



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

GESTIÓN DE HOTELES: UNA VALORACIÓN NECESARIA DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE UN HOTEL DE PLAYA, CATEGORÍA CINCO ESTRELLAS.

Ing. Diana Rosa Ruíz Torres

Mirta E. Piñero Medina

Marta M. Ausina Díaz

Universidad Central de Las Villas

dianart@uclv.edu.cu

RESUMEN

En el entorno competitivo en que se encuentra el sector turístico, se hace necesario contar con herramientas de gestión capaces de llevar al éxito las entidades vinculadas al mismo. La actividad de marketing es un importante eslabón en el proceso de gestión comercial que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. De ahí que se valore la posibilidad de que las empresas turísticas cuenten con planes de marketing favoreciendo el desarrollo de la actividad comercial al constituir una guía para la toma de decisiones. La presente investigación tiene como objetivo, realizar una valoración de la gestión comercial en el gran hotel de playa, categoría cinco estrellas "Meliá Las Dunas". La misma se realizó a partir del estudio de las principales funciones que realiza el área de comercialización, la estructura del plan de Marketing, y el análisis del entorno competitivo o microentorno del hotel. El diagnóstico de la gestión

comercial del hotel se sustenta en la aplicación de diversas técnicas, principios y tendencias modernas. Entre los principales métodos y técnicas utilizadas se pueden mencionar: observación directa, análisis documental, entrevistas, encuestas y criterio de expertos.

INTRODUCCIÓN

Las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad no escapan de la posibilidad y la necesidad de la aplicación del Marketing, pues su base fundamental es la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista. La clave del éxito consiste en identificar qué puede ofrecer un destino específico, teniendo en cuenta las tendencias actuales del mercado, o sea qué busca el turista, qué desea conocer, qué vivencias disfrutar, sus aspiraciones, sus gustos y preferencias. La mayor parte de las acciones de marketing son llevadas a cabo por el departamento comercial. La organización del proceso de comercialización requiere una planificación previa donde se contemplen las diferentes acciones que hay que llevar a cabo en función de los objetos establecidos en el Plan de Marketing. Estas condiciones exigen a la empresa hotelera un cambio de mentalidad en la forma de administrar y gestionar, mediante la introducción de técnicas modernas de dirección y gestión que permitan elevar la eficiencia y la eficacia como objetivos claves. Se trata no solo de aceptar los cambios, sino de formar parte activa de ellos teniendo en cuenta que *“el cambio, y no la estabilidad, es la única constante”* (Kotler, 2003). En este contexto el Destino Cuba se inserta en el mercado ofreciendo una amplia gama de atractivos turísticos, que atraen un buen número de turistas y que se han ido incrementando cada año. Para facilitar el disfrute de estos recursos. Es fundamental que la gestión de este negocio esté soportada por una efectiva comercialización, con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. En la región central del Destino Cuba existe un destino turístico en desarrollo: Cayos de Villa Clara. En este destino, se realiza un análisis de la gestión de marketing del Hotel Meliá las Dunas. Del mismo se pretende analizar la situación actual de la Gestión Comercial y realizar un análisis del Plan de Marketing del mismo

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL EN EL HOTEL “MELIA LAS DUNAS”

Caracterización del Hotel “Meliá Las Dunas”

El hotel “Meliá Las Dunas” forma parte del destino turístico “Cayos de Villa Clara”, encontrándose a una distancia de 10 Km. del aeropuerto “Las Brujas” y aproximadamente 116 Km. del aeropuerto internacional “Abel Santa María” de la ciudad de Santa Clara. El

hotel está integrado con la exuberante flora y fauna de Cayo Santa María, perteneciente al archipiélago Jardines del Rey y se encuentra ubicado en la primera línea de la playa con arenas blancas y aguas cristalinas color turquesa de aproximadamente 2070 metros, esto lo convierte en uno de los destinos más exóticos del Caribe Cubano. Por su tipología se clasifica como hotel de playa, categoría cinco estrellas y por su tamaño como grande, dado que se comercializa como hotel de 925 habitaciones, con 19 salas de suite, por lo que, de manera general, tiene 944 habitaciones. Los servicios que se prestan a este turismo operan bajo la modalidad All Inclusive (todo incluido), incluyendo eventos, incentivos, bodas, lunas de miel, cumpleaños y otros, en grupos o individual. Además, se prestan servicios propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible para la generación de divisas al país.

Análisis de las principales funciones que realiza el área de comercialización del hotel Meliá las Dunas

Análisis de precios del hotel “Meliá Las Dunas”.

Los clientes que recibe el Hotel Meliá las Dunas no vienen motivados por el precio, sino por el impacto de campañas promocionales. Aún así, se puede afirmar que la relación calidad precio de este destino es digna de destacar, convirtiéndose en un gancho para clientes repetitivos. Con respecto a este punto, la Casa Matriz se encarga de definir aquellos contratados con las agencias de viaje y los precios estratégicos, tomando en consideración las sugerencias del especialista comercial de la instalación. El hotel solo puede establecer aquellos precios referidos a las contrataciones con las firmas nacionales, los servicios de boda, quince, reuniones, cumpleaños y otros eventos, además de los precios de los productos estacionales elaborados en fechas señaladas. Para su fijación se tienen en cuenta condicionantes como los costos fijos y variables con un margen de contribución y el comportamiento de la competencia, no siendo siempre los más efectivos. Algunas estrategias que se empelan en este sentido son las promociones en fechas señaladas.

Canales de Distribución del hotel “Meliá Las Dunas”.

El hotel opera mediante los tres canales de intermediación tradicional: el largo (agencia de viaje, turoperador y el cliente); el canal corto (a través de la agencia de viaje receptiva) y el canal directo, (cliente - hotel, considerando también la infomediación). Las principales agencias receptoras en el envío de clientes al hotel son: Viajes Cubanacán y Gaviota Tours, seguidas por Cubatur y Havanatur en menor medida, entre otras. Los cupos contratados generalmente no cubren la linealidad de la ocupación y dichas agencias

incumplen en muchas ocasiones la cifra contratada, afectando el por ciento de ocupación del hotel.



Proceso de Comunicación del hotel Meliá las Dunas.

La comunicación del hotel se ha trabajado prácticamente de modo independiente, o sea, sin formar parte de una zona territorial que atraiga como conjunto. Se realizan acciones comerciales en los mercados de Canadá, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y en países latinoamericanos. Las principales acciones comerciales que se realizan para cada instrumento de la variable comunicación son:

Publicidad: se ha colocado información del hotel en distintos medios masivos de comunicación, como: Revistas y periódicos: **Para público canadiense:** los periódicos The Toronto Sun, La Presse, Journal de Montreal, Le Soleil, Ottawa Citizen, Toronto Star, Edmonton Journal, Calgary Herald, Vancouver Sun y la revista Bien Etre. **Para público latinoamericano:** las revistas Report Ameritas, Report Argentina, Buenos Viajes, la guía turística Gata y la Press El Milenio. **Para público europeo:** las revista especializada Travel Trade Cuba (TTC) y Sol y Son los Viajes, periódico El mundo.

- Programas de televisión: el programa “Destinos” de la CNN en español, el TV5 de Francia, el UK channel Thomas Cook TV, el Milenio TV (para mexicanos). Así como otras televisoras de Toronto y Montreal.
- Emisoras radiales: Québec Radio: Astral Media; Ontario Radio: Z 103.5 Make my Day; Ontario Radio: EZ Rock: Win a Day Promotion; Chin Radio Station; CF MB Radio Montreal
- Mailing y distribución directa: **Mailing LATAM**, mailing a más de 5000 direcciones de correos electrónicos lanzado por la Web de Barceló Hotels & Resorts. **Mailing a personal extranjero** radicado en Cuba, específicamente para embajadas y empresas radicadas en La Habana; contenía un flyer con precios más valores añadidos en exclusiva para este segmento, se ofrecía un descuento del 30% sobre tarifa rack.
 - Guía turística inglesa: The Globe.
 - Internet: el destino tiene su propio sitio en Internet: www.villaclarakeys.com, www.gaviota.cu, está presente además en otros sitios web como www.infotur.cu, www.cubatravel.cu, y en los sitios web de la cadena hotelera Sol Meliá..

Promoción:

- Sorteos que se hacen en revistas que ofertan gratuidades para visitar el destino: como las revistas Elle Canadá, PGA Golf Magazine, Ricardo, BMW, Style de Vie, Via Destinations Weeding Bells, Vancouver Lifestyles, Vines. También se han

hecho sorteos de navidad y fin de año, con la asistencia de representantes de ventas de los TTOO, y cada TTOO por separado.

- Premios en concursos en Roadshow, en las diferentes ciudades de Canadá para los principales TTOO.
- Premios en programas de participación acerca del destino Cayos de Villa Clara. Ofertas especiales que hacen los hoteles que se promocionan en agencias de viajes como reducción de tarifas, niños gratis, noches gratis; los anuncios corren a cuenta de cada uno de los operadores en revistas y prensa especializada, así como flyers, teletipos dirigidos a la red de venta minorista y en su propia página web.

Relaciones Públicas:

- Aparición de personalidades, donde el hotel sufraga todos los gastos y además comunica en determinados mercados de la visita de la personalidad al hotel.
- Fam Trips: muchos de ellos se hacen para el mercado canadiense pero también han estado dirigidos a mercados con potencialidades a corto, mediano y largo plazo: Argentina, México, Rusia, y Suiza. Han estado dirigidos también a los mejores vendedores de agencias de viajes y a los representantes de ventas locales de los operadores, para dotarlos de conocimientos e información sobre el destino. Se han realizado los siguientes Francorosso, Italia; Un Altro Sole, Italia; Vacaciones Barceló, Latinoamérica; Cuba Real Tours, Alemania. Patrocinio, donde los hoteles patrocinan ediciones de revistas y la realización de eventos.
- Participación en ferias turísticas, como la ITB de Berlín, WTM de Londres, BIT de Milán, Fitur Madrid, Feria de Promoción de Dubill, Bolsa de Turismo de Moscú.

Venta personal:

Fuerte inversión por parte de los hoteles en la confección de manuales de ventas (folleto heavy) que contienen información detallada sobre los hoteles; sueltos promocionales y el tradicional folleto light que se utiliza fundamentalmente en los estantes de cross-selling en los hoteles. También se realizan los acuerdos de comarketing que incluye la publicación de los hoteles en las diferentes ediciones de los catálogos de los operadores (Transat Holidays, TMR, ACV).

Análisis del Entorno Competitivo o microentorno del hotel “Meliá Las Dunas”

En lo que respecta al análisis del entorno específico se trabajó sobre el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Porter, 1985) teniendo en cuenta la utilidad y adaptabilidad del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

Clientes

El cliente principal del hotel “Meliá Las Dunas” es el mercado canadiense, ubicado en América del Norte, constituyendo el principal emisor. La demanda actual de sus necesidades como consumidor turístico está dada por los cambios climáticos, dado que por lo general dichos clientes viajan buscando las temperaturas cálidas de Cuba, la cercanía y la diferenciación de los precios, además de otros atributos con que cuenta el producto turístico comercializado en relación a otros destinos internacionales. Por otra parte, el turismo nacional ha tomado auge en el último año y el hotel “Meliá Las Dunas” constituye el que mayor número de clientes nacionales recibe, en el destino turístico “Cayos de Villa Clara”, dado las características particulares del mismo y la diversidad de los servicios que brinda.

Principales proveedores

Los principales proveedores del hotel “Meliá Las Dunas”, de acuerdo a los niveles de ventas son, AT Comercial, ITH y Locarinos y D’ Leones, ofertándole los suministros que necesita y brindando una gran diversidad de productos como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos de higiene y limpieza, entre otros. Además los proveedores Bucanero S.A, Habana Club, la Empresa de la Pesca, entre otros.

Competidores potenciales

La puesta en marcha del proyecto “Mega hotel Barceló Cayo Santa María” (2740 habitaciones), formado por cinco unidades individuales de negocio, las cuales están constituidas por dos zonas habitacionales en explotación (Matanzas y Trinidad) y el pueblo hotelero de Gaviota S.A, el cual cuenta con una serie de instalaciones prestadoras de servicios como lo son: SPA, bolera, tiendas, coppelia, discoteca, restaurantes especializados (Italiano, Japonés, Casa del queso entre otros), así como la apertura de otras dos zonas habitacionales (Remedios y Santiago) prevista para el venidero diciembre, constituyen un competidor potencial para el hotel “Meliá Las Dunas” dado que se encuentra ubicado en una zona muy cercana al mismo y la oferta de un producto turístico de sol y playa plus, integrado a la variedad de servicios que brinda el pueblo hotelero, lo convierten en una excelente oportunidad para los actuales clientes y mercados que visitan el hotel.

Competidores reales

Los competidores del hotel “Meliá Las Dunas” (MLD) se enmarcan en las ocho regiones principales de desarrollo turístico, en específico las organizaciones vinculadas al turismo internacional, fundamentalmente las que corresponden a Cubanacán, Casas de Renta, hoteles Sol Meliá (Gaviota), hoteles Barceló (Gaviota) y Occidental resorts (hoteles

occidental) (Gaviota), dado que cuentan con avanzado desarrollo en la actividad hotelera y extrahotelera, con una imagen y sello distintivo a nivel internacional en cuanto a la calidad del producto turístico ofertado y los servicios que brinda, caracterizado por la diversidad y la especialización que constituyen puntos invulnerables en la competencia nacional.

Estructura del Plan de Marketing del Hotel Meliá Las Dunas

Lo abordado en el presente epígrafe solo abarca el procedimiento metodológico para el diseño del proceso, que de hecho constituye las directrices de la Corporación Sol Meliá para cada uno de sus hoteles. El Plan de Marketing que elaboró el Hotel Meliá “Las Dunas” no se encuentra descrito en la investigación, por una cuestión de política de protección y seguridad de las estrategias empresariales del Hotel.

Procedimientos y estándares:

1. Revisión del cumplimiento de objetivos del plan anterior

Se realiza un análisis del estado de cumplimiento de los objetivos planteados en el plan anterior, especificando los que han sido cumplidos, los que quedaron por debajo de lo planificado y las causas fundamentales que motivaron este incumplimiento.

Se valorará aquellos que deberán permanecer en el nuevo plan, cuáles deben ser modificados y cuáles eliminados.

2. Análisis corporativo entorno externo

Se analizará el informe de la situación enviado por la dirección de MK y se utilizará como complemento para el análisis de la situación externa que haga el hotel.

3. Análisis situación del Polo:

Se tendrán en cuenta varios aspectos relacionados con: ofertas, estancias, ingresos por habitación, precio medio en el polo, entre otros aspectos.

4. Análisis de la Competencia:

Para el análisis de la competencia se deberá tener en cuenta un resumen de los Hoteles identificando ubicación, administración, No. Habitaciones, categoría, puntos fuertes y débiles y las estrategias utilizadas.

5. Análisis de los Intermediarios:

Se considerará el comportamiento de de las Agencias y TTOO en el Hotel, teniendo en cuenta sus producciones, cumplimientos de cupos entre otros aspectos.

6. Análisis situación interna del Hotel:

Para el análisis interno del Hotel se tomarán en cuenta los mismos aspectos que se analizan en el análisis de la situación del polo.

Al igual que para la competencia se tomarán en cuenta los puntos fuertes y débiles.

7. Análisis DAFO

Para realizar el análisis DAFO se concretarán en una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles del Hotel (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas.

Se establecerá un gráfico que recoja las posibles estrategias a adoptar. Este gráfico se lleva a cabo a partir de la elaboración de una matriz de 2X2 que recoge la formulación de estas estrategias más convenientes.

En esta **matriz DAFO** por columnas se establece el **análisis del entorno** (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el **diagnóstico de la empresa** (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles).

EL desarrollo práctico de la Matriz de realiza a partir de la selección de los cuadrantes que mejor reflejen la situación actual del Hotel y de esta manera se listarán un grupo de estrategias seleccionando aquellas que puedan tener mayor impacto.

A partir de las estrategias seleccionadas se definirán los objetivos.

8. Definición de objetivos de MK:

En este aspecto de tendrán en cuenta los elementos anteriores y se diseñarán objetivos de marketing como los siguientes:

- Objetivos globales, de ocupación y precio medio
- Objetivos de mercado
- Objetivos de segmentación

9. Definición de estrategias de marketing mix:

Las estrategias considerar estarán relacionadas con:

- Definición de productos
- Programas de comunicación
- Canales de distribución

VALORACIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DEL HOTEL MELIÁ LAS DUNAS

Valoración de la Gestión Comercial del Hotel Meliá Dunas

A partir de la caracterización del hotel y de su actividad de marketing, del análisis externo e interno se puede llegar a valorar la gestión de marketing que realiza, en este sentido se puede señalar:

Aspectos Positivos

1. La existencia de una planificación de marketing anual que da cumplimiento a las estrategias y objetivos definidos como parte de la gestión comercial en la planificación estratégica del hotel.

2. La filosofía empresarial apoya la necesidad e importancia de planificar las acciones de marketing.
3. Se llevan a cabo estudios de mercado, que permiten la segmentación, lo cual permite el enriquecimiento de los productos del hotel sobre bases sólidas en su adecuada orientación a cada segmento de mercado.
4. Con respecto a las **acciones de comunicación** una parte corre por el grupo hotelero Gaviota, pero el mayor peso es por parte del propio hotel, realizando acciones comerciales para cada instrumento de la variable comunicación, siendo las que se realizan con mayor frecuencia los Fam Trip, contribución en los brochures y participación en ferias. Además es válido destacar que la instalación dedica de sus ventas un determinado por ciento a los gastos de comunicación en el caso específico del hotel objeto de estudio se debe destacar que está bien posicionado en el mercado lo que se permite altos por cientos de ocupación durante todo el año.
5. Se señala además el papel desempeñado por el especialista comercial, apoyado en la motivación y la calidad de la relación con los subordinados, existiendo un alto sentido de pertenencia y compromiso.

Aspectos Negativos

1. Las decisiones relacionadas con los **precios** son tomadas centralmente por el grupo, por política del país, por lo que el hotel tiene poco poder de acción sobre ellos, aunque el hotel puede establecer aquellos precios referidos a las contrataciones con las firmas nacionales e igualmente deben ser aprobados por la casa matriz.
2. Existencia de proveedores únicos para los distintos productos que demanda el hotel.
3. Estos dos aspectos se consideran un tanto alejados de la operación del hotel y por tanto de la Dirección de Ventas. Revertir esta situación depende esencialmente de las políticas y flexibilidades que sean adoptadas nacionalmente. En el caso de los proveedores al turismo se esperan significativos cambios contemplados en los lineamientos de la política económica del país. Los mismos se refieren a la posibilidad de que los productores privados formen parte de la lista de suministradores al sector. De esta forma se logrará fomentar la competencia entre los distintos proveedores y por consiguiente un incremento de la calidad de la oferta.

4. Los cupos contratados con las principales agencias receptoras en el envío de clientes al hotel generalmente no cubren la linealidad de la ocupación e incumplen en muchas ocasiones la cifra contratada, afectando el por ciento de ocupación del hotel.
5. Para contrarrestar esta situación se considera necesario establecer una cláusula en los contratos con los diferentes TT.OO.; la cual debe estipular el pago de una indemnización por incumplimiento de los cupos contratados.

Valoración de los aspectos generales del Plan de Marketing del Hotel Meliá Las Dunas

Destacar, que se toma como premisa que el procedimiento empleado por el hotel para la realización del Plan de Marketing cumple a nuestra consideración con un grupo de principios que le dan valía a su aplicación, son ellos:

- **Adaptabilidad:** Facilita de forma permanente la capacidad de reajuste a condiciones concretas, ante los cambios del entorno, tanto internos como externos.
- **Mejoramiento permanente:** El enfoque del mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos desde la administración diaria a la estrategia, fundamentado en el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todos los implicados en el enfoque al cliente y el estímulo al compromiso.
- **Renovación:** El diagnóstico permanente, permite el mejoramiento continuo del procedimiento, dirigido en su aplicación al perfeccionamiento de la gestión.
- **Flexibilidad:** Determinada por la disponibilidad de la información que se requiere para ser aplicable.
- **Continuidad:** El procedimiento es fruto del estudio de diversos procedimientos relacionados con la P.E.
- **Concepción holística y sistémica:** Porque todo el procedimiento tiene incidencia sobre el conjunto de instituciones que componen las actividades que realiza la entidad a la cual se le aplique, actuando, para estos efectos como un sistema.

Teniendo presente que el Plan de Marketing que elaboró el Hotel Meliá "Las Dunas" no está a nuestro alcance, pero que se pudo conseguir la estructura del mismo a nivel de cadena y que se hace referencia además en el cuerpo del trabajo a datos comerciales que permitieron realizar un esbozo de la actividad de comercialización que actualmente se realiza en el hotel Dunas, hemos efectuado una discreta valoración del Plan de Marketing de la instalación.

- Han establecido los principales productos que desean consolidar en los diferentes mercados con los que operan:
- Canadá e Inglaterra: Bodas, Lunas de Miel y Aniversario.
- España: Modalidad de Combinados.
- Francia, Alemania e Italia: Circuitos e Incentivos.
- Mercados a incorporar: Cono Sur
- Mercados potenciales: Rusia y Estados Unidos.
- La dirección se centra en atender las necesidades y deseos de mercados bien definidos, escogidos para conseguir los objetivos de crecimiento y rentabilidad del hotel a largo plazo.
- También en su estrategia de mercadotecnia se proyectan hacia el MIX de Marketing, estableciéndose políticas para las 4 variables.
- Establecen los precios sobre la base de los costos operacionales, el margen de beneficio de la operación y los precios del mercado. Por tanto se definen partiendo de las condiciones de la oferta- demanda y del riesgo-beneficio que se apruebe para la operación.
- También esta instalación desarrolla varias acciones publicitarias estimulando las ventas para lograr un buen posicionamiento en los mercados emisores.
- En su plan estratégico se encaminan para que el beneficio de la operación cubra los costos de la asistencia con margen suficiente de beneficio.
- Es muy bueno el conocimiento de la dirección sobre el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos de mercado, clientes, territorios, productos y canales.
- El plan se realiza anualmente.
- La entidad desarrolla una visión sistemática de marketing, reconociendo las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades generadas para el hotel por los cambios de cualquier parte del sistema.
- Además ha identificado los puntos fuertes y débiles de sus competidores.

CONCLUSIONES

Al finalizar la presente investigación se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El marketing es un conjunto de actividades que tiene como fin la satisfacción de las necesidades de los consumidores y que las empresas alcancen la máxima eficacia y satisfacción, considerado como una herramienta de gestión adecuada para dirigir los esfuerzos de la entidad hacia el logro eficiente de los objetivos propuestos.
2. El análisis que se realizó sobre la gestión comercial del hotel, permitió conocer que

el mismo utiliza la técnica y filosofía del marketing para garantizar su eficiencia, eficacia, rentabilidad y competitividad hoy día, que trabaja según la identificación de sus fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades(DAFO) y además segmenta sus mercados y desarrolla ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos de mercado, empleando como un elemento satisfactorio el Mix de Marketing dentro de su plan estratégico de mercadotecnia, llevando a cabo acciones específicas al respecto.

RECOMENDACIONES

1. Se considera necesario que el resto de los hoteles del destino Cayos de Villa Clara analice y ponga en práctica aquellos elementos de la estrategia de marketing del hotel Meliá Las Dunas que se adecuen a su operación; con la finalidad de elevar los índices de ocupación y de satisfacción de cliente.
2. El hotel debe abogar por la descentralización de sus operaciones; basando sus exigencias en el reconocimiento de su excelente desempeño en la labor comercial.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M.A., (2004) *Marketing Hotelero*. México, Editorial Trillas. (Alfaro, 1998)
2. Ayala Castro, Héctor y colectivo de autores (2002). Operaciones y Procesos de producción y servicios en el turismo. Maestría en Gestión turística. Apuntes, La Habana.
3. Catal, (1982) *Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera*. La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo Rubén Martínez Villena”.
4. Fernández, N., (2006) *El Turismo de frente al futuro*. Texto Docente. Escuela de Hotelería y Turismo “Hermanos Gómez”, Camagüey. Gallego, J.F., (2002) *Gestión de Hoteles. Una Nueva Visión*. España, Editorial Thomson Paraninfo.
5. Hernández, Y.; Machado, E.L. y C.C. Martínez (2008) “Procedimiento para la elaboración de Plan de Marketing para empresas hoteleras del Destino Cuba.” *Evento CICE*. Villa Clara.
6. Iglesias, R.; Talón, P. y R. García-Viana, (2007) *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Segunda edición. España, Editorial Síntesis.
7. Kotler, P. et al., (2004) *Marketing para Turismo*. Tercera edición. México, Editorial Pearson Prentice Hall.

8. London, I., (2007) "Hoteles Económicos, crecimiento de vértigo" en *Gestión de Hoteles*. Número 72. Abril-Junio. Edita Reed Business Information.
9. Martín, R., (2003) *Teoría y Práctica del Turismo*. Texto Docente. Centro de Estudios Turísticos. Ciudad de La Habana.