**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**(HOTELTUR 2019)**

**Estrategia de posicionamiento para Complejos Hoteleros de Ciudad. Caso de estudio Complejo Remedios.**

***Positioning strategy for City Hotel Complexes. Case study Complejo Remedios.***

**MSc. Santiago Contreras Tejeda[[1]](#footnote-1), Lic. Sadys Eliany Fernández Hernández[[2]](#footnote-2), Lic. Eliety Chacón Martínez[[3]](#footnote-3),**

**Resumen**

El posicionamiento, es la expresión más simple que define el lugar que ocupa una entidad turística en la mente de un cliente. A pesar de la importancia del tema, ha sido poco estudiado en el contexto cubano aun conociendo que aunque no se realicen acciones para posicionarse por parte de los empresarios, los clientes se encargan de hacerlo. El Complejo Remedios es una empresa perteneciente al Grupo Hotelero Cubanacán que basa sus ingresos principales en la actividad de alojamiento. Su proyección comercial destaca como de vital importancia el segmento de “Individuales organizados” el cual ha decrecido en los últimos años. La dirección del Complejo desconoce la posición de la empresa en este mercado, debido en lo fundamental a la carencia de una estrategia de marketing impulsada por el cliente que consolide una adecuada estrategia de diferenciación y posicionamiento. El objetivo de la presente investigación se centró en proponer una estrategia de posicionamiento para el Complejo Remedios en el segmento de mercado “Individuales organizados”. En la investigación se emplearon los métodos analítico-sintético e inducción-deducción y del nivel empírico la entrevista, la encuesta, el análisis documental y la observación. Los resultados obtenidos reflejaron que el Complejo se encuentra en una posición ventajosa respecto a la competencia, pero debe implementar la estrategia propuesta para lograr una mayor efectividad en el mercado mediante la diferenciación en los atributos más fuertes y la mejora de la personalización del servicio.

**Palabras Clave:** Posicionamiento; Complejos Hoteleros; Turismo organizado.

***Abstract***

*Positioning is the simplest expression that defines the place a tourist entity occupies in the mind of a client. Despite the importance of the topic, it has been little studied in the Cuban context even knowing that although actions are not taken to position themselves on the part of the entrepreneurs, the clients are in charge of doing it. The Remedios Complex is a company belonging to the Cubanacán Hotel Group that bases its main income on accommodation activity. Its commercial projection highlights as of vital importance the segment of "Individuals organized" which has decreased in recent years. The management of the Complex does not know the position of the company in this market, due basically to the lack of a marketing strategy driven by the client that consolidates an adequate strategy of differentiation and positioning. The objective of the present investigation was to propose a positioning strategy for the Remedios Complex in the "Individual organized" market segment. In the research, the analytical-synthetic and induction-deduction methods and the empirical level were used in the interview, the survey, the documentary analysis and the observation. The results obtained showed that the Complex is in an advantageous position with respect to the competition, but it must implement the proposed strategy to achieve greater effectiveness in the market by differentiating the strongest attributes and improving the personalization of the service.*

***Keywords:*** *Positioning; Hotel Complexes; Organized tourism.*

**1. Introducción**

Una de las claves para el éxito en la implementación eficaz del marketing está en la evaluación y desarrollo de estrategias de posicionamiento. “Los responsables de marketing no quieren dejar que el posicionamiento de sus productos quede determinado por el azar. Se debe planificar qué posicionamiento otorgará a sus productos la mayor ventaja en los mercados objetivo elegidos” (Kotler et. al, 2011, pp.269).

El concepto de posicionamiento es trascendental tanto para los mercados de consumo como para las corporaciones, y es tenido en cuenta por los académicos y los practicantes de marketing como uno de los elementos claves de la comercialización (Serralvo & Furrier 2005). Es una herramienta clave dentro de la empresa turística y su implementación depende de la compleja sucesión de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los clientes sobre el servicio que necesitan y en comparación al de la competencia. Esto permite ubicar a la entidad en un espacio positivo o negativo en la mente del consumidor mediante la creación de valor como elemento trascendental del proceso.

El alojamiento constituye una de las principales actividades en el dominio del turismo, a ello se dedican los diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera. (Rodríguez, 2000, pp. 46). Las empresas hoteleras cubanas se han visto en la necesidad de utilizar disímiles planes estratégicos gerenciales para lograr sus metas, incluido la utilización de estrategias de posicionamiento enfocadas a su objeto social. Aun así, muchas de estas entidades se han mostrado desprovistas de presteza y versatilidad, no siendo capaces de adaptarse a las nuevas tendencias impuestas por el medio turístico en constante movimiento.

Remedios es una de las ciudades que ha marcado su desarrollo turístico durante los últimos años. Específicamente el alojamiento turístico es muy competitivo debido a la aparición de nuevos productos en el sector no estatal, ofertas cada vez más novedosas, con mayor valor agregado y elevados estándares de calidad.

El Complejo Remedios perteneciente a la Empresa Cubanacán Villa Clara fundamenta su especialización en la oferta de alojamiento, y han introducido un servicio de excelencia basado en los atributos patrimoniales del entorno teniendo en consideración las necesidades de los clientes. La empresa reconoce problemas en la comercialización principalmente por la carencia de una estrategia de marketing impulsada por el cliente que afiance una adecuada estrategia de diferenciación y posicionamiento. El complejo no presenta problemas significativos con la calidad del servicio ni la satisfacción del cliente, sin embargo se evidencia el escaso conocimiento de los gestores sobre el posicionamiento en el segmento de mercado meta “turistas individuales organizados” que visitan la región central de Cuba. El mismo ha sido seleccionado por ser un segmento de altos ingresos y porque este producto hotelero es concebido fundamentalmente para satisfacer las necesidades de esta tipología de mercado.

Otra de sus debilidades está en el fragmentado sistema de comercialización, esto es una de las causas que provocan que los clientes elijan otras entidades de alojamiento de la competencia. En adición a ello no han realizado una segmentación de mercados y no se implementan correctamente las ventajas competitivas que garanticen el posicionamiento adecuado de su producto en la mente de los consumidores. Además se desconocen las técnicas y herramientas para diseñar estrategias de posicionamiento acorde a las características del complejo en cuestión.

Lo expuesto anteriormente fundamenta el siguiente problema de investigación: ¿Cómo mejorar el posicionamiento del Complejo Remedios con respecto a sus principales competidores a partir de las necesidades del segmento de turistas individuales organizados?

Para dar respuesta a este problema se propone como objetivo de la investigación: Diseñar una estrategia de posicionamiento para el Complejo Remedios en el mercado meta turistas individuales organizados que visitan la región central de Cuba.

Los aportes de la investigación están dados en respaldar la importancia y necesidad de proponer una estrategia de posicionamiento a partir de la realización de un diagnóstico de la posición actual del Complejo Remedios, lo cual contribuye a un mejor ejercicio de las funciones de la dirección para la gestión estratégica con enfoque al cliente de la entidad.

**1.1 Turismo de ciudad. Perfil del turista.**

El turismo de ciudad, también conocido como turismo urbano, ocupa un volumen importante dentro de los viajes internacionales, tal como lo destacan numerosos estudios (Judd y Fainstein 1999; Page 1995; Selby 2004) citado en Bertoncello y Luso (2016). Aunque existen diferentes enfoques en torno al concepto de turismo urbano, existe coincidencia al considerarlo como aquel turismo que se desarrolla en un espacio geográfico catalogado como urbano, que ofrece lo mejor que puede dar una ciudad de sí misma, entiéndase por ello, sus valores culturales, históricos, sus atractivos para el ocio y la recreación. Por ello esta modalidad de turismo se encuentra directamente vinculada con el turismo histórico y cultural en las ciudades. (Jiang, 2009)

En cuanto a los atributos del turismo urbano, De la Calle Vaquero (2009) citado en Pérez (2016) afirma que el turismo urbano presenta tres atributos reconocibles:

* Su estadía media: estancia corta que ronda entre los dos y tres días.
* Una alta relación entre turistas y residentes: Este vínculo, se da por encuentro más que por un contacto, ya que dicha relación se da en la mayoría de las situaciones sin establecer lazos estrechos entre visitantes y visitados.
* El excursionismo: atributo propio de la práctica del turismo en el espacio urbano que convierte al patrimonio cultural y la imaginería urbana en objeto de consumo.

El perfil de los consumidores del turismo de ciudad puede ser dividido en los siguientes segmentos del mercado: Parejas sin hijos, familias, Parejas cuyos hijos ya no viven en casa y personas de la tercera edad (INGUAT, 2012). El turismo urbano posiblemente cautive a un sector más extenso del mercado turístico que otra modalidad de turismo.

Según Salinas y Echarri (2005), en términos de clases sociales, los trabajadores de áreas administrativas, especialmente profesionales y grupos intermedios, son quienes mayoritariamente visitan las ciudades patrimoniales. El consumidor del patrimonio urbano tiene un buen nivel de educación, realiza grandes gastos, presenta menores restricciones que otros visitantes en cuanto a estacionalidad y se aloja en hoteles.

**1.2 Hoteles E**

En Cuba se ubican un grupo de hoteles establecidos en inmuebles patrimoniales e implementan estándares de calidad elevados con el consecuente confort de sus habitaciones. Estos se comercializan bajo la marca de Hoteles E y su sello es: “Familiaridad y distinción”. Esta marca se registró legalmente en Cuba el 26 de agosto del 2008 y surgió para suplir una demanda insatisfecha del turismo de recorrido e histórico cultural.

Los hoteles se distinguen por una alta profesionalidad y personalización en el servicio; amplias facilidades y valores añadidos, ambiente familiar, altos estándares de servicio, estilo auténtico, contemporáneo y renovador; intimidad y atractiva ubicación en las ciudades patrimoniales del interior del país. Su oferta responde a las nuevas tendencias del turismo, sobre todo las referidas al turismo cultural y de ciudad. La decoración con elementos de cubanía, constituye un elemento de significativo, conjugando las intenciones antiguas y contemporáneas, sin privar al cliente del confort, la comodidad y el acceso a la más avanzada tecnología (Carrascoso, 2015).

En ocasiones, los hoteles de ciudad ubicados en una zona geográfica común de atractivos culturales, patrimoniales e históricos se agrupan en complejos hoteleros para facilitar su administración y comercialización.

**1.3 Marketing Turístico. Estrategias de Posicionamiento**

El Marketing Turístico se erige como la herramienta fundamental que adapta de forma sistemática y coordinada la política de la industria turística tanto a nivel local, regional, nacional o internacional, para la satisfacción óptima de necesidades y deseos de determinados grupos de consumidores, alcanzando un adecuado beneficio a través de las estrategias de comercialización de bienes y servicios turísticos. (Tkachuk, 2008, p.2).

El proceso de marketing, según Kotler y Armstrong (2012), presenta un modelo sencillo de cinco pasos. Dentro de estos pasos se encuentra en segunda posición el diseño de una estrategia de marketing impulsada por el cliente, la cual comprende la segmentación del mercado y la elección del mercado meta, por un lado y por otro la diferenciación y el posicionamiento. La estrategia de marketing constituye la lógica de marketing con que la empresa espera crear valor para el cliente y conseguir las relaciones redituables. (Kotler y Armstrong, 2012)

El proceso de posicionamiento se centra en elaborar estrategias para ocupar un lugar en la mente de los públicos con el objetivo de ser elegidos. Este proceso es inherente al desarrollo de cualquier empresa ya que tiene como meta llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos. (Segura, 2017)

Kotler et al. (2011), plantean que las estrategias de posicionamiento se componen de tres etapas:

* identificar un conjunto de posibles diferencias que aporten valor para el consumidor y que proporcionen ventajas competitivas sobre las que crear el posicionamiento;
* elegir las ventajas competitivas adecuadas y
* comunicar y entregar eficientemente el posicionamiento que se ha elegido para los segmentos seleccionados.

Una estrategia es, en lo esencial, una proyección de lo que se requiere, que se concreta en un sistema de acciones fundamentado científicamente y estructurado de tal manera que permita alcanzar las transformaciones deseadas.

**2. Metodología**

El principal método de nivel teórico empleado en la investigación es el analítico- sintético e inducción-deducción, utilizados para analizar, resumir, sintetizar e inferir la información sobre el tema tratado. Se emplean como métodos y herramientas del nivel empírico el análisis documental, la entrevista semi-estructurada, la observación, la encuesta y los mapas de posicionamiento. Se hace uso de la estadística descriptiva. La norma para las citas y referencias bibliográficas usada es la APA Sexta edición.

La estrategia propuesta en dicha investigación podrá ser provechosa en otros escenarios, tan solo con transformar y actualizar el contenido de la misma. Los procedimientos para la determinación del posicionamiento, así como las oportunidades de mejora obtenidas como resultado de su aplicación constituyen un punto de apoyo importante para la toma de decisiones relacionadas con la planificación y ejecución de acciones de mejora que permitan mantenerlos o reposicionarlos al nivel deseado por la dirección de los mismos. (Fernández, A. 2009)

En la literatura consultada no se encontró referencia de la existencia de investigaciones precedentes científicamente argumentadas para la determinación del posicionamiento competitivo de complejos hoteleros de ciudad. Sin embargo existen investigaciones referentes al posicionamiento competitivo en diferentes objetos de estudio. De acuerdo a los intereses de la investigación, se escoge para el diagnóstico del posicionamiento en el Complejo Remedios, el procedimiento propuesto por Fernández (2009), ya que es el más completo de los estudiados y fue modificado para aplicarlo en el caso de estudio. La aplicación de dicho procedimiento sentará las bases necesarias para desarrollar una adecuada estrategia de posicionamiento ya que permitirá conocer la posición que ocupa la instalación y trabajar sobre sus puntos más críticos o estado no deseado.

El procedimiento consta de siete pasos: el primero propone la identificación y selección de la competencia, que incluye la identificación de las entidades que satisfacen las mismas necesidades de los clientes y la selección de los competidores más importantes. El segundo paso tiene seis etapas, todas encaminadas a determinar los atributos y validar los resultados obtenidos mediante el criterio de expertos. El paso tres es la construcción del instrumento de medición de imagen y el cuatro se encarga de la administración y fiabilidad de dicho instrumento. El siguiente paso es segmentar el mercado y por último el paso seis es la determinación del posicionamiento de complejo hotelero que consta de dos etapas, las cuales son la medición de la imagen global percibida de cada competidor y el análisis de la posición ocupada del establecimiento en cuestión.

Se añade al procedimiento el paso siete, en el cual se reconocen las oportunidades de mejora y la proyección de la estrategia de posicionamiento. Aquí se analiza la medición de la importancia y el grado de presencia percibida de los atributos de imagen y se formula la estrategia y el sistema de acciones para materializarla.

Las modificaciones realizadas radican en el paso cinco donde solamente se procede a la elaboración del perfil del segmento de mercado. En el paso seis se elimina la etapa intermedia referida a la identificación de los factores que utilizan los consumidores para percibir la imagen de los establecimientos y en el paso siete se agrega la propuesta de estrategia de posicionamiento para que el proceso sea más completo y se ajuste a los objetivos de esta investigación.

**3. Resultados y discusión**

**3.1 Identificación y selección del mercado competitivo**

Para la identificación y selección de la competencia del Complejo Remedios se entrevistó a conveniencia a los comerciales de las agencias de viajes que operan con el segmento de mercado individual organizados y especialistas de la delegación del Mintur en Villa Clara con el fin de conocer los alojamientos del centro del país que prefieren estos turistas. Como resultados de estas entrevistas y estudios precedentes que reflejan el estado de la competencia se concluye que los principales competidores se encuentran en Remedios aunque se tuvo en cuenta instalaciones de otros destinos de la región central que poseen alta incidencia de este mercado. La relación los establecimientos es la siguiente: La Casona Jover en Santa Clara, Las Tunas: localizado en Cienfuegos; Plaza del Cristo: Hostal de seis habitaciones climatizadas disponibles para viajeros que deseen hospedarse en Remedios, La Casona Cueto: Hostal en Remedios, casa de estilo colonial tiene objetos museables que se conservan en buen estado.

**3.2 Selección de los atributos de imagen de los complejos hoteleros de ciudad**

El listado inicial de atributos que caracteriza la imagen de complejos hoteleros de ciudad, puede partir de la revisión bibliográfica e investigaciones precedentes científicamente argumentadas como es el caso de Conde y Amaya (2001); Sancho y García (2004); Esteban y Reinares (2008). Estas fueron realizadas en hoteles y regiones turísticas de distintas partes del mundo, aunque no fueron diseñadas específicamente para destinos de ciudad, la información es pertinente para esta investigación en cuanto propone atributos generales de la actividad hotelera.

También este listado se puede obtener a través de una investigación exploratoria que se fundamenta en la organización de un panel de consumidores del segmento de mercado de interés, en este caso son los turistas individuales organizados, sobre el cual se quiere realizar la estrategia de posicionamiento. Fueron necesarias la opiniones de algunos clientes que se hospedaron en el complejo hotelero con respecto a las variables que ellos consideraban influían positiva o negativamente en los destinos de ciudad.

A partir del listado inicial de atributos se deriva la conformación del sistema de atributos. Para ello, se recomienda la utilización del método Delphi o criterios de expertos, ya que se considera muy útil y pertinente para tomar decisiones no estructuradas sobre un sistema de variables. Para la aplicación de dicho método se siguió como guía el procedimiento de Cuesta (2000).

El listado de atributos es depurado, ordenado y presentado detallando sus características. El listado final obtenido para el caso de estudio es el siguiente: 1 Atractividad del destino, 2 Vida sociocultural de la ciudad, 3 Estado y conservación del patrimonio histórico-cultural del entorno, 4 Valor histórico-cultural de la instalación, 5 Calidez y familiaridad del servicio, 6 Seguridad y tranquilidad, 7 Oferta sociocultural del hotel

Para validar los resultados obtenidos se ha recurrido al coeficiente de concordancia de Kendall (W), siguiendo una línea de procesamiento estadístico. Este estadígrafo supera al coeficiente Cc por su rigor estadístico matemático ya que demuestra significación en el consenso con menos rondas. (Cuesta, 2000). La aplicación de este coeficiente (W= 0.5111607143) permitió afirmar que existe una concordancia no casual entre los expertos, por tanto, se puede tomar como confiable la prueba.

**3.3 Construcción del instrumento de medición de imagen**

En este paso es necesario diseñar un cuestionario cuyo objetivo es medir la percepción de los turistas para cada uno de los atributos de imagen definidos anteriormente. De esta forma se puede comparar con mayor facilidad los diferentes atributos e instalaciones de la competencia.

**3.4 Administración del instrumento y comprobación de la fiabilidad y validez**

En la administración del instrumento se utilizó un muestreo no probabilístico ya que en la actualidad el caso de estudio no cuenta con información precedente de las características del mercado a investigar. También debe tomarse en cuenta las dificultades que trae consigo un trabajo de campo de esta envergadura en establecimientos con estas particularidades, donde los turistas esperan pasar un tiempo libre de cualquier perturbación y generalmente se encuentran visitando la ciudad, el corto período que pasan en la instalación lo requieren para descansar.

En la selección de los elementos dentro de las unidades muestrales se realizó un muestreo por conveniencia, ya que la información necesaria no se puede obtener del turista, sino de aquellas agencias que los sitúan en las instalaciones hoteleras y/o casas particulares que poseen contratos de operación con las mismas.

La muestra a encuestar la constituyen los jefes de mercados y especialistas comerciales de dichas agencias, ya que son los encargados de la distribución de los turistas individuales organizados y por tanto son capaces de proveer los datos pertinentes para la investigación. Para comprobar la fiabilidad del cuestionario se aplicó la prueba a un total de diez especialistas y posteriormente se determinó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado es de 0.84. Según Valls (2006) el valor de este indicador debe ser superior a 0.8, en este caso el resultado se considera aceptable. También se encuentran los resultados de KMO igual a 0.761, la prueba de Bartlett de 0.23 y los valores en la prueba de comunalidades son mayores de 0.4; lo que significa que el cuestionario es válido, existe asociación entre las variables y la muestra se ajusta al cuestionario.

**3.5 Segmentación del mercado**

Las características de los turistas individuales organizados son:

* Sus principales motivaciones son: pueblo e historia, cultura.
* Prefieren viajar y reservar por agencias para evitar riesgos e incertidumbre.
* La concepción de destino sobrepone muchas veces la de hotel.
* Los segmentos de mercado son las parejas, grupos de amigos, indivuduales y familia.
* Prefieren recorrer el circuito sin la presencia de un guía. Interactuar con la población.
* Prefieren los alojamientos en hoteles de ciudad, de tamaño medio a pequeño, casas particulares, edificios singulares e históricos.
* Les gusta la experiencia de conducir en otros países con autos diversos.
* El tiempo de viaje oscila entre una semana y diez días por el destino, pero pernoctan una vez en cada alojamiento por ciudad. Arriban al hotel temprano en la mañana y se marchan, de igual forma, temprano en la siguiente mañana.
* Prefieren que los alojamientos tengan parqueo.
* Conocen a Cuba a través de internet, guías turísticas y agencias de viajes.

**3.6 Determinación del posicionamiento de complejos hoteleros de ciudad**

Para medir la verdadera imagen que subyace en la mente del cliente es necesario, oportuno y útil desarrollar una medida que permita efectuar deducciones al respecto, ya que este tema resulta difícil de determinar. La formulación matemática de la imagen puede obtenerse mediante métodos multicriterios que relacionen importancia o peso para cada uno de los atributos evaluados y el grado de presencia percibida del atributo desde el punto de vista del cliente. Para el caso de estudio se propone la determinación de la imagen de complejos hoteleros a partir de la utilización del modelo de la suma ponderada que se muestra en la siguiente expresión:

𝐼𝑝𝑖=Σ𝐴̅𝑖𝑗 ∗𝑊𝐼̅̅̅̅𝑗 𝑚𝑗=1

Donde:

𝐴̅𝑖𝑗: Media del grado de presencia percibida del atributo “j” en el competidor “i”

𝑊𝐼̅̅̅̅𝑗: Peso del atributo de imagen “j”

𝐼𝑝𝑖: Imagen percibida del competidor “i”

i: hotel; desde i=1 … n

j: atributo de imagen; desde j= 1 … m

Para la asignación de pesos se sugiere la tasación simple por las características del cuestionario, ya que este método solo requiere evaluar la importancia de cada factor por parte del encuestado en una determinada escala para posteriormente normalizar la suma a “1” (Fernández, 2009).

El cálculo de la imagen global percibida arrojó que el alojamiento con mejor imagen percibida es el Complejo Remedios (CR), seguido por La Casona Cueto (CC), Plaza del Cristo (PC), La Casona Jover (CJ) y Las Tunas (LT) en ese orden. La Tabla 1 muestra la posición ocupada por cada alojamiento teniendo en cuenta cada uno de los atributos de imagen, donde 1 representa la mejor posición.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Atributo | PC | CC | CR | CJ | LT |
| Atractividad del destino | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 |
| Vida sociocultural de la ciudad | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 |
| Estado y conservación del patrimonio del entorno | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 |
| Valor histórico-cultural de la instalación | 3 | 1 | 2 | 4 | 5 |
| Calidez y familiaridad del servicio | 2 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| Seguridad y tranquilidad | 1 | 2 | 1 | 3 | 4 |
| Oferta sociocultural del hotel | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 |

Tabla 1. Posición de los alojamientos en estudio por atributo. Fuente: Elaboración propia

El Complejo Remedios ocupa la primera posición en varios atributos pero ocupa la segunda y tercera posición en “vida sociocultural de la ciudad”, “valor histórico cultural de la instalación” y “calidez y familiaridad del servicio”, con lo que se corrobora que en estos aspectos no existe un estado deseado en la instalación. En estas deficiencias deben enfocarse la alta dirección para mejorar la imagen del complejo.

A partir del análisis realizado es indudable que el alojamiento mejor posicionado es el Complejo Remedios, pero su estado puede ser mejorado mediante acciones de posicionamiento. Cuando se desarrolla un análisis por atributos la instalación ocupa el primer lugar en los atributos: Atractividad del destino, Estado y conservación del patrimonio del entorno, Seguridad y tranquilidad y Oferta sociocultural del hotel. Si bien los primeros tres atributos son comunes también para las casas particulares que se encuentran localizadas en la ciudad de Remedios, es importante destacar que los expertos tuvieron en cuenta otros aspectos como la cercanía al centro histórico, las vistas desde el hotel y la protección que ofrece el complejo al poseer guardias de seguridad .

En los atributos restantes, el complejo se ve superado por La Casona Cueto y Plaza del Cristo, dos casas particulares ubicadas en el mismo entorno que la instalación caso de estudio y que constituyen sus principales competidores. Además el Las Tunas lo supera en cuanto a la vida sociocultural de la ciudad. Este análisis se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Identigrama radial de percepción. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 2 se muestran los atributos en los cuales el Complejo Remedios no tiene liderazgo de percepción. Visualiza de modo gráfico el estado comparativo.

Figura 2. Perfil factorial de percepción. Fuente: Elaboración propia.

Después de ponderar los resultados, en la Figura 3 se muestran los mapas de posicionamiento que estudia los atributos en los cuales el caso de estudio presenta deficiencias. Estos fueron conformados con los atributos ubicados en los ejes de coordenadas con el fin de mostrar la interrelación que existe entre ellos y la posición de la competencia.

Como se aprecia en los gráficos el Complejo Remedios no muestra un posicionamiento adecuado en estos atributos, colocándose en los cuadrantes negativos de la matriz, de ambos ejes; por lo que se deben diseñar acciones encaminadas a mejorar su imagen, tomando en cuenta las cuatro variables del mix de marketing desde la perspectiva del cliente, con el fin de renovar el posicionamiento y de esta manera afianzarse como el complejo hotelero por excelencia de los turistas individuales organizados que visitan el centro del país.

Deficiencias detectadas que influyen de manera negativa en el posicionamiento del Complejo Remedios

Los principales aspectos que influyeron negativamente en los atributos están relacionados con el personal de servicio, el cuidado del inmueble y la animación cultural de la ciudad.

Aunque la posición ocupada con respecto a la competencia es ventajosa por la oferta sociocultural del complejo, el patrimonio del entorno, la atractividad turística de la ciudad y la seguridad que ofrecen sus instalaciones; existen deficiencias que actúan en detrimento de la imagen global. Una estrategia de posicionamiento contribuiría a consolidar el lugar ocupado en la mente del mercado meta a partir de las ventajas competitivas, alcanzar el estado deseado y también a mantener una imagen favorable en un mercado donde la oferta va en aumento y la competitividad es imprescindible para subsistir en este mundo.

Figura 3. Mapas de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia

**3.7 Estrategia de posicionamiento propuesta**

La estrategia de posicionamiento define la imagen que se desea conceder a una empresa, con el fin de que el mercado meta perciba y valore la diferencia competitiva de dicha empresa o marca sobre sus homólogas de la competencia.

La estrategia de posicionamiento propuesta para el Complejo Remedios se basa en los atributos: valor histórico-cultural de la instalación en vinculación con la vida sociocultural de la ciudad. Las marcas que basan su estrategia de posicionamiento en un solo atributo, pueden fortalecer su imagen en la mente del consumidor con mayor facilidad que las que intentan basar su posicionamiento en varios de ellos. En este caso particular estos atributos están estrechamente relacionados en el contexto del turismo de ciudad, donde se exalta la relevancia del patrimonio tanto del inmueble como del entorno.

Es importante precisar que estos atributos fueron tomados en consideración por los investigadores para determinar el posicionamiento de la instalación. Independientemente de ello estos pueden constituir una auténtica ventaja competitiva, pues una de las principales motivaciones del mercado meta turistas individuales organizados es la historia, la cultura y el intercambio con la población.

Lo anterior expresado se justifica la decisión de proponer una estrategia de posicionamiento basada en el valor histórico-cultural de la instalación en vinculación con la vida sociocultural de la ciudad, mediante el aprovechamiento del bien conservado patrimonio del entorno, la seguridad y tranquilidad que confieren las instalaciones del complejo, la atractividad del destino, la oferta sociocultural del hotel todo ello enfocado a mejorar la imagen en cuanto a la vida sociocultural de la ciudad, el valor histórico-cultural del instalación y la calidez y familiaridad del servicio.

Para conseguir posicionarse, la entidad debe diferenciarse de los competidores en relación al mercado meta turistas individuales organizados dentro del amplio mercado que hace uso de los servicios y productos que oferta. Tomando en consideración, en la estrategia, los atributos de menor índice de percepción detectados en el diagnóstico y los atributos cuya posición es superior en la mente de los consumidores meta, se propone:

* Diferenciarse en los productos y servicios que se brindan apoyándose en una oferta sociocultural vinculada al patrimonio del entorno y de la instalación;
* Diferenciarse en la personalización y calidad del servicio lograda a través de los recursos humanos, evidenciando la familiaridad del pueblo cubano; y
* Diferenciarse en el valor añadido de disfrutar el alojamiento en una instalación con alto valor patrimonial e histórico que recrea un ambiente colonial, único en la ciudad.

**3.8 Declaración de posicionamiento**

“Para los turistas individuales que desean conocer una de las primeras villas cubanas fundadas por los colonizadores españoles, impresionante por su cultura, su historia y su gente generosa; el Complejo Remedios, integrado por hoteles de extraordinaria arquitectura y antigüedad, les invita a viajar en el tiempo y descubrir sus leyendas como ningún otro alojamiento en la ciudad”.

**3.9 Sistema de acciones para el logro de la estrategia de posicionamiento trazada**

La herramienta a utilizar para dar consecución a la estrategia trazada son los sistemas de acciones debido a su sustento en la teoría general de sistemas donde todas las partes se encuentran interconectadas. Los pasos para la conformación del sistema de acciones son: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan.

Detección de oportunidades

En este orden se asumen las oportunidades siguientes para aplicar el sistema de acciones:

* Los lineamientos específicos para el turismo están encaminados a incrementar la competitividad a partir de la elevación de la calidad de los servicios, perfeccionar los sistemas de comercialización, priorizar el desarrollo de las modalidades de historia, cultura y patrimonio, diseñar y desarrollar ofertas atractivas como fuente de ingreso en divisas incluyendo dentro de ellas las actividades socioculturales e históricas.
* Existe la necesidad de implementar estas acciones en la entidad objeto de estudio, ya que en el diagnóstico fueron detectadas deficiencias relacionadas con la vida sociocultural de la ciudad, el valor histórico-cultural de la instalación y la calidez y familiaridad del servicio.
* La dirección de la entidad están proyectadas hacia un cambio ligado a la mejora de la imagen de la instalación que propicie la diferenciación del producto en el mercado.
* Existen manuales de procedimientos de los Hoteles E que avalan y afirman el proceder en este tipo de establecimiento, siempre vinculado a la historia y la cultura de la ciudad, la arquitectura, el ambiente de la instalación y el servicio personalizado.
* La entidad objeto de estudio ocupa una posición favorable en la mente del mercado meta turistas individuales organizados con respecto a la competencia siendo una oportunidad primordial para consolidar esa imagen y mejorarla.

Es importante para el caso de estudio realizar un análisis de las relaciones entre la importancia y el grado de presencia percibida de los atributos de imagen con el objetivo de detectar las oportunidades de mejoras. Esto datos se grafican mediante la matriz Importancia-Grado de presencia percibida que se muestra en la Figura 4. La utilización de este análisis favorece a la toma de decisiones, ya que permite la identificar los atributos a los que se debe prestar mayor atención.

Figura 4. Matriz Importancia-Grado de presencia percibida. Fuente: Elaboración propia

El cuadrante superior derecho representan los atributos con una alta importancia para el cliente y una adecuada valoración, que constituyen sus principales fortalezas. En el caso del Complejo Remedios en este cuadrante se encuentran los atributos “conservación del patrimonio del entorno” y “valor histórico-cultural de la instalación”, este último a pesar de tener una buena valoración se encuentra en segundo lugar con respecto a la competencia, es por ello que fue identificado como deficiencia en el diagnostico con el fin de encaminar la estrategia a mejorar la imagen del mismo. Se puede afirmar entonces que estos atributos constituyen fortalezas de la entidad.

Por otro lado, el cuadrante inferior derecho recoge los atributos que tienen superioridad en la percepción de los clientes pero los mismos le conceden poca importancia en relación a los demás atributos analizados como es el caso particular de “seguridad y tranquilidad”.

A su vez el cuadrante inferior izquierdo agrupa los atributos que tiene un bajo grado de presencia percibida y además un bajo índice de importancia concedido por los clientes, tal es la situación de “vida sociocultural de la ciudad”, estas no deben ser el núcleo de las acciones de mejoras de la posición competitiva, pero sí se le debe prestar atención.

Por último, el cuadrante superior izquierdo recoge los atributos que han sido valorados altamente importantes por los clientes y con un bajo grado de presencia percibida, tomando como punto de comparación la media geométrica de la puntuación otorgada a los atributos. Aquí se hallan “oferta sociocultural del hotel”, “atractividad del destino” y “calidez del servicio”; el cual fue identificado como deficiencia en el diagnóstico. Por tanto las principales oportunidades de mejoras deben concentrarse en esta área.

Establecimiento de objetivos

Establecer un sistema de acciones para dar consecución a la estrategia de posicionamiento propuesta para la entidad, mejorando el posicionamiento del Complejo Remedios en el segmento de mercado turistas individuales organizados con respecto a la competencia.

Desarrollo de premisas

Se consideran premisas del posicionamiento las siguientes:

* El proceso de posicionamiento se centra en elaborar estrategias para ocupar un lugar en la mente del mercado meta con el objetivo de ser elegidos.
* La estrategia de posicionamiento efectiva ofrece una promesa de valor al cliente, capaz de satisfacer las necesidades del mismo, crear una expectativa y a la vez diferenciarse de la competencia.
* El posicionamiento eficaz requiere un programa coherente y de larga duración con el apoyo continuo de directivos, empleados y vendedores; cuyos esfuerzos del mix de marketing desde la perspectiva del cliente deben respaldar su estrategia de posicionamiento.

Determinación de cursos de acción

En correspondencia con los resultados del diagnóstico, el objetivo propuesto y las premisas declaradas se seleccionaron cuatro variables para el proceso de mejoras desde la configuración del mix de marketing desde la perspectiva del cliente, que deben respaldar el impulso de una cualidad nueva en la gestión del Complejo Remedios debido a la naturaleza sistémica del plan de acciones. Estas son: Solución para el cliente (Producto), Costo para el cliente (Precio), Conveniencia (Distribución), Comunicación (Promoción).

Formulación del plan

Posteriormente a la ejecución del diagnóstico de posicionamiento en el Complejo Remedios y una vez desarrollados los pasos de la planeación, se elabora el plan de acciones para dar soluciones a situaciones que tributan a estados no deseados y a la estrategia de posicionamiento propuesta basadas en los atributos valor histórico-cultural de la instalación en vinculación con la vida sociocultural de la ciudad. El mismo se concibe en una tabla en forma de matriz horizontal que permite visualizar y entender la relación directa entre cada uno de sus componentes.

La tabla recoge de forma organizada y precisa este plan de acciones propuesto para la mejora del posicionamiento del Complejo Remedios. Es importante destacar que las acciones asociadas al mix de marketing, desde la perspectiva del cliente, son una herramienta táctica y eficaz para apoyar la estrategia de posicionamiento en el mercado meta.

**4. Conclusiones**

El diagnóstico de posicionamiento al Complejo Remedios para el mercado meta turistas individuales organizados en la región central de Cuba, proyectó que dicha entidad ocupa un lugar privilegiado en la mente del mercado meta, pero con deficiencias en atributos importantes que, de no realizarse acciones de mejoras puede perder su posición.

La estrategia de posicionamiento propuesta se respaldó en tres líneas primordiales de diferenciación y se concretó en un sistema de acciones elaborado de acuerdo con los pasos de la planeación: detección de oportunidades, establecimiento de objetivos, desarrollo de premisas, determinación de cursos de acción y formulación del plan; recogiendo 21 acciones distribuidas entre las cuatro variables del mix de marketing desde la perspectiva del cliente.

El resultado de la evaluación de la estrategia propuesta, a través de la consulta de especialistas, fue satisfactorio, demostrando el cumplimiento de los criterios escogidos: enfoque sistémico, orientación a la acción, flexibilidad y orientación al cliente.

**5. Referencias bibliográficas**

Bertoncello, R. y. L., Romina. (2016). Turismo urbano en contexto metropolitano: Tigre como destino turístico en el Área Metropolitana de Buenos Aires (Argentina). Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía 26 107-125.

Carrascoso, A. (2015). Proyecto Operativo de Animación para los Hoteles E Mascotte y Barcelona en el municipio de Remedios. (Licenciatura en Turismo), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Conde, y. A. (2001). El producto hotelero: Visto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles. Gestión Turística.

Cuesta, A. (2000). Gestión de competencias y compensación laboral. La Habana: Universidad Tecnológica de La Habana.

Esteban, y. R. (2008). Análisis del comportamiento de la demanda hotelera y su posible interferencia por el sistema de clasificación de la oferta.

Fernández, A. (2009). Procedimiento para el diagnóstico del posicionamiento de centros de recreación nocturna. Aplicación ARTEX, Matanzas. (Ingeniería Industrial), Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” Matanzas.

Instituto, guatemalteco de turismo (2012). Perfil de los segmentos turísticos. Guatemala.

Jiang, M. (2009). Proyecto de Gestion Integrada de Turismo Urbano en la ciudad de Jinan, Provincia de Shandong. China. (Máster en Gestión Turística), Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Kotler, P. et. al. (2011). Marketing Turístico (Quinta ed.). Madrid.

Kotler, P. y. A., Gary. (2012). Marketing (Decimocuarta ed.). México.

Pérez, C. (2016). Barcelona no tiene vacaciones. Análisis del turismo urbano en Barcelona y su interacción con las medidas implementadas en el barrio del Raval (Universidad Politécnica de Catalunya), Universidad Politécnica de Catalunya Barcelona.

Rodríguez Fariñas, R. (2000). Introducción al Turismo C. d. E. Turísticos (Ed.).

Salinas Chávez, E. y. E. C., Maite (2005). Turismo y desarrollo sostenible: el caso del centro histórico de la Habana - Cuba PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 3, 171-188.

Sancho, y. G. (2004). El posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: comparación de prácticas entre competidores y líderes. Universidad de Valencia.

Segura, F. (2017). Estrategia de posicionamiento para el segmento turismo de recorrido que visita el Bar-Cafetería “El Palatino” (Licenciatura en Turismo), Universidad Central Mata Abreu de Las Villas, Santa Clara.

Serralvo, F. y. T., M (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. Revista Gallega de Economía, 14, 1-15.

Tkachuk, C. (2008). Marketing Turístico. Principios para el desarrollo estratégico de ciudades turísticas.

1. MSc. Santiago Contreras Tejeda. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [santiagoct@uclv.cu](mailto:santiagoct@uclv.cu). [↑](#footnote-ref-1)
2. Lic. Sadys Eliany Fernández Hernández. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, Cuba. [sadyselianyf@uclv.cu](mailto:sadyselianyf@uclv.cu). [↑](#footnote-ref-2)
3. Lic. Eliety Chacón Martínez. Centro de Capacitación para el Turismo. Villa Clara, Cuba. eliety@ehtvc.vcl.tur.cu [↑](#footnote-ref-3)