

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TURISMO

OLIVIA GONZÁLEZ BASANTA
Licenciada en Turismo
Especialista comercial del Grupo Cubanacan
Cuba
[glez.basanta@gmail.com]

YUDEMIR CRUZ PÉREZ
Doctor en Ciencias Forestales
Vicedecano de Formación de la Facultad de Turismo de
la Universidad de La Habana
Cuba
[cruzperezjudemir@gmail.com]

PEDRO PABLO MILÁN FONSECA
Licenciado en Turismo
Especialista comercial del Hotel Comodoro
Cuba
[ppmilan40@gmail.com]

LISANDRA TORRES HECHAVARRÍA
Doctora en Ciencias Económicas
Vicedecana de Desarrollo de la Facultad de Turismo de
la Universidad de La Habana
Cuba
[lisandra.torres@ftur.uh.cu]



COMUNICACIÓN PROMOCIONAL EN FUNCIÓN DEL SEGMENTO *MILLENNIAL* DEL MERCADO INTERNO DE LA HABANA. CASO DE ESTUDIO: GRUPO CUBANACAN S. A.¹

¹ Para citar el artículo: González, O., Cruz, Y., Milán, P., & Torres, L. (2023). Comunicación promocional en función del segmento *millennial* del mercado interno de La Habana. Caso de estudio: Grupo Cubanacan S. A. *Turismo y Sociedad*, XXXII, 95-118. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n32.04>

Fecha de recepción: 13 de enero de 2021
Fecha de modificación: 27 de marzo de 2021
Fecha de aceptación: 12 de mayo de 2021

PROMOTIONAL COMMUNICATION BASED ON THE *MILLENNIAL* NICHE OF THE HAVANA INTERNAL MARKET. CASE OF STUDY: CUBANACAN GROUP S.A.

Resumen

La investigación estuvo dirigida a la caracterización de la comunicación promocional del Grupo Cubanacan S. A. en relación con el segmento *millennial* del mercado interno de La Habana. El estudio se organizó en tres fases: (1) la consulta de fuentes secundarias de información (revisiones bibliográficas, análisis de la documentación de la actividad de comunicación en la empresa, búsqueda referencial en fuentes secundarias de información); (2) la consulta de fuentes primarias de información (entrevistas a especialistas del área de mercadotecnia y una observación científica no participativa de sus plataformas de comunicación); y (3) el análisis, la síntesis y resolución de la información obtenida (diagramas de Ishikawa, de Pareto apilado y de proceso de pensamiento). Con la investigación se determinó que las principales deficiencias de la comunicación promocional del Grupo Cubanacan S. A. con respecto al segmento seleccionado son la incoherencia de las acciones de promoción y publicidad, las limitadas tareas de relaciones públicas y la no segmentación de la demanda.

Palabras clave: comunicación promocional, grupo hotelero, segmento generacional, *millennials*, mercado interno, La Habana.

Abstract

The research was aimed at the characterization of the promotional communication of Grupo Cubanacan S. A. in relation

to the millennial segment of the internal market of Havana. It was organized in three phases: (1) the consultation of secondary sources of information (bibliographic reviews, analysis of the documentation of the communication activity in the company, referential search in secondary sources of information); (2) the consultation of primary sources of information (interviews with specialists in the marketing area and a non-participatory scientific observation of their communication platforms); and (3) the analysis, synthesis and resolution of the information obtained (Ishikawa diagram, stacked Pareto diagrams, Thought Process). The investigation determined that the main deficiencies in the Group's promotional communication with respect to the selected segment was the inconsistency of the promotional and advertising actions, the limited public relations tasks and the non-segmentation of the demand.

Keywords: promotional communication, hotel group, generational niche, *Millennials*, internal market, Havana.

Introducción

El vertiginoso desarrollo del turismo en las últimas décadas ha contribuido a que el sector se convierta en uno de los más importantes a nivel mundial, sobre todo para países en vías de desarrollo. El año 2018 cerró con 1.400 millones de llegadas producidas por el desplazamiento de turistas internacionales (+6%); por su parte, 2019 cerró con 1.500 millones (+4%), para una suma de diez años consecutivos de crecimiento a nivel mundial, según la Organización Mundial del Turismo (UNWTO, 2020).

En ese sentido, Cuba le concede un valor primordial al sector, ya que se posiciona como el segundo de mayor relevancia para la economía de la isla (Hosteltur, 2018; Salinas-Chávez *et al.*, 2019). El Gobierno cubano ha trazado planes ambiciosos hasta 2030 en los que ha contemplado los grandes recursos de los que dispone la mayor de las Antillas. Ante tan alta competencia, se vuelve clave para las organizaciones y empresas turísticas —más específicamente para las de alojamiento— la eficaz comercialización de su oferta, empleando para ello una gestión adecuada y bien planificada de sus procesos de comunicación.

Según Estrella-Ramón y Segovia-López (2016), se ha producido una notable evolución que va desde la comunicación en masa hacia otro concepto más individualizado para el consumidor e integrado en la gestión empresarial, en el que es necesario captar la atención del receptor y permanecer en su memoria. Labrada-Díaz (2016) plantea la comunicación promocional como la planificación, coordinación, integración y el desarrollo de acciones que favorecen la información, persuasión y atracción del público meta en la elección de determinado producto o servicio. Tales acciones influyen en la conducta y en las percepciones de las personas al propiciar la modificación de sus criterios y crear las bases para fidelizar a los clientes, de manera que estos tengan el deseo de inclinarse por los servicios o productos que se brindan a fin de satisfacer sus necesidades.

Los mercadólogos utilizan una serie de instrumentos de la comunicación promocional para llegar a sus clientes, sus socios y otros interesados, conocidas como el *mix* de comunicación, a saber: venta personal, publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas y

marketing directo (Kotler, 2000). Para transmitir un mensaje claro y convincente, cada recurso debe coordinarse de forma cuidadosa bajo el concepto de comunicaciones de *marketing* integradas (Estrella-Ramón & Segovia-López, 2016; Kotler & Armstrong, 2012).

Estos instrumentos difieren en términos de la intención de su efecto, del tipo de contacto con el cada uno, pero en general están encaminados a promover las ventas, brindar información, persuadir a los públicos potenciales o reales y recordar los beneficios de la institución, producto o servicio (Gómez, 2018).

López-Golán *et al.* (2018) plantean que la comunicación promocional en el turismo también se encuentra en ese proceso evolutivo de una comunicación de masas controlada —destinada a la promoción asimétrica y unidireccional de los destinos turísticos reconocidos— a una nueva era de la información multimediática en la red. Esta evolución se caracteriza por incorporar la participación global de los turistas y por el surgimiento de un sinnúmero de segmentos y destinos de viaje que han podido conocerse, promocionarse y posicionarse gracias a las TIC, creados para satisfacer las exigencias del viajero moderno.

Durante el proceso de decisión y compra de un producto turístico, el viajero busca información y referencias de la oferta. Este proceso en la actualidad está influenciado y mayormente determinado por una actitud colaborativa por parte del viajero que ya disfrutó de dicha oferta, lo que implica comunicación bidireccional e interactiva en planos de igualdad para ambas partes (Altamirano-Benítez *et al.*, 2016; Altamirano-Benítez *et al.*, 2020).

Las organizaciones y empresas cubanas del sector turismo utilizan la mayoría de estos instrumentos para hacer llegar mensajes a sus públicos reales y potenciales, mostrar su oferta y alcanzar sus objetivos comerciales. La empresa seleccionada como objeto de estudio (Grupo Cubanacan S. A.) cuenta con un historial de crecimiento en la actividad turística desde su fundación hasta el momento. Su verdadera identidad no ha sido revelada para mantener su privacidad y posición ante la competencia.

La comunicación promocional es fundamental para el Grupo a la hora de comercializar su oferta. Sin embargo, para ser más efectivos en la labor promocional y facilitar este complejo trabajo, se debe partir del mercado. Resulta clave determinar el público objetivo, tenerlo segmentado de forma clara y dirigir a este las estrategias de comunicación. Esto permite transmitir de manera eficiente los beneficios de la oferta y una diferenciación de los competidores, así como construir vínculos más cercanos con la audiencia, crear experiencias y, finalmente, generar valor para ambos. El turismo es un sector que se beneficia de un modo enorme de los estudios de demanda y de su segmentación.

Sobre la base de investigaciones previas, diversos autores —como Alsop (2008), Barton *et al.* (2014), Beauchamp y Barnes (2015), Chirinos (2009), DeVaney (2015), Penagos (2018), Prensky (2001) y Varela (2012)— plantean criterios sobre una forma de segmentación de la demanda de acuerdo con grupos generacionales, es decir, según rangos de años de nacimiento de los consumidores. Queda determinado un grupo de categorías internacionales con las que la mayoría de los autores coinciden, aunque los años de nacimiento difieren ligeramente de acuerdo con el país o la región donde se realice el estudio. Los hechos

vivenciados y la velocidad con la que evolucionan las generaciones también sufren ligeras variaciones y condicionan su comportamiento.

La generación Y o *millennial* está compuesta por los nacidos entre 1981 y 1994. Esta generación resulta de interés para la investigación, por encima de las otras, dada su relevancia como consumidora. Los *millennials* constituyen el principal segmento de consumidores a nivel internacional y generan gran interés en los ámbitos empresarial y académico.

Ruiz (2017) plantea que la generación Y tuvo su auge con el desarrollo de la tecnología; la instantaneidad de la información en tiempo real; los avances en la transformación de los medios de comunicación; la difusión extraordinaria de Internet y los medios en red; la masiva adopción de la telefonía celular móvil, así como de espacios y productos en los que intervienen las TIC y la simplicidad para la conexión global; la posibilidad de acceso a noticias sin restricciones geográficas y el avance de las tecnociencias en todas las áreas de conocimiento.

Según la ONEI (2020), la población *millennial* de La Habana alcanza los 396.726 habitantes, que representan el 18,6% de la población total residente en la ciudad. La provincia además cuenta con la mayor cantidad de *millennials* del país, sin considerar la población flotante que cada día la visita. Estos datos motivaron su selección para el desarrollo de la investigación.

La empresa objeto de estudio reconoce la necesidad de adecuar sus acciones de comunicación promocional enfocadas en los *millennials* de La Habana precisamente por la relevancia que tiene dicho segmento como consumidor. La situación explicada conduce al siguiente objetivo de investigación: caracterizar la comunicación promocional de la organización en relación con el segmento *millennial* del mercado interno de La Habana para el mejoramiento de la relación comunicacional del Grupo Cubanacan S. A.

Revisión bibliográfica

La comunicación promocional

En la actualidad, la sociedad se encuentra sobrecomunicada, es por ello por lo que los anunciantes buscan posicionar sus ofertas en la mente de los consumidores. La saturación publicitaria ha llevado a que surjan nuevas y más eficaces formas de comunicación, las cuales se integran con las tradicionales —como el *marketing* directo, el promocional, el relacional o la publicidad en el punto de venta— o que, por el contrario, utilizan los medios *online* para la difusión. En cualquier caso, la tendencia apunta a que los consumidores, cada vez en mayor medida, formen parte del proceso de comunicación (Estrella-Ramón & Segovia-López, 2016).

La comunicación promocional posee una serie de instrumentos que los mercadólogos utilizan para comunicarse con los clientes y con otros socios. Para transmitir un mensaje claro y convincente, cada instrumento debe coordinarse de forma cuidadosa bajo el concepto de comunicaciones de *marketing* integradas (Kotler & Armstrong, 2012). Estos instrumentos son:

- Publicidad: cualquier forma de representación y promoción no personal acerca de ideas, bienes o servicios pagada por un patrocinador.
- Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio.
- Ventas personales: presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía con el propósito de vender y establecer relaciones con el cliente.
- Relaciones públicas: establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía con el fin de obtener publicidad favorable, crear una buena imagen corporativa y manejar o bloquear rumores, relatos o sucesos favorables o desfavorables, según el caso.
- *Marketing* directo: conexiones directas con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente para obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones duraderas con los clientes.

Segmento millennial internacional

El término “generación” se refiere a un grupo de personas de determinado rango de edad que a lo largo de su vida comparten una serie de experiencias formativas que las distingue de sus predecesores. A partir de los criterios de Prensky (2001), Alsop (2008), Chirinos (2009), Varela (2012), Barton *et al.* (2014), Beauchamp y Barnes (2015), DeVaney (2015) y Penagos (2018), se presentan seis categorías predominantes: generación silenciosa, *baby boomers*, generación X, *millennials*, *centennials* y generación *Alpha*.

Los *millennials*, como se le conoce comúnmente, generan gran interés tanto en el ámbito empresarial como en el académico, pues no en vano constituyen el principal segmento de consumidores a nivel internacional, de ahí el enorme interés de los mercadólogos por dominar sus pautas de comportamiento. Según Ruiz (2017), debido al tamaño y poder de compra de esta generación, es considerada hoy en día como la más importante a nivel mundial para estudios de *marketing*.

Ruiz (2017) también ofrece una detallada caracterización global de la generación *millennial* a partir de estudios extensivos realizados en los últimos años por diversos autores. Entre las características más relevantes de la generación Y en general se encuentra que tienen una alta exposición a la tecnología y la información (Herbas *et al.*, 2017; Prensky, 2001); hacen uso intensivo de las redes sociales (Duffet, 2015; Enginkaya & Yilmaz, 2014); presentan un comportamiento multiplataforma y multitarea (Prensky, 2001); tienen necesidad de socialización y conexión (Burstein, 2013; Tuten & Solomon, 2014), así como de empoderamiento (Barton *et al.*, 2014); son críticos, exigentes y poco permeables a la publicidad tradicional (Hyllegard *et al.*, 2010; Prensky, 2001); cuentan con un rearme ético (Barton *et al.*, 2014); y tienden al individualismo (Espinoza *et al.*, 2010).

A modo de resumen, Ruiz (2017) plantea que el apogeo de esta generación se dio a la par con el desarrollo de la era tecnológica, la instantaneidad de la información —ahora disponible

en tiempo real—, los avances en la transformación de los medios de comunicación, la difusión extraordinaria de Internet y los medios en red, el uso masivo de los teléfonos móviles, la creación de espacios y productos en los que intervienen las TIC, el surgimiento de la red de área local (LAN por su sigla en inglés) y su simplicidad para la conexión global, el acceso a noticias sin limitaciones geográficas y el avance de las tecnociencias en todas las ramas del conocimiento. Estos son algunos de los principales factores que modelaron su perfil de relacionamiento y modificaron su conformación de vínculos sociales.

Segmento millennial del mercado interno de La Habana

A partir de investigaciones previamente realizadas, González *et al.* (2020) plantean que los individuos incluidos en el rango de edad entre 25 y 34 años presentan una mayor similitud con las tendencias de comportamiento del segmento *millennial* a nivel internacional, pero no ocurre lo mismo con aquellos pertenecientes al rango de 35 a 38 años. Esto evidencia un desfase en cuanto a los rangos de edades establecidos por diversos autores a nivel internacional.

Por lo demás, el comportamiento de los *millennials* del mercado interno de La Habana es similar al internacional, con excepciones inducidas por los fenómenos contextuales a los que han sido expuestos en diferentes épocas, como el uso de Internet, la conectividad y el desarrollo tecnológico. Tienen mayor preferencia por trabajos en el sector no estatal y una pequeña proporción continúa realizando estudios de superación. Su medio de obtención de información más utilizado son las redes sociales, con preferencia por WhatsApp y Facebook, secundado por el “paquete semanal” distribuido con mucha popularidad en la isla. Su conexión a Internet predominante es por datos móviles, seguida de la conexión por red cableada o wifi, perteneciente a centros de trabajo o estudio. Tienen preferencia por los teléfonos inteligentes o *smartphones*, seguidos por las PC o *laptops*, para acceder a la conexión. En su mayoría, son autofinanciados y tienen por compañía usual en la realización de actividades turísticas a sus familiares, pareja y amigos, en ese orden. Entre las modalidades turísticas que más realizan se ubican las de sol y playa, cultural y de naturaleza, aunque también demuestran un marcado interés por la gastronomía y el turismo de compras.

En cuanto a los atributos y servicios de las instalaciones turísticas, los más jóvenes le conceden mayor importancia al desarrollo tecnológico y a la relación calidad-precio, pero también demuestran interés por el confort y las facilidades. Para los individuos de mayor edad, lo primordial es la seguridad de la instalación.

Métodos y materiales

La investigación se desarrolló entre septiembre de 2019 y febrero de 2020 en el destino turístico La Habana, para la cual se estructuró el trabajo en tres fases fundamentales:

Fase 1. Consulta de fuentes secundarias de información

Se desarrolló una revisión bibliográfica de las fuentes de información existentes: libros, entrevistas, artículos, informes, información extraída de Internet y trabajos investigativos precedentes. Así se logró una mejor comprensión del fenómeno a partir de la aplicación

de métodos teóricos —como el histórico-lógico, el analítico-sintético y la inducción-deducción (Muñoz-Rocha, 2016)— y métodos empíricos —como el análisis documental y la búsqueda bibliográfica en bases de datos internacionales, principalmente de acceso abierto en Internet (*Ebsco*, *Scopus*, *Scielo*, *Dialnet* y *Latindex*, entre las principales accedidas)— sobre temáticas como la comunicación promocional en el *marketing mix* (Kotler & Armstrong, 2012) y los antecedentes investigativos sobre esta en una empresa.

También fue revisada la documentación ofrecida por el Grupo, relativa a las estadísticas de cierre de año y la participación del mercado interno, el Plan de Fidelización, el Plan de *Marketing* Operativo, el Plan de Medios, el Plan de Comunicación con el presupuesto destinado para cada área, así como las estrategias de la empresa para cada mercado geográfico.

Fase 2. Consulta de fuentes primarias de información

El desarrollo de esta fase permitió la obtención de información primaria directamente del Grupo para diagnosticar la situación actual de la comunicación promocional de la empresa en relación con el segmento de los *millennials*.

Se entrevistó a los once (11) especialistas de la Dirección de Mercadotecnia del Grupo. Las entrevistas fueron semiestructuradas (Muñoz-Rocha, 2016), con preguntas abiertas e intencionadas para obtener la valoración de dichos especialistas, sobre el mercado interno como público objetivo, específicamente los *millennials* de La Habana, así como acerca de la importancia que les concedían, el diseño de estrategias de comercialización y/u ofertas turísticas, acciones de relaciones públicas y tratamiento en las redes sociales con enfoque en el segmento.

También se abordó la gestión de la comunicación del Grupo con la intención de describir su estado actual (Túñez *et al.*, 2018). Para ello se entrevistó a especialistas de las áreas de Economía, Operaciones, Calidad y Atención a la Población, con el fin de diagnosticar las interrelaciones de dichos departamentos con el área de Promoción y Comunicación del Departamento de Mercadotecnia.

Por otra parte, tomando como base una guía de observación, se llevó a cabo una observación científica no participativa (Muñoz-Rocha, 2016) en las plataformas físicas y digitales utilizadas por la organización para la gestión de su comunicación promocional. Al respecto, se hizo especial énfasis en el posicionamiento, contenido, diseño gráfico y alcance del material publicitario en las plataformas en línea en Cuba, y más en concreto en La Habana. Los indicadores o aspectos por revisar incluyeron frecuencia del posteo, pertinencia del contenido, enfoque al mercado interno, disposición de la información, formatos, seguidores y alcance de la publicación, entre otros.

Fase 3. Análisis, síntesis y resolución

En esta fase, se procedió a organizar y procesar los datos obtenidos de las fuentes de recopilación de información, y luego se analizaron los resultados conseguidos. Primero, se realizó un Diagrama de Ishikawa o espina de pescado a partir de Oakland (1994) y Ferraz-Junior *et al.* (2015), para identificar visualmente la raíz o causa principal del problema

identificado, así como sus causas secundarias, lo que fue empleado como complemento de la información recogida por medio de las entrevistas a los especialistas, la observación no participativa y el análisis de documentos e informes actualizados propios de la empresa, en los cuales se detalla la gestión de los procesos comunicativos en sus distintas áreas, así como los presupuestos destinados para ello.

Posteriormente, se realizó un gráfico de Pareto apilado sobre la base de los criterios obtenidos de las entrevistas a especialistas. En este caso, se utilizó el *software* IBM's Statistical Package for Social Sciences (SPSS) para Windows, versión 22, que permitió visualizar aquellos criterios que sobresalieron de manera significativa por ser considerados elementos perfectibles.

Se utilizaron los procesos de pensamiento de la teoría de restricciones (Goldratt & Ptak, 2017). La primera parte de dichos procesos fue cubierta con el empleo del Diagrama de Ishikawa. Luego se realizó un análisis detallado de los posibles efectos indeseables por eliminar, algunos de los cuales también fueron identificados durante el uso de otros instrumentos, así se mostró complementariedad entre estos.

Del instrumento original se tomaron las dos primeras fases: el Árbol de Realidad Actual (ARA) para el análisis de las causas y consecuencias del problema raíz detectado, y la Nube de Eliminación de Conflictos, en la cual se inyectan las soluciones para la eliminación de los conflictos identificados, de acuerdo con la metodología de Goldratt y Ptak (2017).

En el ARA, por medio del cual se identificaron los problemas que causan los efectos indeseables, la identificación de los síntomas conocidos como efectos indeseables (EI) se llevó a cabo siguiendo una guía de orientación elaborada por los autores a partir de Goldratt y Ptak (2017). Estas situaciones conflictivas se representaron mediante la Nube de Eliminación de Conflictos, la cual se enfocó en la eliminación del problema en sí. Después se procedió a la propuesta de inyecciones (acciones que rompen con los conflictos), lo que facilitó la determinación de las acciones necesarias para el perfeccionamiento de la comunicación promocional del Grupo respecto a los *millennials*.

Resultados

Resultados del análisis de la documentación proporcionada y las entrevistas a especialistas

El análisis realizado a partir de la documentación ofrecida por el Grupo, en conjunto con los criterios de los especialistas recogidos en las entrevistas, arrojó los resultados que se sistematizan en la figura 1.

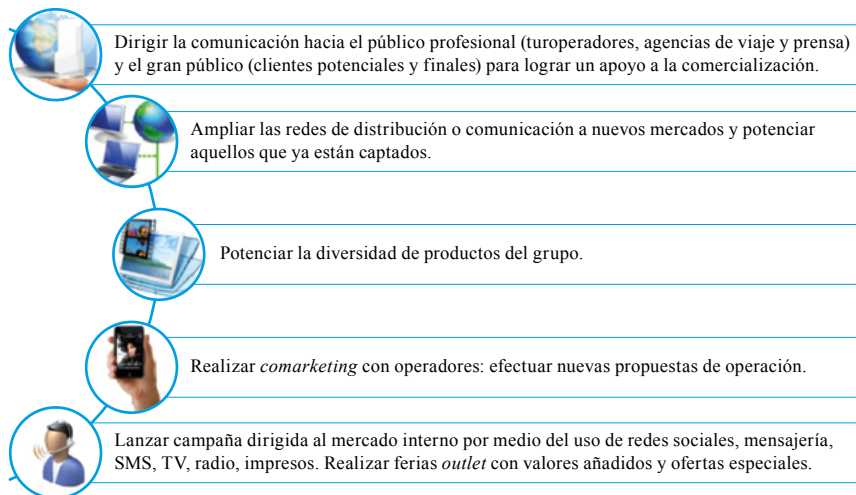
En su *Plan de Marketing Operativo*, el Grupo propuso un conjunto de objetivos en función del objeto social de la empresa, así como de la política económica y social del país para el período de 2016-2021. Los principales objetivos del Área de Comunicación Promocional planteados para el año 2020 se listan en la figura 2.

Figura 1. Sistematización de los principales resultados de la documentación proporcionada y la entrevista a especialistas

Resultado a nivel estratégico	Resultado a nivel operativo	Resultado a nivel de control
<ul style="list-style-type: none"> Redacción inadecuada de objetivos. Los objetivos propuestos para 2020 no cambiaron prácticamente en comparación con los de años anteriores. La única segmentación existente hasta entonces era la geográfica, que resultó insuficiente, superficial y obsoleta. El presupuesto para cada área fue designado por los directivos de la empresa y aprobado por funcionarios del Ministerio de Turismo. 	<ul style="list-style-type: none"> La publicidad se dirigió casi que únicamente al mercado internacional. Los medios planificados para la comunicación promocional resultaron costosos para la empresa. El Plan de Comunicación de la organización se basó en una estrategia de gestión de redes sociales. Las actividades de relaciones públicas se enfocaron, principalmente, en la representación del Grupo y sus intereses en ferias y exposiciones de turismo. El Plan de Fidelización exigía que cada instalación contase con una base de datos de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> La interrelación entre las formas de comunicación promocional fue insuficiente. Gran parte del presupuesto de comunicación promocional se asignó al <i>comarketing</i>. Las publicaciones en redes sociales no estaban enfocadas en el mercado interno como público objetivo. El requisito establecido para el tiempo mínimo de estancia en la instalación rompió con la dinámica del consumo de turismo internacional actual y, sobre todo, con la del mercado interno. Los sitios web y las formas de venta del Grupo limitaban el acceso del mercado a su oferta.

Nota. Elaboración propia.

Figura 2. Objetivos fundamentales del Área de Comunicación Promocional del Grupo Cubanacan S. A. para el año 2020



Nota. Elaboración propia.

La comparación entre los objetivos propuestos para 2020 y los de años anteriores demostró diferencias en escasos aspectos, lo que es negativo en relación con su actualización y por la duda que se genera sobre su cumplimiento en años previos. Por otro lado, una

redacción inadecuada de los objetivos tiende a causar confusión por parte de quienes deben lograr su cumplimiento, situación que trae como consecuencia la insuficiente derivación y realización en la praxis. Los objetivos deben ser reales, es decir, referidos a procesos reales que se puedan observar; concretos, esto es, que no confundan o den vía libre a interpretaciones; y medibles, en otras palabras, formulados de forma tal que sea evidente un resultado alcanzable.

El Grupo tenía establecido un tratamiento diferenciado por mercados geográficos (los principales se localizan en la figura 3) en cuanto a las ofertas, campañas publicitarias y contratación con operadores; sin embargo, la única segmentación tenida en cuenta fue la geográfica, que a pesar de ser la tradicional resultó insuficiente, superficial y obsoleta. Además, no consideró el mercado interno de la isla como uno de los principales, pese al crecimiento acelerado de esas ventas en los últimos años.

Figura 3. Localización de los principales mercados geográficos emisores del Grupo Cubanacan S. A.



Nota. Elaboración propia.

La publicidad se dirigió fundamentalmente al mercado internacional, a la captación de clientes en los mercados emisores. La mayor parte del trabajo para diseños físicos fue realizada por Publicitur S. A. Agencia de Comunicación, y por el Grupo de Electrónica para el Turismo en el caso de diseños digitales.

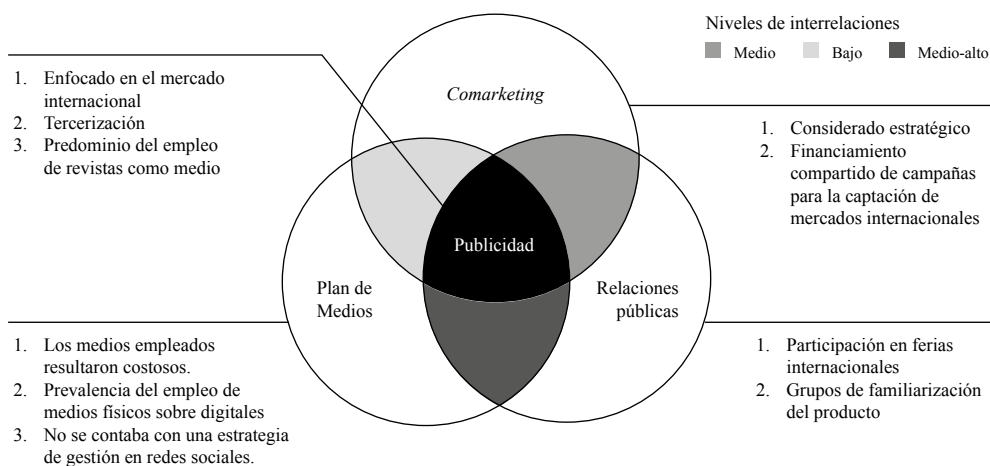
Se utilizaron medios digitales pertenecientes a los mercados a los que se dirigió la empresa, aunque fue notable la participación de medios latinoamericanos, europeos y canadienses. Se destaca el uso de revistas especializadas.

Los medios planificados por el Grupo para el desarrollo de su comunicación promocional resultaron sumamente costosos. En la utilización de medios para publicidad fue posible notar un incremento del uso de medios digitales por encima de los medios físicos, esto en comparación con años anteriores. Sin embargo, la organización no empleó sitios gratuitos de autogestión para la retroalimentación con su público.

El *community manager* del Grupo gestionaba dos sitios web y tres redes sociales de la empresa. El *especialista* decidía qué contenido publicar y en qué momento, sin tener establecido un programa de publicación semanal o mensual que reflejara una planificación al respecto. Sumado a eso, el contenido generalmente publicado fue creado por el especialista y no estaba vinculado con el contenido generado en otras plataformas o en materiales impresos de la organización.

Hubo falta de interrelación entre las formas de comunicación promocional (figura 4), así como insuficiencias en la comunicación interna de dicho departamento. Las instalaciones hoteleras de la organización publicaban información de forma aislada, sin previa supervisión del especialista, esto afectó en mayor medida la comunicación en redes sociales.

Figura 4. Relaciones entre las actividades más practicadas por el Grupo Cubanacan S. A. en lo referente a comunicación promocional



Nota. Elaboración propia.

Por otro lado, las publicaciones en redes sociales no se enfocaron en el mercado interno como público objetivo. Sin embargo, las estadísticas de Metricool muestran que las mayores cuotas de seguidores en todas las plataformas del Grupo las tuvieron Cuba como país y La Habana como ciudad.

En relación con el *comarketing*, las responsabilidades para el financiamiento compartido de campañas publicitarias y otros elementos del área de comunicación se distribuyeron entre la empresa y dos o más organizaciones con un interés común. Estas acciones se centraron en la captación de mercados internacionales.

Las actividades de relaciones públicas se enfocaron, principalmente, en la representación del Grupo y sus intereses en ferias y exposiciones de turismo, de las cuales FitCuba ha sido una de las más importantes. El Grupo también participó en otras ferias internacionales anuales relevantes, como las de Madrid 2019 y la de Berlín del mismo año.

Otra de las actividades llevadas a cabo fue el desarrollo de Grupos FAM –(grupos de familiarización con las ofertas turísticas), centrados principalmente en turoperadores y agencias de viaje de Canadá, Francia, Argentina, Perú y en un aumento significativo de Rusia debido a negociaciones con Coral Travel. Sin embargo, no quedó reflejada la disposición del presupuesto para Grupos FAM por parte de receptivos cubanos, encargados de atender de manera directa el mercado interno.

El Grupo diseñó un *Plan de Fidelización* con alcance a los hoteles de administración propia, que tenía entre sus objetivos, los siguientes:

- Estimular al cliente para que continuase eligiendo las marcas del Grupo como su mejor opción.
- Aumentar los ingresos a partir de la obtención de una mayor ocupación hotelera.
- Promover y posicionar en diversos mercados las facilidades y los beneficios de los planes de fidelización promovidos por el Grupo.

El *Plan de Fidelización* exigía que cada instalación contase con una base de datos de los clientes que incluyera información correspondiente a los detalles de su estancia, preferencia y datos personales. Con regularidad mensual se revisaría la base de datos para identificar clientes susceptibles de recibir felicitaciones, recordatorios u ofertas especiales, entre otras acciones cotidianas.

Las acciones de fidelización iban desde el envío de postales o cartas de bienvenida firmadas por el director del hotel, reservas en restaurantes, cesta de frutas, *check-in* y *check-out* gratuitos, ubicación en habitaciones de categoría superior y descuentos en servicios de masaje, hasta la entrega de un *souvenir* identificativo del hotel, masaje gratuito o *pullover* identificativo de la marca.

El requisito establecido para el tiempo mínimo de estancia en la instalación rompió con la dinámica de consumo del turismo internacional actual y, sobre todo, con la del mercado interno, cuya estancia media era hasta entonces de cuatro (4) noches, según estadísticas del Área de Mercado del Departamento de Mercadotecnia del Grupo. Así mismo, resultó únicamente aplicable a repitencias en la misma instalación hotelera, elemento que también rompió con las dinámicas de consumo internacionales.

El presupuesto para cada área fue designado por los directivos de la empresa y aprobado por funcionarios del Ministerio de Turismo. El Comité Comercial del Grupo –conformado por miembros de la Dirección de Mercadotecnia– tiene la función de aprobar la distribución del presupuesto realizada por el especialista principal del Área de Comunicación Promocional.

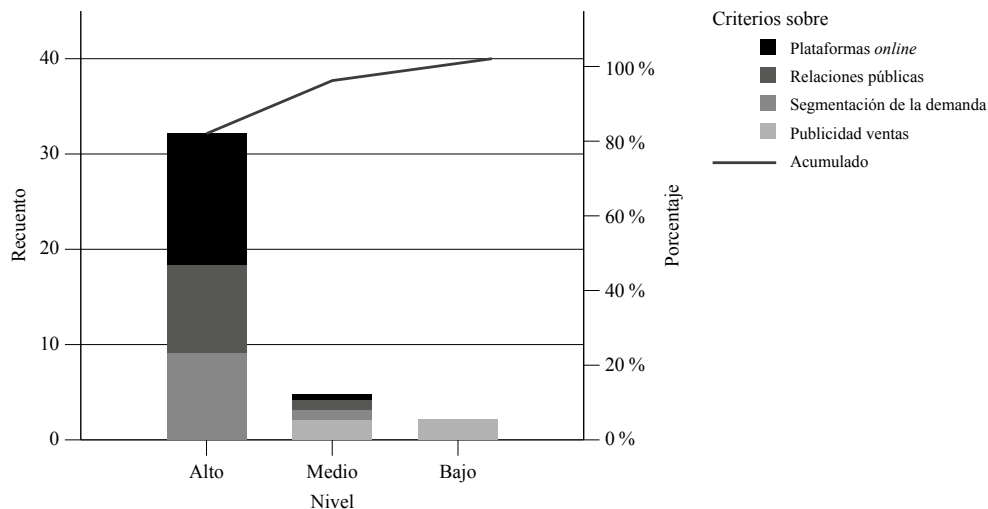
Dichas partidas incluyeron los pagos a Publicitur, medios digitales y especializados, campañas en línea, FitCuba (arrendamiento, aseguramiento y *stand*), objetos promocionales, diseño e imagen del Grupo (diseño, maquetación, impresión y producción), promoción y publicidad de instalaciones (ferias, *outlets*, eventos, aniversarios), audiovisuales (videos, multimedia, producción, fotografía), impresiones en el exterior, relaciones públicas (grupos FAM, premios) y *comarketing*.

Con la intención de agrupar la información obtenida de las entrevistas a especialistas sobre la necesidad de perfeccionamiento de la comunicación promocional del Grupo, se presenta la figura 5, enfocada en el segmento de los *millennials*. El grupo de criterios, vinculados a la caracterización de la situación, se tabularon y analizaron mediante paretos apilados para determinar la necesidad de perfeccionamiento de la comunicación promocional, con miras a su enfoque al segmento, lo cual permitió destacar los puntos vitales sobre los triviales.

De este modo, en la figura 5 se dispone el análisis en forma de Pareto apilado de las entrevistas agrupadas, atendiendo a la necesidad de perfeccionar la comunicación promocional en el Grupo Cubanacan S. A. En las entrevistas se les preguntó a los especialistas cuáles áreas o actividades de la comunicación promocional eran las menos desarrolladas (en un rango de bajo, medio y alto) y, por ende, las más susceptibles de mejorarse.

Las respuestas se tabularon creando una escala de 1(bajo), 2(medio) y 3(alto) que permitió ordenar jerárquicamente en el SPSS el cómo los especialistas, con sus opiniones, reconocieron las diferentes necesidades de perfeccionamiento para que sus acciones se enfocaran en la comunicación con el público objetivo.

Figura 5. Jerarquización de las necesidades de perfeccionamiento de la comunicación promocional en el Grupo



Nota. Elaboración propia.

Los autores identificaron cinco tipos de necesidades, las cuales son contentivas de los criterios emitidos, a saber: (1) plataformas en línea, (2) relaciones públicas, (3) segmentación de la demanda, (4) publicidad y (5) ventas. Los especialistas coincidieron en que la necesidad de perfeccionar la comunicación promocional es alta, y en sus criterios delimitaron que el mayor esfuerzo perfeccionador debe enfocarse en las plataformas en línea, en primera instancia, seguido de las relaciones públicas y la segmentación de la demanda.

Resultados obtenidos a partir de la observación científica

La observación científica realizada a las plataformas de comunicación en línea del Grupo, en conjunto con el *community manager* de la instalación, permitió arribar a los siguientes resultados:

Hasta inicios de 2020, el Grupo empleaba cuatro redes sociales: Facebook, con un total de 17.140 seguidores, seguido de Twitter, con 3.447; en tercer lugar, está Instagram, con 968, y, por último, YouTube, con solo 205 (datos tomados en el momento de la investigación).

La cantidad de seguidores no resulta representativa en comparación con la cantidad de turistas-días que han consumido sus productos. El análisis de la información estadística obtenida en la plataforma web Metricool arrojó la siguiente información: primero, hasta el 18 de enero de 2020, el sitio había tenido un total de 8.885 visitantes, que en conjunto habían realizado 9.379 visitas y 23.000 vistas a las páginas del Grupo. Segundo, en la segmentación por cuota de interacciones, Cuba se posicionaba como el primer país, con 2.544 visitantes, lo que representa el 28,66% de los visitantes al sitio web. Tercero, en el caso de Instagram, a pesar de contar con muy pocos seguidores, Cuba y La Habana ocupaban el primer lugar por país y ciudad, respectivamente, esta última con un 22,97%.

El perfil oficial en Facebook contaba con más de 17.000 seguidores en crecimiento diario, gracias a los cuales Cuba ocupó la primera posición. La Habana asumió el primer lugar en el *ranking* por ciudades, con un 17,49% de participación. En las estadísticas presentadas por el instrumento propio de la red social se puede observar que la mayor participación fue relativa a las féminas entre 25 y 34 años, con un 17%, seguida de aquellas pertenecientes al rango de 35 a 44 y de 45 a 54, con un 12% cada uno. A su vez, los hombres de 25 a 34 años y los de 35 a 44 fueron los siguientes en la lista, con un 11% respectivamente.

Hasta enero de 2020, los sitios web y las formas de venta del Grupo limitaban el acceso del mercado interno a su oferta, que estaba obligado a realizar la compra por medio de agencias de viajes y receptivos. Esto dificulta la compra en línea por parte del mercado interno, que no tiene acceso a las tarjetas aceptadas. Sin embargo, las estadísticas ofrecidas por la web Metricool demuestran el interés de dicho mercado, así como la cantidad de visitas realizadas a la página del central de reservas.

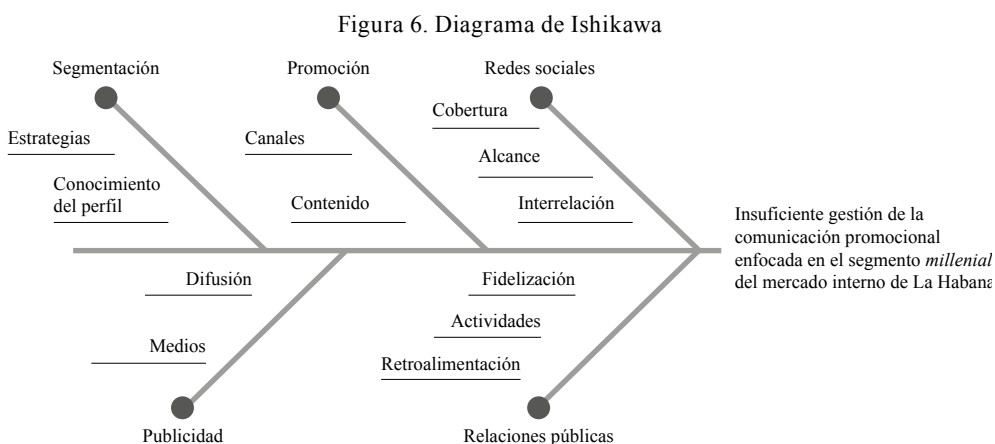
La participación en redes sociales del Grupo hasta inicios de 2020 era aún emergente, aunque iba en crecimiento. Cuba se mantenía hasta entonces posicionada como el país más representativo en cuanto a participación en las redes sociales, pues ocupaba la primera posición en el ranking. La participación de las mujeres en las redes sociales del Grupo

era mayor que la de los hombres, sobre todo en Facebook, elemento que debe tenerse en cuenta a la hora de diseñar las estrategias comunicativas.

Discusión

Diagrama de Ishikawa

El análisis de la información obtenida de la documentación ofrecida por el Grupo, las entrevistas a especialistas, así como el Pareto apilado, conllevaron el abordaje de disímiles problemáticas del Área de Comunicación en la empresa, las que se resumen en el diagrama de la figura 6.



Nota. Elaboración propia.

En la figura 6 se representan, en forma de espina de pescado, las causas principales y secundarias de la “insuficiente gestión de la comunicación promocional enfocada en el segmento *millennial* del mercado interno de La Habana”, lo que se sustenta a continuación, en la tabla 1.

Tabla 1. Explicación de las causas principales y secundarias del Diagrama de Ishikawa

Causas principales y secundarias	Explicación
<p><i>No segmentación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Insuficiente conocimiento del perfil Estrategias no afines con el perfil 	Solo se aplica una segmentación por región geográfica por medio de los principales mercados emisores que atiende la organización. Por lo tanto, no se tiene conocimiento en profundidad de los segmentos generacionales, específicamente del <i>millennial</i> , que es el de interés de la presente investigación. Como consecuencia, no se diseñan estrategias en función del comportamiento del perfil del <i>millennial</i> .
<p><i>Promoción incoherente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Canales y contenidos incoherentes 	Los canales y el contenido generados, así como las promociones efectuadas, no están enfocados en el segmento <i>millennial</i> del mercado interno ni facilitan su proceso de compra.

Causas principales y secundarias	Explicación
<p><i>Poca presencia en redes sociales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Cobertura escasa ● Poca interrelación ● Alcance muy limitado 	<p>A pesar de que la mayor visualización en redes sociales es por parte de usuarios cubanos (específicamente de La Habana, del rango de entre los 25 y los 34 años), las publicaciones no están enfocadas en el segmento <i>millennial</i> ni tienen en cuenta sus características. El alcance de las publicaciones es mínimo para una organización de esa magnitud. No se interrelacionan las publicaciones en las distintas redes sociales y otras plataformas. No hay una cobertura adecuada del material.</p>
<p><i>Publicidad insuficiente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Medios incoherentes ● Escasa difusión 	<p>La publicidad centrada en el mercado interno es inapreciable, prácticamente inexistente. No se emplean medios utilizados por el mercado interno, en especial por el <i>millennial</i>. La difusión también es mínima.</p>
<p><i>Limitaciones de las relaciones públicas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Insuficientes canales de retroalimentación ● Actividades insuficientes ● Fidelización incoherente con las tendencias 	<p>Las acciones de relaciones públicas con el mercado interno se limitan a la retroalimentación por medio de las redes sociales, pero no se realizan actividades de interés para dicho mercado. El Plan de Fidelización es incoherente con las tendencias de consumo del mercado interno, de manera que se requiere una semana de estancia para cualquier acción de fidelización.</p>

Nota. Elaboración propia. Las causas principales y secundarias antes expuestas fueron utilizadas para la aplicación de las dos primeras fases del proceso de pensamiento de la teoría de restricciones de Goldratt (2001).

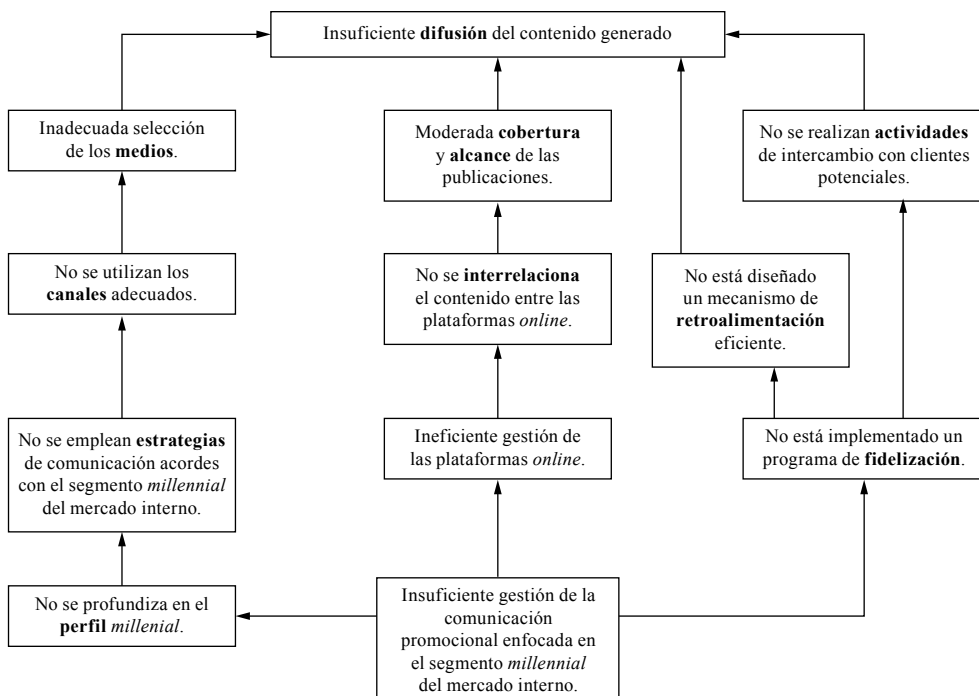
Proceso de pensamiento

Fueron identificados doce (12) efectos indeseables (EI), utilizados posteriormente para la construcción del Árbol de Realidad Actual, teniendo en cuenta la relación existente entre los EI, así como la jerarquía presente entre ellos. El ARA quedó estructurado gráficamente como se muestra en la figura 7.

El problema-raíz definido en el Árbol de Realidad Actual fue la “insuficiente gestión de la comunicación promocional enfocada en el segmento *millennial* del mercado interno de La Habana”, el cual se estableció como el efecto indeseable objetivo de la Nube de Eliminación de Conflictos, pero expresado positivamente. La conformación de la Nube, diseñada con sus restantes componentes, se expresó como se observa en la figura 8.

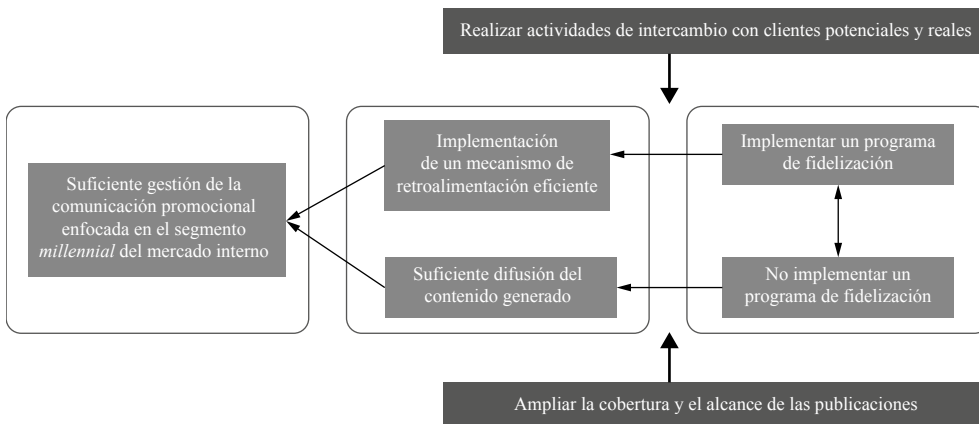
Durante el proceso de eliminación de conflictos, se inyectaron las soluciones que inciden directamente en los requisitos. Para el primer requisito (“implementación de un mecanismo de retroalimentación eficiente”), se adicionó la inyección “realizar actividades de intercambio con clientes potenciales y reales”; en el caso del segundo (“suficiente difusión del contenido generado”), se aplicó “ampliar la cobertura y alcance de las publicaciones”. Luego de insertadas las inyecciones, quedaron establecidos los efectos deseables.

Figura 7. Estructura gráfica del Árbol de Realidad Actual



Nota. Elaboración propia.

Figura 8. Estructura gráfica de la Nube de Eliminación de Conflictos



Nota. Elaboración propia.

Conclusiones

La investigación realizada permitió arribar a las siguientes conclusiones:

La revisión bibliográfica permitió determinar los elementos básicos por analizar con respecto a la comunicación promocional de una organización específica. Gracias a dicha revisión se pudo identificar que a la hora del trabajo con acciones comunicativas es fundamental que el público objetivo esté bien definido, ya que acorde con él se diseñan y proyectan tales acciones.

El diseño de las publicaciones, la naturaleza de su contenido, la interactividad, la retroalimentación y la vinculación entre plataformas constituyen factores clave para acercar las publicaciones en línea al público *millennial*, así mismo, son fundamentales para captar nuevos seguidores, de esta forma se puede perfeccionar la estrategia comunicacional del Grupo objeto de estudio.

Las principales deficiencias presentes en el contexto de la comunicación promocional del Grupo con respecto al segmento *millennial* del mercado interno de La Habana están relacionadas con las incoherentes acciones de promoción y publicidad, específicamente por medio de redes sociales, las limitadas acciones de relaciones públicas y la no segmentación de la demanda.

La importancia del perfeccionamiento de la comunicación promocional hacia el segmento *millennial* constituye una de las metas globales en el análisis del Grupo para direccionarse hacia la consecución de resultados de manera lógica y sistemática sobre las restricciones existentes. En especial, será útil para abordar tanto las restricciones internas (en el proceso, los recursos, las políticas) como las externas (el mercado fundamentalmente), para el logro de un proceso de mejoramiento continuo que aproveche las potencialidades del segmento estudiado en La Habana.

Limitaciones y delimitaciones del estudio

Las limitaciones fundamentales del estudio se enmarcaron, por un lado, en la insuficiente disponibilidad de información sobre los *millennials* en Cuba, vistos como un segmento del mercado turístico interno. Por otro lado, tales limitaciones se relacionaron con los limitados datos organizacionales sobre el consumo de los productos y servicios del Grupo por parte de este segmento.

El trabajo se delimitó en tres aspectos: (1) tiempo, solo para algunos meses de la temporada alta del turismo en Cuba; (2) espacio, únicamente para el destino La Habana; y (3) socialmente, por las relaciones de comunicación promocional del Grupo con el segmento *millennial*.

Recomendaciones

A partir de los resultados anteriores, se plantean recomendaciones y desafíos para futuras investigaciones, de manera tal que los gestores y directivos en la posición de toma de decisiones, como parte del sector turístico de La Habana, puedan mejorar su gestión en el trabajo con este segmento.

Recomendaciones posibles de aplicar por el Grupo

Sobre los objetivos y las estrategias:

- Diseñar objetivos siguiendo la metodología adecuada para ello, de forma tal que sean reales, concretos y medibles, que se adapten al contexto actual del turismo en Cuba y a las condiciones del Grupo, para evitar su repetición año tras año.
- Dar cumplimiento, seguimiento y evaluación a los objetivos comunicacionales que se planteen.
- Diseñar estrategias enfocadas en estudios previos y actualizados del mercado interno, y más específicamente del segmento *millennial*.

Sobre el tratamiento para con los mercados:

- Segmentar la demanda del Grupo, teniendo en cuenta variables de segmentación más allá de la geográfica, tradicionalmente utilizada por la organización.
- Utilizar técnicas de segmentación novedosas, como la generacional —empleada en la presente investigación—, para determinar comportamientos afines entre amplios grupos de consumidores internacionales y nacionales.
- Considerar el mercado interno entre los principales a los que se dirige la comunicación del Grupo, dada la relevancia adquirida por su crecimiento en el volumen de ventas y participación, tomando en especial consideración al segmento *millennial*.
- Publicar ofertas, promociones, descuentos y más contenido publicitario acerca de las instalaciones enfocadas en los segmentos de familias y parejas, así como para las modalidades de sol y playa, cultura y naturaleza.

Sobre la publicidad y las campañas en línea:

- Resaltar en las campañas publicitarias y en las publicaciones regulares dirigidas al hipersegmento de 25 a 34, los atributos de confort, facilidades y desarrollo tecnológico de las instalaciones hoteleras del Grupo. Para el hipersegmento de 35 a 38 años, se debería destacar la relación entre calidad, precio y seguridad.

- Resaltar en las campañas publicitarias y en las publicaciones regulares los servicios restauración, animación, piscina y acceso a Internet presentes en las instalaciones hoteleras del Grupo.
- Actualizar el listado de los medios utilizados para la publicidad, de manera que se disminuyan progresivamente los físicos para sustituirlos por los digitales y se enfoque la comunicación de las ofertas a los *millennials*.
- Aumentar la proporción de medios dirigidos a los *millennials* del mercado interno y publicar contenido publicitario en medios alternativos nacionales de interés para dicho segmento del mercado interno, como la revista VISTAR, encontrada en el “paquete semanal”.

Sobre las redes sociales y otras plataformas:

- Aumentar la frecuencia de publicación en la red social Instagram, así como diseñar contenido de interés y coherencia para las publicaciones en Facebook e Instagram dirigidas a mujeres de 25 a 34 años, ya que resultan ser los usuarios más representativos de dichas redes.
- Diseñar contenido de interés para publicar en el paquete semanal —con noticias, promociones, descuentos y catálogos del Grupo—, enfocado en el clúster *millennial* de 35 a 38 años. Para ello, deben establecerse contratos con la Agencia Publicitaria ETRES.
- Actualizar y modernizar el sitio web oficial y la central de reservas con contenido propio y de instalaciones de la marca. También obtener fotos personales de los clientes consumiendo en las instalaciones del Grupo, para utilizarlas en la generación de contenido publicitario.
- Realizar juegos interactivos, como el lanzamiento de concursos en las redes en los cuales se premia el vídeo más representativo o la foto más divertida, por mencionar algunos ejemplos.
- Incentivar el uso de los *hashtags* generales del Grupo y los propios de cada instalación. Así mismo, compartir en Facebook, Instagram y WhatsApp los enlaces de los videos de publicidad del Grupo, en lugar del video en sí, para disminuir el consumo de megas para el mercado interno.
- Publicar en Facebook, Instagram y WhatsApp contenido poco pesado, que no requiera tanto consumo de megas, dirigido a los consumidores del mercado interno que se conectan por datos; al respecto, cabe aclarar que estos son la mayoría.
- Crear contenido *responsive* que se adapte a todo tipo de dispositivos, especialmente a los *smartphones* o teléfonos inteligentes.
- Diseñar plataformas y vías alternativas para realizar reservar en línea y pagos directos por parte del mercado interno *millennial*, teniendo en cuenta sus limitaciones.

Sobre las relaciones públicas, los grupos FAM y el Plan de Fidelización:

- Organizar ferias para la venta exclusiva de productos del Grupo con mayor frecuencia, no solo en fechas significativas distantes.
- Elaborar una base de datos global del Grupo como marca, no independiente de cada instalación, para fidelizar así a los clientes *millennials* del mercado interno que reserven en cualquier instalación perteneciente al grupo hotelero.
- Crear en la base de datos un apartado para clientes del mercado interno que contenga la información personal requerida: nombre/s y apellidos, fecha de nacimiento, lugar de residencia, preferencias, número de teléfono, correo. Esto permitirá enviar felicitaciones en fechas significativas; avisar de noticias, descuentos y promociones; realizar invitaciones, entre otras acciones de fidelización.
- Crear grupos en la red social WhatsApp con los clientes *millennials* del mercado interno que se hayan alojado en una de las instalaciones, para mantenerlos informados directamente de las ofertas, promociones y noticias.
- Incluir a los clientes *millennials* del mercado interno en el Plan de Fidelización del Grupo, pues está demostrado que son más repitentes que los turistas internacionales por contar con menos opciones.
- Disminuir la cantidad de noches reservadas requeridas para acceder a los beneficios del Plan, dado que la estancia media es demasiado alta —una semana, mínimo— e interfiere con el propósito de la fidelización, además de que es totalmente incoherente con la dinámica actual del turismo internacional y nacional, así como de los *millennials* del mercado interno.

Desafíos

- Aplicar instrumentos novedosos para el diseño exhaustivo de la comunicación promocional del Grupo.
- Realizar un estudio similar, correspondiente a los otros tres pilares actualizados del *marketing* estratégico: valor para el cliente (producto), coste (precio) y comodidad/conveniencia (distribución).

Referencias

Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the Millennial generation is shaking up the workplace*. Jossey-Bass.

Altamirano-Benítez, V., Túñez-López, J. M., & Marín-Gutiérrez, I. (Eds.). (2020). *Tendencias de la comunicación para el turismo*. Dykinson, Universidad Técnica Particular de Loja.

Altamirano-Benítez, V., Túnñez-López, J. M., & Valarezo-González, K. P. (2016). Promoción turística 2.0. Análisis de las redes sociales de los gobiernos iberoamericanos. *Opción*, 32(9), 32-53. <https://bit.ly/3Vg3vTy>

Barton, C., Koslow, L., & Beauchamp, C. (15 de enero de 2014). How millennials are changing the face of marketing forever: The reciprocity principle. *BCG Perspectives*. <https://on.bcg.com/3Ug3UoD>

Beauchamp, M. B. & Barnes, D. C. (2015). Delighting Baby Boomers and Millennials: Factors that matter most. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), 338-350. <https://doi.org/10.1080/10696679.2015.1032472>

Burstein, D. D. (2013). *Fast future: How the Millennial generation is shaping our world*. Beacon Press.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://bit.ly/3xvrJ2i>

DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.

Duffet, R. G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526. <https://doi.org/10.1108/IntR-01-2014-0020>

Enginkaya, E. & Yilmaz, H. (2014). What drives consumers to interact with brands through social media? A motivation scale development study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 219-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.037>

Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*. John Wiley and Sons.

Estrella-Ramón, A. & Segovia-López, C. (2016). *Comunicación integrada de marketing*. Editorial ESIC.

Ferraz-Junior, S., Picchiai, D., & Saraiva, N. I. (2015). Ferramentas aplicadas à qualidade: estudo comparativo entre a literatura e as práticas das micro e pequenas empresas (MPes). *Revista de Gestão e Projetos*, 6(3), 84-97. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i3.373>

Goldratt, E. (2001). *Necessary but not sufficient*. Noth River Press.

Goldratt, E. M. & Ptak, C. A. (2017). *Necessary but not sufficient: A theory of constraints business novel*. Taylor & Francis.

Gómez, L. (2018). *Diseño de la campaña de comunicación promocional por el 10.º aniversario de la Facultad de Turismo* (Tesis de grado). Universidad de La Habana.

González, O., Torres, L., Cruz, Y., & Milán, P. (2020). Los Millennials como segmento del mercado interno de La Habana. *Revista Científica Ecociencia*, 7(6), 68-82. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.76.395>

- Herbas, C., Pinos, M., Yanchaguano, E., & Miranda, C. (2017). Importancia de los canales de comunicación digital para los turistas *Millennials*. Caso Guayaquil-Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/01/millennials.html>
- Hosteltur. (23 de abril de 2018). *Cuba registra un crecimiento en turistas de un 7% en el primer trimestre*. <https://bit.ly/2HMt1gM>
- Hyllegard, K., Yan, R-N., Paff, J., & Attman, J. (2010). The influence of gender, social causa, charitable support and message appeal on Gen Y's responses to cause-related marketing. *Journal of Marketing Management*, 27(1-2), 100-123. <https://doi.org/10.1080/02672571003683755>
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. Edición Millennium, Pearson Educación.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Labrada-Díaz, R. (2016). La comunicación promocional como herramienta empresarial. *Innovación Tecnológica*, 23(1).
- López-Golán, M., Campos-Freire, F., López-López, P. C., & Rivas-Echeverría, F. (Eds.). (2018). *La comunicación en la nueva sociedad digital*. Centro de Publicaciones Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://bit.ly/3RPXk6U>
- Muñoz-Rocha, C. I. (2016). *Metodología de la investigación*. Oxford University Press.
- Oakland, J. S. (1994). *Gerenciamento da qualidade total: TQM; o caminho para aperfeicoar o desempenho*. Nobel.
- Oficina Nacional de Estadística e Información [ONEI]. (2020). *Estudios y datos de la población cubana. Cuba y sus territorios 2019*. ONEI. <http://www.onei.cu>
- Penagos, M. P. (2018). *Adaptación de gestión humana para recibir a la generación Z (Centennials) en las grandes empresas del Valle de Aburrá* (Tesis de grado, Universidad EIA). Repositorio Institucional Universidad EIA. <https://bit.ly/3qIPfVy>
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Ruiz, J. J. (2017). *Millennials y redes sociales. Estrategias para una comunicación de marca efectiva*. *Miguel Hernández Communication Journal*, (8), 347-367. <https://bit.ly/2Mqemdi>
- Salinas-Chávez, E., Salinas-Chávez, E., & Mundet-i-Cerdan, L. (2019). El turismo en Cuba: desarrollo, retos y perspectivas. *Rosa Dos Ventos-Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>
- Túñez-López, M., Costa-Sánchez, C., & Míguez-González, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1) <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.59987>

Tuten, T. L. & Solomon, M. R. (2014). *Social Media marketing* (3.^a ed.). Pearson Educación.

Varela, H. G. (Del 7 al 9 de noviembre de 2012). *Los "Y" o Millennials. Atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo*. Trabajo presentado en las XVI Jornadas Nacionales Extensión Rural y VIII del Mercosur, Concordia, Entre Ríos, Argentina.