



Fecha de presentación: 22/04/2021 Fecha de aceptación: 13/12/2021 Fecha de publicación: 13/12/2021

**¿Cómo citar este artículo?**

Carbonell Duménigo, A., Fernández Alonso, Y. y Gómez González, J. (mayo-agosto, 2022). Plan de acción para diseño e implementación de estrategias de comunicación en hotel Costa Sur. Revista *Márgenes*, 10(2), 21-34. <https://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes/workflow/index/1288/5>

**TÍTULO: PLAN DE ACCIÓN PARA DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN HOTEL COSTA SUR**

**TITLE: ACTION PLAN FOR THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF COMMUNICATION STRATEGIES IN COSTA SUR HOTEL**

**Autores:**

Dr. C Alejandro Carbonell Duménigo<sup>1</sup>

E-mail: [alejandroc@uniss.edu.cu](mailto:alejandroc@uniss.edu.cu)

 <https://orcid.org/0000-0001-6758-829X>

Lic. Yordanis Fernández Alonso<sup>2</sup>

E-mail: [subdirector@costasur.tdad.tur.cu](mailto:subdirector@costasur.tdad.tur.cu)

 <https://orcid.org/0000-0001-7720-355X>

Lic. Jairo Gómez González<sup>3</sup>

E-mail: [jairo@uniss.edu.cu](mailto:jairo@uniss.edu.cu)

 <https://orcid.org/0000-0002-0210-1249>

<sup>1</sup>Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), Sancti Spíritus, Cuba.

<sup>2</sup>Hotel Costa Sur, Sancti Spíritus, Cuba.

<sup>3</sup>Dirección Provincial de Transporte, Sancti Spíritus, Cuba.

## RESUMEN

El artículo brinda una propuesta de solución a las debilidades detectadas en la comercialización y en el producto del Hotel Costa Sur, para la búsqueda de la mejora continua en la gestión turística.

En el artículo se aborda un diagnóstico de la situación y se determinan las principales debilidades y su relación con los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Se proyectan soluciones a partir del análisis de las posibles variantes a realizar. Se refieren los resultados logrados, considerándose significativo que la debilidad que más impacto tiene en la gestión organizacional es la carencia de estrategia de comunicación del hotel. Se proponen un conjunto de innovaciones encaminadas a mejorar la comunicación organizacional del hotel, dentro de las cuales se encuentra un procedimiento para el diseño de la estrategia de comunicación y un plan de acciones para implementarla. De esta forma, se contribuirá a aumentar la satisfacción del cliente, ofertar nuevos servicios al mercado, la diversificación, la expansión y la calidad en la prestación de estos.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; gestión turística; planeación estratégica.

## ABSTRACT

This research provides a solution to the weaknesses detected in the commercialization and product of the Costa Sur Hotel, for the search for continuous improvement in tourism management. A diagnosis of the situation and the main weaknesses and their relationship with the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution, approved in the 7th Congress of the Communist Party of Cuba are addressed. Solutions are projected from the analysis of the possible variants. The results achieved are referred to. As an illustration of a significant finding, the weakness that has the greatest impact on organizational management is the lack of the hotel's communication strategy. A set of innovations are proposed aimed at improving the

hotel's organizational communication with a procedure for the design of the communication strategy and an action plan to implement it, hence contributing to an increase in customer satisfaction, the offer of new services to the market as well as the diversification, expansion and quality in the provision of such services.

**Keywords:** organizational communication; tourism management; strategic planning.

## INTRODUCCIÓN

El turismo forma parte de los principales sectores estratégicos para el desarrollo de la economía en Cuba. En las bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 se hace referencia, en el Eje Estratégico de “transformación productiva e inserción internacional” y específicamente en el objetivo 8, a la necesidad de fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo con el propósito de incrementar los ingresos por exportaciones de servicios, su capacidad de crear fuentes de empleo, promover la cultura nacional y local e incrementar su encadenamiento con los mercados internos y producciones nacionales.

De igual forma, en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se dedica el Capítulo IX a la política para el turismo, donde se relacionan los lineamientos del 209 al 216. Dentro de estos, el lineamiento 211 orienta perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y la comunicación, y potenciando la comunicación promocional.

El Hotel Costa Sur pertenece al Grupo Hotelero Cubanacán. Se encuentra ubicado en la playa “María Aguilar” en la península de Ancón, a solo 5 kilómetros de la ciudad de Trinidad. Posee una ubicación estratégica por estar situado en una hermosa playa que ofrece un paisaje de incomparable belleza con montañas al fondo. Su verde vegetación, arenas y grandes piedras adornan su vista. Lo favorece también su cercanía a la legendaria Villa Trinitaria, que conserva calles empedradas, casas de la época colonial y una belleza arquitectónica muy admirable, declarada por la UNESCO en 1988

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

---

Patrimonio de la Humanidad, junto a su Valle de los Ingenios, y que posee además una notable infraestructura Turística.

El Hotel Costa Sur tiene como objeto social el de promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronomía y otros propios de la actividad. En el hotel se encontró la situación problemática siguiente:

- Insuficiente gestión comercial, tanto a nivel nacional como internacional.
- Escasa divulgación de los servicios que brinda el hotel.
- Insuficiente variedad de la oferta.
- Insuficiente preparación y profesionalidad del personal.
- Carencia de estrategia de comunicación.
- Deterioro de la planta hotelera.
- Escasa diversificación de la oferta.
- Desconocimiento de los trabajadores sobre las funciones y documentos que rigen la comunicación organizacional.
- Tecnología obsoleta y carencia de medios de transporte.
- Deficiente calidad de los servicios que brinda.

El objetivo consistió en proponer un plan de acción que contribuya a mejorar la comunicación organizacional del Hotel Costa Sur.

### DESARROLLO

Según Wichels (2016), los hoteles, las organizaciones de gestión de destinos y demás empresas turísticas, públicas o privadas, utilizan varios procesos y herramientas para comunicarse, formal e informalmente, con sus grupos de interés. El concepto de la comunicación turística no se reduce a la promoción de un hotel o destino, sino que engloba también los procesos de motivación de un turista y los intercambios culturales entre visitante y anfitrión, y las narrativas turísticas a través de las cuales se construyen las identidades de las gentes, lugares y marcas.

Además, la comunicación turística está presente en las historias y fragmentos del viaje contados por el turista en el regreso a su lugar de destino y en las valoraciones que escribe en internet después del consumo.

Las organizaciones pueden usar estos canales en línea para mejorar las experiencias de los usuarios, lo que en última instancia conduce al logro de la lealtad del cliente a largo plazo (Lemon y Verhoef, 2016; Leva y Ziliani, 2018).

En el sector turístico las redes sociales han tenido un gran impacto en la forma en que las personas buscan y comparten información, e incluso toman decisiones sobre su destino. Además, las características del sector turístico hacen que su impacto a través de las redes sociales sea especialmente importante: como sector de servicios, vende productos intangibles que son característicamente inseparables, perecederos y heterogéneos, haciendo del proceso de comunicación un elemento vital de la oferta (Chen & Wu, 2019).

La atención a los clientes y la promoción de los servicios que se ofrecen están condicionadas por la preparación de los empleados y la dinámica que se desarrolle dentro de los ambientes laborales. Por lo tanto, el uso de herramientas para agilizar la comunicación y hacerla más eficiente dependerá de la formación de los trabajadores y su disposición a las mejores formas de relacionarse (Zavala y Estrada, 2016).

Si se considera un enfoque sistémico para el análisis y administración organizacional, este debe ser el punto de partida de un modelo de gestión de sus acciones comunicativas. Una buena comunicación organizacional posibilita el logro de los objetivos institucionales, pues éstos han sido planeados, desarrollados y evaluados por todas las personas que hacen parte de la institución, quienes se han preparado y han mejorado su desempeño para alcanzarlos (Oplatka, 2018).

Hennessey & Rincón (2018) enfatizan en la estrategia comunicativa como pilar fundamental de la comunicación estratégica, pues posibilita formas de acción comunicativas e interacción entre las personas. Permite, además, generar sinergias y

articulaciones para instruir, orientar, fijar posición, decidir, coordinar y evaluar ideas, acciones, procesos y dinámicas organizacionales.

## MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se emplearon los métodos de análisis de documentos, con el objetivo de establecer un diagnóstico de la situación actual del hotel y el analítico-sintético, a partir del análisis de la bibliografía y de los datos del diagnóstico.

Las técnicas aplicadas fueron la tormenta de ideas, entrevistas y encuestas a directivos y trabajadores para identificar las principales debilidades del hotel, el gráfico de Pareto para identificar la principal debilidad y el diagrama de Ishikawa para determinar las principales causas que provocan la carencia de estrategia de comunicación organizacional.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se realizó un diagnóstico para determinar las principales debilidades de la instalación, que afectan la calidad de los servicios que se prestan, ejecutándose entrevistas a los miembros del consejo de dirección y jefes de área, encuestas e intercambio con los trabajadores, entre otras. Los intercambios y encuestas realizadas en la entidad permitieron, de manera consensuada, determinar las debilidades que más inciden en la calidad de los servicios que presta el hotel, obteniendo como resultado las siguientes:

1. Carencia de estrategia de comunicación.
2. Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel.
3. Insuficiente variedad de la oferta.
4. Dificultad en la profesionalidad del personal.
5. Deterioro de la planta hotelera.

Luego se procede a dar un orden de prioridad a cada una de las debilidades que más afectan la comercialización de los servicios, para ello se consideran los criterios de 4 cuadros y 2 técnicos de la entidad (Tabla 1). Se utiliza el método de ponderación de 1 a

10, el crecimiento del valor es directamente proporcional a la prioridad que cada sujeto le confiere a la debilidad en su impacto en el problema objeto de estudio.

**Tabla 1.** Orden de prioridad de las debilidades.

DEBILIDAD	Expertos						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	9	9	10	9	10	10	57
2	6	7	6	7	7	8	41
3	8	8	9	8	9	8	50
4	5	6	7	5	5	7	35
5	3	4	5	4	3	4	23

**Fuente:** Elaboración propia

La suma de la puntuación otorgada por cada experto a cada debilidad permite determinar el orden de prioridad que le concede la organización a cada una en relación con la incidencia que tiene en el problema que se estudia. De acuerdo con los resultados, se realiza la tabulación del comportamiento de las frecuencias absolutas y relativas en la Tabla 2.

**Tabla 2.** Tabulación de los datos de las frecuencias

DEBILIDAD	Frecuencia absoluta	Frecuencia absoluta acumulada	Frecuencia Relativa (%)	Frecuencia Relativa acumulada (%)
Carencia de estrategia de comunicación	57	57	27,67	27,67
Insuficiente variedad de la oferta.	50	107	24,27	51,94
Deficiente calidad de los servicios que brinda el hotel	41	148	19,90	71,84
Deterioro de la planta hotelera.	35	183	16,99	88,83
Dificultad en la profesionalidad del personal	23	206	11,17	100,00

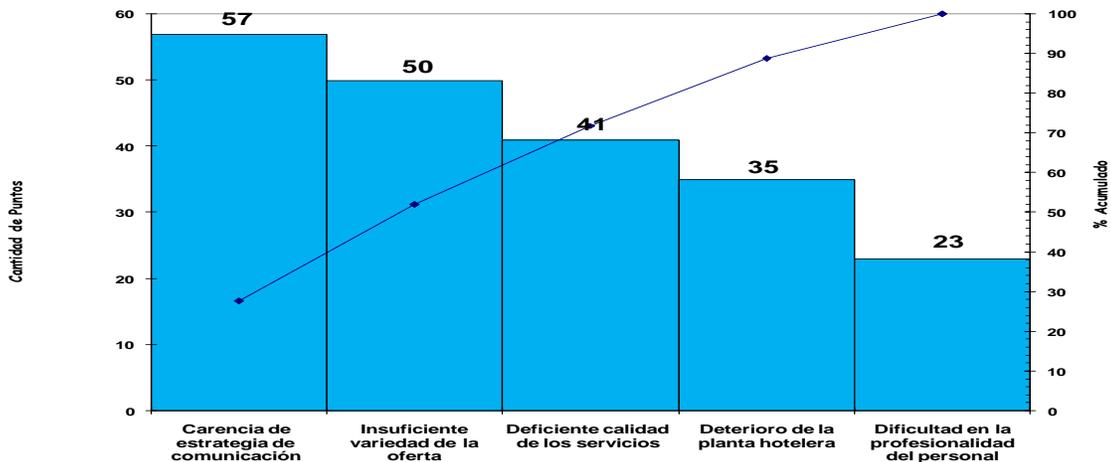
© Alejandro Carbonell Duménigo, Yordanis Fernández Alonso, Jairo Gómez González



TOTALES	206		100	
---------	-----	--	-----	--

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados de la tabulación son llevados a un gráfico de Pareto, para lograr una mejor representación de la principal debilidad que afecta a la organización (Figura 1).

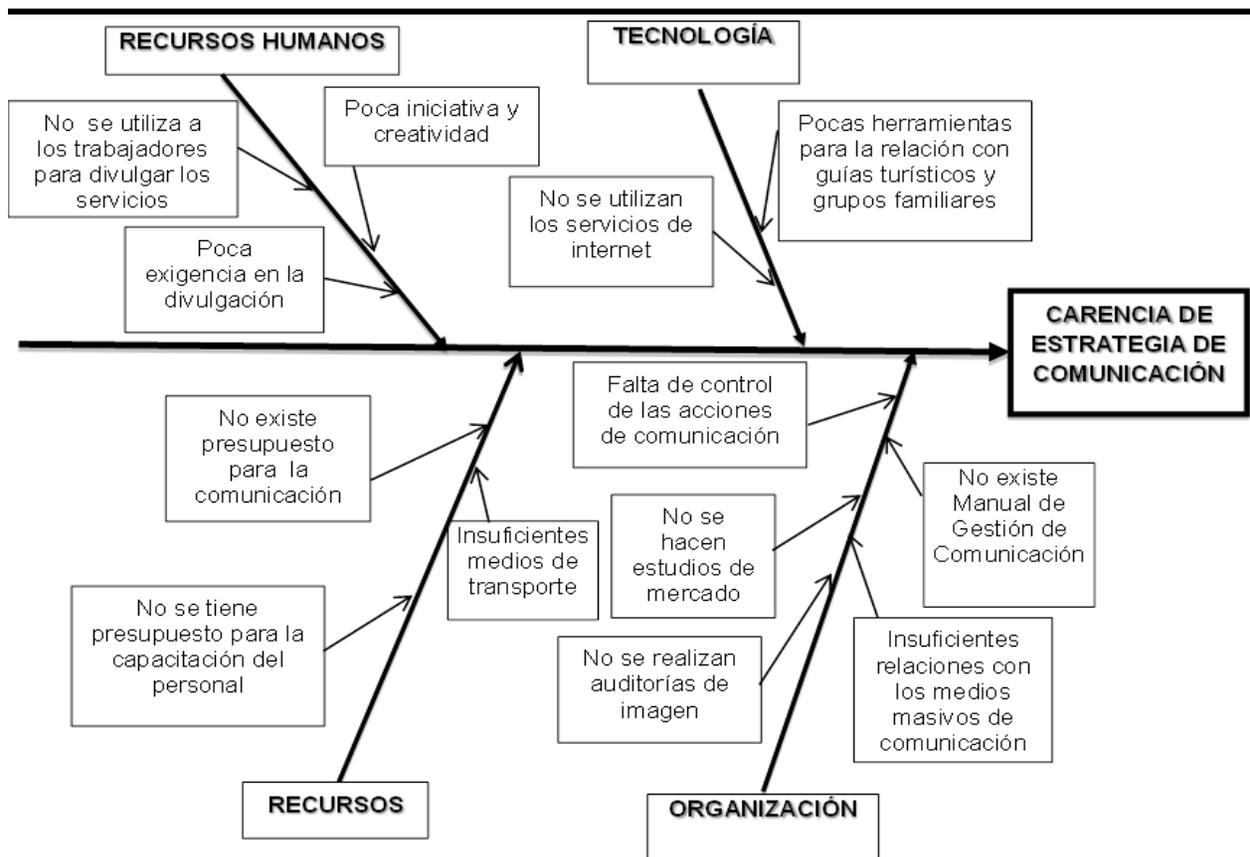


**Figura 1.** Gráfico de Pareto

**Fuente:** Elaboración propia

Como evidencia el diagrama de Pareto, la debilidad “carencia de estrategia de comunicación”, es la que más incide en la descomercialización de este destino turístico, alcanzando el 27.67% de prioridad entre las seleccionadas.

Para cada una de estas debilidades se determinaron las áreas del Hotel que inciden en estas afectaciones y se procedió a definir las causas que las provocan y la relación entre las áreas de la empresa que intervienen, de esta forma se comienza a tener un pensamiento integrador, de ver a la organización como un sistema donde las partes influyen en el resultado total, lo que permitió organizar las ideas para el posterior trabajo con los expertos con vistas a realizar un diagrama de Ishikawa (Figura 2), utilizando la matriz que la relaciona con los problemas detectados por los encuestados.



**Figura 2.** Diagrama de Ishikawa

**Fuente:** Elaboración propia

Para determinar las posibles innovaciones a realizar en el Hotel, en relación con la principal debilidad identificada, se aplicó una guía de evaluación integrada de la innovación, sustentada en un conjunto de técnicas que fueron aplicadas a cinco expertos en la organización como encuestas, entrevistas, y cuestionarios, cuyos resultados se procesaron mediante la utilización del Software Minitab.

Se definen como posibles innovaciones a desarrollar en el Hotel, para dar solución a la principal debilidad detectada, las que se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Posibles innovaciones a desarrollar para dar solución a la debilidad

Debilidad	Innovación
	1. Diseñar un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación
	2. Diseñar una estrategia para la

---

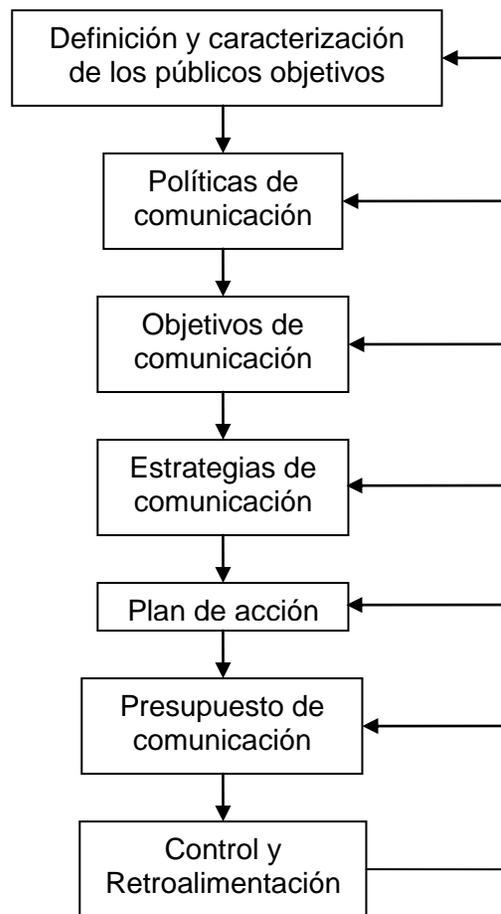
Carencia de estrategia de comunicación.	integración de los servicios que se ofertan
	3. Elaborar y desarrollar un programa de capacitación para todo el personal que interviene en los procesos de comunicación
	4. Realizar un estudio de mercado sobre la imagen percibida por el cliente.
	5. Diseñar un sitio web para la promoción de los servicios

**Fuente:** Elaboración propia

Con las innovaciones propuestas se pretende poner en práctica nuevos métodos organizativos en la entidad que permitan gestionar de manera más integrada los diferentes procesos.

Se decide comenzar por la primera innovación: Diseñar un procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación.

En la Figura 3 se muestra el procedimiento propuesto para el diseño de estrategias de comunicación en el Hotel Costa Sur.



**Figura 3.** Procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en el Hotel Costa Sur

**Fuente:** Elaboración propia

Se propone un plan de acción que contribuirá a la implementación de las estrategias de comunicación:

1. Planificación del presupuesto necesario para desarrollar la Estrategia de Comunicación.
  - Valoración de lo ejecutado en el presupuesto.
  - Propuesta de presupuesto necesario para el diseño de la Estrategia de Comunicación.

2. Incluir el presupuesto necesario en la planificación del año para la capacitación del personal sobre la temática de comunicación.
    - Definir presupuesto para la ejecución de la capacitación.
    - Definir temas de capacitación para incluir en el plan.
    - Contratar la capacitación.
  3. Análisis de la Estrategia General del hotel.
    - Revisión de la documentación existente.
    - Definir la documentación e indicadores involucrados en la comunicación.
  4. Definición y caracterización de los públicos objetivos.
    - Definir y caracterizar los públicos internos.
    - Definir y caracterizar los públicos externos.
  5. Establecer las políticas de comunicación.
    - Describir los posibles marcos en los que puede estar insertada la comunicación organizacional.
    - Determinar las condiciones en que se debe desarrollar la comunicación organizacional.
  6. Determinar los objetivos de la comunicación.
    - Determinar los objetivos de comunicación para los públicos internos.
    - Determinar los objetivos de comunicación para los públicos externos.
  7. Diseñar las estrategias de comunicación.
    - Definir los medios de comunicación para alcanzar los objetivos.
    - Definir los canales de comunicación.
    - Diseñar las estrategias de comunicación para los públicos internos.
    - Diseñar las estrategias de comunicación para los públicos externos.
  8. Diseñar el plan de acción para desarrollar las estrategias de comunicación.
    - Diseñar el plan de acción para los públicos internos.
    - Diseñar el plan de acción para los públicos externos.
  9. Implementar el plan de acciones.
- 

© Alejandro Carbonell Duménigo, Yordanis Fernández Alonso, Jairo Gómez González



10. Controlar la implementación de las acciones a través del cuadro de mando.

- Controlar la implementación de las acciones a través del cuadro de mando.
- Realizar Auditoría de Imagen.

El costo nunca superará los beneficios que traerá la implantación del procedimiento, por lo que desde el punto de vista económico es factible dicha innovación.

Los costos estarán relacionados con la contratación de consultores para el desarrollo de las estrategias y las acciones de comunicación que pueden incluir elaborar sueltos promocionales, ferias de ventas, difusión radial; integrar los servicios hoteleros con los servicios especializados; coordinar los cursos de formación y preparación del personal con Formatur y otras entidades; diseño e impresión de encuestas, aplicación de las mismas y trabajar sobre los resultados; diseño y actualización del sitio web con los servicios ofertados y banco de fotos.

## CONCLUSIONES

El diagnóstico inicial realizado permite valorar la situación actual en el Hotel Costa Sur y se identifican las principales debilidades que afectan la comercialización de la entidad, siendo la de mayor incidencia la carencia de estrategia de comunicación.

El procedimiento para el diseño de estrategias de comunicación en el Hotel Costa Sur parte de la definición y caracterización de los públicos objetivos, establece las políticas de comunicación, propone los objetivos de comunicación, diseña las estrategias de comunicación y los planes de acción, desarrolla el presupuesto de comunicación y controla todo el proceso.

El plan de acción para la implementación de las estrategias de comunicación en él contribuirá al logro de un grupo de beneficios relacionados con el incremento de los ingresos, la mejora de la imagen y la comunicación organizacional hacia los diferentes públicos internos y externos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chen, Y. S. & Wu, S. T. (2019). Social networking practices of Viennese coffeehouse culture and intangible heritage tourism. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(2), 186-207. <https://doi.org/10.1080/14766825.2017.1400037>

---

© Alejandro Carbonell Duménigo, Yordanis Fernández Alonso, Jairo Gómez González



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN ORIGINAL

- 
- Hennessey, G. y Rincón, Y. (2018). Estrategias de comunicación empleadas por los directivos de pyme. *In Estudios de Comunicación y Marketing*. pp. 107–131.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Leva, M. & Ziliani, C. (2018). Mapping touchpoint exposure in retailing: Implications for developing an omnichannel customer experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 46(3), 304-322. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0097>
- Oplatka, I. (2018). Understanding Emotion in Educational and Service Organizations Through Semi-Structured Interviews: Some Conceptual and Practical Insights. *The Qualitative Report*, 23(6), 1347-1363. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3259>
- Wichels, S. (2016). Cómo las redes sociales están cambiando la comunicación hotelera. *Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 3(2). <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2019/05/1185-3771-3-PB.pdf>
- Zavala, A. M. M. y Estrada, I. C. (2016). Redes sociales: Herramienta de Marketing Internacional en el sector hotelero. *El Periplo Sustentable*, (31). <https://rperiplo.uaemex.mx/article/view/4893>

---

**Conflicto de intereses:**

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

---

**Contribución de autoría:**

**ACD:** Aportó en la planificación estratégica del artículo así como en el análisis de los resultados.

**YFA, JGG:** Contribuyeron en la metodología del artículo y la confección de las referencias bibliográficas.

---

*Márgenes* publica sus artículos bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



---

© Alejandro Carbonell Duménigo, Yordanis Fernández Alonso, Jairo Gómez González



<http://revistas.uniss.edu.cu/index.php/margenes>  
[margenes@uniss.edu.cu](mailto:margenes@uniss.edu.cu)