



RTEP
REVISTA ISSN: 2316-1493
TURISMO
ESTUDOS & PRÁCTICAS

**EL MARKETING DIGITAL EN LA CADENA HOTELERA
CUBANACAN: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA TRAS EL IMPACTO
DE LA COVID-19**

*THE DIGITAL MARKETING IN THE CUBANACAN HOSPITALITY COMPLEX: A STRATEGIC
VISION AFTER THE IMPACT OF COVID-19*

Martha Omara Robert Beatón¹
Alexis Llanes Alvarez²
Vasile Grama³
Maite Echarri Chávez⁴

RESUMEN: El impacto en todo el planeta de la pandemia a causa del coronavirus SARS-CoV-2 desde finales del 2019, provocó una significativa contracción en el sector turístico, al igual que ha modificado el comportamiento de los consumidores al buscar información, comprar, o interactuar socialmente. Internet resalta como el principal escenario para la realización de estas actividades, lo cual convierte la adecuada implementación de una estrategia de marketing digital y sus herramientas, en una ventaja competitiva importante para las entidades de alojamiento turístico. La Cadena de Hoteles Cubanacan es uno de los grupos empresariales de mayor relevancia del sector en Cuba y su estrategia de marketing digital, si bien presenta como fortalezas la tenencia de una Plataforma de Ventas Online propia y un sitio web corporativo que posibilita realizar ventas directas, requiere ser actualizada con la implementación de herramientas encaminadas a elevar la reputación en las redes sociales, mejorar el posicionamiento del sitio web corporativo en los motores de búsqueda, incrementar la efectividad en la comunicación a diferentes públicos, extender el alcance de la Plataforma de Reservas Online y diversificar las pasarelas de pago. **Palabras clave:** COVID-19, Cuba, Estrategia, Marketing Digital, Hoteles Cubanacan.

¹ Doctora en Ciencias Económicas, Profesora Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: omara.robert73@gmail

² Master en Gestión Turística, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

³ Doctor en Ciencias de la Tierra, Vicedecano Facultad de Geografía, Turismo y Deporte, Universidad de Oradea, Oradea, Romania. E-mail: vasile.grama2014@gmail, vgrama@uoradea.ro

⁴ Doctora en Ciencias Geográficas, Profesora Facultad de Turismo, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba. E-mail: echarrichavez@gmail.com



ABSTRACT: The impact in the whole planet of the pandemic because of the coronavirus SARS-CoV-2 from final of the 2019, I cause a significant contraction in the tourist sector, the same as it has modified the behavior from the consumers when looking for information, to buy, or to interact socially. Internet stands out as the main scenario for the realization of these activities, that which converts the appropriate implementation of a strategy of digital marketing and its tools, in an important competitive advantage for the entities of tourist lodging. The Chain of Hotels Cubanacan is one of the managerial groups of bigger relevance of the sector in Cuba and its strategy of digital marketing, although it presents as strengths the holding of an own Online Platform of Sales and a place corporate web that he/she facilitates to carry out direct sales, it requires to be upgraded with the implementation of tools guided to elevate the reputation in the social nets, to improve the positioning of the place corporate web in the search motors, to increase the effectiveness in the communication to different publics, to extend the reach of the Online Platform of Reservations and to diversify the payment gangplanks. **Keywords:** COVID-19, Cuba, Strategy, Digital Marketing, Hotels Cubanacan.

INTRODUCCIÓN

A partir de diciembre del 2019, la humanidad se enfrentó a uno de los retos más difíciles de la historia contemporánea, el impacto en todo el planeta de la COVID-19, desde sus inicios ha sido un tema de gran interés para la comunidad científica internacional, no solo desde la óptica de la medicina y la epidemiología, sino desde los diversos campos de investigación, entre los que se encuentra el turismo. Según (Vladimir V. et al, 2020), este sector es de los más sensibles a diferentes fenómenos, fuerzas o factores ya sean endógenos o exógenos. Los desastres naturales y los eventos inesperados, como la COVID-19, son ejemplos importantes de factores determinantes, que pueden tener profundos efectos en las personas y la sociedad, afectando notablemente los flujos turísticos.

Ante este escenario a nivel global, la sociedad ha experimentado modificaciones en su conducta y prioridades, las cuales deben ser estudiadas e incorporadas por el empresariado en sus procesos y procedimientos, que eviten la descomercialización de los productos o servicios que ofrecen.

Al mismo tiempo, la contracción en las economías a escala global, motivada por la paralización en la producción, ha incidido en la disminución de la capacidad de compra de los clientes, obligándolos a establecer prioridades en el proceso de selección al adquirir bienes o servicios.

El sector de los viajes y el turismo no se encuentra ajeno a estas circunstancias. La preferencia por viajes intrarregionales o locales, la búsqueda de alojamientos que presenten protocolos actualizados de bioseguridad y la realización de actividades al aire libre o de forma individual, constituyen algunos ejemplos que lo demuestran. Por ello, la búsqueda de herramientas que le permitan una mayor adaptabilidad a las empresas turísticas en función de los nuevos desafíos, resulta de especial interés para garantizar su supervivencia.

El marketing, en su desarrollo histórico se ha integrado en la estrategia de las empresas adquiriendo cada vez más relevancia. Su correcta implementación de manera planificada, asegura, entre otros aspectos, el establecimiento de una comunicación dinámica con los diferentes públicos, el diseño de ofertas según las necesidades



identificadas de clientes potenciales, una adecuada distribución de los productos o servicios, así como una gestión desde la definición de nuevos modelos de negocio.

El diseño de una estrategia de marketing, asumiendo el ámbito digital como el espacio oportuno para desarrollarse, constituye una acertada alternativa ante este contexto. Una mayor interacción, el trato personalizado, la inmediatez y la posibilidad de transformar los datos acopiados en inteligencia de mercado, tanto de los clientes como de la competencia, resultan ventajas competitivas que aporta la correcta implementación de esta herramienta.

Partiendo de todas estas ventajas que se han referido del marketing digital, unido a las características que singularizan a los clientes del siglo XXI, que se acentúan para la etapa pos-covid, las estrategias de marketing digital se convierten en una gran oportunidad para el sector turístico cubano; si se tiene en cuenta que “En Cuba, los primeros casos de la COVID-19 fueron detectados el 11 de marzo del 2020” (Enrique B. et al, 2020), y desde ese momento el país ha estado afectado por las consecuencias del impacto directo de este fenómeno, de conjunto con otros factores externos e internos que ha impedido recuperar los flujos turísticos a las diferentes agencias de viajes, cadenas hoteleras y los destinos en general.

La Cadena de Hoteles Cubanacan es una empresa cubana con presencia en toda la isla y vínculos comerciales con turoperadores de varias regiones del planeta. Como parte del sector turístico, ha sufrido los efectos de la COVID-19 y requiere de un rediseño en su estrategia de marketing que le permita adaptarse a las tendencias de la comercialización ante un nuevo escenario, que sin dudas ha tenido un efecto sin precedentes para la oferta y para la demanda, partiendo de estos elementos la investigación se propone como objetivo general: proponer una estrategia de marketing digital para la Cadena de Hoteles Cubanacan tras el impacto de la COVID-19.

MARCO TEÓRICO

Al decir de Chaffey, D. y Russell P., (2002), el Marketing digital puede definirse como la aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades del Marketing y así mejorar la rentabilidad y retención de clientes. Todo esto a partir del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades.

El objeto del Marketing digital según la OMT es “explorar internet y otras formas de comunicación electrónica para conectar con los mercados objetivo de la forma más rentable, y permitir el trabajo conjunto con otras organizaciones asociadas con las que exista un interés común” (Ávila Grijalba, D. P., 2018).

Asimismo, en los manuales tradicionales de marketing de Kotler, P. y Armstrong, G. (2003), se afirma que la nueva economía plantea un nuevo modelo de estrategia y práctica del marketing, en el que se hace evidente que las habilidades del pasado seguirán aportando beneficios, pero que también es importante adoptar nuevas habilidades y prácticas acordes con la nueva realidad, luego entonces tendremos que comprender las dimensiones y el accionar del e-business, el e-commerce y el e-marketing.

Estos diferentes enfoques en resumen manifiestan que cuando se habla de Marketing Electrónico o Digital, se refiere al desarrollo de estrategias de Publicidad y comercialización a través de los medios digitales, en los cuales todas las técnicas que se



emplean en el mundo off-line son imitadas y traducidas al mundo on-line. Así mismo, según el Instituto Internacional Español de Marketing Digital (2021) en el marketing digital aparecen por ejemplo nuevas herramientas relacionada con la tecnología como los buscadores, las nuevas redes sociales y la posibilidad de mediciones digitales de rentabilidad de cada una de las estrategias empleadas.

Paul Fleming (2000), experto en Marketing digital y Social Media, asegura que las 4P del Marketing tradicional (Product, Place, Price y Promotion) se traducen en 4F cuando hablamos de Marketing digital: flujo, funcionalidad, feedback y fidelización, describiéndolas en su libro “Las 4F del Marketing Digital” de la siguiente forma:

- **Flujo:** es el estado mental del internauta mientras navega en internet de forma interactiva perdiendo la temporalidad.
- **Funcionalidad:** Este se refiere a la funcionalidad del uso de los recursos de manera integral como el audio, el video, la animación y los espacios virtuales, con unas características especiales (claros, atractivos y útiles para el usuario).
- **Feedback:** consiste en la comunicación entre la empresa y el usuario o viceversa, es decir, que exista reciprocidad y diálogo siempre recordándole a los clientes que su opinión es importante.
- **Fidelización:** se trata de establecer vínculos fuertes, de lealtad y duraderos con los clientes, estableciendo diálogos personalizados bajo la creación de comunidades de usuarios.

Según Patiño Mazo, E. (2018), en el año 2001 Idris Mootee, plantea el concepto de unas nuevas 4P como complemento a las planteadas por McCarthy; las mismas tienen un enfoque más estratégico, alineado con la “economía de experiencias”, y se orientan hacia un mercado construido a partir de las relaciones:

- **Personalización:** hace referencia a crear, diseñar y enfocar los productos a medida, para comunicar y ofrecer exactamente a los clientes lo que necesita, cuándo lo necesita y cómo lo necesita.
- **Participación:** El desarrollo de la web social, permite un involucramiento mucho más cercano de las audiencias con la mezcla de Marketing. La experiencia de marca se vuelve algo de doble vía, permitiendo la democratización de la oferta y la demanda a partir de ejercicios de co-creación, inteligencia colectiva y economía colaborativa.
- **Par a Par:** Las comunidades están conformadas por personas en igualdad de posición, la empresa no es dueña de lo que se gesta, se trabaja de igual a igual. En este sentido, las empresas deben lograr un liderazgo democrático ya que, el cliente comparte sus ideas de manera abierta y de la misma forma cree en lo que dicen personas similares a él.
- **Predicciones modeladas:** Se encarga de identificar y captar clientes en función de los factores cuantitativos (datos) que se recopilan. Realizar predicciones, prospectivas o proyecciones de posibles escenarios futuros con el fin de poder trabajar más sobre un Marketing proactivo.

En términos generales, se puede evidenciar que las dinámicas y los roles han cambiado, está cobrando cada vez más relevancia pasar del mercadeo de interrupción o marcas que acosan a sus audiencias, a un mercadeo de atracción, a fin de que las audiencias encuentren a las diferentes marcas en su recorrido cotidiano y sientan el deseo de entablar una relación mucho más natural con ellas (Saavedra, J. L., 2014). Desde esta perspectiva, se podría decir que las redes sociales, indiscutiblemente son



quienes lideran este tipo de dinámicas, sin embargo, cabe destacar que el ecosistema digital es muy amplio y hay muchos más canales que se deben contemplar al momento de trabajar una planeación integral del marketing.

LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL PARA EL SECTOR DEL ALOJAMIENTO

Un estudio realizado por la Agencia SM digital en el 2017, describió la existencia de tendencias del marketing digital donde se reafirma que los negocios basados en las plataformas tecnológicas y en tiempo real, han permitido sincronizar de una manera rápida y veraz la comunicación entre los hoteles y sus clientes. Tomando como referencia los resultados de dicho estudio se pueden describir las siguientes herramientas del marketing digital:

Sistemas de Gestión de Contenidos: es un programa para la crear y administrar contenidos en páginas digitales, llena de imágenes alineadas con los temas de conversación de los usuarios (Blanco, T. P. y Herrera, J. S., 2017). Para Rosales, C., y Janier, J. (2019).

Marketing Móvil y Comercio Social: Se refiere al diseño, implantación y ejecución de acciones realizadas a través de dispositivos móviles (Kaplan, A. M. 2012).

Marketing de Contenidos, inteligencia artificial: Al decir de Maciá, F. (2013), es una estrategia de comunicación que utiliza la generación y publicación de contenidos como medio de atraer la atención de los consumidores, posicionar a la marca/hotel como referente del sector, haciéndola merecedora de la confianza y fidelidad del usuario, que es él quien lo necesita y no la marca quien se lo vende.

Posicionamiento en Buscadores (SEO y SEM): La optimización de los motores de búsqueda es hoy una de las opciones publicitarias por internet más eficaces y rentables (Cañueto, J. y Esteba Mikens, G., 2016). Su implementación puede realizarse de dos maneras no excluyentes una de la otra:

SEO por sus siglas en inglés, Search Engine Optimization, se refiere al proceso por el cual una página web obtiene y mantiene posiciones notables en las páginas de resultados naturales de los buscadores, también llamados resultados orgánicos o algorítmicos (Iglesias-García, M. y Codina, Ll., 2016).

Por otro lado, el Marketing de Buscadores o SEM por sus siglas en inglés (Search Engine Marketing) “busca promover los sitios web, mediante el aumento de su visibilidad en las páginas de resultados del motor de búsqueda a través del pago de anuncios” (Cañueto, J. y Esteba Mikens, G., 2016). Según Cangas Muxica, J. P. y Guzmán Pinto, M. (2010).

Social Media: Los social media son un vehículo para que los consumidores compartan información en forma de texto, imágenes, audio y video entre sí y con las empresas de alojamiento. Según Kotler P., Kevin L. (2012) existen tres plataformas principales para los social media: (1) comunidades y foros online, (2) los Blogs, y (3) las Redes Sociales.

Comunidades y Foros Online. Las comunidades y foros online tienen toda clase de tamaños y formas. Muchos son creados por consumidores o grupos de consumidores sin intereses comerciales o afiliación alguna (Effie Awards, 2009).

Los Blogs. Según Kotler P. y Kevin L. (2012) son una herramienta muy poderosa que combinada con una buena estrategia SEO y de contenidos incrementa la visualidad de la empresa, la fidelización de los clientes y la humanización de la marca.



Redes Sociales: Las redes sociales se han convertido en una fuerza importante tanto en la relación negocio a consumidor (B2C), como entre empresas (B2B) (Van Den Bulte, C. y Wuyts, S., 2007).

Según Kotler, P. y Armstrong, G. (2010), las herramientas del marketing digital inciden cada vez más en lograr la satisfacción a los clientes, el cual tiene una doble meta, atraer a nuevos clientes, así como conservar y fidelizar a los actuales. Sin embargo, se ha vuelto complejo por la saturación del mercado y encontrar a personas que no tengan preferencia por alguna marca es complejo, de ahí lo oportuno de lograr estrategias de marketing desde la planificación.

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL MARKETING

Para Rezende (2008), la planificación es uno de los principales instrumentos de gestión en una empresa y está marcada por la realización de acciones secuenciales. Según Cobra (2009), la planificación debe ser un proceso continuo que incluye explicitar los objetivos e implementar las tareas necesarias para lograrlos.

La finalidad de cualquier negocio es entregar valor para el cliente a cambio de obtener dividendos. En un sector tan dinámico y exigente como el turístico, donde existen diferentes tipos de clientes, con deseos, percepciones, preferencias y criterios de compra individuales. Las empresas deben diseñar y entregar ofertas para mercados meta bien definidos. El reconocimiento de este hecho inspiró una nueva visión de los procesos de negocio, colocando al marketing en el inicio de la planificación. En vez de enfatizar la producción y la venta, las empresas deben verse a sí mismas como parte del proceso de entrega de valor. (Kotler P., Kevin L., 2012).

A partir de lo expuesto, puede afirmarse que el marketing dentro del marco de la planificación organizativa busca estudiar el mercado, el cliente y la competencia, es decir, todo el contexto en el que está inmersa la empresa. Así, contribuye a la elaboración de estrategias que aportan una ventaja competitiva a la organización (Campomar, Toledo y Toledo, 2006).

Para (Stanton, 2007) existen seis pasos fundamentales para realizar una correcta planificación estratégica del Marketing, los cuales engloban muchos de los criterios planteados:

- 1- Definir la misión corporativa.
- 2- El análisis de la situación de la empresa
- 3- Formulación de los objetivos:
- 4- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
- 5- Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
- 6- Elección, Desarrollo de las Estrategias de Marketing y Planes de Acción

Para Kotler P., Kevin L., (2012), el plan de marketing es uno de los resultados más importantes del proceso de marketing, ya que provee dirección y enfoque para la empresa. Este plan, aunque de alcance más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas estratégicas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente.

Los planes de marketing se están volviendo más orientados al cliente y a la competencia, están mejor razonados y son más realistas. Requieren más aportaciones de todas las áreas funcionales, y son desarrollados en equipo. La planificación se está convirtiendo en un proceso continuo para responder a las condiciones cambiantes del mercado.

METODOLOGÍA

La unidad de análisis de la presente investigación es la Cadena de Hoteles Cubanacan. Por la naturaleza de la investigación, se define la misma como de perspectiva cualitativa, ya que se realizó un análisis de los elementos que inciden en el diseño de la estrategia, siguiendo las pautas de la trayectoria metodológica que se definen en este epígrafe.

Siguiendo a Cerezal y Fiallo (2002), la experiencia afirma que en toda investigación se integran lo cualitativo con lo cuantitativo, lo cual aplica a este trabajo. No obstante, se destaca con mayor preponderancia el enfoque cualitativo, utilizándose las entrevistas, el análisis documental y otras técnicas cualitativas como las principales para la recogida de información en el desarrollo de esta investigación.

Como estructura metodológica para diseñar una propuesta de estrategia de marketing digital para la cadena hotelera Cubanacan durante la reactivación turística tras el impacto de la COVID-19, se tomaron como referencia los enfoques realizados por Stanton, E. (2007) y Kotler P.y Kevin L. (2012). En el caso del primer autor plantea que, para desarrollar la planeación estratégica de marketing, debe realizarse en cinco pasos:

1. Realizar un análisis de la situación.
2. Establecer objetivos de marketing.
3. Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial.
4. Elegir los mercados meta y medir la demanda del mercado.
5. Diseñar una mezcla estratégica de marketing.

Por otro lado, Kotler manifiesta que el proceso de planificación estratégica de una empresa debe realizarse tomando en consideración 7 aspectos claves y secuenciales, tal y como se muestra en la figura 1:

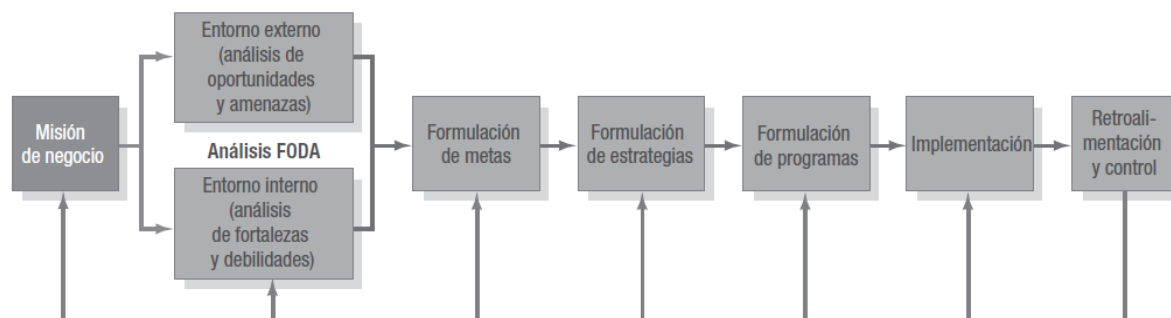


Figura 1: El proceso de planificación estratégica de Marketing. Fuente: Kotler P.y Kevin L. (2012)

Tomando en consideración éstos enfoques orientados a la realización de planes integrales de marketing, así como las particularidades descritas del marketing digital y el alcance de esta investigación, se propone elaborar la estrategia de marketing digital a partir de la implementación de cinco fases según se describe a continuación.



Fase 1: Diagnóstico de la actual implementación del Marketing Digital en Cubanacan

Para este análisis se describió como la empresa en cuestión utilizaba las herramientas de marketing digital a partir de entrevistas semi-estructuradas a especialistas con conocimientos de la temática y se definió su correspondencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Fase 2: Análisis de las condiciones internas y externas de la Cadena Hotelera Cubanacan. Matriz de Balance de Fuerzas

Para el análisis de las condiciones internas y externas de la Cadena Hotelera Cubanacan se empleó el análisis de la Matriz de Balance de Fuerzas conocida por sus siglas FODA o DAFO, con los resultados que se describen a continuación.

Fase 3: Definición de objetivos estratégicos del marketing digital

Esta fase consiste en tres elementos claves: 1) la definición de la estrategia y sus elementos de aplicación orientada a alcanzar los objetivos, 2) el éxito general de la estrategia se evaluará comparando los resultados reales con los objetivos y adoptando medidas para su mejora y 3) unos objetivos claros y realistas ayudan a comunicar las metas y la importancia de la estrategia de marketing digital a los trabajadores y asociados.

En este sentido, se definieron aquellos objetivos que la organización se propuso alcanzar para focalizar los esfuerzos de marketing digital en el período establecido. Estos se definieron de forma colegiada con la dirección de la empresa en una sesión de trabajo donde se presentaron los resultados del diagnóstico realizado en la fase anterior. Para su determinación se tuvo en cuenta que dichos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (modelo SMART por sus siglas en inglés).

Fase 4: Definición de mercados meta y su demanda potencial

Determinar el conjunto de personas u organizaciones cuyas necesidades puedan ser satisfechas por la cadena Hotelera Cubanacan; así como determinar el perfil de clientes reales y potenciales.

Otro aspecto a considerar es pronosticar la demanda, es decir, las ventas, en los segmentos de mercado promisorios. El pronóstico constituirá información valiosa para decidir por un mercado específico o si deben considerarse otros. Una vez identificados, será a estos segmentos que estará dirigida la estrategia de marketing de la empresa.

Fase 5: Definición de estrategias de marketing digital

En esta fase, la definición de la estrategia a través de la implementación de las herramientas del marketing, se rige por los objetivos y la visión establecidos en la etapa anterior. Para ello se examinan las principales decisiones a las que se enfrenta Cubanacan Hoteles para desarrollar una estrategia efectiva de marketing digital y al definir las opciones, se evalúa una gama de posibles herramientas y alternativas a implementar.



RESULTADOS

DIAGNÓSTICO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MARKETING DIGITAL EN CUBANACAN

Para proponer e implementar la estrategia de marketing digital del Grupo Hotelero Cubanacan, se parte de una estructura que existe: la vicepresidencia de mercadotecnia que centra ésta actividad, aunque en su posterior implementación se involucre a toda la empresa.

La Vicepresidencia de Mercadotecnia en la casa matriz la componen 23 trabajadores divididos en cuatro áreas: (1) área de ventas de catálogo, donde la actividad se enfoca en la contratación y venta de la oferta a los turoperadores o agencias de viajes nacionales y foráneas, la operación es híbrida; (2) área de central de reservas y ventas on-line, donde principalmente se administra la plataforma de la central de reservas online de Cubanacan (CRS) y además se realiza la contratación y venta de la oferta a las agencias de viajes online (OTAs); (3) área de promoción, orientada a la planificación, coordinación e implementación de las acciones de publicidad y relaciones públicas dentro y fuera de Internet; (4) área de inteligencia comercial, consolida los datos e informaciones relacionadas con la operación del grupo, así como el estudio del entorno y las nuevas tendencias, de manera que permita pronosticar posibles escenarios a enfrentar y en consecuencia proponer estrategias adecuadas a seguir.

La estrategia de marketing digital, como parte de la estrategia de marketing global de Cubanacan para todos sus hoteles, se encuentra reflejada en un documento escrito y se actualiza con regularidad para ajustar las acciones y la implementación de las disímiles herramientas, en función de los cambios ocurridos en el micro o el macro entorno. Para implementar las modificaciones en dicha estrategia, los cambios se someten a discusión y aprobación en los órganos colegiados de dirección como los Comités Comerciales y los Consejos de Dirección, debido a la transversalidad de su alcance en toda la organización.

En el entorno digital, la Cadena Hotelera Cubanacan está presente con un sitio Web cuyo URL es www.hotelescubanacan.com. En ese espacio, enfocado a la venta directa al cliente final, se describe la oferta hotelera y extrahotelera disponible, agrupándolas por regiones, marcas y motivos de viajes. El sitio ofrece la posibilidad al internauta de realizar reservaciones, pagar a través de una pasarela segura y recibir la confirmación de la compra al momento de hacerla. De igual forma se muestra información de contacto como la dirección, el teléfono, el correo electrónico y los perfiles institucionales de la empresa en redes sociales, con el objetivo de asistir a los usuarios que requieran mayor información o deseen ser atendidos personalmente.

El contenido de este sitio web es actualizado de forma directa por el área de Promoción junto a la de Ventas Online, con frecuencia semanal o quincenal, en función de modificaciones en la oferta o la emisión de tarifas especiales. Es válido destacar que, para la gestión del contenido de la página web, no se contrata con ninguna empresa externa ni se emplean sistemas especializados en este tipo de actividad, no obstante, se logra una coherencia y un diseño adecuado de la información y la carga audiovisual del mismo.

La adaptabilidad del sitio web a diferentes formatos o dispositivos (teléfono móvil, tableta u ordenador) es una fortaleza. En cambio, el posicionamiento en buscadores como Google, Yahoo! y MSN no es bueno, ya que al realizar búsquedas como



“hoteles en Cuba” o “viajes a Cuba” el sitio de Cubanacan aparece entre las páginas cinco o seis de los resultados.

Para el desarrollo del comercio electrónico entre empresas (B2B), el Grupo Hotelero Cubanacan dispone de la plataforma de reservas online CRS2, cuyo URL es www.crs.hotelescubanacan.com.

Los usuarios de la plataforma pueden acceder a ella empleando las credenciales de autenticación personal emitidas automáticamente por el sistema, al momento de su registro en él, o de lo contrario, si el turoperador o la agencia lo requieren, puede ser implementado una interfaz de programación de aplicaciones (API) que permita el intercambio automático de información entre la plataforma de venta del cliente y la CRS de Cubanacan, de modo que los usuarios no necesiten salir de su plataforma para realizar operaciones en la Central de Reservas de Cubanacan. Este intercambio puede ser Pull o Push, en dependencia del modelo de negocio seleccionado.

Hasta el momento de realizar esta investigación, la CRS2 cuenta con la suscripción de 249 agencias de viajes o turoperadores. En tal sentido, como parte del desarrollo estratégico de la cadena hotelera, constituye un objetivo fundamental establecer ésta plataforma como la única vía de reservas, de manera que el proceso de gestión de las mismas y la obtención de información estadística sobre ellas, sea mucho más eficiente, dinámico y efectivo.

Las redes sociales constituyen otro espacio de intercambio comunicacional entre Hoteles Cubanacan y sus clientes. Como estrategia de representación en estos medios cada hotel tiene su espacio creado de forma independiente y la cadena hotelera posee un perfil institucional en cada una de las plataformas.

El muestreo realizado a las redes sociales se pudo constatar:

En Facebook, el perfil del Grupo Hotelero Cubanacan presentaba 32.889 seguidores con una tasa de crecimiento medio diario de 55 usuarios. Durante el período analizado se ejecutaron más de 47 000 visitas a la página, se realizaron 152 publicaciones relativas a las campañas activas, con un alcance de 1.312 k usuarios que produjeron 87.000 interacciones, además se compartieron 2.083 post relacionados con los perfiles individuales de las instalaciones hoteleras de Cubanacan. No obstante, se apreció que la frecuencia en la realización de publicaciones fue irregular, promediando 26 post por mes. Aspecto destacable es la posibilidad ofrecida de realizar reservas desde el perfil en esta plataforma.

En Twitter, los seguidores de Cubanacan sumaban 5.108, con una tasa de crecimiento medio diario de 4 usuarios. Durante el periodo analizado se generaron 82 tweets, se obtuvieron 141 re-tweet y fue mencionado el perfil de Cubanacan 1.415 veces.

En Instagram se contabilizaron 2.390 seguidores y en los primeros seis meses del 2021 se realizaron 72 publicaciones, con un alcance de 23.000 usuarios. En este período, el perfil fue visitado por 1.191 usuarios y se redireccionaron a la página web oficial de Cubanacan a 40 usuarios.

En LinkedIn el perfil institucional de la empresa solo tiene 573 seguidores y la realización de acciones de publicación no es significativa.

A modo de resumen se puede afirmar que existe una interacción y una retroalimentación con los internautas, ya que se ofrecen respuestas oportunas y certeras a las críticas, sugerencias o interrogantes que se reciben; al mismo tiempo todos los hoteles de Cubanacan están representados en las redes sociales especializadas del sector turístico como TripAdvisor. Cada instalación gestiona de forma independiente su perfil, representado por uno o dos funcionarios enfocados en evaluar los resultados del hotel. Esta estrategia, si bien de modo general ofrece resultados positivos, es necesaria su



generalización, pues no en todos los hoteles se aprecia un seguimiento permanente. Es de señalar además que en otros sitios como Telegram y WhatsApp, que permiten la creación de grupos de intercambio o canales de comunicación directa, la cadena hotelera Cubanacan no tiene presencia de forma institucional.

ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA CADENA HOTELERA CUBANACAN. MATRIZ DE BALANCE DE FUERZAS

Para diagnosticar la situación actual de la Cadena Hotelera Cubanacan, se realizó un análisis de las condiciones externas e internas que permitió identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno y pueden influir en su operación.

A partir de la importancia e impacto futuro de los factores identificados para la empresa en el contexto de esta investigación, se realizó un proceso de selección determinando los elementos de mayor fuerza estratégica, quedando como resultado un conjunto de datos que constituyeron la información primaria para la aplicación de la Matriz de Balance de Fuerzas.

Posteriormente, se procedió con el diseño de dicha matriz y su análisis permitió identificar que el mayor valor se aprecia en el cuadrante Debilidades-Amenazas, el cual representa la zona crítica para la empresa. Por tanto, una estrategia de supervivencia resulta lo indicado, en aras de mantener su posición ante el escenario actual, para luego considerar la reorganización, defensa-consolidación y ofensiva. Las variables con mayores valores son las que poseen una incidencia más relevante en la gestión de Hoteles Cubanacan en el período analizado, enfocadas en las posibilidades del desarrollo del marketing digital.

Las debilidades 2, 3, 4 y 6 son las que más están impidiendo el aprovechamiento de las ventajas del ambiente externo. Las cuales, junto a las debilidades 1,5 y 7 acrecientan los efectos de las amenazas para emprender con éxito el marketing digital al que se aspira. Específicamente las debilidades 1, 2, 3 y 5 representan las de mayor relevancia en el período de estudio respecto al problema estratégico de la compañía. En un segundo orden, deben ser consideradas las oportunidades 4, 1 y 6, así como las amenazas 5, 2, 4 y 7 debido a su impacto en las variables internas de la empresa. Por último, se consideran las fortalezas 3 y 5 como variables que permitirán proteger a la organización para enfrentar las amenazas, de manera que más adelante se pueda pasar a una etapa ofensiva.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL MARKETING DIGITAL

Tomando en consideración los resultados de la Matriz de Impactos Cruzados, el siguiente paso es determinar los objetivos estratégicos del marketing digital para la Cadena de Hoteles Cubanacan. En el proceso se prestó atención a que las metas del marketing digital guardaran relación estrecha con los objetivos generales del marketing y las estrategias de toda la compañía.

Para lograr una gestión estratégica e integral de sus recursos en función del desarrollo turístico, Cubanacan dispone de un plan que su edición actual fue elaborada en el 2018 por especialistas del propio grupo hotelero y presenta un alcance hasta el 2030. Éste plan se ha actualizado frecuentemente, siendo la última en el mes de noviembre del 2020. Es válido señalar que, al momento de esta investigación, está en proceso una revisión integral del Plan Estratégico de Desarrollo de la empresa para



ajustarlo a las nuevas condiciones impuestas por el impacto del virus SARS-CoV-2 que ha generado modificaciones en el comportamiento de los clientes y en la operación turística en general.

Dentro del Plan de Desarrollo de Cubanacan, la estrategia a implementar constituye el elemento con mayor dinamismo, pues su actualización se realiza en correspondencia con las variaciones del entorno nacional e internacional, ya sea por modificaciones en la demanda (perfiles de clientes, conectividad del destino, nuevas tendencias), los cambios en los subsistemas que enmarcan la realidad del movimiento turístico (recursos turísticos, política turística, ética / derecho turístico, el marco tecnológico) o variaciones en el macroentorno o ambiente general, que comprende la política nacional e internacional, la economía general e infraestructuras básicas y el capital humano.

En la versión vigente del Plan de Desarrollo de Cubanacan, se listan 5 objetivos generales y 29 estrategias de trabajo, las cuales se desglosan en 120 acciones programadas con una adecuada correspondencia para alcanzar los objetivos estratégicos definidos y un alcance integral de todos los departamentos y direcciones en la organización.

Los objetivos estratégicos generales para toda la compañía son:

1. Gestionar con mayor efectividad los Recursos Humanos.
2. Incrementar los niveles de ingresos por concepto de exportación de servicios.
3. Gestionar con efectividad la actividad económica y financiera del grupo.
4. Fortalecer la Investigación, el Desarrollo y la Innovación (I+D+i) como actividades sistemáticas y transversales de la gestión empresarial.
5. Incrementar el posicionamiento del producto Cubanacan y la Gestión Empresarial.

Las 29 estrategias definidas en el Plan de Desarrollo del Grupo Cubanacan como resultado del diagnóstico realizado, se pueden concentrar en cinco grupos fundamentales:

1. Las relacionadas con una gestión más efectiva de los recursos humanos, potenciando su motivación, la profesionalidad y el desarrollo individual.
2. Las vinculadas con el incremento en los niveles de ingresos por concepto de exportación de servicios, a partir del mejoramiento de los flujos turísticos hacia los destinos donde Cubanacan tiene representación, como resultado de mejoras en los servicios y la planta hotelera, la ampliación de los mercados, la sinergia con los planes de desarrollo locales, territoriales y nacionales de otras empresas turísticas o no turísticas y la implementación de un modelo turístico sostenible con la sociedad, la cultura y el medio ambiente.
3. Las enfocadas en lograr una gestión efectiva de la actividad económica y financiera, que permita obtener el mayor rendimiento y así poder reinvertir en el mejoramiento del producto, la investigación y el desarrollo estratégico de la empresa y su entorno, además de garantizar los recursos necesarios para la implementación del Plan Estratégico de Desarrollo.
4. Las orientadas a fortalecer la investigación, el desarrollo y la innovación, como actividades sistemáticas y transversales de la gestión empresarial.



DEFINICIÓN DE MERCADOS META Y SU DEMANDA POTENCIAL

Para la elección de los mercados meta hacia donde estarán dirigidas las acciones de marketing digital de la Cadena Hotelera Cubanacan, se tuvieron en cuenta cuatro condiciones específicas que éstos debían cumplir: primero, el mercado meta debe ser compatible con los objetivos y la imagen de la organización; segundo, la oportunidad representada por el mercado meta debe estar en concordancia con los recursos de la compañía; tercero, los mercados elegidos deben generar un volumen de ventas suficiente, a un costo lo bastante bajo como para arrojar ingresos que justifiquen la inversión requerida; y cuarto, deben elegirse segmentos de mercados donde los competidores sean pocos o débiles.

Dicho esto, pudiera definirse que el mercado meta para la estrategia de marketing digital correspondiente a la Cadena Hotelera Cubanacan estará compuesto por aquellos sujetos que se ajusten a las características reflejadas en la Tabla No.1.

Tabla No.1: Aspectos que definen el mercado meta:

Criterio de Segmentación	Descripción
Ubicación geográfica	Cuba, Canadá, Rusia, España, Reino Unido y países de Latinoamérica
Rango etario	Entre 30 y 60 años
Hábito de consumo	Prefieren buscar información e incluso comprar, a través de sitios web o redes sociales.
Modalidades Turísticas de preferencia	Sol y playa, Naturaleza, Historia, Cultura, Buceo, senderismo, Windsurfs, Salud, Eventos, Convenciones, Incentivos o Negocios

Fuente Elaboración propia a partir del Plan de Marketing de Cubanacan.

La demanda potencial de este mercado meta se puede evaluar desde varios puntos de vistas. Uno de ellos está relacionado con el posicionamiento actual de la marca Cubanacan en los países referenciados al especificar la ubicación geográfica de los clientes que componen el mercado objetivo. En estos lugares, usualmente la conexión aérea ha tenido como norma un flujo adecuado, que incluso, en el escenario más difícil marcado por el impacto de la COVID-19, ha mantenido niveles aceptables.

Como se observa en los gráficos No.1 y No.2 la mayor cantidad de turistas recibidos en Hoteles Cubanacan desde el año 2018 hasta el primer semestre del 2021 son residentes en Cuba, lo cual ubica al Mercado Interno como el de mayor representación y relevancia.

El mercado canadiense ha sido históricamente el que muestra valores de arribos turísticos más elevados, pero a raíz de regulaciones impuestas por las autoridades sanitarias de esa nación a finales del año 2020, unido a la disminución de las operaciones aéreas, provocó que en el 2021 los arribos procedentes de ese mercado se redujeran considerablemente. Por otro lado, Rusia ha mantenido una estabilidad en las conexiones aéreas, que, si bien le permitió alcanzar cifras significativas los años 2018, 2019 y 2020, dicho comportamiento ha favorecido su consolidación como el principal mercado emisor a la isla y, en consecuencia, a los hoteles de Cubanacan en el año 2021.

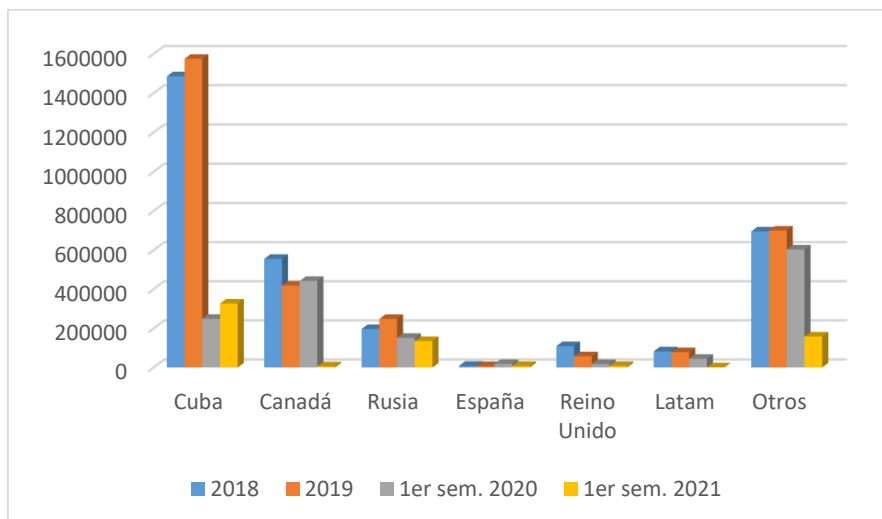


Gráfico No.1: Evolución de los Turistas Días recibidos en Hoteles Cubanacan los años 2018, 2019, el primer semestre del 2020 y el primer semestre del 2021.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes estadísticos de gestión de los Hoteles Cubanacan.

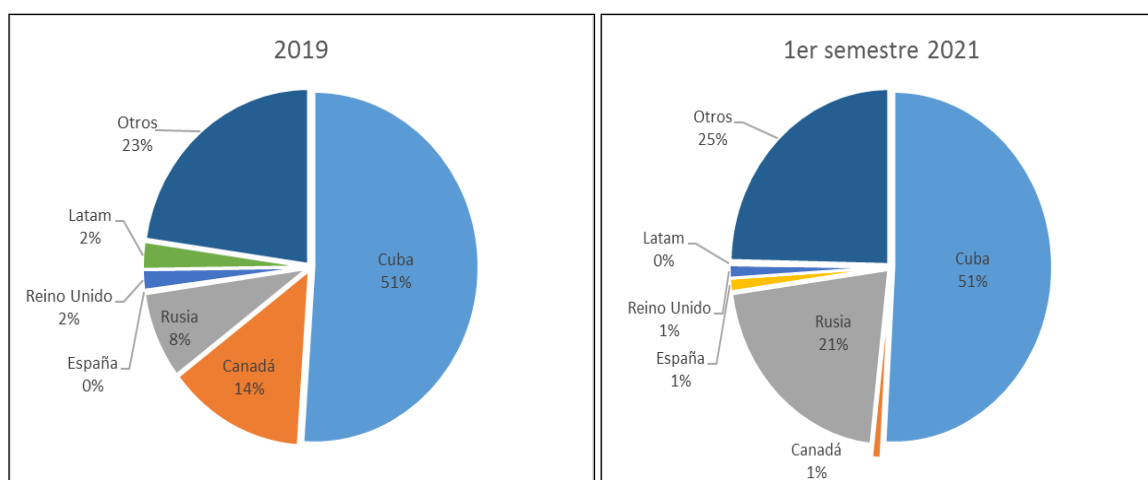


Grafico No.2 Composición de los Turistas Días recibidos en Hoteles Cubanacan según país de procedencia los años 2019 y primer semestre del 2021.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes estadísticos de gestión de los Hoteles Cubanacan.

El mercado español durante el período que se analiza no ha tenido un desarrollo relevante en cuanto a volumen de clientes, pero desde el 2018 hasta agosto del 2021 mantiene una operación aérea significativa conectando Madrid, La Habana y Santiago de Cuba, con una frecuencia de dos veces por semana tras el impacto de la COVID-19. Reino Unido presenta una situación similar a la de España desde el punto de vista de la emisión turística, pero en éste caso, han sido las autoridades sanitarias británicas quienes limitan los flujos de viajeros y los vuelos entre esa nación y Cuba. Esta restricción, que se evalúa y actualiza periódicamente, está relacionada con los



indicadores mostrados por cada país en el manejo y contención de la COVID-19. De ello se espera que, a partir de la implementación en Cuba de la campaña de vacunación masiva con los candidatos vacunales disponibles, se logre una mejora de los indicadores y en consecuencia se reestablezcan los flujos turísticos con Reino Unido.

Los países de Latinoamérica durante el 2020 y el 2021 se han mantenido sin operación en los hoteles de Cubanacan, principalmente a consecuencia de restricciones impuestas por las autoridades sanitarias cubanas. No obstante, una vez inmunizada la población y reestablecidas las operaciones con esos destinos, se espera un interés de la demanda por realizar viajes de corta distancia, intrarregionales, donde Cuba resalta como una alternativa interesante, no solo por sus atractivos naturales y sociales, sino por su seguridad y los logros obtenidos en la contención de la pandemia.

El nivel de accesibilidad a internet de los clientes objetivo, así como las facilidades para realizar pagos empleando plataformas digitales, son aspectos que también incrementa la potencialidad de la demanda. En tal sentido, se toman en consideración los datos publicado por un informe de Global Digital en el 2020, sobre tendencias digitales y de redes sociales en todo el mundo, el cual elabora desde hace nueve años la agencia creativa especializada en social media We Are Social en conjunto con Hootsuite, la plataforma más utilizada internacionalmente para la gestión de redes sociales. Dicha publicación afirma que la presencia de los cubanos en el espacio público web crece sostenidamente como fruto del proceso de informatización de la sociedad llevado por el gobierno. A cierre del 2019 ya estaban conectados a internet 7.1 millones de cubanos, el 63% de la población del país, mientras que en el planeta solo tenían conexión el 59% de los habitantes. Al mismo tiempo, el reporte agrega que el 55,5% de la población cubana participa al menos de una red social.

Otro aspecto a considerar en la predisposición del mercado cubano frente a la implementación de una estrategia de marketing digital, es la existencia de dos plataformas de pagos seguras a través de las redes. Una de ellas, la pasarela Enzona, al cierre del mes de mayo del 2021 presentaba 15.009.236 operaciones realizadas y Transfermovil, la otra plataforma, al cierre de abril del mismo año ya reunía a más de 2 millones de usuarios.

A nivel internacional, según el sitio web www.statista.com consultado el 31 de julio del 2021, al cierre del año 2019 los usuarios de internet superaban los 3.97 billones. El rango etario con mayor presencia en la web es de 25 a 34 años y el idioma más utilizado es el inglés. El tiempo promedio diario de navegación por internet es de 170 minutos, de ellos 145 se emplean en redes sociales, siendo Facebook la más popular. Al mismo tiempo las ventas a través de comercio electrónico superaron los 4.28 trillones de dólares estadounidenses, constituyendo el 21.8% del total de ventas realizadas. La cantidad de visitas mensuales a páginas de ventas online superó los 21.96 billones y la tasa promedio global de materialización de las compras según los accesos a estas plataformas de ventas fue de 2.17%. El método de pago más empleado fueron las tarjetas de crédito y el sector con el mayor incremento de tráfico online en sus páginas de ventas fue el de los viajes.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DIGITAL A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SUS HERRAMIENTAS

Al implementar las herramientas de marketing digital, se pretende construir con todos los públicos de los hoteles Cubanacan un Feedback permanente y constante, a partir del establecimiento de una comunicación entre la empresa y el usuario o



viceversa, donde exista reciprocidad y un diálogo que acentúe la importancia de su opinión. Estos intercambios personalizados bajo la creación de comunidades de usuarios, logrará fidelización de los mismos, a partir de la construcción de vínculos fuertes y duraderos de lealtad con los clientes.

Propuesta de nuevas herramientas de marketing digital a implementar en el Grupo Cubanacan,

1. Implementar un sistema de gestión de contenidos (CSM) para la página web institucional. Este programa puede ser adquirido a través de proveedores de tecnología internacionales o igualmente puede encargarse a las instituciones cubanas vinculadas al desarrollo digital como el GET, la Universidad de Ciencias Informáticas o el XETID. Dicho programa tendrá como objetivo simplificar los procesos de creación, modificación y eliminación de contenido en la página, para que puedan ser ejecutados con mayor agilidad y frecuencia por los especialistas del área de Promoción del Grupo Cubanacan, permitiendo así que el sitio se mantenga actualizado y con una imagen coherente.

2. Desarrollar campañas comunicacionales empleando mensajes de texto a Celulares (SMS). Esta acción es fundamentalmente para el mercado interno, empleando la alianza comercial con la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba ETECSA. El objetivo con esta propuesta es aprovechar la posibilidad de geolocalizar cada número telefónico, así como segmentar el rango etario de los posibles usuarios. De modo que se puedan enviar mensajes de texto a grupos específicos de clientes potenciales con un contenido determinado, ya sea informativo o promocional, acerca de eventos y promociones, que facilite la además su participación interactiva en concursos o sorteos.

3. Emplear la inteligencia artificial para la gestión de contenidos de marketing. Los sistemas de inteligencia artificial o de análisis del Big Data pueden ser subcontratados a proveedores de tecnología o, en cambio, se pueden emplear las herramientas gratuitas de uso limitado que ofrecen algunas plataformas como RevealPro, TrypAdvisor o Google Analytics. A través de ellas se deben caracterizar y segmentar los clientes potenciales, de manera que, tanto la comunicación que se le realice, como el producto o servicio que se le proponga, esté diseñado como un “traje a la medida”. El objetivo principal es captar la atención del cliente al ofrecerle lo que él quiere y de la manera que más le guste, de esta forma el usuario estará predispuesto a escuchar o comprar los productos o servicios que se ofrezcan, ya que es él quien lo necesita y no Cubanacan quien se lo vende.

4. Realizar una optimización tipo SEO del contenido y diseño de la página web institucional, que mejore el posicionamiento en los buscadores. La optimización inicia con la realización de una auditoría a la página web, que debe encomendarse a una institución externa, cubana o extranjera, especializada en la realización de este tipo de investigaciones. Una vez concluida la auditoría, la entidad responsable debe emitir un informe donde se defina la selección de palabras claves, la estructuración del código HTML, las sugerencias sobre el contenido del sitio, la estructura de navegación, la generación de links, etc., con el fin de mejorar el ranking para una búsqueda determinada sin realizar ningún pago por ello.

5. Crear una comunidad o foro Online a través de las plataformas WhatsApp y Telegram. Esta herramienta no estará enfocada a la venta directa, sino más bien la idea es que sus miembros se comuniquen entre sí o con la compañía en una relación de iguales, a través de comentarios, mensajes instantáneos y foros de chat para abordar intereses especiales relacionados con los productos y marcas de la empresa. Estas comunidades serán un valioso recurso, tanto para recolectar, como para comunicar



información importante. Una de las actividades específicas en estos foros será la creación de grupos de discusión organizados por líneas de productos / servicios.

6. Crear un Blog de Hoteles Cubanacan alojado es el sitio institucional de la empresa. El blog debe estar en consonancia con la estrategia SEO, con la visualidad de la empresa, la fidelización de los clientes y la marca. El blog tendrá un editor principal perteneciente al área de promoción y varios redactores, tanto de la propia casa matriz como de los hoteles propiamente. La intensidad en este espacio es colgar contenido con regularidad, narrando experiencias propias o de otros usuarios sobre la vida en los hoteles de Cubanacan; puede estar enfocado desde la experiencia de un cliente o describiendo la historia de algún trabajador, esto acerca mucho más la marca al usuario y lo convierte en un punto de partida para la recomendación de boca en boca. Otros recursos serán: la realización de webinars, cursos y newsletters, los cuales aportan mucho valor.

7. Realizar un uso activo y efectivo de las Redes Sociales. Trabajar intencionadamente para incrementar los seguidores en todas las Redes Sociales, fundamentalmente en Twitter, Instagram y LinkedIn, elevar las interacciones de los usuarios con las publicaciones realizadas, establecer una planificación de publicaciones anual que asegure postear, como mínimo, tres veces al día por cada canal y garantice relación con el marketing de contenido del sitio. Resaltar estratégicamente en mercados determinados, lanzamientos de productos o servicios y la promoción de ofertas especiales, así como encuestas y concursos.

Para el manejo de las redes sociales especializadas en la actividad turística como TrypAdvisor, se propone contratar los servicios de la plataforma ReviewPro, la cual permite realizar un análisis profundo del desempeño hotelero, reflejado en los índices de satisfacción de clientes, que se generan a partir de los comentarios posteados por ellos en las diferentes redes sociales.

8. Integrar la Plataforma de Reservas Online de Cubanacan con otras de mayor reconocimiento para incrementar su alcance. Establecer acuerdos comerciales con Sistemas de Distribución Global (GDS) como Amadeus y otras Agencias de Viajes Online foráneas como Kayak, Trivago y CTryp, que son líderes en determinados segmentos de mercado. Para el mercado interno debe automatizarse la integración de la Central de Reservas, con las plataformas de ventas de las agencias de viajes receptoras, y de CUBATRAVEL, considerada el sitio principal de ventas online de Cuba como destino.

9. Diversificar las pasarelas de pago Online. Mantener la operación con la pasarela de pago asociada a la Central de Reservas Online cuyo proveedor tecnológico es Pam International y la pasarela Bidaiondo, y contratar además éstos servicios, en el ámbito internacional con la plataforma Power, y en el nacional con Transfermóvil y Enzona.

10. Implementar una estrategia de Email Marketing. A partir de los datos ofrecidos por los clientes durante los diferentes intercambios con la entidad, se obtiene su correo electrónico, al archivarlos, conforman un amplio registro de direcciones de contactos, corroborada la conformidad del cliente en recibir información promocional desde la empresa, se debe implementar esta estrategia, que permita el envío masivo de newsletters o mensajes sobre temas específicos, facilitando la posibilidad al usuario de participar activamente.



CONCLUSIONES

La COVID-19 ha influido en la variación de los hábitos de los consumidores del producto hotelero fundamentalmente en la definición de prioridades, métodos de búsqueda, acción de compra, formas de pago e interacción social; destacándose la Internet como el principal escenario, convirtiendo al Marketing Digital en una ventaja competitiva importante para las entidades de alojamiento turístico.

En la Cadena de Hoteles Cubanacan la estrategia de marketing digital forma parte de la planificación estratégica central, sus principales fortalezas están en la Plataforma de Ventas Online propia y el sitio web corporativo que posibilita realizar ventas directas.

El estudio permitió proponer un conjunto de acciones relacionadas con la implementación de marketing digital, encaminadas a elevar la reputación en las redes sociales, mejorar el posicionamiento del sitio web corporativo en los motores de búsqueda, incrementar la efectividad en la comunicación a diferentes públicos, extender el alcance de la Plataforma de Reservas Online y diversificar las pasarelas de pago.

RECOMENDACIONES

Exponer los resultados de la presente investigación a la dirección del Grupo Hotelero Cubanacan y a todo el equipo comercial de la empresa, para crear el compromiso de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y acciones propuestos.

Desarrollar el resto de los componentes del Plan Estratégico de Marketing de Cubanacan, tomando en consideración los elementos que describen el escenario epidemiológico actual, las propuestas de marketing digital realizadas y considerando en el proceso los recursos humanos, materiales, así como los responsables, para finalizar con la etapa de control.

Reevaluar el alcance y efectividad de los objetivos una vez culminado el período propuesto para su implementación y seguimiento, en aras de lograr el desarrollo del marketing digital hacia la meta organizacional propuesta, a través de la actualización del plan estratégico.

REFERENCIAS

Adamson, A. (6 de mayo de 2009) No Contest: Twitter and Facebook Can Both Play a Role in Branding. Revista Forbes. <http://www.forbes.com>,

Adhanom, T. (11 de Marzo de 2020). World Health Organization. Recuperado de <https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Ávila Grijalba, D. P. (2018): Marketing estratégico en la era digital. Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (junio 2018). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/cccss/2018/06/marketing>

Baker, S. (25 de julio de 2006) Looking for a Blog in a Haystack, BusinessWeek, p. 38.



Barlow, A. K. J., Siddiqui, N. Q. y Mannion, M. (marzo de 2004) Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels. *International Journal of Retail and Distribution Management* 32, pp. 157-163

Bauzá Martorel, F. J.; Melgosa Arcos, F. J.; Rondón García, L. M., Troitiño Torralba, L. y Mulet Forteza, C. (2020). Turismo post COVID-19. El Turismo después de la pandemia global; análisis, perspectivas y vías de recuperación. Asociación española de Expertos Científicos en Turismo. Recuperado el 08 de julio del 2021 de <http://www.aecit.org>

Beltran Areas, D.C. (2015) Génesis y Desarrollo del Grupo Cubanacan S.A.

Blanco, T. P. y Herrera, J. S. (2017). Nuevas tendencias en comunicación estratégica. Barcelona: ESIC Editorial.

Borde, J. (15 de abril de 2008) The Right Tools, *Marketing News*, pp. 19-21.

Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J., y Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.

Buhalis, D. y Law, R. (2008), Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet – the state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623.

Campomar, M. C., Toledo, L. A. y Toledo, G. L (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Revista O&S.*, v.13, n.37. abr./Jun.

Cangas Muxica, J. P. y Guzmán Pinto, M. (2010). Marketing Digital: Tendencias En Su Apoyo Al E-Commerce Y Sugerencias De Implementación. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad de Chile

Cañueto, J. y Esteba Mikens, G., (2016). Estrategias de marketing digital y en redes sociales que aplican las agencias de viaje del centro de Mar del Plata. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad Nacional de Mar del Plata

Chaffey, D. y Russell P., (2002). *E-Marketing Excellence: planning and optimizing your digital Marketing*. Editorial Butterworth-Heinemann.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeacion estrategica; Fundamentos y aplicaciones* (2da edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.

Cobra, M. (2009) *Administração de Marketing no Brasil*. Rio de Janeiro, Elsevier,

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). Los Efectos Económicos y Sociales del COVID-19 en América Latina y el Caribe. CEPAL. Recuperado de: https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/200605_final_presentacion_parlamericasv_alicia_barcelona.pdf

Conde Sánchez, L. C. (2021) Declaran 2020 como el peor año de la historia del turismo por desplome de los viajes internacionales. Periódico Granma del 2 de febrero del 2021, Recuperado el 02 de julio del 2021 de: <http://www.granma.cu/mundo/2021-02->



02/declaran-2020-como-el-peor-ano-de-la-historia-del-turismo-por-desplome-de-los-viajes-internacionales-video

Cubanacan Grupo (2020). Manual de Organización. La habana

Digitalist Hub (2018). La importancia del blogging en una estrategia de marketing, (Consultado el 18 de junio del 2021). Recuperado de: <https://digitalisthub.com/la-importancia-del-blogging-en-una-estrategia-de-marketing/>

Drucker P. (1973). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Nueva York: Harper and Row. pp. 64-65.

Effie Awards (2009) Recuperado de: www.effie.org/downloads/2009_winners_list.pdf

Enrique B., Ileana R., Ileana M., Francisco D. (2020). Primer acercamiento histórico-epidemiológico a la COVID-19 en Cuba. Revista Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 10(2)

Estefanía Ponziani, D. (2013) Estrategias de Marketing Online, el caso de las Agencias de Viajes en Argentina. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo. Universidad Nacional de La Plata.

Fernandez-Lores S. y Mencia de Garcillán L.R. (2017) Nuevas Tendencias en Comunicación. ESIC Editorial. Capítulo 7: Comunicación y marketing de contenidos.

Ferrá, F. C. M. y Cardona, J. R. (2015). Presencia de las cadenas hoteleras españolas en los medios sociales. CULTUR-Revista de Cultura e Turismo, 9(1), 05-35.

Fleming, P (2000) Hablemos de Marketing Interactivo (2.ªed.). Recuperado de <https://bit.ly/2O7R3BT>

Green, H. (2006). It Takes a Web Village. BusinessWeek, p. 66

Howard, J. A. y Sheth, J. N. (1969). The theory of Buyer Behavior. New York, Wiley

Husnaiyan, A., Fuad, A., y Su, E.C. (2020). Applications of Google search trends for risk communication in infectious disease management: a case study of the COVID-19 outbreak in Taiwan. International Journal of Infectious Diseases, 95(6), 221-223. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.ijid.2020.03.021>

ID Digital School (2020). El blogging en el mundo del marketing digital (Consultado el 18 de junio del 2021). Recuperado de: <https://mastermarketingdigital.org/el-blogging-en-el-mundo-del-marketing-digital/>

Iglesias-García, M. y Codina, Ll. (2016). Los cybermedios y la importancia estratégica del posicionamiento en buscadores (SEO). Opción, 32(9), 929-94



Cronologia do Processo Editorial

Editorial Process Chronology

Recebido em: 11/05/2024

Aprovado em: 25/06/2024

Received in: May 11, 2024

Approved in: June 25, 2024