y por tanto la demanda, donde aparecen nuevos tipos diferentes de turistas, además se produce una mejora en la calidad del producto a partir de la premisa de que al turista no le importa gastar más si la calidad es mejor.

I.1.2- El turismo en Cuba.

Desde la primera mitad del siglo XX, comienzan a apreciarse flujos de viajeros asociados a actividades tanto comerciales como de ocio. Una vez concluida la segunda Guerra Mundial ocurre un importante desarrollo turístico, principalmente en La Habana, asociado al capital norteamericano. En la década de los cincuenta el principal mercado emisor hacia Cuba era el estadounidense, con más del 85 % del total de visitantes. En esta época, el turismo hacia La Habana se desarrolla fundamentalmente vinculado al juego y otros vicios. La actividad turística en Cuba ha tenido diferentes etapas de desarrollo y perfil, resultado de la situación política con los Estados Unidos (EU).

La actividad turística se enfoca en el año 1959 para el disfrute de toda la población, para suministrar el conocimiento de la belleza del país y de sus valores en cuanto a condiciones naturales, cultura, historia e idiosincrasia. Se reorientaron los servicios hacia el turismo nacional y se crea una estructura de la oferta, adecuada a esos propósitos. Posteriormente se produjo un descenso del turismo internacional y no fue hasta mediados de los años setenta cuando tuvo lugar la reanimación del mismo. En esta etapa comienza a desarrollarse una política de expansión del turismo internacional construyéndose cerca de veinte hoteles, con el objetivo de fomentar el turismo sano sobre la base de la explotación de los recursos naturales, turísticos y el patrimonio del país.

El turismo deja de ser una actividad económica coyuntural para convertirse en un factor estructural de la economía cubana en el estrecho período de un decenio aproximadamente. Luego de un siglo de dependencia casi absoluta de la producción de azúcar de caña, Cuba encontró en el turismo un sector capaz, no solo de contribuir decisivamente a la repercusión económica del país, sino también de impulsar y estimular la reanimación y competitividad de otras ramas de la economía nacional. La riqueza que el turismo genera, no se limita a la que origina en los sectores económicos en contacto directo con la demanda turística, pues la mayoría de los sectores del sistema económico experimentan la influencia del consumo de los turistas.

Con el incremento y mayor diversidad de actividades era aconsejable realizar un cambio en la estructura institucional, acorde a las necesidades del momento, y al crecimiento progresivo previsto. Debido a esto, en el año 1994 se crea el Ministerio del Turismo (MINTUR), con el objetivo de diseñar y ejecutar la política turística a seguir para lograr el desarrollo de este sector, a través de la competitividad global, la rentabilidad y la sustentabilidad del mismo. La creación del MINTUR se fundamenta en la necesidad de conformar un sistema coherente, con mayor grado de organización y eficiencia, lo que constituye un momento importante en la evolución del turismo en Cuba. El nuevo sistema apunta hacia la especialización de las entidades que lo conforman y garantiza un nivel de independencia administrativo y de racionalidad en el empleo de los recursos disponibles. El MINTUR no administra sino, traza pautas, normas, estrategias y fiscaliza la labor turística, dirigida a lograr su costeabilidad y una mayor agilidad en la gestión. Actúa como un organismo de carácter rector que no tiene funciones de administración de las instalaciones hoteleras u otro tipo de instalaciones turísticas.

I.1.3- Desarrollo del turismo internacional.

El desarrollo del turismo internacional ha sido ejecutado mayoritariamente con inversión nacional, aunque su dinámica ha constituido un estímulo para la inversión extranjera, que con la participación de entidades extranjeras se ha

realizado la concertación de contratos de administración con cadenas de prestigio internacional. Las compañías extranjeras además de aportar su experiencia, invierten cada año gran cantidad de recursos en la promoción de los hoteles que poseen o administran y de los destinos donde ellos están enclavados.

I.1.3.1- Objetivos principales de la Ley de Inversión Extranjera.

La inversión extranjera se regula mediante la Ley 77, aprobada por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 5 de Septiembre de 1995. La misma se sustenta en principios que en el turismo ayudan al logro de varios objetivos, como son, creación de nuevas capacidades hoteleras, desarrollo de un producto turístico a lo largo de la Isla que permita que el impacto del turismo contribuya al desarrollo de las regiones deprimidas por la crisis y cuidado del medio ambiente, entre otros.

La primera empresa mixta constituida y construida fue el hotel Sol Palmeras en Varadero con un 50 % de capital extranjero y 50 % de capital nacional. A ella le siguió el Hotel Meliá, Las Américas y el Hotel Meliá Varadero. Surgen así las más importantes cadenas hoteleras, de restauración y de otras actividades extrahoteleras, partiendo de las experiencias internacionales y las características propias del país. Ejemplo de ello lo constituye la inauguración del Hotel Cayo Coco en 1993, a este le sucedieron otros grupos de empresas hoteleras y extrahoteleras como:

- Cubanacán S.A.- grupo líder en la actividad turística cubana, tanto en operaciones hoteleras como extrahoteleras, así como en otros negocios dentro del sector, sea por el volumen de sus inversiones o los contratos de administración y comercialización de instalaciones, fundamentalmente de cuatro y cinco estrellas.
- Gran Caribe S.A.- con personalidad jurídica y patrimonio propio. Administra y comercializa instalaciones propias o de terceros, bajo distintas modalidades y marcas. Desarrolla la actividad de eventos, congresos e incentivos, así como servicios gastronómicos, comerciales y recreativos en

sus hoteles y centros extrahoteleros, como el cabaret Tropicana y los restaurantes Floridita y la Bodeguita del Medio.

- Horizontes- ofrece y presta a los visitantes extranjeros servicios destinados a la recuperación de su salud y rehabilitación en el orden físico y psíquico, como son servicios de aguas minero-medicinales y termales, así como otros bajo distintas modalidades y categorías.
- Gaviota- grupo de turismo, que tiene entre sus objetivos la promoción y venta de servicios hoteleros y turísticos, así como sus especializaciones en salud, náutica, pesca, buceo y otras modalidades.
- Islazul- cadena dedicada preferentemente al turismo nacional. Además atiende al turismo doméstico. Cuenta con hoteles de dos y tres estrellas, moteles, casas y apartamentos.
- Habaguanex- compañía que tiene la función de explotar, gestionar y administrar todo tipo de industrias e instalaciones hoteleras y extrahoteleras.
- Comunidad Las Terrazas- experiencia rural de desarrollo sostenible, con vistas a la explotación y comercialización de servicios para el turismo de montaña y ecológico. Se encuentra en la Sierra del Rosario (Pinar del Río), zona declarada por la Organización de las Naciones Unidas encargada de la educación, ciencia y cultura (UNESCO) como la primera reserva de la biosfera en Cuba.
- Grupo Empresarial Campismo Popular- dedicado al campismo y ecoturismo.

- Rumbos- su objeto social es satisfacer necesidades de ocio y recreación de los turistas en centros extrahoteleros, mediante ofertas de actividades y entretenimiento variados.
- Cubatur- agencia encargada de la organización profesional de viajes de turistas a Cuba u otros destinos, lleva a cabo servicios receptivos y de tour operadores.
- Transtur- brinda servicios de transporte al turismo internacional en ómnibus, microbuses, renta de autos (rent a car), taxis, otros autos y cualquier otro medio de transportación.
- Turarte- encargada de espectáculos de diferentes formatos para cabarets e instalaciones del turismo.
- Caracol- opera y desarrolla una red de tiendas de todo tipo para el turismo internacional.

I.1.4- Despenalización de la tenencia de divisas. Influencia en el turismo cubano.

A inicios de los años noventa, el país se vio obligado a enfrentar un cambio profundo en sus relaciones internacionales, como consecuencia de la desaparición del área socialista de Europa del Este y el recrudecimiento del bloqueo económico implantado desde 1962. La conjunción de estos factores originó una crisis en la economía cubana de gravedad sin precedentes. Los resultados se expresan en el período de 1989 a 1993. El Producto Interno Bruto (PIB) disminuye un 35 %, las importaciones un 75 % y el déficit fiscal se eleva sobre el 30 %. Este impacto repercute de forma directa en el sistema empresarial, y lleva al país a una redefinición acelerada de los componentes básicos de su estrategia de desarrollo económico, priorizando aquellos asociados a la generación de divisas convertibles. Con relación a esto se adoptaron un conjunto de medidas

encaminadas a buscar un aumento en la eficiencia, estabilidad y facilitar la apertura externa e inserción en la economía mundial.

I.1.4.1- Elementos que condicionaron la despenalización del dólar.

En estos años se origina una situación paradójica en el país, debido a que en la medida que se resentía más la escasez de divisas en el país, la población cubana acumulaba crecientes cantidades de esta moneda, sin que se pudieran canalizar hacia las actividades productivas, resultado de los inconvenientes del marco legal vigente. Algunos segmentos de la población dan inicio a la obtención de divisas por distintas fuentes, remesas que recibían de familiares residentes en el exterior, principalmente desde los E.U, propinas obtenidas del turismo internacional, vínculos con entidades extranjeras, y otras causas. Al no estar autorizada la tenencia y circulación de divisas se genera el mercado negro, sin que la economía en su conjunto se beneficiara a partir de estos ingresos con fines sociales, lo que trajo aparejado perniciosas consecuencias para la economía y la sociedad. Por otra parte, la devaluación oficial de la moneda nacional no habría resuelto el problema, dado el desequilibrio monetario existente, además de la aguda contracción de la oferta de bienes y servicios. Esto condujo a despenalizar la tenencia y circulación de divisa en agosto de 1993 y habilitar una red de establecimientos comerciales para la captación de estos ingresos, mediante la venta de bienes y servicios.

La despenalización de la tenencia de divisas estimuló la recuperación productiva, y se desarrolla una nueva fuente de ingresos que sólo supera el turismo. Además, facilitó el suministro de bienes y servicios a la población a bajos precios en pesos cubanos (CUP), que en contraste genera nuevas distorsiones como las inequidades sociales, derivadas de la dualidad monetaria. La implementación del peso cubano convertible (CUC), consiste en una de las medidas que se decide como alternativa por parte del gobierno, al proceso de relativa descentralización y mayor autonomía alcanzada por las empresas estatales. Sin embargo, se

identificó como un punto de giro para retroceder a los procedimientos de centralización y lograr un mayor control de los recursos financieros en divisas.

Los años noventa se caracterizan por un replanteamiento de la estrategia económica cubana. Dos de los hitos de este proceso de la reconceptualización de la estrategia económica cubana fueron, la asunción del turismo como sector emergente de la economía y la introducción de un régimen de dualidad monetaria, que es uno de los componentes esenciales dentro del proceso de reformas económicas. Bajo estas condiciones el turismo se convierte en el sector más dinámico de la economía cubana, absorbiendo aproximadamente la cuarta parte de las inversiones efectuadas en el país y ocupando el primer lugar en cuanto al aporte de ingresos corrientes a la balanza de pagos.

I.1.5- Estrategia del turismo cubano.

La estrategia de desarrollo del turismo en Cuba se orienta a consolidar la competitividad estructural del sector mediante la utilización de factores naturales heredados, playas, atractivos submarinos, paisaje campestre, montañas, reservas ecológicas, clima, fácil acceso por vía aérea y marítima, importantes patrimonios históricos y culturales, que facilitaron la creación de la infraestructura necesaria para realizar la ampliación del producto turístico cubano. Poco a poco queda atrás la etapa, donde el principal atractivo del producto en Cuba eran sus dunas y sus playas.

I.1.5.1- Modalidades turísticas.

Además de la calidad y belleza de sus escenarios, está implícita la diversidad de modalidades turísticas que incluyen:

Turismo de salud- un elemento fundamental en el desarrollo y auge de esta modalidad, es el prestigio internacional de la medicina cubana. En comparación con otros destinos caribeños, Cuba presenta ventajas competitivas en el

desempeño de esta actividad por el empleo de precios módicos, terapéutica única y la reconocida profesionalidad del personal médico y asistencial. La compañía Servicios Médicos (Servimed), perteneciente a la Corporación Cubanacán S.A., es la entidad turística especializada en esta modalidad.

Turismo de eventos e incentivos- un pequeño porcentaje de los turistas que visitan la isla vienen por esta modalidad. Se espera que este segmento de turismo crezca en el futuro.

Turismo cultural- Cuba es un destino cultural por excelencia, debido a su riqueza cultural, que propicia la realización de esta modalidad, pues muchos turistas llegan interesados en sus diversas manifestaciones como son la música, el teatro, el cine y el ballet.

El turismo de naturaleza- donde existe una estrecha relación entre el sector turístico y el medio ambiente. El mismo se ha convertido en una tendencia mundial dentro del desarrollo del turismo, y Cuba no se ha quedado al margen de este hecho, como resultado del desarrollo que se ha logrado en el turismo ecológico, el cual propone despertar el interés y cuidado del entorno por parte de los visitantes. el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), monitorea todo el desarrollo y las fases de construcción que garantizan la creación de facilidades para el turismo, sin degradar el ecosistema.

Todo incluido- en Cuba más del 33% de las instalaciones operan bajo esta modalidad debido al atractivo para los turistas. Porque les brinda mayor comodidad y seguridad tanto económica como física. Desde el punto de vista de las agencias de viajes y los tour operadores, les resulta ventajoso porque de esta forma pueden comisionar servicios que en otras modalidades se pagan directamente. Estas características, son reconocidas por un número creciente de organizaciones internacionales especializadas, agencias de viajes, tour

operadores, líneas aéreas y cadenas hoteleras asociadas, las que reconocen a Cuba como multideestino.

Turismo científico- busca ofrecer vacaciones orientadas a un mejor entendimiento de la naturaleza desde un punto de vista científico. El turismo científico es una modalidad de turismo cuya motivación es el interés en la ciencia o la necesidad de realizar estudios e investigaciones científicas. Se realiza de forma individual o en pequeños grupos para evitar alterar el objeto de estudio en un entorno natural.

I.2- La hotelería.

A nivel empresarial, el hotel se puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término "industria hotelera" para definir al colectivo. Su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de los recursos (habitaciones) disponibles. Además de una adecuada gestión de las tarifas, muchas veces basadas en cambios de temporada (alta, media y baja) y en la negociación para el alojamiento de grupos de personas, en oposición al alojamiento individual.

Las características del nuevo y variado producto turístico que oferta Cuba, después de finalizada la década de los noventa, contribuye al desarrollo de la hotelería en el país. Una rama del turismo de suma importancia por la estadía y el servicio de alojamiento que brinda al turista en su viaje. El mismo puede tener diversas clasificaciones, según el confort y el lugar donde se encuentren.

Existen diferentes tipos de establecimientos destinados al alojamiento turístico como los balnearios (empresas de Aguas Termales, minerales, de manantial, así como los centros de talasoterapia, siempre y cuando dispongan de instalaciones turísticas complementarias), los apartamentos turísticos, ciudades de vacaciones y los campings (el camping es un terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para la ocupación temporal por personas que pretendan hacer vida al aire libre con fines vacacionales o de ocio).

Además de los establecimientos hoteleros que se dividen en: las pensiones y los hoteles, estos últimos proveen a los huéspedes servicios adicionales como restaurantes, piscinas y guarderías. Algunos tienen servicios de conferencias y animan a grupos a organizar convenciones y reuniones en sus establecimientos.

I.2.1- Clasificación.

Los hoteles son clasificados en categorías según el grado de confort, posicionamiento y el nivel de servicios que ofrecen. En cada país pueden encontrarse las categorías siguientes:

- Estrellas (de 1 a 5)
- Letras (de E a A)
- Clases (de la cuarta a la primera)
- Diamantes y "World Tourism".

Estas clasificaciones son exclusivamente nacionales, el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro para una misma categoría y se basan en criterios objetivos como amplitud de las habitaciones, cuarto de baño, televisión, piscina, entre otros. Asimismo pueden variar no solo las instalaciones sino incluso la media (el tipo de servicio), se refiere a la forma en que se sirve al huésped la comida y la bebida. Las distintas formas de servicio se dirigen a las necesidades variables de los distintos segmentos del mercado, y también contribuyen a la percepción del cliente en cuanto a calidad-precio.

I.2.2- Tipos de servicios.

Entre los tipos de servicio de comida y bebida se encuentran:

Servicio a la mesa- los clientes son conducidos a la mesa por un camarero. Se toma la orden en la mesa y la comida y la bebida se lleva a la misma. Los camareros retiran los platos sucios.

Servicio de buffet- el servicio de buffet suele ir asociado a acontecimientos especiales y los invitados se acercan a la mesa del buffet a recoger la comida y la bebida. Las bodas, las rifas de las iglesias y los brunches del domingo de algunos restaurantes y clubes suelen utilizar servicio de buffet. El factor distintivo es que el huésped se tiene que acercar a la mesa del buffet a servirse.

Servicio de banquetes- es muy similar al servicio de mesa, porque los camareros llevan la comida a la mesa del huésped, sin embargo, el servicio de banquetes requiere a menudo que se transporte la comida desde la cocina central. La comida se puede servir en platos en la cocina central y transportarse en carros calientes especiales al comedor, o se puede transportar toda de una vez a una cocina pequeña cerca de la zona del comedor y servir allí en los platos.

Autoservicio- en este caso, como en el buffet, el cliente elige su comida y la lleva a la mesa. La diferencia entre ambos es que en el restaurante autoservicio hay empleados que sirven platos a los clientes, mientras que en el buffet el cliente se sirve libremente.

I.2.3- Organización.

Asimismo la organización suele estar constituida por:

Equipo directivo- formado por el director, subdirector y ayudante de dirección. Su misión es definir políticas de empresa y objetivos. También se suelen encargar de la gestión de recursos humanos, comercialización, control de sistema de seguridad y calidad y en general de organizar y coordinar la actividad del hotel.

Equipo de pisos- formado por la gobernanta/e y las camareras/os de piso. La gobernanta se encarga de organizar y repartir tareas, controlar los pedidos y existencias (lencería), planificar los horarios del personal a su cargo, recogida de datos estadísticos y comunicación. Las camareras de piso se encargan de las tareas de limpieza, control de las habitaciones y minibares, comunicando las incidencias encontradas.

Equipo de recepción- el jefe de recepción en ocasiones en funciones de subdirector, se encarga de organizar y controlar las tareas propias del departamento, elaborando el horario del personal a su cargo. Gestiona las quejas, la comunicación con otros departamentos y organiza las reuniones que sean precisas. Los recepcionistas son los encargados de la atención al cliente, gestionan la recepción, salida de los clientes y resuelven las dudas que puedan presentarse durante la estancia. En el caso de no existir un servicio de reservas propio, se encargan de la gestión de reservas y cancelaciones.

Equipo de mantenimiento- formado por especialistas en mantenimiento, incluye tanto las reparaciones de las instalaciones comunes, como de las habitaciones por lo que en ocasiones requiere un servicio permanente. Suele incluir el mantenimiento de jardines, piscinas y otras instalaciones deportivas.

Restaurante- el Jefe de alimentos y bebidas supervisa al personal a su cargo y tiene a su mando a cocineros, ayudantes de cocina, barman, asistente de bar, maitre, sommelier, capitán de mozos, azafata, mozos y anfitriones. Se organiza como un restaurante normal aunque puede tener un servicio de cocina más o menos permanente. El convenio colectivo que lo rige es relativo a hospedaje y no a la hostelería.

Convenciones- en determinados hoteles estos actos requieren personal especializado que se encarga de reservar y organizar, todo lo relacionado con la utilización de salones para convenciones y material a subcontratar.

En hoteles donde la capacidad de alojamiento es reducida, suele existir una figura profesional denominada responsable de grupos y convenciones, que se encarga de la gestión de las reservas de grupos, (se considera como grupo, un mínimo de 6 habitaciones en un hotel de 50 habitaciones) y de la cotización, seguimiento, venta y organización de los diferentes eventos que se desarrollen en un establecimiento hotelero, que pueden ser un congreso, una convención, un

seminario, un show room, entre otros. En la mayoría de los casos esta persona suele pertenecer al departamento comercial de la empresa, a pesar de que existen entidades en las que estas figuras pertenecen al departamento de recepción, pues la venta del evento la realizan ejecutivos de ventas. En este caso el responsable de grupos y convenciones, se encarga de la organización del evento una vez que la venta está cerrada.

Animación- los animadores se encargan de organizar las actividades necesarias para el entretenimiento de los huéspedes. Esto incluye la organización de actividades y fiestas se encargan del acondicionamiento de las instalaciones y la gestión de subcontratación de otras empresas de ser necesario.

Departamento comercial- desarrolla mecanismos y políticas de comercialización en todas las áreas del hotel para tener un mayor ingreso. Está constituido por un conjunto de personas que conforman el equipo de trabajo. Su misión es definir la estrategia comercial con el fin de optimizar las ventas y en consecuencia la producción del hotel además de la búsqueda de mayor rentabilidad. El departamento comercial está dirigido por el director comercial, que es el máximo responsable de la empresa en términos comerciales y será el encargado de:

- Fijar los precios según las diferentes temporadas.
- Contratar y formar al equipo de ventas (ejecutivos de ventas). El director comercial pone a disposición de sus comerciales una gran variedad de técnicas de venta que utilizadas de forma adecuada, ayudan notablemente a la consecución de los objetivos marcados por la dirección general y la dirección comercial.
- Negociar y firmar acuerdos de colaboración y contratación con agencias de viajes, tour operadores, empresas por viajes de incentivos, y otros.
- Acudir a las diferentes ferias, congresos u otro tipo de reunión. El equipo comercial tiene la misión de promocionar la marca que representa y trata de ampliar la cartera de negocios con los clientes potenciales que vaya

conociendo durante las ferias y congresos. Las ferias, como es el caso de Fitur, son el marco ideal para la captación de nueva clientela, para la fidelidad ya existente y también para estudiar y valorar las diversas políticas de empresa de la competencia.

- El diseño de la imagen corporativa, una vez diseñada la "marca" se encargará de su posicionamiento en el mercado turístico. Mediante estudios de la competencia, que ayudan a conocer el estado del mercado en el que se desea incursionar y a perfilar la futura estrategia. Se debe realizar un análisis DAFO, para así descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas. Debido a la amplia variedad tipológica de establecimientos hoteleros, es preciso realizar una segmentación de mercado, con el objetivo de delimitar el tipo de cliente que se desea para el establecimiento. Por lo que se pueden realizar diferentes tipos de promociones, adecuadas al tipo de cliente.

I.2.4- La gestión hotelera.

Los modelos de gestión moderna buscan desarrollar la competitividad en cualquier área de negocio, especialmente en las relacionadas con turismo y hotelería, donde la complejidad de la organización y las exigencias de los clientes, obligan a buscar los medios más adecuados para competir y rentabilizar el gran esfuerzo empresarial que se realiza en esta categoría de establecimientos.

Las técnicas y los procedimientos utilizados en la gestión de las pequeñas empresas hoteleras no difieren de las que se utilizan en las cadenas hoteleras o grandes establecimientos, aunque consigan una mejor rentabilidad debido al mayor número de plazas ofertadas. En la actualidad es imprescindible encontrar enfoques integradores donde el coste optimizado genere la máxima satisfacción de los clientes atendiendo a las características de los servicios que se ofrecen. El aumento de la competencia y la exigencia de los clientes hacen necesario desarrollar estructuras organizativas más eficientes e innovadoras.

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de la organización, para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo, para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión se han modificado para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos adoptados, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha modificado la manera en que incide sobre las organizaciones.

I.3- El mercado. Su incidencia en la gestión hotelera.

La comprensión del negocio hotelero en el siglo XXI implica una sólida formación en los métodos de administración y gestión empresarial. El conocimiento del mercado, la comercialización, el marketing, la estrategia empresarial, el control económico-financiero, las nuevas tecnologías de la información y el control de la calidad en las operaciones de servicio, han redefinido el trabajo de dirección y gestión de los establecimientos turísticos de pequeño tamaño.

Se identifica el mercado como el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo; los cuales constituyen la demanda, y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades o deseos de los compradores, mediante procesos de intercambio, los que constituyen la oferta. Ambos son las principales fuerzas que mueven el mercado. (Thompson, 2005)

Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro que es lo que venden, muchas veces parece irrelevante preguntarse, ¿que vendemos? Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores pero no necesariamente conocen qué buscan los consumidores en nuestros productos. La frase clave es conocer el mercado y sus necesidades, que son los que dan la

pauta para poder definir mejor lo que vamos a vender y a quienes, así como dónde y cómo lo haremos.

I.3.1- Origen y desarrollo del mercado.

Se remonta a la época en que el hombre primitivo llegó a darse cuenta que podía poseer cosas que el no producía, efectuando el cambio o trueque con otros pueblos o tribus. Es así como el desarrollo de los pueblos, obliga al incremento y expansión del mercado y llega a ser en la actualidad una actividad económica de suma importancia para el progreso de la humanidad. El mercado como la industria, ocupa un lugar cada vez más importante en la sociedad moderna. El número y extensión en sus operaciones, su acción de satisfacer las necesidades de la vida humana, el incremento de trabajo, la creación de nuevas fuentes de producción y comercialización, las comunicaciones rápidas entre las diversas regiones del mundo han extendido las relaciones comerciales.

I.3.2- El mercado. Su clasificación.

La economía moderna opera teniendo en cuenta el principio de la división del trabajo, donde cada persona se especializa en la producción de algo, recibe una paga, y con su dinero adquiere las cosas que necesita. Por consiguiente, los mercados abundan en la economía moderna. De modo que, existen algunas clasificaciones que ordenan los diferentes mercados agrupándolos de acuerdo a su tipo.

Desde el punto de vista geográfico las empresas tienen identificado su mercado que se dividen en:

- Mercado internacional, aquel que se encuentra en uno o más países en el extranjero.
- Mercado nacional, abarca todo el territorio nacional para intercambio de bienes y servicios.

- Mercado regional, zona geográfica determinada libremente, que no coincide de manera necesaria con los límites políticos.
- Mercado de intercambio comercial al mayoreo, se desarrolla en áreas donde las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.
- Mercado metropolitano, el área dentro y alrededor de una ciudad relativamente grande.
- Mercado local, se desarrolla en una tienda establecida o en modernos centros comerciales dentro de un área metropolitana.

De acuerdo al tipo de cliente:

- Mercado del consumidor, donde los bienes y servicios son adquiridos para un uso personal, ejemplo, el ama de casa que compra una lavadora para su hogar.
- Mercado del productor o industrial, formado por individuos, empresas u organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios.
- Mercado del revendedor, conformado por individuos, empresas u organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios, ejemplo, los supermercados que revenden una amplia gama de productos.
- Mercado del gobierno, formado por las instituciones del gobierno o del sector público, que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones como, la administración del estado, brindar servicios sociales de pavimentación y limpieza para mantener la seguridad.

De acuerdo a la competencia establecida:

- Mercado de competencia perfecta, con dos características principales, los bienes y servicios que se ofrecen en venta son todos iguales, y los compradores y vendedores son tan numerosos que ningún comprador, ni

vendedor puede influir en el precio del mercado, por tanto, se dice que son precio-aceptantes.

- Mercado monopolista, aquel en el que sólo hay una empresa en la industria. Esta empresa fabrica o comercializa un producto totalmente diferente al de cualquier otra. La causa fundamental del monopolio son las barreras a la entrada; es decir, que otras empresas no pueden ingresar y competir con la empresa que ejerce el monopolio. Las barreras a la entrada tienen tres orígenes: un recurso clave ejemplo, la materia prima es propiedad de una única empresa, las autoridades conceden el derecho exclusivo a una única empresa para producir un bien o un servicio y los costes de producción hacen que, un único productor sea más eficiente que el resto de los productores.
- Mercado de competencia imperfecta, opera entre los dos extremos o sea, el mercado de competencia perfecta y el de monopolio puro. Existen dos clases de mercados de competencia imperfecta:
 1. Mercado de competencia monopolística: donde existen muchas empresas que venden productos similares pero no idénticos.
 2. Mercado de oligopolio: donde existen pocos vendedores y muchos compradores. El oligopolio puede ser perfecto cuando unas pocas empresas venden un producto homogéneo, imperfecto si unas cuantas empresas venden productos heterogéneos.

De acuerdo al tipo de producto:

- Mercado de productos o bienes, constituido por empresas, organizaciones o individuos que requieren de productos tangibles, una computadora, un mueble, un auto.
- Mercado de servicios, formado por empresas, personas u organizaciones que requieren de actividades, beneficios o satisfacciones que pueden ser

objeto de transacción, ejemplo, el servicio de limpieza, seguridad, lavandería, entre otros.

- Mercado de Ideas, tanto empresas como organizaciones necesitan constantemente de "buenas ideas" para ser más competitivas en el mercado. Por ello, la mayoría están dispuestas a pagar una determinada cantidad de dinero por una "buena idea", ejemplo, una campaña publicitaria, el diseño de un nuevo producto o servicio. Por ello, existen ferias de exposición de proyectos en universidades y escuelas, las cuales, tienen el objetivo de atraer empresarios, inversionistas, caza-talentos.
- Mercado de lugares, compuesto por empresas, organizaciones y personas que desean adquirir o alquilar un determinado lugar, ya sea para instalar sus oficinas, construir su fábrica o simplemente para vivir. También está compuesto por individuos que desean conocer nuevos lugares, disfrute de vacaciones y/o recrearse en un determinado lugar.

De acuerdo al tipo de recurso:

- Mercado de materia prima, conformado por empresas u organizaciones que necesitan de ciertos materiales en su estado natural (madera, minerales u otros) para la producción y elaboración de bienes y servicios.
- Mercado de fuerza de trabajo, es considerado un factor de producción, está formado por empresas u organizaciones que necesitan contratar empleados, técnicos, profesionales y/o especialistas para producir bienes o servicios.
- Mercado de dinero, conformado por empresas, organizaciones e individuos que necesitan dinero para algún proyecto en particular (compra de maquinarias, invertir en tecnología, remodelar las oficinas) o para comprar bienes y servicios (casa, automóvil, muebles para el hogar), y que además, tienen la posibilidad de pagar los intereses y de devolver el dinero prestado.

I.3.3- La segmentación. Su propósito.

Un mercado no es un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad y capacidad de compra. Toda esta diversidad, hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado por dos razones fundamentales, primero, el elevado costo que esto implica y segundo, porque no logra obtener el resultado deseado como para que sea rentable.

Por esos motivos surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos, donde sus integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el segmento. Todo esto a un costo menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado. El dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; y constituye una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

La segmentación del mercado es el proceso mediante el cual, la empresa subdivide el mercado en subconjuntos de clientes, de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto mediante actividades específicas de mercadotecnia, para lograr una ventaja competitiva. (Thompson, 2005)

I.3.3.1- Requisitos para la optimización de la segmentación.

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben ser:

- Medibles, es decir, que se pueda determinar de una forma precisa o aproximada aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- Accesibles, que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- Sustanciales, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- Diferenciales, un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

No cabe duda, de que la segmentación del mercado es una de las principales herramientas estratégicas de la mercadotecnia, cuyo objetivo consiste en identificar y determinar aquellos grupos con ciertas características homogéneas (segmentos) hacia los cuales la empresa pueda dirigir sus esfuerzos y recursos (de mercadotecnia) para obtener resultados rentables.

Para ello, es de vital importancia que las empresa y organizaciones realicen una buena segmentación del mercado, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales). De esta manera, las empresas y organizaciones gozarán de los beneficios de una buena segmentación del mercado que va, desde mejorar su imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadotecnia, hasta ser mas competitivos en el mercado meta.

I.3.3.2- Variables de segmentación de mercados.

Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que nos brindaran la posibilidad de hacerlo de manera clara y precisa. Las variables de

segmentación que deben ser consideradas son:

VARIABLES DEMOGRÁFICAS- tienen la característica particular que son las únicas que se pueden medir de forma estadística. En este grupo se encuentran.

- Edad
- Sexo
- Nivel socio-económico
- Religión
- Características de vivienda

VARIABLES GEOGRÁFICAS- son las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica.

- Unidad geográfica
- Condiciones geográficas
- Raza
- Tipo de población

VARIABLES PSICOGRÁFICAS- tienen una influencia total en los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, sin embargo representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa, por lo que merecen ser estudiadas con detenimiento.

- Grupos de referencia
- Clase social
- Personalidad
- Cultura ciclo de vida familiar
- Motivos de compra

VARIABLES DE POSICIÓN DEL USUARIO O DE USO- este grupo se refiere, tal como lo indica su nombre, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra

de un producto, es decir, a la posición que juega dentro de nuestro segmento de mercado.

- Frecuencia de uso
- Ocasión de uso
- Tasa de uso
- Lealtad
- Disposición de compra

I.4- La estrategia de mercado. Importancia en el logro de los objetivos de la organización.

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, los mercadólogos necesitan planificar e implementar una o más estrategias de mercado con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

El propósito de las estrategias de mercado es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado. Durante la planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las estrategias de mercado, se realiza un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar.

En la implementación de las estrategias de mercado que se planifican, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se logran, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra, acorde a la situación actual. Ejemplo, en el caso

de que una empresa (que ocupa el segundo lugar en participación del mercado) se proponga ser el líder, necesitará implementar una estrategia de reto de mercado mediante un ataque frontal para lograr su objetivo. Si al cabo de un tiempo lo consigue, necesitará cambiar esa estrategia de mercado (inicial) por una estrategia de liderazgo competitiva, para afianzar su posición y alejarse de sus seguidores.

I.4.1- Enfoques de las estrategias.

Clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos.

1. Estrategias de crecimiento intensivo: Consisten en cultivar de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de producto-mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias:
 - Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque persuade a los clientes actuales a usar más del producto, atrae a clientes de la competencia y persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
 - Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).

- Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.
2. Estrategias de crecimiento integrativo: Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia delante u horizontalmente.
- Integración hacia atrás: Ocurre cuando la compañía incrementa el control sobre los recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.
 - Integración hacia adelante: Ocurre cuando la compañía aumenta el control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
 - Integración horizontal: Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría), pero dentro del hospital o centro médico.
3. Estrategias de crecimiento diversificado: Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.
- Estrategias de diversificación horizontal: Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están

relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

- Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
 - Estrategias de diversificación concéntrica: Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.
4. Estrategias de liderazgo de mercado: Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo:
- Estrategia cooperativa: Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.
 - Estrategia competitiva: Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, para captar a los clientes de la competencia.
5. Estrategias de reto de mercado: Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:
- Ataque frontal: Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
 - Ataque en los costados: Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.

- Estrategias de derivación: Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).
6. Estrategias de seguimiento de mercado: Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder.
 7. Estrategias de nicho de mercado: Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

CAPÍTULO II. PROPUESTAS DE ALTERNATIVAS PAR EL DESARROLLO DEL TURISMO EN EL TERRITORIO

II.1- Caracterización de la UEB Hotel Miraflores.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Hotel Miraflores, la única de su tipo en el territorio pertenece al MINTUR. Cuenta con una posición única para hacer frente al amplio mercado y servicios que se generan en las empresas del níquel y del municipio; ofreciendo un producto hotelero y extrahotelero que satisface las expectativas de los clientes, sustentado en el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que se prestan.

II.1.1- Surgimiento y ubicación.

El hotel Miraflores, fue inaugurado el 13 de Agosto de 1987, en la ciudad de Moa, considerado hotel de ciudad, situado en el reparto residencial del mismo nombre, restaurado en lo años 2006-2007. Limita al norte y oeste con reparto Miraflores, al sur con el Instituto Superior Minero-Metalúrgico (ISMM) y al este con el reparto Las Coloradas.

II.1.2 - Aspectos generales de la caracterización.

En la tabla 1 se muestran elementos generales de la caracterización del hotel Miraflores.

Tabla 1. Aspectos generales de la caracterización.

Aspectos generales	Hotel Miraflores
Dirección	La Unidad Empresarial de Base Hotel Miraflores se encuentra ubicada en la Calle Calixto García S/N municipio Moa, provincia Holguín, Circunscripción: 66, Zona de Defensa: 11-14-11, en el Reparto Miraflores del Municipio Moa
Categoría	Dos Estrellas
Grupo hotelero	ISLAZUL
Modalidad	A la carta

La entidad posee 148 habitaciones climatizadas con baño privado, caja de seguridad, televisión a color con antena parabólica que oferta 7 canales (3 nacionales y 4 extranjeros), restaurante con servicios a la carta (cocina cubana e internacional), cafetería, bares, piscina, tienda, enfermería, farmacia, animación, rent a car, taxi, Cubacel, parqueo, cajas de seguridad en recepción y un pequeño salón de reuniones. Su comercialización actual se orienta a: turistas libres nacionales, extranjeros y sistemas de dietas.

II.1.3 - Aspectos del ejercicio estratégico del hotel Miraflores.

La misión y la visión, como elementos de importancia en el ejercicio estratégico de UEB, se resumen en la tabla 2.

Tabla 2. Ejercicio estratégico.

Aspectos del ejercicio estratégico	Hotel Miraflores
Misión	La UEB Hotel Miraflores ofrece las expectativas del turismo nacional e internacional, distinguiéndose la eficiencia de sus servicios por su cubanía, calidad y confort. Sus directivos son altamente profesionales y preocupados por mantener ventajas competitivas y la conquista del entorno, para ello cuenta con trabajadores caracterizados por su amabilidad, conocimientos y motivación, apoyados por una tecnología que garantiza un crecimiento sostenido.
Visión	Mantener y mejorar la condición de líderes en la calidad de los servicios hoteleros y extrahoteleros en el entorno, logrando a través de una economía activa el fortalecimiento de la empresa.

II.1.4- Estructura organizativa.

De manera general se puede constatar que la estructura organizativa del hotel es plana o lineal, común en este tipo de instalación. El principal responsable es el Director, persona que se encarga de dirigir, organizar y controlar el trabajo de cada uno de sus colaboradores, del cumplimiento de las políticas de la instalación y las actividades relacionadas con la Empresa Islazul y el MINTUR. El hotel Miraflores cuenta con una plantilla total de 152 trabajadores, los cuales reúnen las condiciones y aptitudes necesarias para las labores que desempeñan, con una edad promedio de 48 años.



Figura 1. Organigrama de la Unidad Empresarial.

II.1.5 - Relación con el entorno.

El hotel constituye un subsistema del sistema entorno y con este desarrolla constantes interacciones que posibilitan un mejor funcionamiento, estas relaciones de intercambio y retroalimentación se establecen entre el hotel y clientes, proveedores, organismos nacionales e internacionales, como bancos e instituciones financieras, el fisco entre otros.

Las conexiones con los bancos e instituciones financieras son imprescindibles para la continuidad y desarrollo de la organización, así como la realización de las operaciones de cobro-pago.

Se originan cuentas por cobrar por los ingresos que se generan al establecerse el turista en el centro. A la retirada del mismo, la factura se cancela automáticamente por el sistema y le corresponde al tour operador realizar el pago al Banco Financiero Internacional (BFI), este último pasa por transferencia los fondos a FINTUR S.A. Sucursal Varadero, casa financiera responsable del control de los pagos de las instalaciones hoteleras. La entidad opera a través de cuentas en CUP y CUC debidamente autorizadas.

El fisco está representado en el país por la ONAT y sus dependencias locales, encargadas de recaudar los tributos de todos los organismos. El hotel es responsable por el pago mensual de impuestos por fuerza de trabajo (25 %) y contribución a la seguridad social (14 %). Ambos se calculan sobre el salario devengado más vacaciones, impuesto sobre honorarios básicos (4 %), impuesto sobre salario del cheff (4 %). Debe pagar además al final del período, el pago por el impuesto terrestre y la tasa comercial por el cartel del hotel.

II.2- Valoración de la gestión hotelera.

Para evaluar los indicadores económicos, se parte del análisis de tres momentos que enmarcan el nivel de operaciones de la institución, antes, durante y después de la expansión, que abarcan el período comprendido entre los años 2005 al 2009.

Antes de la expansión

2005- este período se identifica por el nivel de operaciones que se centra en la prestación de servicios de hospedaje y restaurante a la carta, incluyendo ofertas a turistas libres en CUC, sistemas de dietas y sectores priorizados como es el caso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC), Unión de Jóvenes Comunistas (UJC), Federación Estudiantil Universitaria (FEU), en la modalidad de estímulo a trabajadores y estudiantes destacados. Estos servicios se efectuaron en ambas monedas con resultados favorables, niveles de utilidad y en consecuencia los gastos de salario tenían un respaldo a partir de los ingresos en CUP.

Durante la expansión

2006 – 2008 – este período se caracteriza por un redimensionamiento del mercado al orientar su nivel de comercialización al proyecto de expansión de la asociación internacional Pedro Soto Alba - Moa Níckel S.A., empleando la modalidad de mesa buffet o paquetes, y en menor grado a turistas libres, sistema de dietas y sectores priorizados.

Sin dudas, este constituyó un momento importante para la gestión del hotel, con un incremento vertiginoso de las ventas en CUC, dando paso a un proceso inversionista considerable con la finalidad de llevar el producto hotelero a estándares internacionales.

Dentro de la cartera de productos en el año 2008, los principales servicios fueron la gastronomía y la recepción hotelera, que incluían:

Gastronomía:

- ✚ Ventas Opcionales en CUP y CUC, servicios generales de restauración que incluían bebidas a razón de tres CUP por un CUC y comestibles a razón de uno por uno, tanto para los segmentos priorizados, como para otros tipos de clientes incluyendo el proyecto de expansión de Moa Nickel SA.

- ✚ Ventas de Paquetes en CUC, servicios generales de restauración que contenía bebidas a razón de tres CUP por un CUC, paquetes de comestibles para los segmentos priorizados a razón de uno por uno con un precio para el desayuno de 5.00 CUP, almuerzo 8.00 CUP y cena 10.00 CUP; para los clientes del Proyecto Expansión a razón de 33.00 CUC por el paquete completo incluyendo seis bebidas por día.

Alojamiento:

- ✚ Ventas de paquetes de habitaciones a razón de 21.00 CUC/días para los clientes del proyecto expansión.
- ✚ Ventas opcionales a razón de 60.00 CUC/días la habitación doble con desayuno incluido y 45.00 CUC/días las habitaciones sencillas para turistas libres.

Después de la expansión

2009 – El deterioro de las condiciones financieras internacionales, trajo como consecuencia la caída de los precios del níquel y el incremento de los precios de las materias primas, provocando a fines de octubre del 2008, el cierre del Proyecto Expansión. Este brusco cambio en el contexto financiero de las empresas involucradas con el desarrollo de las operaciones, que incluye al hotel, dio paso a un nuevo momento en la gestión hotelera, con el detrimento de sus ingresos y como resultado, un comportamiento desfavorable de los restantes indicadores económicos.

II.2.1- Cálculo de los indicadores económicos.

En el estudio de la situación económica del hotel Miraflores durante los tres períodos, se analizan las partidas de ingresos y gastos, mediante el cálculo de los principales indicadores económicos de la entidad.

Procedimiento de cálculo:

Valor agregado bruto.

$$\text{ValorAgregadoBruto} = \text{VentasNetas} - \text{ConsumoMateriales} - \text{Servicios Recibidos}$$

Productividad sobre valor agregado.

$$\text{Productividad} / \text{ValorAgregado} = \frac{\text{ValorAgregado}}{\text{PromedioTrabajadores}}$$

Correlación salario medido productividad.

$$\text{CorrelaciónSalarioMedio} / \text{Productividad} = \frac{\% \text{CrecimientoSalario}}{\% \text{Crecimiento Productividad} / \text{ValorAgregado}}$$

Costo por peso de venta.

$$\text{CostoPorPesoVenta} = \frac{\text{CostoVenta}}{\text{VentasNetas}}$$

Consumo de material por peso de venta.

$$\text{ConsumoMaterialPorPesoVenta} = \frac{\text{ConsumoMaterial}}{\text{VentasNetas}}$$

Costo de salario por peso de venta.

$$\text{CostoSalarioPorPesoVenta} = \frac{\text{FondoSalario}}{\text{VentasNetas}}$$

Costo de servicio recibido por peso de venta.

$$\text{CostoServicioPorPesoVenta} = \frac{\text{Servicios Recibidos}}{\text{VentasNetas}}$$

La siguiente tabla muestra el comportamiento de los indicadores calculados. Ver anexo 1.

Tabla 3: Indicadores económicos.

<i>Indicadores económicos</i>	<i>Antes</i>	<i>Durante</i>			<i>Después</i>
	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>
VENTAS NETAS	1.964,7	2.725,6	3.142,7	4.121,9	885,8
COSTO DE VENTA	476,0	515,8	581,8	867,7	225,0
CONSUMO DE MATERIAL	546,3	603,5	678,6	1.047,7	309,8
SERVICIOS RECIBIDOS	231,4	511,6	562,5	582,3	366,3
FONDO DE SALARIO PROPIO	563,2	832,7	835,8	951,6	492,1
PROMEDIO DE TRABAJADORES	140	152	152	152	142
VALOR AGREGADO BRUTO	1.187,0	1.610,5	1.901,6	2.492,0	209,8
PRODUCTIVIDAD / VALOR AGREGADO	8,5	10,6	12,5	16,4	1,5
SALARIO MEDIO	4,0	5,5	5,5	6,3	3,5
CORRELACION SALARIO M. / PRODUCTIVIDAD		1,0897	0,8500	0,8689	6,1441
COSTO POR PESO DE VENTA	0,2423	0,1893	0,1851	0,2105	0,2540
CONSUMO DE MATERIALES POR PESO DE VENTA	0,2781	0,2214	0,2159	0,2542	0,3497
COSTO DE SALARIO POR PESO DE VENTA	0,2867	0,3055	0,2659	0,2309	0,5556
COSTO DE SERVICIOS RECIBIDOS POR PESO DE VENTA	0,1178	0,1877	0,1790	0,1413	0,4135

II.2.2- Evaluación de los indicadores económicos.

La evaluación de los indicadores económicos se efectúa en los períodos fundamentales anteriormente definidos.

2005 / 2006

El comportamiento en sentido general fue favorable, las ventas muestran un incremento del 39 %, resultado del inicio de las operaciones de la expansión y en correspondencia con esto el nivel de gastos crece un 8 %, la mayor incidencia se centra en el gasto material con un incremento del 10 % por la ejecución de los servicios de gastronomía, discotecas y centros nocturnos, energía eléctrica y gas licuado; por otra parte existe un incremento de los servicios productivos en un 21 % por la incidencia de los gastos de mantenimiento, espectáculos y seguridad y protección. Sin embargo, no muestran deterioro las relaciones costo y consumo material por peso de ventas, con un comportamiento favorable del valor agregado bruto en un 36 %.

Cuando se analizan los indicadores de trabajo y salario, existe un incremento de la fuerza de trabajo de 12 trabajadores promedio y con esto un aumento del gasto de salario del 48 %, no obstante la productividad crece un 25 % con relación al año 2005, aunque la correlación salario medio productividad se deteriora por el salto vertiginoso de los indicadores que influyen en la misma.

2006 / 2008

En este período, ante el redimensionamiento del mercado explicado anteriormente se caracteriza por un sostenido crecimiento de las utilidades en el hotel, resultantes del aumento de las ventas, con una tasa de crecimiento del 28 %, como valor promedio en el período y del 23 % de los costos de acuerdo al nivel de operaciones, no obstante la relación costo por peso de venta es favorable al disminuir en un 3 %; esto lógicamente tiene un incidencia favorable en el valor agregado, lo que significa una utilización racional y eficiente de los recursos y servicios comprados.

La productividad presenta un crecimiento del 25 % promedio, debido a la regularidad de ventas y la estabilidad del promedio de trabajadores, no obstante el salario medio crece un 17 %, por la incidencia de los gastos de estimulación, sin embargo, la correlación salario medio productividad es positiva.

2008 / 2009

La disminución de las ventas en el año 2009 no solo significó la reducción del nivel de ingresos para la entidad, a partir de la contracción de las ventas en un 21 % con relación al año anterior, producto al cierre abrupto de las obras constructivas en la expansión, sino que trajo aparejado el deterioro de los indicadores económicos, con pérdidas en el período, repercutiendo de forma negativa en el valor agregado por la pérdida de este mercado como su principal fuente de financiamiento.

II.2.3- Análisis de los resultados en ambas monedas.

Como se muestra en la tabla 4, el año 2005, considerado un período normal y favorable según las condiciones, las utilidades en pesos convertibles fueron de 173,5 MCUC y 137,9 MCUP. Resultado importante que significa que el hotel respalda sus gastos en ambas monedas dado los niveles de ingresos. Sin embargo no sucede así en el resto de los años siguientes, que los ingresos en CUP disminuyen considerablemente durante el período 2006/2008, no así el nivel de ingresos en CUC que asciende vertiginosamente.

Tabla 4. Desglose de las utilidades.

Años	Gastos (MP)			Ingresos (MP)			Utilidades (MP)		
	CUC	CUP	Total	CUC	CUP	Total	CUC	CUP	Total
2005	574,50	1.280,30	1.854,80	748,00	1.418,20	2.166,20	173,50	137,90	311,40
2006	1.014,50	1.595,10	2.609,60	1.840,80	977,80	2.818,60	826,30	-617,30	209,00
2007	1.053,00	1.819,90	2.872,90	2.349,80	891,60	3.241,40	1.296,80	-928,30	368,50
2008	1.433,80	2.103,00	3.536,80	3.351,10	840,50	4.191,60	1.917,30	-1.262,50	654,80
2009	502,70	1.239,90	1.742,60	772,40	228,80	1.001,20	269,70	-1.011,10	-741,40

En el año 2009 se observa como incidieron de forma negativa la pérdida de dos mercados potenciales, uno capaz de generar grandes utilidades en CUC, el proyecto de expansión y otro en CUP, los segmentos priorizados. A pesar de que en este año los ingresos en pesos convertibles fueron mayores, incluso que en el 2005, se obtuvo pérdidas en CUP a razón de 1,011.1 MCUP, resultado de las pocas ofertas en esta moneda, insuficientes para cubrir los gastos.

Las figuras siguientes ilustran con mayor claridad el comportamiento del período analizado.

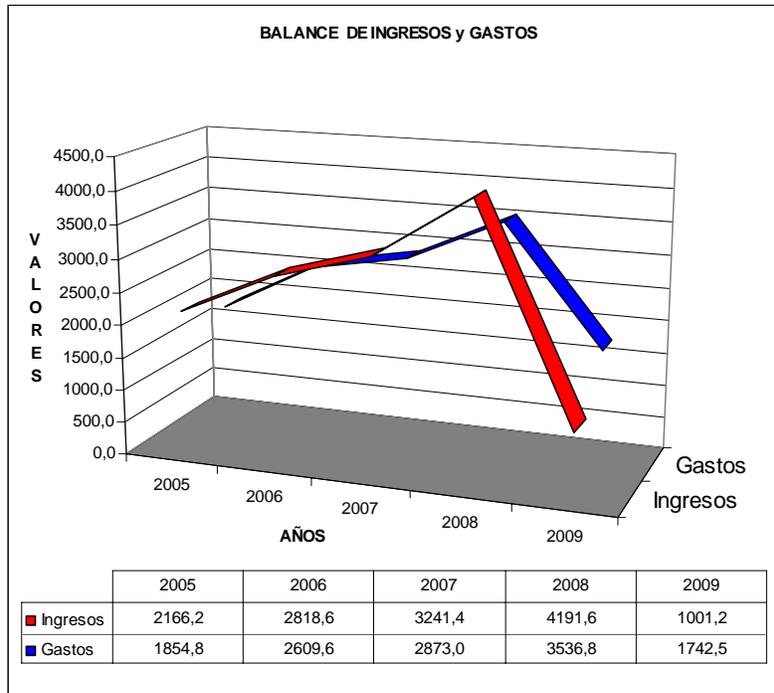


Figura 2. Balance de ingresos y gastos.

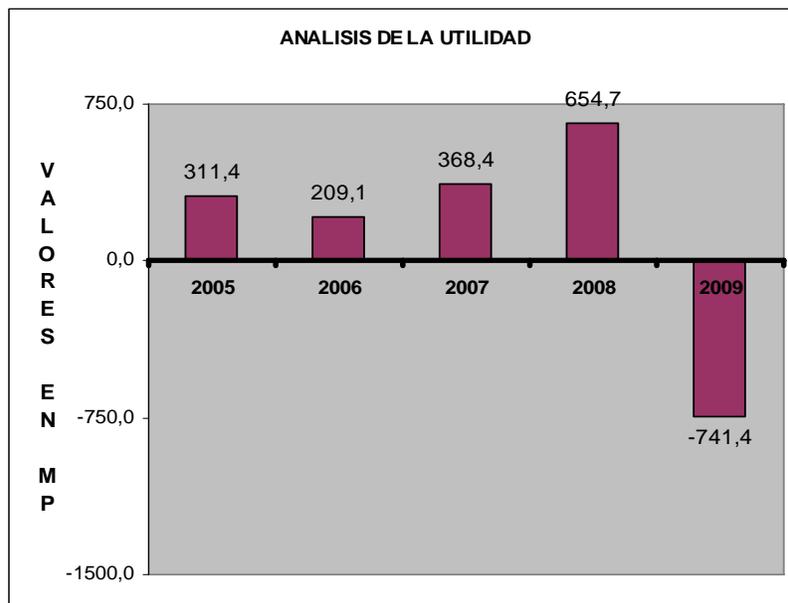


Figura 3. Análisis de la utilidad.

II.3- Estrategia actual. Insuficiencias.

Las condiciones de la UEB Hotel Miraflores, para el cumplimiento de sus objetivos al inicio del año 2009, difieren del escenario transcurrido en el año 2008.

Como premisas fundamentales se plantean las siguientes:

- Se eliminan los segmentos priorizados, por constituir un financiamiento para el Estado.
- La inseguridad del mercado, motivado por la retirada del personal de la expansión, que ocupaba de forma lineal las 148 habitaciones del hotel.
- Las características propias de la instalación por no ser un hotel de playa, y/o de recreación.

Redimensionar los servicios y operaciones de la organización considerando la situación actual, trae consigo el diseño de una estrategia encaminada al incremento de los ingresos, con un máximo de eficiencia y reducción de los costos, sin afectar la calidad de los servicios y preservando la imagen.

Medidas adoptadas

- Disminución de los precios por concepto de alojamiento, en un 70 % para las habitaciones dobles y en un 64 % para las sencillas, sistema CP (con desayuno incluido), actualmente las habitaciones sencillas tienen un precios 20.00 CUC y la doble de 30.00 CUC por el sistema CP.
- Implementación del cover de entrada para el área de la piscina, con precios de 3.00 CUC para consumir 2.00 por la carta y por pax.
- Disminución del cover de entrada para la sala de fiesta, con la modalidad de entrada por pax, y no por parejas (de martes a jueves 2.00 CUC a consumir 1.00 CUC y de viernes a domingo 3.00 CUC a consumir 2.00 CUC).

- Modificación de la prestación del servicio del restaurante de mesa buffet, por servicio a la carta, insertando este servicio en la cafetería, con ofertas variadas que satisfacen las expectativas de los clientes.
- Disminución de los precios de gastronomía, de acuerdo a las fichas técnicas de cada producto, aplicando una tasa mínima de 2.4 veces el costo del producto.
- Unificación del punto de venta Piano Bar, con la sala de fiesta, ampliando los servicios con ofertas gastronómicas e insertando modalidades de paquetes por concepto de cover, logrando satisfacer las exigencias de los clientes.
- Cancelación del servicio telefónico directo, pasando a la utilización de tarjetas telefónicas propias según el plan de ahorro previsto.
- Mejoramiento del kiosco La Arboleda en cuanto a: mobiliario, refrigeración, equipo de audio, vídeo, televisor y freidora eléctrica, con vista a elevar la calidad del servicio que se brinda e incrementar los ingresos.
- Reordenamiento de la fuerza de trabajo, acorde a las exigencias del nivel de actividad.
- Desactivación del servicio eléctrico 440 v, así como el cumplimiento de programa de ahorro energético en todas las áreas del hotel.
- Inserción de programaciones musicales en el hotel, así como presentaciones artísticas (show), con el objetivo de garantizar que la misma sea balanceada en volumen y géneros, caracterizada por ritmos cubanos, caribeños y latinoamericanos fundamentalmente.

Medidas en proceso

- Insertar en la sala de fiesta la presentación periódica, semanal, de la revista musical del hotel (show), así como la inclusión de otras presentaciones artísticas en coordinación con la Dirección Municipal de Cultura y otras organizaciones.

- Remodelación del kiosco La Arboleda, en la parte constructiva del local.
- Reparación general de la piscina.

No obstante, esta estrategia resulta insuficiente ante los resultados obtenidos en el año 2009, por lo que se considera oportuno incorporar nuevas alternativas que contribuyan al mejoramiento de la situación existente, y potencien la estrategia actual. El logro en el mayor grado posible de estas propuestas dependen de la definición de los segmentos poblacionales a los que irán dirigidas.

II.4- Segmentación.

La segmentación va dirigida específicamente a la población de Moa y los extranjeros, ambos constituyen los principales clientes del mercado actual.

Entre las principales características de los clientes se puede mencionar la existencia de personas con edades comprendidas entre 18 y 49 años que trabajen o tengan alguna fuente de ingreso y los jóvenes con iguales condiciones. La segmentación por grupo de edades se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Segmentación del mercado.

Segmento	Jóvenes	Adultos
Edades	18-35	36-49
Ciclo de vida	Hombres y mujeres solteros con o sin hijos	Hombres y mujeres solteros con o sin hijos
Estilo de vida	Recreación	Recreación

II.5- Propuesta de alternativas para fortalecer la gestión de mercado.

Cálculos.

Las propuestas están enfocadas al mercado nacional e internacional y sus cálculos aportan tanto el nivel de ingresos, como los gastos y resultados esperados.

II.5.1- Mercado nacional.

El segmento poblacional es demográfico, geográfico y de posición. Se tiene en cuenta edad, sexo, nivel socioeconómico y unidad geográfica. Su segmentación fue necesaria para definir exactamente a quien dirigir el producto turístico y los esfuerzos.

1. Incluir en el sistema de *pasadías* la modalidad de paquetes en CUP a precio de cambio (1 x 25), que actualmente solo se considera en la moneda convertible. Ver anexo 2.

- Dirigida a jóvenes y adultos con poder adquisitivo y trabajadores. Frecuencia, los fines de semana.

Para el cálculo se toma la siguiente información.

- Vender una cantidad mínima de paquetes, según el precio, como se muestra a continuación:

Paquete tipo 1 - Valor total 10.00 CUC / cantidad 5 paquetes / precio 250.00 CUP.

Paquete tipo 2 -Valor total 9.50 CUC / cantidad 7 paquetes / precio 237.50 CUP.

Paquete tipo 3 - Valor total 7.00 CUC / cantidad 10 paquetes / precio 175.00 CUP

Paquete tipo 4 - Valor total 5.00 CUC / cantidad 12 paquetes / precio 125.00 CUP.

- Frecuencia anual: 96 veces
- Duración: 1 día

Determinación del costo de cada paquete.

$CostoPaq1 = Frecuencia \times Duración \times CantPaquetes \times CostoGast.$

$CostoPaq1 = 96 \times 1 \times 5 \times 4.17$

$CostoPaq1 = 2001.60CUC$

$CostoPaq1 = 2.0MCUC$

$$\text{CostoPaq2} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{CostoGast.}$$

$$\text{CostoPaq2} = 96 \times 1 \times 7 \times 3.96$$

$$\text{CostoPaq2} = 2661.12\text{CUC}$$

$$\text{CostoPaq2} = 2.7\text{MCUC}$$

$$\text{CostoPaq3} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{CostoGast.}$$

$$\text{CostoPaq3} = 96 \times 1 \times 10 \times 2.92$$

$$\text{CostoPaq3} = 2803.20\text{CUC}$$

$$\text{CostoPaq3} = 2.8\text{MCUC}$$

$$\text{CostoPaq4} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{CostoGast.}$$

$$\text{CostoPaq4} = 96 \times 1 \times 12 \times 2.08$$

$$\text{CostoPaq4} = 2396.16\text{CUC}$$

$$\text{CostoPaq4} = 2.4\text{MCUC}$$

Determinación del costo total.

$$\text{CostoTotal} = \text{CostoPaq1} + \text{CostoPaq2} + \text{CostoPaq3} + \text{CostoPaq4}$$

$$\text{CostoTotal} = 2.0 + 2.7 + 2.8 + 2.4$$

$$\text{CostoTotal} = 9.9\text{MCUC}$$

Determinación de los ingresos de cada paquete.

$$\text{IngresosPaq1} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{PrecioPaq1}$$

$$\text{IngresosPaq1} = 96 \times 1 \times 5 \times 250.00$$

$$\text{IngresosPaq1} = 120000.00\text{CUP}$$

$$\text{IngresosPaq1} = 120.0\text{MCUP}$$

$$\text{IngresosPaq2} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{PrecioPaq2}$$

$$\text{IngresosPaq2} = 96 \times 1 \times 7 \times 237.50$$

$$\text{IngresosPaq2} = 159600.00\text{CUP}$$

$$\text{IngresosPaq2} = 159.6\text{MCUP}$$

$$\text{IngresosPaq3} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{PrecioPaq3}$$

$$\text{IngresosPaq3} = 96 \times 1 \times 10 \times 175.00$$

$$\text{IngresosPaq3} = 168000.00\text{CUP}$$

$$\text{IngresosPaq3} = 168.0\text{MCUP}$$

$$\text{IngresosPaq4} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times \text{PrecioPaq4}$$

$$\text{IngresosPaq4} = 96 \times 1 \times 12 \times 125.00$$

$$\text{IngresosPaq4} = 144000.00\text{CUP}$$

$$\text{IngresosPaq4} = 144.0\text{MCUP}$$

Determinación de los ingresos totales.

$$\text{IngresosTotales} = \text{PrecioPaq1} + \text{PrecioPaq2} + \text{PrecioPaq3} + \text{PrecioPaq4}$$

$$\text{IngresosTotales} = 120.0 + 159.6 + 168.0 + 144.0$$

$$\text{IngresosTotales} = 591.6\text{MCUP}$$

Determinación de las utilidades.

$$\text{Utilidades} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

$$\text{Utilidades} = 591.6 - 9.9$$

$$\text{Utilidades} = 581.7\text{MCUP}$$

2. Ofertar servicios *plan vacacional* en coordinación con las empresas del territorio en ambas monedas. Esta propuesta consiste en la oferta de 4 paquetes que incluyen 2 mayores y 1 menor, 3 días cada semana. Aplicando la misma política de precios que a los segmentos priorizados según la Resolución 47 de 2005. Con servicio gastronomía a la carta en CUP, aplicando la modalidad 1 x 1 para comestibles y 3 x 1 para líquidos. Se aprueba un monto de 38.00 CUP por persona para comestibles 18.00 para los líquidos. El precio de la habitación en moneda nacional, será igual al precio de carpeta en divisa en la modalidad EP (solo alojamiento) 1 x 1 según la temporada. Por cada paquete vendido la empresa debe abonar a la entidad un componente en CUC igual al costo del paquete. Ver anexo 3.

- Dirigida a trabajadores.

- Frecuencia, todo el año.

Para el cálculo se toma la siguiente información.

- Frecuencia anual: 48 veces.
- Duración: 3 días.
- Precio de alojamiento: 30.00 CUP (una habitación doble).
- Precio de gastronomía: 168.00 CUP (por las tres personas)

Determinación del total de costos.

$$\text{CostoTotal} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times (\text{CostoAloj.} + \text{CostoGast.})$$

$$\text{CostoTotal} = 48 \times 3 \times 4 \times (17.10 + 55.00)$$

$$\text{CostoTotal} = 41529.60\text{CUC}$$

$$\text{CostoTotal} = 41.5\text{MCUC}$$

Determinación del total de ingresos.

$$\text{IngresoTotal} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantPaquetes} \times (\text{PrecioAloj.} + \text{PrecioGast.})$$

$$\text{IngresoTotal} = 48 \times 3 \times 4 \times (30.00 + 168.00)$$

$$\text{IngresoTotal} = 114048.00\text{CUP}$$

$$\text{IngresoTotal} = 114.0\text{MCUP}$$

Determinación de las utilidades.

$$\text{Utilidades} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

$$\text{Utilidades} = 114.0 - 41.5$$

$$\text{Utilidades} = 72.5\text{MCUP}$$

II.5.2- Mercado internacional.

Para este mercado pueden emplearse otras modalidades del producto turístico como, el turismo natural, enfocando específicamente al ecoturismo (basando en el contacto con la naturaleza y la utilización de la flora y la fauna como sus principales recursos) y el turismo científico.

1. Turismo de naturaleza al organizar excursiones a las áreas protegidas del Parque Nacional Alejandro de Humboldt y visitas a playas y ríos aledaños.

- Dirigida al turismo internacional.
- Frecuencia, dos veces al mes.

Para el cálculo se toma la siguiente información.

- Frecuencia anual: 24 veces
- Duración: 7 días
- Cantidad de turistas: 10
- Costo de alojamiento: 5.70 CUC
- Costo de gastronomía: 7.50 CUC
- Precio de alojamiento: 20.00 CUC
- Precio de gastronomía: 18.00 CUC

Determinación del total de costos.

$$\text{CostoTotal} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantTuristas} \times (\text{CostoAloj.} + \text{CostoGast.})$$

$$\text{CostoTotal} = 24 \times 7 \times 10 \times (5.70 + 7.50)$$

$$\text{CostoTotal} = 22176\text{CUC}$$

$$\text{CostoTotal} = 22.2\text{MCUC}$$

Determinación de los ingresos.

$$\text{Ingresos} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantTuristas} \times (\text{Pr ecioAloj.} + \text{Pr ecioGast.})$$

$$\text{Ingresos} = 24 \times 7 \times 10 \times (20 + 18)$$

$$\text{Ingresos} = 63840\text{CUC}$$

$$\text{Ingresos} = 63.8\text{MCUC}$$

Determinación de las utilidades.

$$\text{Utilidades} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

$$\text{Utilidades} = 63.8 - 22.2$$

$$\text{Utilidades} = 41.6\text{MCUC}$$

2. Turismo científico al coauspiciar en coordinación con el ISMMM y otras empresas eventos científicos que se realizan a nivel internacional en el

municipio, como es el caso de Conferencia Internacional de Aprovechamiento de los Recursos Minerales (CINAREM) y Protección Ambiental (PROTAMBI) con el objetivo de atraer turistas al hotel. Estos eventos se realizan en años alternos, se conoce que atraen un promedio de 40 turistas extranjeros cada año. Emplear en las diferentes propuestas, el salón de convenciones.

- Dirigida al turismo internacional.
- Frecuencia, anual.

Para el cálculo se toma la siguiente información.

- Frecuencia anual: 1 vez
- Duración: 7 días
- Cantidad de turistas: 40
- Costo de alojamiento: 5.70 CUC
- Costo de gastronomía: 7.50 CUC
- Precio de alojamiento: 20.00 CUC
- Precio de gastronomía: 18.00 CUC

Determinación del total de costos.

$$\text{CostoTotal} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantTuristas} \times (\text{CostoAloj.} + \text{CostoGast.})$$

$$\text{CostoTotal} = 1 \times 7 \times 40 \times (5.70 + 7.50)$$

$$\text{CostoTotal} = 3696\text{CUC}$$

$$\text{CostoTotal} = 3.7\text{MCUC}$$

Determinación de los ingresos.

$$\text{Ingresos} = \text{Frecuencia} \times \text{Duración} \times \text{CantTuristas} \times (\text{PrecioAloj.} + \text{PrecioGast.})$$

$$\text{Ingresos} = 1 \times 7 \times 40 \times (20 + 18)$$

$$\text{Ingresos} = 10640\text{CUC}$$

$$\text{Ingresos} = 10.6\text{MCUC}$$

Determinación de las utilidades.

$$Utilidades = Ingresos - Costos$$

$$Utilidades = 10.6 - 3.7$$

$$Utilidades = 6.9MCUC$$

II.6- Efecto económico de la propuesta.

El análisis de la situación económica de la entidad en los últimos cinco años de operaciones, es fundamental para conocer la necesidad del diseño de nuevas propuestas, que constituyan alternativas para revertir la situación del último año, objetivo esencial del trabajo.

En las propuestas que se presentan en el desarrollo del trabajo y que se detallan con anterioridad, se determina el costo de alojamiento y gastronomía de un turista por día. Se utilizan precios mínimos. En el caso de los comestibles, se emplea el precio de costo multiplicado por 2.4 como coeficiente mínimo en CUC para obtener el precio de venta. Se conoce además, que un turista consume un promedio de 18 CUC/día por concepto de gastronomía, que representa un costo de 7.50 CUC. El costo de alojamiento es de 5.70 CUC según ficha de costo actual y para los precios se emplea el tarifario público para hotel de dos estrellas que son a razón de 20.00 y 30.00 CUC por habitación sencilla y por habitación doble respectivamente.

Una vez proyectado los niveles de ingresos que se espera obtener, como se muestra en el grafico 4, a partir de las alternativas propuestas, así como los gastos a generar, se obtienen niveles de utilidad en el orden de los 744.4 MP. (ver anexo 4)

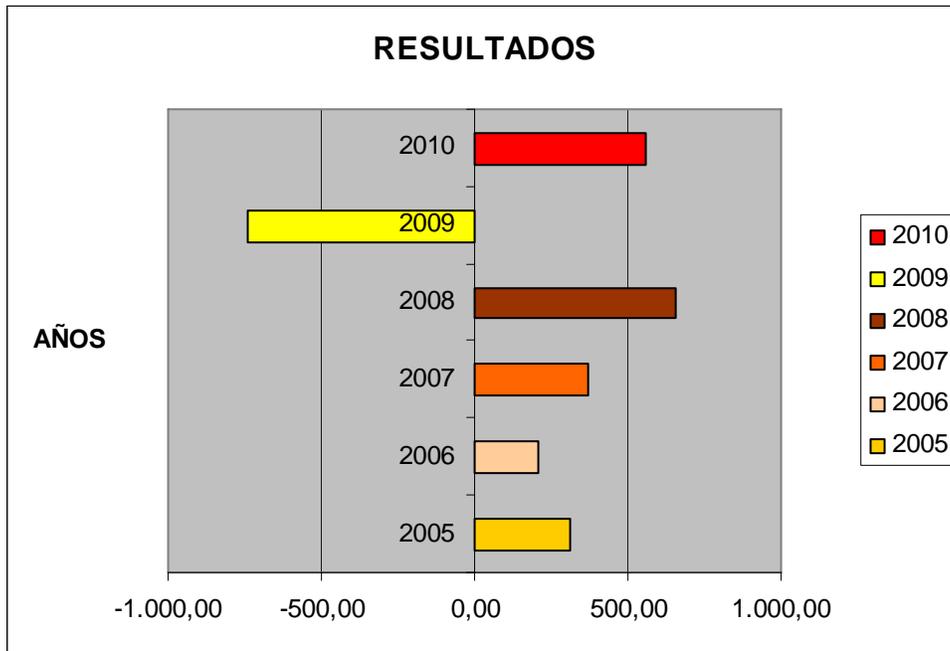


Figura 4. Análisis de las utilidades.

Cuando se analiza la estructura de estos resultados en ambas monedas (ver anexo 5), se observa un resultado que supera incluso los alcanzados en el 2005. Por otra parte en el período cumbre del hotel, que se centra en los años 2006-2008, la institución no obtuvo valores por concepto de utilidades en CUP, por lo que se demuestra que las propuestas constituyen una opción para potenciar la gestión de mercado y el resultado de la organización.

CONCLUSIONES

A partir de la evaluación económica realizada en la UEB Hotel Miraflores se concluye lo siguiente:

1. El hotel cuenta con una posición única que facilita la gestión y venta de nuevos productos turísticos a nuevos segmentos de mercado.
2. El logro de las propuestas depende en mayor grado, de la efectividad con que se realice la segmentación del mercado.
3. Se evidencia la efectividad de las alternativas propuestas, al obtener como resultado un nivel de utilidad en el orden de los 744,4 MP y se demuestra que el redimensionamiento de la estrategia hacia el mercado en moneda nacional, contribuye a elevar los resultados obtenidos en el año 2009.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar las alternativas propuestas en este trabajo para incrementar las utilidades en la UEB Hotel Miraflores.
2. Ampliar el alcance del objeto social de la institución, lo que permitirá la incorporación de ofertas en CUP, considerando la perspectiva actual de ofertar servicios en esta moneda.
3. Continuar el estudio de mercado en el sector turístico del territorio, con el objetivo de continuar la ampliación de la gestión de mercado del hotel Miraflores.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD ALFONSO, A. Etapas de desarrollo del turismo en Cuba. [en línea]. [Consultado 2010-04-14]. Disponible en: <http://www.monografías.com>.

AYALA ROQUE, P. *Promoción y reestructuración administrativa del complejo Recreacional – Deportivo “JOHAVEY” en Puerto Inca parroquia Jesús María*. Tesis de grado. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Guayaquil Ecuador, 2009. [en línea]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: <http://www.dspace.espol.edu>.

CONTRERAS ZERON, C. Mercado. [en línea]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: <http://www.monografías.com>

MATOS RODRÍGUEZ, H. Efectos del turismo en la economía cubana. *Boletín Digital DTC News*. [en línea]. [29 de Noviembre de 2004]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: <http://varaixmit.tvr.cu>

MORA VANEGAS, C. Mercadotecnia turística. [en línea]. [18/02/2008]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: <http://www.articuloz.com/otros-articulos/mercadotecnia-turistica-336482.html>

POZO FERNÁNDEZ, A. *Cuba y el turismo: Actualidad y perspectiva de nuestra industria turística*. La Habana: Editora Política, 1993.

QUINTANA, R.; et. al. *Efectos y futuros del turismo en la economía cubana*. [en línea]. [s.l]: [s.n], [2006-12-30]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: www.hosteltur.com/.../39173_efectos-futuro-turismo-economia-cubana.html

THOMPSON, I. Definición de Mercado. [en línea]. [2005-12]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

THOMPSON, I. Estrategia de mercado. [en línea]. [2006-05]. [Consultado 2010-04-13]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net>.

THOMPSON, I. El segmento de mercado. [en línea]. [2005-08]. [Consultado 2010-04-14]. Disponible en: <http://www.monografias.com>.

ZÚÑIGA DURÁN, D. *Gestión de inventarios en la UEB del Hotel Miraflores*. Marcos Medina (Tutor). Trabajo de Diploma. Instituto Superior Minero Metalúrgico, 2009.

Anexo 1. Evaluación de los indicadores económicos

Evaluación de los indicadores Económicos						
I- PRESUPUESTO DE GASTOS	M O M E N T O S				UM:MP	
	Antes	Durante			Después	Proyección
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas Netas	1.964,7	2.725,6	3.142,7	4.121,9	885,8	1.822,7
Costo de Venta	476,0	515,8	581,8	867,7	225,0	278,8
Consumo Material	546,3	603,5	678,6	1.047,7	309,8	278,8
Servicios Recibidos	231,4	511,6	562,5	582,3	366,3	191,1
Fondo de salario Propio	563,2	832,7	835,8	951,6	492,1	450,8
Promedio de Trabajadores	140	152	152	152	142	72
Valor Agregado Bruto	1.187,0	1.610,5	1.901,6	2.492,0	209,8	1.352,8
Productividad/Valor Agregado	8,5	10,6	12,5	16,4	1,5	18,8
Salario Medio	4,0	5,5	5,5	6,3	3,5	6,26
Correlación Salario M./Productividad		1,0897	0,8500	0,8689	6,1441	0,1420
Costo por peso Ventas	0,2423	0,1893	0,1851	0,2105	0,2540	0,1530
Consumo Material por peso Ventas	0,2781	0,2214	0,2159	0,2542	0,3497	0,1530
Costo de Salario por peso Ventas	0,2867	0,3055	0,2659	0,2309	0,5556	0,2473
Costo de Ser. Recib. por peso Ventas	0,1178	0,1877	0,1790	0,1413	0,4135	0,1048

CRECIMIENTO DE UN AÑO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR				
%	%	%	%	%
2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008	2009/2010
138,73	115,30	131,16	21,49	205,76
108,37	112,79	149,14	25,93	123,92
110,47	112,44	154,39	29,57	90,00
221,09	109,95	103,51	62,91	52,17
147,85	100,37	113,86	51,71	91,60
108,57	100,00	100,00	93,42	50,70
135,68	118,08	131,05	8,42	644,96
124,97	118,08	131,05	9,01	1.272,00
136,18	100,37	113,86	55,36	180,66
	78,00	102,22	707,13	2,31
78,11	97,82	113,71	120,66	60,23
79,63	97,52	117,71	137,59	43,74
106,58	87,05	86,81	240,64	44,52
159,37	95,36	78,92	292,72	25,36

Anexo 2. Pasadías al área de la piscina.

Por solo: \$ 10.00 CUC

Oferta:

- 2 Pollos fritos
- 2 Papas fritas 116g.
- 7 Cervezas enlatadas nacionales.

Por solo: \$ 9.50 CUC

Oferta:

- 2 Bistec de cerdo 232g
- 2 Papas fritas 116g.
- 7 Cervezas enlatadas nacionales.

Por solo: \$ 7.00 CUC

Oferta:

- 2 Pollos fritos
- 2 Papas fritas 116g.
- 4 Cervezas enlatadas nacionales.

Por solo: \$ 5.00 CUC

Oferta:

- 2 Bistec de cerdo Grille.
- 2 Papas fritas 116g.
- 2 Refresco enlatados nacionales.

Anexo 3. Resolución 47 de 2005.

CAPÍTULO OCTAVO Precios y ofertas para la red hotelera y extrahotelera.

SECCIÓN I Precios y ofertas para la red hotelera y casas y apartamentos.

Artículo 16.- En los establecimientos hoteleros y las casas de Playa del Este y Varadero d las entidades turísticas, Cubanacán, Gran Caribe e ISLAZUL, se aplicarán para el turismo nacional el sistema de crédito, mediante un depósito inicial en carpeta:

a.- El monto del depósito incluye el precio de la habitación, la casa o apartamento y los consumos gastronómicos, según la categoría de la instalación, expresados en acápite b), c) y e).

b.- El precio de la habitación en moneda nacional, será igual al precio de carpeta en divisa en la modalidad EP (solo alojamiento) 1 por 1, según la temporada.

c.- Las casas y apartamentos del grupo ISLAZUL que no tienen establecido precio en divisa por ofertarse solo al turismo nacional, aplicarán el tarifario en moneda nacional aprobado. Las que tengan precios en divisa aplicarán el mismo precio en moneda nacional, 1 por 1.

e.- Para los consumos gastronómicos, los precios que avalan los créditos, de acuerdo a la categoría de l instalación, ascenderán a la cuantía siguiente:

- Para los hoteles cinco estrellas: \$65.00 diarios por persona.
- Para los hoteles cuatro estrellas: \$656.00 diarios por persona.
- Para los hoteles de tres a una estrella: \$38.00 diarios por persona.
- Líquidos hasta 18.00 pesos por persona diario.

Anexo 4. Evaluación de las propuestas.

Evaluación de la propuestas										
Propuesta	Frec. Año	Durac. (Días)	Turis. / Paq.	Gastos		Total Gastos	Precios		Total Ingresos	Utilidades
				Aloj.	Gast.		Aloj.	Gast.		
Turismo de Natur.	24	7	10	5,70	7,50	22.176,00	20,00	18,00	63.840,00	41.664,00
Turismo Científico	1	7	40	5,70	7,50	3.696,00	20,00	18,00	10.640,00	6.944,00
Plan Vacacional	48	3	4	17,10	55,00	41.529,60	30,00	168,00	114.048,00	114.048,00
Crédito									41.529,60	
Pasadías										
10 CUC	96	1	5		4,17	2.001,60		250,00	120.000,00	117.998,40
9,50 CUC	96	1	7		3,96	2.661,12		237,50	159.600,00	156.938,88
7 CUC	96	1	10		2,92	2.803,20		175,00	168.000,00	165.196,80
5 CUC	96	1	12		2,08	2.396,16		125,00	144.000,00	141.603,84
Total						77.263,68			821.657,60	744.393,92

Azul-----CUC

Rojo-----CUP

Nota: Los planes vacacionales están calculados en función de paquetes de dos mayores y un menor.

Anexo 5. Análisis de las utilidades.

Años	Gastos			Ingresos			Utilidades		
	CUC	CUP	Total	CUC	CUP	Total	CUC	CUP	Total
2005	574,50	1.280,30	1.854,80	748,00	1.418,20	2.166,20	173,50	137,90	311,40
2006	1.014,50	1.595,10	2.609,60	1.840,80	977,80	2.818,60	826,30	-617,30	209,00
2007	1.053,00	1.819,90	2.872,90	2.349,80	891,60	3.241,40	1.296,80	-928,30	368,50
2008	1.433,80	2.103,00	3.536,80	3.351,10	840,50	4.191,60	1.917,30	-1.262,50	654,80
2009	502,70	1.239,90	1.742,60	772,40	228,80	1.001,20	269,70	-1.011,10	-741,40
2010	268,40	451,3	719,70	465,00	815,00	1.280,00	196,60	363,70	560,30