

Escuela de Hotelería y Turismo
"Perla del Sur"
Cienfuegos

**TÍTULO: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MARKTEING
PARA EL HOTEL JAGUA.**

AUTOR: Lemay Pérez Alfonso

TUTOR: Ing. Maikel Molina Cabrera.

ASESORA: MsC. Carmen Delia García Sánchez.

Año del 51 Aniversario de la Revolución



AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a todas las personas que de alguna manera han aportado su granito de arena para la investigación que se expone en el presente trabajo: a La escuela de Hotelería y Turismo "Perla del Sur", a la Universidad de Cienfuegos, a los compañeros de aula, a mis padres y en especial a quienes han servido de guía: el Tutor y la Asesora.

RESUMEN

La comercialización del producto turístico en el Hotel Jagua se realiza con un enfoque de producto/ventas caracterizado por:

- La falta de información
- La improvisación y el empirismo

Estas deficiencias afectan el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es por ello que la presente investigación titulada “Propuesta de Estrategia de Marketing para el Hotel Jagua” aborda como problema: La falta de una Estrategia de Marketing.

Para dar solución al problema, dicho trabajo se plantea como objetivo: "Lograr la Estrategia de Marketing adecuada al producto turístico y al mercado del Hotel Jagua, que permita a la alta gerencia estructurar y sistematizar la implantación de las estrategias y planes para dar cumplimiento a los objetivos comerciales de la organización".

La estructura y desarrollo de la investigación se dispuso en tres capítulos:

1. Generalidades sobre la Planificación Estratégica y las Estrategias de Marketing.

2. Diagnóstico Situacional de la Comercialización del Producto Turístico en el Hotel Jagua.

3. Propuesta de Estrategia de Marketing para el Hotel Jagua.

Esto permitió obtener los siguientes resultados:

- Diagnóstico situacional de la comercialización del producto turístico Hotel Jagua.
- Propuesta de Estrategias de Marketing adecuada a las características del Hotel Jagua.

Introducción

El Hotel Jagua, instalación turística perteneciente al Grupo Hotelero “Gran Caribe”, es una de las distinciones novedosa, funcional y elegante de La Perla del Sur, reconocido como Hotel insignia de la ciudad de Cienfuegos, con estilo constructivo que responde a los códigos del racionalismo de los años 50, caracterizado por líneas rectas, planta libre y la utilización de colores muy pintorescos. Está ubicado en una pequeña península de la parte centro-norte de la Bahía de Jagua, zona de mayor desarrollo turístico de la ciudad y conocida con el nombre de Punta Gorda. Desde este lugar se dominan visualmente las tranquilas aguas del Mar Caribe y el majestuoso macizo montañoso Escambray. Zona que ostenta la condición de Monumento Nacional como merecido reconocimiento a los valores históricos, artísticos, paisajísticos y ambientales que atesora este inigualable rincón.

Cuenta con una capacidad ocupacional de 149 habitaciones de las cuales 13 son cabañas, 2 suites y 134 dobles, de ellas 14 son habitaciones matrimoniales. Cuenta con una gran variedad de ofertas gastronómicas, dentro de las que se encuentran las siguientes:

- Restaurante “Escambray” con capacidad para 180 comensales bien acomodados y una mesa buffet con comida tradicional e internacional.
- Restaurante Palacio del Valle con capacidad para 120 comensales especializado en pescados y mariscos.
- Bar Lobby que funciona las 24 horas del día con una variada oferta de coctelería nacional e internacional, ron, licores, y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Snack Bar que funciona como cafetería y brinda servicio hasta las 9:00 pm.
- Cabaret con un espectáculo lleno de colores y cubanía,
- Bar Terraza que funciona hasta las 11.00 p.m. con oferta de coctelería nacional e internacional, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ron y licores.
- Bar Palacio que funciona hasta las 10.00 p.m. con oferta de coctelería nacional e internacional, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, ron y licores.
- Bodegón Valle que tiene una amplia gama de vinos reconocidos en el ámbito internacional, además de tapas, quesos, jamones y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Se brindan, además, otros servicios adicionales como son: alquiler de cajas de seguridad, servicio de Internet, cambio de moneda, telefonía, piscina, TV por cable y una piscina que cumple las normas internacionales.

En los momentos actuales y dado las cambiantes condiciones que nos rodean, constituye un reto para las entidades turísticas el desarrollo de Estrategias de Marketing, que permitan aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y potenciar las fortalezas existentes en el entorno natural.

El Hotel Jagua no se encuentra ajeno ante tal situación, por lo que la presente investigación se plantea como problema: **La no existencia de una Estrategia de Marketing en el Hotel Jagua.**

En función del problema hemos considerado la hipótesis siguiente:

Una Estrategia de Marketing adecuada al producto y al mercado turístico del Hotel Jagua, brindaría la información necesaria para la toma de decisiones y el desarrollo de un programas de acción.

Para darle solución al problema, considerando la hipótesis planteada anteriormente, nos trazamos como objetivo fundamental:

Proponer la Estrategia de Marketing adecuada al producto turístico y al mercado del Hotel Jagua, que permita a la alta gerencia estructurar y sistematizar la implantación de las estrategias y planes para dar cumplimiento a los objetivos comerciales de la organización.

Para dar cumplimiento al objetivo general se trazaron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los elementos generales sobre la Planificación Estratégica como marco general de la planificación comercial en las entidades turísticas.
- Analizar las concepciones y elementos teóricos sobre la Estrategia de Marketing, a partir de los modelos establecidos por diversos autores para el diseño de las Estrategias de Marketing.
- Proponer el modelo estratégico comercial adecuado, en correspondencia con las características y particularidades del Hotel Jagua.
- Realizar el diagnóstico situacional de la comercialización del producto turístico de la empresa objeto de estudio.
- Diseñar la Estrategia de Marketing adecuada al producto turístico y al mercado del Hotel Jagua.

Para dar cumplimiento al objetivo general la investigación se estructuró en tres capítulos:

Capítulo I: Aborda los conceptos teórico-metodológicos sobre la Planificación Estratégica como marco general de la Planificación Estratégica de Marketing, así como las diferentes metodologías que pueden sustentar el proceso de diseño y formulación de las Estrategias de Marketing.

Capítulo II: Ofrece el diagnóstico situacional de la comercialización del producto turístico en el Hotel Jagua.

Capítulo III: Aborda la metodología propuesta para el diseño de la Estrategia de Marketing en la empresa objeto de estudio, así como la validación práctica de la Estrategia de Marketing.

Para la realización de la investigación se utilizaron diferentes métodos de abstracción e integración, métodos sistémicos, análisis de estadísticas, consulta de Documentos sobre el Diagnóstico y Expediente del Perfeccionamiento Empresarial, así como entrevistas y encuestas que se aplicaron a Representantes de Agencias de Viajes y Receptivos Nacionales y clientes de los diferentes mercados emisores.

La literatura utilizada fue diversa y en su gran mayoría actualizada, teniendo como fuentes principales la consulta de trabajos de diplomas sobre la temática en cuestión, literaturas de autores internacionales, de los cuales tomamos valiosas experiencias, consulta de estadísticas, entre otras literaturas.

CAPITULO 1: GENERALIDADES SOBRE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.

En el presente capítulo se pretende abordar como objetivos específicos:

- Analizar los elementos generales sobre la Planificación Estratégica (PE) como marco general de la planificación comercial en las entidades turísticas.
- Analizar las concepciones y elementos teóricos sobre la Estrategia de Marketing, a partir de los modelos establecidos por diversos autores para el diseño de las Estrategias de Marketing.

1.1.- La Planificación Estratégica como marco general de la Planificación Comercial.

La evolución histórica de la planificación hasta nuestros días ha estado caracterizada por un proceso de socialización de la producción y la circulación donde cada vez más se concibe la sociedad como un sistema macro, en el cual el sistema empresarial es componente estructural micro que debe y tiene que integrarse a la dinámica de la sociedad (entorno) en su proyección futura.

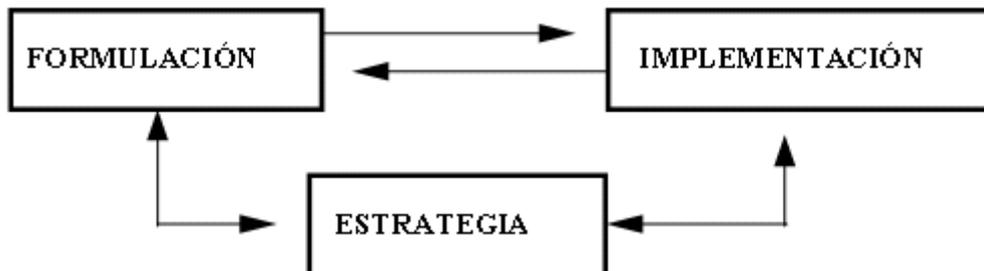
Como recurso administrativo, la **Planificación Estratégica** no consiste en planificar el futuro, sino las acciones actuales, teniendo en cuenta cómo afectan al futuro; no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno.

La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia. Teniendo en cuenta los elementos planteados, se asume la Planificación Estratégica como: "un proceso ininterrumpido de monitoreo, reflexión y síntesis del ambiente externo e interno que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen en práctica y se adecuan flexiblemente para lograr la inserción de la organización con su contexto general y específico .

El proceso lógico de la Planificación Estratégica propone dos momentos fundamentales: **Formulación e Implementación**, como se muestra en la figura No. 1.

Figura No. 1

La Formulación



Formular una estrategia entraña, tomar decisiones sobre qué se ha de hacer y se considera como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. Existen varios modelos de diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende en mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a:

La Estrategia

La P.E como proceso está íntimamente ligado al concepto de estrategia. Mintzberg, Brian y Ghoshal definen la estrategia como: un proceso organizativo, en muchos aspectos inseparable de la estructura, la actuación y la cultura de la empresa, que caracteriza:

- La línea de productos y servicios que ofrece o planea ofrecer la empresa
- Los mercados y segmentos de mercado para los que se diseñarán o se han diseñado los productos y servicios
- Los canales a través de los cuales se llegará a esos mercados
- Medios por los cuales se financiará la operación
- Objetivos de beneficios e hincapié que se hará sobre la seguridad del capital frente al nivel de rendimiento
- Políticas de comercialización, fabricación, compras, investigación y desarrollo
- Políticas de relaciones laborales y personal
- Clima organizacional deseado.

Esta definición, orientada como declaración, es considerada de mucha utilidad en el plano teórico, pero poco concretada en el ámbito empresarial. Generalmente, las declaraciones estratégicas se expresan como objetivos, lo cual no agota el contenido de una estrategia. Según Andrews, R., la estrategia "es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, fines o metas, que genera las normas de actuación y los planes para

lograr los objetivos, y que determina la variedad de negocios a los que se dedicará, el tipo de organización económica o humana que es o trata de ser, y el carácter de la contribución económica y no económica que pretende hacer para sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general”.

Una definición más genérica la ofrece Portuondo Vélez cuando la define como: “las formas de moverse de la realidad a la visión. Son los mapas en lugar de las carreteras, las direcciones en lugar de los sitios, las recetas en lugar de la comida, son una guía para la ubicación de los recursos. Las estrategias deben definir las vías para vencer, sortear, saltar o irse por debajo de las barreras”.

Esta apreciación teórica es altamente ilustrativa, a lo que solo puede adicionársele que las estrategias no son algoritmos repetitivos o axiomáticos, sino creativos y heterogéneos. Es un proceso donde se enfrentan realidades actuales y futuras y se interactúa con ellas, como plantea Ansoff, I: “es la dialéctica de la empresa con su entorno”.

La Implantación.

La implantación de una estrategia es la continuación de un proceso organizacional, donde el objetivo se convierte en una actuación y comprende un conjunto de acciones administrativas encaminadas a movilizar los procedimientos y recursos para el cumplimiento de los objetivos.

Muchos autores incluyen en una misma fase la implantación y el control, consideran que el control está en todos los momentos del proceso por cuanto en la propia formulación se diseñan y comienzan a aplicar los mecanismos de control.

Los procesos estratégicos se desarrollan de forma diferente en función del nivel jerárquico donde se desarrolle, por eso es preciso determinar los niveles y las variantes estratégicas que les corresponden.

Niveles de la Gestión Estratégica.

En la Planificación Estrategia de una organización, debemos tener en cuenta la presencia en la misma de diferentes niveles, cada uno de los cuales se distingue entre otros elementos por: su alcance, funciones, intereses, aspiraciones etc.

En general se distinguen tres niveles: **corporativo, unidad de acción estratégica y funcionales.**

A **nivel corporativo** se toman las decisiones relacionadas con:

- La definición del ámbito de actuación de la organización e impacto a lograr.
- La selección de los negocios que piensa poseer y en los que competirá, sus entradas y salidas, ampliación, compra y venta.

- La asignación de recursos entre estos negocios
- Definición de la Visión de la organización.
- Patrones de desempeño mínimo. Designación y remoción de la alta dirección de las unidades estratégicas de negocio.
- Objetivos de la organización.

A nivel de las unidades de acción estratégicas se toman las decisiones de "cómo competir en un mercado concreto", dando origen a la estrategia de negocio o estrategia competitiva, elaborada de manera relativamente independiente para cada uno de los negocios en que está subdividida la organización, con su propia misión y objetivos, pero dirigidas al logro de los objetivos corporativos.

El objetivo primario de una estrategia de marketing es el despliegue efectivo y coordinado de los recursos y acciones funcionales dentro de un producto - mercado específico, los que se constituyen en el área donde en definitiva se compulsa el éxito o fracaso de cualquier estrategia. Este es el contexto donde se desarrollan los planes de marketing o estrategias comerciales de las organizaciones.

A nivel funcional, lo constituyen las actividades operativas y de apoyo: Investigación y Desarrollo, etc. cuyas estrategias especificarán como deben contribuir estas funciones al logro de las estrategias de los diferentes negocios y a través de ellas al logro de la estrategia de UAE y corporativa. Referido a la existencia de estos niveles estratégicos, es muy importante lograr la racionalidad y la integración, por cuanto en la actualidad uno de los problemas que más atentan contra el desarrollo de la Planificación Estratégica es lo diverso y fragmentado de las estrategias dentro de una misma organización o sistema.

1.2- La Dirección Estratégica Comercial. Generalidades y particularidades.

El marketing que como filosofía presupone hoy día el estudio de las necesidades de los consumidores y la conexión de la producción con estas necesidades, contribuye de modo efectivo a concretar las exigencias de la planificación, en su esfuerzo por buscar un mayor acercamiento entre el productor y el consumidor, entre las necesidades de la economía al nivel global y los recursos de la producción para satisfacer estas necesidades, provocando con ello un considerable ahorro de trabajo social. Plantea Kotler: " La Mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del hombre por medio de los procesos de intercambio".

La planificación estratégica empresarial define los objetivos que la empresa espera en cada unidad estratégica de negocios. La dirección de marketing de cada unidad de negocios debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto a nivel estratégico como operativo. Lo que constituye el contenido central de los planes de marketing de dichas unidades de negocios. Se pueden también desarrollar planes de marketing para unidades inferiores, tales como categorías de producto, producto/área, producto/mercado o

mercado concreto. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial y esta, a su vez se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.

Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos, con el fin de establecer, en su caso, las acciones correctoras oportunas.

El hecho de denominarse departamento no tiene una relación directa con el concepto cubano de "Departamento", sino con una forma de departamentalización básica, cualesquiera que sea el tamaño o composición de la estructura designada para el cumplimiento de las funciones. En el anexo 2 se ilustra la relación.

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercado esperadas, y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización. El plan de marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

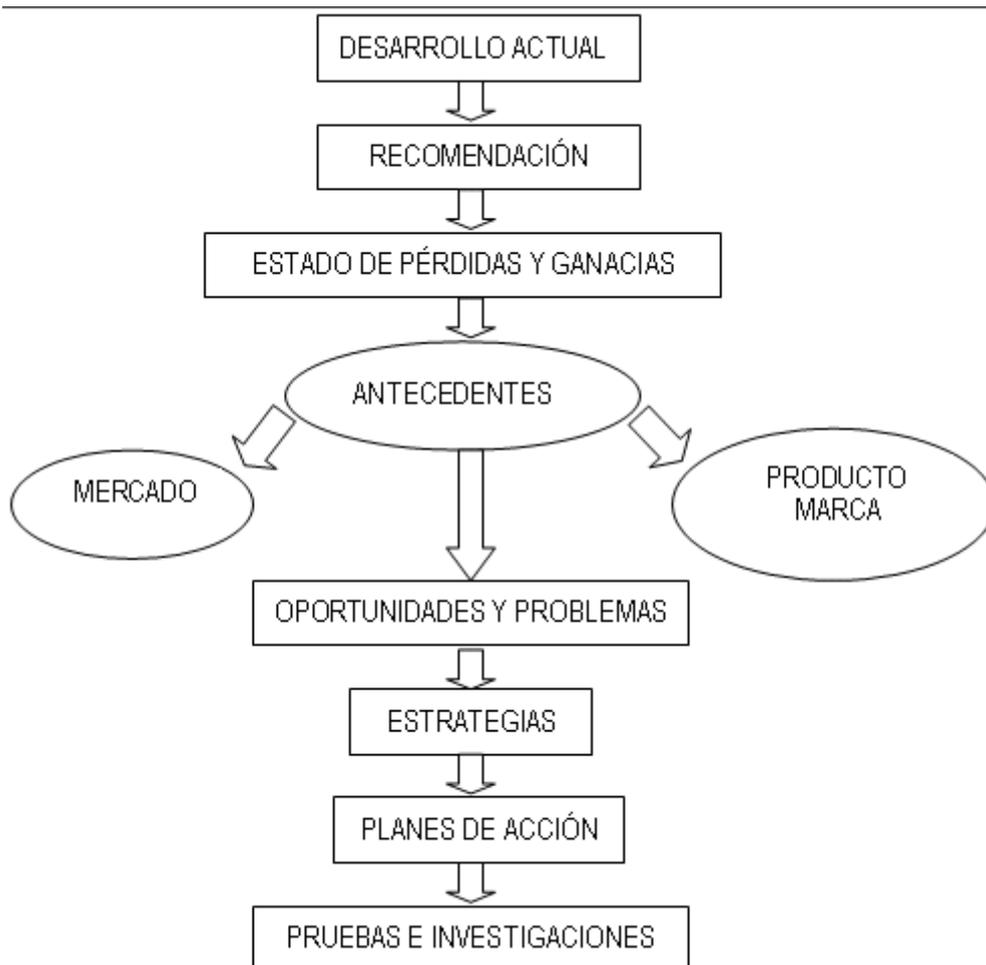
La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y períodos a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación.

El proceso de planificación estratégica comercial puede resumirse en tres preguntas claves, que indican, cada una de ellas, una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes: ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos allí?

La respuesta a la primera pregunta requiere efectuar un análisis de la situación, tanto interna (de los recursos y capacidades de la propia empresa) como externa (del mercado, competencia y entorno) con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles, tanto propios como de la competencia. La contestación a la segunda interrogante supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar la organización. Finalmente, la respuesta a la última pregunta supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos que pretende alcanzar la organización.

En la literatura existen varios puntos de vista y modelos de diseño de las estrategias de marketing. Uno de ellos es el modelo del especialista mexicano Isidor Castro, J.L, que se presenta en la figura 3.

Modelo de Plan de Marketing de Isidor Castro.



Este modelo diseñado especialmente para la gestión turística, presenta, a nuestro criterio, algunos aspectos que pueden modificarse.

En primer lugar se sitúa la formulación de objetivos dentro del paso señalado como RECOMENDACIÓN, cuando los objetivos no deben ser considerados recomendativos, sino de estricto cumplimiento, por cuanto de ellos depende el futuro de la organización.

En segundo lugar, el estado de pérdidas y ganancias sirve de base fundamental para la asignación de presupuestos y estos se deben analizar solo cuando han quedado claros los objetivos y las estrategias, teniendo en cuenta los criterios y magnitudes de asignación de la competencia, entonces, ¿por qué al principio del modelo?

En tercer lugar, los objetivos (llamados recomendaciones) se diseñan al principio del modelo, cuando aún no se ha efectuado la reflexión estratégica, ¿es correcto formular objetivos cuando todavía no se conoce la incidencia de factores externos? A nuestro criterio, no. Los objetivos solo deben formularse cuando se conocen la situación interna y externa de la organización, si no no es estratégico.

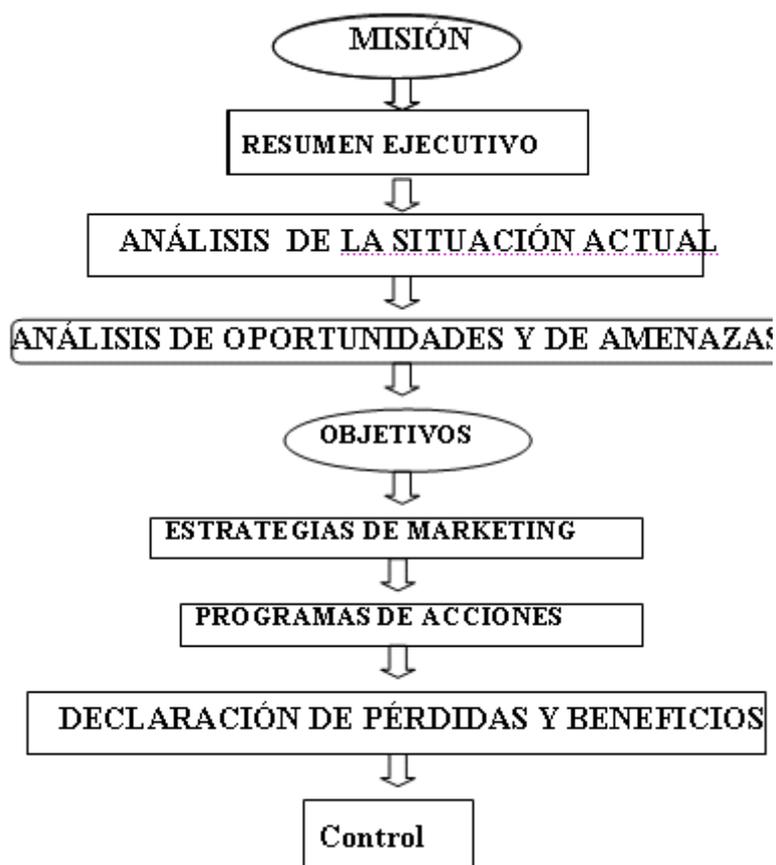
Por otra parte el modelo tiene aspectos positivos, como:

- Indica una reflexión pormenorizada y esencialmente técnica de la situación comercial de la empresa.
- Establece las investigaciones y las pruebas como mecanismos de retroalimentación, aspectos que son muy concretos desde el punto de vista mercadotécnico.

De igual forma en la literatura existen otros modelos, entre los cuales el de Philip Kotler es uno de los clásicos. El modelo de Kotler, que se presenta en la figura 4, es una variante de diseño que sigue los cánones clásicos, partiendo de la misión de la organización como punto de partida y definiendo la proyección de la organización en ese sentido.

Como insuficiencia coyuntural se le sitúa que tiene un enfoque marcado hacia los diseños estratégicos para las empresas fabriles (enfoque de producto), lo que no es el caso que ocupa a esta investigación (empresas turísticas) que es un perfil de servicios.

Figura 4.



Como aspecto positivo se puede señalar la lógica secuencial de los pasos en función del enfoque estratégico y especialmente en el caso de los objetivos y los fundamentos del presupuesto que se ubican después de haber realizado la reflexión estratégica, cuando ya hay elementos para la toma de decisiones.

En sentido general, y como producto de la revisión bibliográfica realizada, se puede plantear que la generalidad de los diseños estratégicos comerciales contienen de una forma u otra los siguientes elementos:

- **DEFINICIÓN DE LA EMPRESA**

El punto de partida de la formulación de la estrategia es la definición de la propia empresa, el producto que vende o el servicio que presta y el mercado al que sirve. **La misión** de una empresa se configura por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea. La historia de la empresa delimita una cultura, un modo de hacer específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la empresa. Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no. Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos.

La definición del negocio en el que está la empresa debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface, que las características específicas de los productos que fabrica o comercializa actualmente.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Las necesidades, los deseos y la capacidad de compra son los factores que configuran un mercado. Un mercado tiene límites, que han de conocerse para diseñar la estrategia comercial. Estos límites, sin embargo, son relativos y pueden modificarse, especialmente los que se refieren al uso del producto.

El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que lo componen, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y DEL SECTOR

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos clave como:

- Identificación de los competidores actuales y potenciales. Es decir, determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- Objetivos de los competidores. Implica conocer cómo actúan los competidores y cómo afectan sus decisiones a la propia empresa.
- Puntos fuertes y débiles de los competidores. Los **puntos fuertes** o fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los **puntos débiles**, en cambio, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de

la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser superados. Los puntos fuertes o débiles pueden proceder de los productos y servicios ofertados, la penetración del mercado alcanzada, los costes de producción, los precios fijados, el sistema de distribución establecido, la promoción desarrollada, la tecnología, recursos humanos o financieros, la organización o la capacidad directiva disponible, o los beneficios obtenidos.

El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se ubique la empresa. Esto supone considerar los aspectos siguientes:

Estructura del sector. Identificación y características de las empresas que integran el sector, número y características de los proveedores, organización del sector (asociaciones, convenios) número y tipo de clientes y canales de distribución.

Orientación del sector. Tecnología, materiales de fabricación, procedimientos de fabricación, tendencias en la innovación.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son dificultades existentes en un sector industrial para la entrada de nuevas empresas, que colocan en una situación competitiva desventajosa a las empresas que accedan a él. Estas barreras pueden ser debidas a la existencia de **economías de escala**, es decir, reducción en los costes unitarios cuando se alcanzan volúmenes de producción elevados. También pueden ser una barrera de entrada los costes marginales elevados y los costes marginales reducidos que consiguen las empresas establecidas, debido a la experiencia adquirida con la producción acumulada, y que se reflejan en la curva de experiencia. La inversión necesaria es otra barrera de entrada, así como la diferenciación del producto, el dominio de los canales de distribución o la capacidad de negociación con los suministradores que poseen las empresas existentes en el sector. Finalmente, la tendencia en el crecimiento del mercado y la fase actual del ciclo de vida del producto pueden suponer, asimismo, barreras de entrada.

ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación y generales de la organización. En la tabla 1 se detallan estos cuatro grupos de factores.

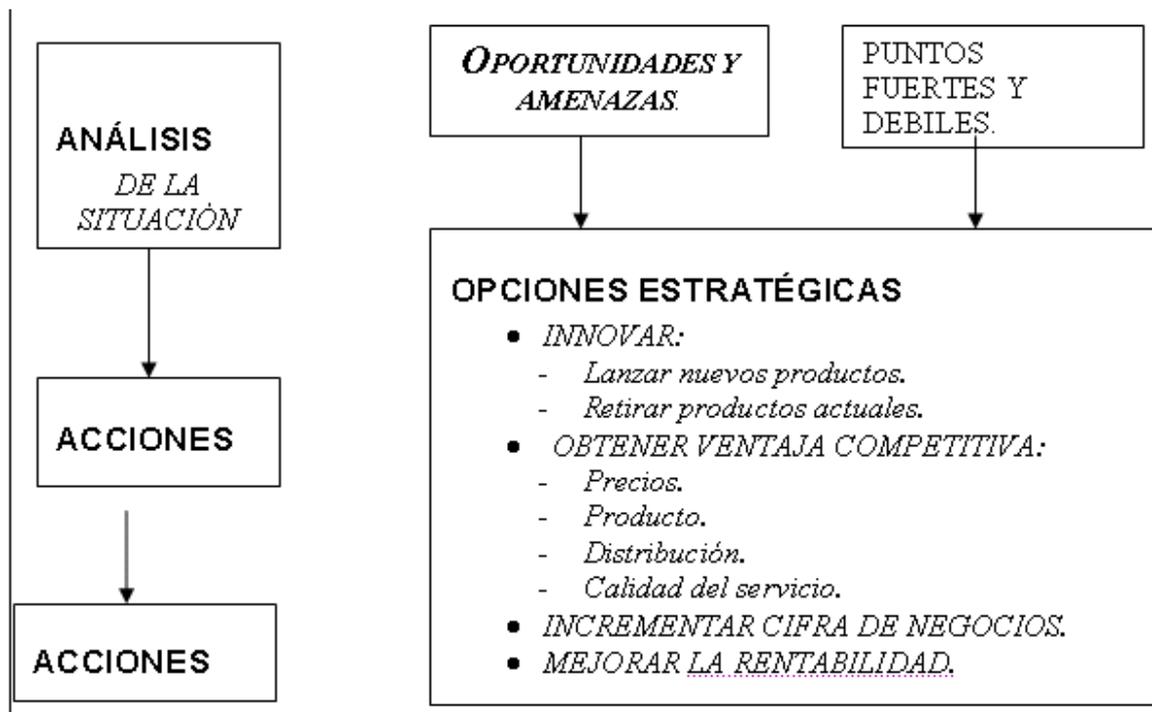
El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa determinará cuáles son sus puntos fuertes, que le permiten mantener una ventaja competitiva, y cuáles son sus puntos débiles, que suponen una amenaza o riesgo para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo.

Tabla 1. Factores a considerar en el análisis interno de los recursos

<p><u>Producción:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tecnologías.</i> - <i>Economías de escala.</i> - <i>Curva de experiencia.</i> - <i>Capacidad de producción.</i> - <i>Recursos humanos.</i> - <i>Materias primas.</i> - <i>Endeudamiento</i> - <p><u>Marketing:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Penetración de mercado.</i> - <i>Cartera de Productos.</i> - <i>Calidad de Servicio.</i> - <i>Imagen productos/ marcas.</i> - <i>Innovación.</i> - <i>Costes y precios.</i> - <i>Distribución (cobertura, eficiencia).</i> - <i>Logística.</i> - <i>Equipo de ventas.</i> - <i>Sistema de Información de marketing.</i> 	<p><u>Financiación:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Recursos financieros.</i> - <i>Coste de capital.</i> - <i>Solvencia.</i> - <i>Liquidez.</i> - <i>Rentabilidad.</i> <p><u>Organización/ generales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Estructura organizativa.</i> - <i>Capacidad directiva.</i> - <i>Cultura empresarial.</i> - <i>Identidad corporativa.</i>
--	--

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas y determinados los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia empresa, se podrán plantear las opciones estratégicas alternativas (véase figura 5)

Figura 5. Formulación de la estrategia: definición de los objetivos.



Los objetivos pueden ser muy diversos y, en algunos casos, opuestos, por lo que será preciso establecer prioridades y, en su caso, resolver los conflictos que se presenten. Estos objetivos pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos productos y retirada de los actuales), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación en productos, calidad, precios, costes, distribución o promoción), incrementar la participación de mercado (en mercados actuales o nuevos), o mejorar la rentabilidad (por reducción de costes, incremento de los ingresos, integraciones, desinversiones, etc.)

Cualesquiera que sean los objetivos, éstos deben estar cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados, ser realistas y consistentes.

DESARROLLO DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Para conseguir los objetivos propuestos la empresa debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos.

EL MARKETING-MIX

El plan de marketing, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, distribución y promoción, comúnmente esto es llamado MIX. Como se ha indicado anteriormente, una de las finalidades de la formulación de la estrategia de marketing es desarrollar y explotar eficazmente las ventajas

competitivas que posea la empresa. Estas ventajas pueden apoyarse en uno o varios de los instrumentos del marketing, tal como se expone en los apartados siguientes:

a. Producto

Para obtener una ventaja competitiva en el producto es necesario partir de un concepto del mismo centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado.

La obtención de una ventaja competitiva en el producto requerirá una diferenciación efectiva con respecto a los productos o servicios ofertados por las demás empresas.

La diferenciación en producto puede obtenerse resaltando algún aspecto real o aparente que haga que se perciba como distinto o único, con el fin de crear una situación monopolística en el mercado. La diferenciación puede basarse en las características técnicas o prestaciones del producto (rendimiento, economía, duración, mantenimiento, etc.), en los aspectos formales (marca, diseño, etc.) o en los aspectos añadidos (financiación, garantía.).

La marca, además de constituir un instrumento de identificación y protección, puede ser también una forma muy efectiva de diferenciar un producto o servicio.

La diferenciación puede obtenerse también con la innovación, lanzando nuevos productos al mercado, especialmente si no están comercializados por los competidores. No obstante, es difícil mantener una ventaja competitiva sólo con nuevos productos, especialmente si pueden ser fácilmente imitados por los competidores.

b. Precio

El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos.

El precio no es sólo lo que se paga, sino también el tiempo utilizado para obtener el producto o servicio, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona él conseguirlo.

Estos matices sobre lo que es en realidad el precio para el cliente son de gran importancia para determinar una efectiva diferenciación en el precio, que permita asegurar una ventaja competitiva. Una diferenciación que consista únicamente en precios más altos o más bajos que los de la competencia, que no esté justificada por un servicio de prestaciones o calidad distintas, pueden llevar a deteriorar la cuenta de resultados o a una guerra de precios que no beneficie finalmente a nadie.

Por otra parte, es importante considerar también la relación que el precio debe tener con la imagen de la empresa. Una empresa que quiera mantener una imagen de prestigio y calidad, no puede fijar precios elevados a sus productos.

c. Distribución

Mediante una distribución efectiva la empresa puede lograr la diferenciación y, por tanto, una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación.

La logística juega también un papel muy importante, sobre todo en aquellas empresas que tienen una distribución intensiva y que comercializan productos de alta rotación.

d. Promoción

Mediante la promoción, la empresa puede obtener también una adecuada diferenciación, que le permita mantener una ventaja competitiva. No sólo se ha de considerar el número de puntos de venta disponibles, sino también su ubicación, dimensión y ambientación.

La diferenciación puede lograrse, en primer lugar, a través de la adecuada formación del personal de la organización, que convierta a los colaboradores en auténticos profesionales y vendedores, no sólo de sus productos y servicios, sino también de la imagen pública de la empresa.

La diferenciación puede estar también en el mensaje y tono de la publicidad de la empresa, en sus campañas de promoción de ventas y en sus acciones de relaciones públicas.

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales.

Adecuación. La estrategia formulada será adecuada si potencia aspectos como:

- Ventaja competitiva o mejora la actual
- Aprovechamiento de las oportunidades del mercado
- Reducción de riesgos o amenazas
- Mantenimiento o mejora de la imagen de la empresa

Validez. Se referirá a la información utilizada, a los supuestos contemplados y a las previsiones efectuadas. En concreto, requiere satisfacer expectativas sobre:

- Realidad de los supuestos sobre el entorno y la competencia en los que se basa
- Aceptación de las previsiones sobre los resultados de la estrategia.
- Validez de la información utilizada

Consistencia. Refiere el nivel de armonía entre objetivos y estrategias, reflejando interrelación.

Posibilidad. Implica considerar restricciones básicas que puede plantear la organización como: disponibilidad de recursos o aceptación de la responsabilidad.

Vulnerabilidad. Supone contemplar los riesgos a los que debe enfrentarse la estrategia referida a:

- Riesgos de fracaso
- Posibilidad de imitación por la competencia

Resultados potenciales. Los resultados esperados deben superar los mínimos exigidos por la empresa en relación con la penetración esperada del mercado y la rentabilidad sobre la inversión superará la mínima exigida.

ORGANIZACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia de marketing, cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobreestimado el potencial del mercado, bien porque el producto no satisface realmente una necesidad o por la presencia de barreras socioculturales. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo.

La organización, disposición de los medios humanos y materiales, y la implantación de la estrategia comercial, son las tareas a realizar por la dirección de marketing para alcanzar los objetivos establecidos en el programa comercial.

La implantación de la estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere, por tanto, la asignación de acciones a los elementos de la organización. Esta actividad es dirigir. La **dirección**, además de fijar objetivos y establecer planes, tiene como misión encaminar, ordenar, coordinar y controlar las actividades de la organización para obtener los resultados esperados. Para ejecutar los planes establecidos la dirección necesita disponer de la organización adecuada, a la que debe coordinar, motivar, administrar y controlar. En concreto, la dirección de marketing debe tomar decisiones y llevar a cabo las tareas siguientes:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad de responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.

CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

El control de la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y reevaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como los siguientes:

- Ingresos y costes
- Participación de mercado
- Rentabilidad
- Necesidades de los usuarios
- Potencial del mercado
- Comportamiento de compra y uso
- Fidelidad de marcha producto
- Estilos de vida
- Actitudes
- Percepciones y preferencias
- Niveles de conocimiento de la empresa y sus productos
- Imagen de la empresa
- Calidad del servicio.

El sistema de control comercial debe actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales. Para ello debe contar con un sistema de información efectivo.

1.3 – Concepciones y elementos teóricos sobre las Estrategias de Marketing.

El concepto de estrategia es originario del campo militar, donde según los griegos un buen general no solo debía ganar la guerra con agresividad y valor sino debía planificar las batallas.

El entorno de las empresas (o sea el conjunto de elementos que puede ejercer influencia sobre la empresa) se torna cada vez más turbulento, ya que el grado de incertidumbre y hostilidad aumenta; por ello la competencia entre las empresas impone la aplicación del marketing por los directivos y especialistas en la materia, a través de una planificación de marketing con estrategias específicas para dirigir y coordinar dichos propósitos. (Anexo 1)

Son diversas las definiciones que algunos autores han dado sobre lo que es la Estrategia de Marketing, algunas de ellas son:

- La Estrategia de Marketing supone el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de Marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos propuestos. (Miguel Santesmases Mestre, "Marketing. Conceptos y Estrategias, 1990, pag 231-234).
- La Estrategia de Marketing es el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables de marketing. (Ignacio Cruz Roche, "Fundamentos de Marketing", 1985, pag 129)
- La Estrategia de Marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing. (Philip Kotler, "Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control, Tomo I, 1990, Pág. 74).
- Una estrategia de marketing detalla como se logrará un objetivo de marketing. Mientras que los objetivos son específicos y medibles, las estrategias son descriptivas. Las estrategias sirven como una guía para posicionar el producto, además sirven como referencia para desarrollar un marketing mix específico. (Cesáreo Hernández, Ricardo Olmo, Jesús García, "El Plan de Marketing Estratégico", 1994, Pág. 70).
- Es un proceso de concepción de mando que responde a la necesidad de llegar a un punto y el plan de acción que resulta de ese proceso. La estrategia de marketing es el conjunto de decisiones que definen el enfoque de marketing general a seguir para acceder a las metas que se fijó. Entonces, las estrategias serán convertidas en tácticas concretas y planes de acción, ligados a programas de tiempo, también concretos. (David Parmerlee, "Desarrollo exitoso de las Estrategias de Marketing", 1998, Pág. 80).
- Una Estrategia de Marketing es cualquier solución, que desde el punto de vista de disposición y/o dosificación de medios, se juzga razonable y posible de aplicar, para alcanzar los objetivos de un plan. Es combinar los diferentes medios y líneas de actuación que tiene la empresa para alcanzar los objetivos fijados. (Fernando Muñoz Oñate, "Marketing Turístico", 1995, Pág. 759).

El proceso de planificación, ejecución y control de la estrategia de marketing (Anexo 2) puede resumirse mediante la siguiente tabla.

Estrategias de Marketing.

Preguntas claves	Fases del proceso
1. ¿Dónde estamos?	Análisis de la situación
2. ¿A dónde queremos ir?	Definición de los objetivos
3. ¿Como llegaremos allí?	Desarrollo de acciones

1.4 Consideraciones para el diseño de las estrategias de marketing en el turismo como un sector de servicios.

El sector de los servicios es el de mayor peso y el más dinámico de las economías desarrolladas, de ahí que las empresas dedicadas a esta actividad de comercialización tengan la necesidad cada vez más creciente de aplicar el marketing a su gestión.

La aplicación del marketing a los servicios es bastante reciente. Formalmente Phillip Kotler y Sindli Levy fueron los primeros a finales de los años 60 que propusieron la ampliación del concepto de marketing a fin de incluir también los servicios así como las organizaciones sin fines de lucro.

Los servicios son actividades o beneficios que una parte puede ofrecer a otra y esencialmente tienen cuatro características fundamentales que se deben tener muy en cuenta en los programas de marketing y que son:

1. Intangibilidad.
2. Carácter inseparable.
3. Variabilidad.
4. Carácter persevero.

A continuación se explicará brevemente cada una de estas características.

Los servicios son intangibles ya que a diferencia de los bienes físicos no se pueden experimentar por los sentidos antes su compra. Para reducir la incertidumbre, el comprador buscará signos que evidencien la calidad del servicio, fijándose en el lugar, personas, equipos, material de comunicación, símbolos y precios de ventas. Por tanto la tarea del suministrador del servicio es "Gestionar la evidencia", o sea, "Tangibilizar lo intangible".

El carácter inseparable de los servicios está dado porque los servicios se producen y consumen al mismo tiempo. Si el servicio lo presta una persona,

esta es parte del servicio. Dado que el cliente está también presente en la prestación de servicio, la interacción suministrador-cliente es una de las características especiales del marketing de servicio.

Los servicios son altamente variables ya que dependen de quien lo suministre, cuando y donde. Los compradores de servicios son concientes de esta alta variabilidad y con frecuencia se informan antes de seleccionar el suministrador de un servicio.

Para asegurar el control de la calidad las empresas de este sector pueden en primer lugar invertir en una buena selección y formación del personal; estandarizar el suministro del servicio a través de una buena organización y medir la satisfacción del cliente para detectar o corregir los servicios más desarrollados.

El carácter perecedero de los servicios se establece porque estos no se pueden almacenar. Esta característica no es un problema cuando la demanda es estable, por ello las empresas deben adoptar estrategias que eviten las fluctuaciones.

Las empresas de servicios deben tener en cuenta, por tanto, esta característica diferencial de los servicios, la importancia económica y el dinamismo del sector, el incremento de la competencia, la demanda más exigente y segmentada y el desarrollo tecnológico alcanzado en los últimos años que determinan en cada caso el diseño de sus estrategias.

Hay varias razones por las cuales las empresas de servicios omitieron utilizar el marketing en el pasado. Muchos de ellos eran de pequeña dimensión y no usaban normalmente técnicas de gestión o de comercialización; en algunas se creía que no era profesional utilizar el marketing y otras tenían tanta demanda que no veían la necesidad de utilizar técnicas de mercado, pero esta situación está cambiando.

Según Christian Gromroos las estrategias de las empresas de servicios requieren usar cuatro conceptos fundamentales: precio, promoción, publicidad y distribución, otras dos herramientas de marketing; el marketing interno y el interactivo.

El marketing interno resume las acciones de marketing que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente "todas la personas de la organización deben practicar la filosofía marketing".

El marketing interactivo describe la habilidad de los empleados en su trato con el cliente. Este aspecto es de vital importancia por todo lo analizado anteriormente en este trabajo, pues el cliente juzga el servicio no solo por la calidad técnica (hospedaje, elaboración de los alimentos, etc.) sino también por la calidad funcional (buen trato, respeto, agilidad, etc.)

Todo lo analizado apunta que para ser más eficiente la gestión de marketing en las empresas de servicios, los especialistas de esta rama necesariamente deben enfrentarse a tres tareas fundamentales para lograr el éxito:

- Incrementar la diferenciación competitiva.
- Mejorar la calidad de sus servicios.
- Superar la productividad.

La diferenciación de las empresas de servicios con su competencia, es con frecuencia, una preocupación de los especialistas de marketing del sector. Por ejemplo:

En cuanto a precios, en la medida en que los clientes perciben servicios homogéneos se preocupan menos del suministrador que del precio. La solución para evitar la competencia en precios es desarrollar una oferta, una entrega y una imagen diferenciada.

La oferta puede incluir características innovadoras que la distinguan de la competencia. El cliente espera lo que se denomina primer paquetes de servicios, y a este se le añaden las características secundarias del servicio.

La entrega de los servicios se puede diferenciar de tres formas: a través de personas, del medio físico y del proceso. Una empresa de servicios podría diferenciarse por tener personal de contacto más capacitado y que ofrezca mayor confianza que su competencia; desarrollar un entorno físico superior en el cual se preste el servicio y finalmente, diseñar un proceso de entrega superior.

La imagen se puede diferenciar a través de símbolos y marcas reconocidas en el mercado.

En cuanto a la **calidad** de los servicios puede decirse que esta es una de las principales formas de diferenciar los servicios que una empresa proporcionan en relación con su competencia. Si la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes es inferior a sus expectativas, entonces los clientes pierden interés en el suministrador. Por lo tanto, el suministrador de servicios necesita identificar los deseos de su público objetivo en cuanto a calidad de servicios que, desgraciadamente es difícil de definir y juzgar.

En el año 1985 los investigadores A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berrit publicaron un libro donde desarrollaron a su percepción, los principales determinantes de la calidad del servicio. Encontraron que los consumidores utilizan básicamente los mismos criterios para evaluar este parámetro, con independencia del tipo de servicio.

A continuación mencionamos esos parámetros.

- **Accesibilidad:** Que el servicio sea fácil de obtener, se proporcione en los lugares y momentos convenientes, con poco tiempo de espera.

- Comunicación: Que el servicio se describa con precisión y en el lenguaje del cliente.
- Competencia: Que los empleados posean las habilidades y el conocimiento requerido.
- Cortesía: Que los empleados sean amables, respetuosos y considerados.
- Credibilidad: Que la compañía y sus empleados sean dignos de confianza y pongan el máximo interés en satisfacer a los clientes.
- Formalidad: Que el servicio se preste con consistencia y precisión.
- Capacidad de respuesta: Que los empleados respondan con rapidez y creatividad a las solicitudes y problemas de los clientes.
- Seguridad: Que la prestación del servicio está exenta de peligro, riesgo o duda.
- Aspectos tangibles: Que los aspectos tangibles del servicio proyecten la calidad del mismo.
- Conocimiento/Comprensión del cliente: Que los empleados hagan un esfuerzo para comprender las necesidades de los clientes y proporcionarles atención individualizada.

Referente a la gestión de productividad las empresas de servicios reciben fuertes presiones, puesto que al tener mucho personal, sus costes crecen rápidamente. Existen varios enfoques para mejorar la productividad de los servicios y se pueden aplicar en correspondencia con las características de la entidad, pero deben evitarse los excesos en la mejora de la productividad que reeduca la calidad percibida.

Son diversos los criterios de los autores en relación a los elementos que deben tenerse en cuenta en el proceso de diseño y formulación de las Estrategias de Marketing (Anexo 3). Cualquiera de las metodologías antes expuestas son validas para la formulación de las Estrategias de Marketing en las Empresas Turísticas.

CAPITULO 2: Diagnóstico Situacional de la Comercialización del Producto Turístico en el Hotel Jagua.

El objetivo del presente capítulo consiste en realizar el diagnóstico situacional de la comercialización del producto turístico de la empresa objeto de estudio.

2.1 Breve caracterización del Hotel Jagua.

El hotel Jagua, ubicado en la provincia de Cienfuegos, pertenece al Grupo Hotelero Gran Caribe S.A., quien es nuestra Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE). Hasta la fecha nuestra instalación no cuenta con objeto empresarial propio, sino que operamos bajo el objeto social de nuestra OSDE, encontrándose todas nuestras actividades económicas contenidas en el mismo.

La actividad fundamental del Hotel Jagua es:

Prestar, promover y comercializar, los servicios de alojamiento y gastronomía en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, cumpliendo con las reglamentaciones establecidas en el país.

Para complementar la actividad fundamental, el Hotel Jagua desarrolla las actividades siguientes:

1. Prestar servicios complementarios al alojamiento y la gastronomía en moneda libremente convertible, tales como:
 - Servicios de Teléfono
 - Servicios de Caja de Seguridad
 - Servicios de Correo Electrónico e Internet
 - Servicios de canjes de moneda
 - Servicios de lavado y planchado
 - Servicios de Habitaciones

2. Prestar servicios de recreación y animación socio cultural en moneda libremente convertible, tales como:
 - Servicio de piscina
 - Servicios de Expo -venta de obras de arte
 - Servicios de amenización y disfrute de música cubana e internacional en cenas, actividades de piscina y en bares.
 - Servicios de Centro nocturnos

3. Arrendar locales y áreas de la instalación con equipamiento y servicios incluidos para actividades de congresos, convenciones, protocolo, conferencias, celebraciones, eventos, banquetes y otras similares en moneda libremente convertible

4. Arrendamiento de locales y espacios en moneda libremente convertible para tiendas y para otras actividades complementarias
5. Prestar servicios de comedor obrero en moneda libremente convertible, a empresas y organizaciones económicas que formen parte del sector y sean arrendatarios de locales y espacios del Hotel.
6. Vender, promover y comercializar mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado en moneda libremente convertible
7. Efectuar el cobro en moneda nacional de la entrada y/o los servicios en instalaciones y eventos, que por su naturaleza se aprueben para turistas nacionales autorizados de acuerdo a las reglamentaciones vigentes.

Las principales funciones del Hotel Jagua son:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente
2. Dirigir y orientar las acciones de las direcciones y grupos de trabajo para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas al hotel.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC, así como con el Grupo Gran Caribe, el MINTUR y con otros órganos y organismos del Estado con los que tenga relaciones.
4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general, creando las condiciones necesarias para la mayor participación de estos últimos en el proceso de dirección.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas del hotel.
6. Rendir cuenta mensualmente al Grupo Gran Caribe del desempeño de toda la instalación turística hotelera y del resultado de su gestión.
7. Definir el sistema informativo interno del hotel.
8. Dirigir el proceso de innovación a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad del hotel, con el objetivo de mantener e incrementar el nivel de competitividad y eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.

10. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y venta del hotel.
11. Responder por la calidad de los servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición, de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera del hotel.
14. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en el hotel.
15. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en el hotel.
17. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo y las medidas para preservar el medio ambiente.
18. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por el Grupo Gran Caribe, y el MINTUR.
19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan y de los presupuestos del hotel, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos, emitidos por el Grupo Gran Caribe y el MINTUR; de manera que se cumplan los objetivos básicos del funcionamiento de la instalación y se recojan en él, los servicios seleccionados y los indicadores directivos.
20. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos del hotel y el presupuesto en divisas ante el Grupo Gran Caribe, y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
22. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan y de los presupuestos de ingresos y gastos y los objetivos de trabajo del Hotel.
23. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de todo el hotel.
24. Proponer al Grupo Gran Caribe las reservas a crear provenientes de las utilidades retenidas y las cuantías de estas.

25. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos en el hotel.
26. Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas.
27. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
28. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
29. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas del hotel.
30. Supervisar y realizar auditorias internas a las direcciones y grupos del hotel.
31. Asegurar que el personal del hotel desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo con las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
32. Evaluar el desempeño de los dirigentes y trabajadores del hotel.
33. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y prestar los servicios.
34. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados en la prestación de servicios.
35. Responder ante el Grupo Gran Caribe por los resultados del hotel.
36. Responder por la seguridad y protección del hotel.
37. Garantizar la imagen corporativa y la cultura empresarial del hotel.

Misión del Hotel Jagua

Brindar servicios de excelencia de alojamiento, gastronomía y recreación con alta calidad, profesionalidad y eficacia, sobrepasando las expectativas del cliente con un equipo unido y con alto grado de pertenencia.

Visión del Hotel Jagua

Hotel cuatro estrellas, reconocido y preferido por todos los clientes por su estilo distintivo, dotado de una estructura organizativa flexible y dinámica, con un personal altamente profesional donde prima la excelencia y la exclusividad.

PRINCIPIOS QUE RIGEN

Respeto

Valoramos las necesidades, ideales e individualidad de nuestros semejantes. Tratamos a nuestros trabajadores y huéspedes con justicia y dignidad.

Responsabilidad

Actuamos con honestidad y profesionalismo, guiados por los más altos estándares de conducta ética. Nos responsabilizamos de todas nuestras decisiones y acciones.

Trabajo en equipo

Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

Delegación

Tenemos las herramientas, entrenamiento y autoridad necesaria para superar las expectativas. Confiamos y apoyamos a los demás en la toma de decisiones conscientes y cursos de acción apropiados.

Valores compartidos:

Patriotismo y moral revolucionaria
Integridad
Honestidad
Responsabilidad
Sentido de pertenencia
Cooperación
Alcance de los Objetivos y Metas
Calidad en el desempeño de labores
Estabilidad
Hospitalidad y Cortesía
Superación continua e Innovación

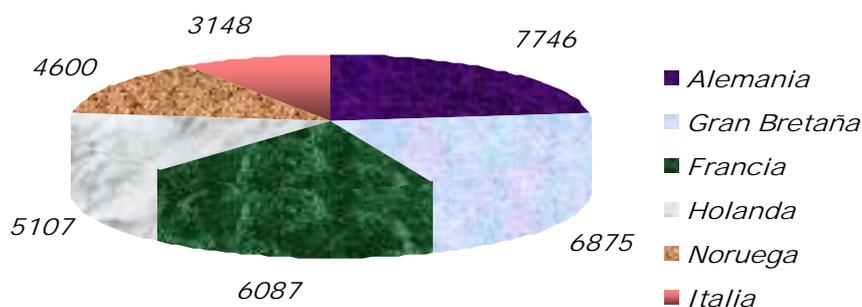
2.2 Principales Indicadores de la actividad comercial del hotel en el 2008.

Los resultados de la actividad comercial del hotel al cierre del 2008 se pueden evaluar de satisfactorios, teniendo en cuenta lo planificado en el año y los resultados alcanzados, los principales indicadores se muestran a continuación:

Indicadores	UM	Acumulado Cierre 2008				
		Año Anterior	Presupuesto	Real 2008	Variación %	
					R_{08}/P_{08}	R_{08}/R_{07}
Ingresos Divisa	MP	2684.6	3152.6	3072.6	97.5	114.5
Ingresos Paquete	MP	2129.2	2424.2	2188.6	90.3	102.8
Ingresos Opcionales	MP	555.5	728.4	884.0	121.3	159.1
Habitaciones Ocupadas	H/D	35868	38230	37234	97.4	103.8
Extranjeros	H/D	28972	33109	29348	88.6	101.3
de ellos: Paquete	H/D	28416	31905	28317	88.8	99.7
Nacionales	H/D	6896	5121	7886	154.0	114.4
% Ocupación	%	69.4	74.2	70.7	95.3	101.8
% Ocupación Extranjeros	%	56.1	64.2	55.7	86.7	99.3
Turistas días	T/D	61735	30676	65432	107.8	106.0
Extranjeros	T/D	47416	50059	49345	98.6	104.1
Paquete	T/D	46581	48614	48118	99.0	103.3
Opcional	T/D	835	1445	1227	84.9	146.9
Nacionales	T/D	14319	10617	16087	151.5	112.3
Ingreso Medio Paquete	UM	45.71	49.87	45.48	91.2	99.4
Ingreso Medio Opcional	UM	11.71	14.55	17.91	123.1	152.9
Ingreso Medio Total	UM	55.88	69.52	63.05	90.7	112.8

Los principales mercados de los que provienen los turistas que hemos alojados en este año los reflejamos a continuación:

Turistas Días por Mercado



Si comparamos estas cifras con el año 2007 obtenemos el siguiente comportamiento por mercados:

REPORTAN CRECIMIENTOS:

Alemania	(120.37 %)
Gran Bretaña	(103.82 %)
Holanda	(140.92 %)
Noruega	(127.57%)

REPORTAN DECRECIMIENTOS:

Francia	(19.02%)
Italia	(3.61%)

Si se analizan los Turistas Físicos en lugar de los Turistas Días, sigue Alemania ocupando la posición cimera.

Los receptivos nacionales presentan crecimientos totales en su producción, excepto CUBATUR; sin embargo este receptivo es el que garantiza ocupación lineal durante todo el año, a diferencia de Viajes Cubanacán que tiene una marcada estacionalidad en temporada alta.

RECEPTIVOS	TURISTAS DÍAS POR AÑO					
	2004	2005	2006	2007	2008	%Crecimiento
Cubatur	1843	20305	22339	20258	17157	84.7
Cubanacán	6317	6839	8600	11763	12597	107.1
Havanatur	6153	6830	7618	5618	8168	145.3
Gaviota tour	1418	1407	1969	1968	4407	223.9
TOTAL	32319	35381	40526	39607	42329	106.8

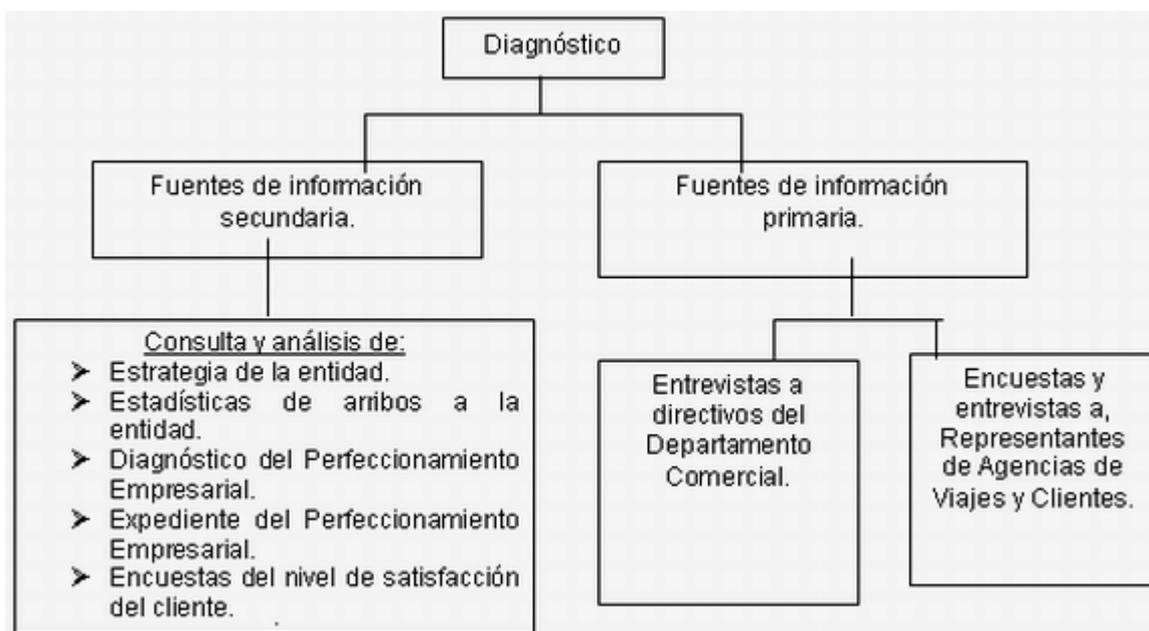
Las principales agencias con que ha operado el Hotel en el año 2008 y que han aportado el **80.6%** de la ocupación por turistas días extranjeros de paquete han sido los siguientes: CUBATUR (17157), VIAJES CUBANACÁN (12597), HAVANATUR (4633), GAVIOTA (4407) Y CUBAMAR (1185).

2.3 Diagnóstico Situacional de la comercialización del producto turístico en el Hotel Jagua.

La comercialización del producto turístico en el Hotel Jagua ocupa un lugar primordial y constituye el eje central que puede garantizar mayores niveles de estancia y de ocupación en el mismo.

La realización del diagnóstico tiene como finalidad conocer y evaluar la situación actual del producto turístico, para ello se utilizaron diferentes fuentes de información y técnicas que se reflejan en la figura 2.1

Figura 2.1: Fuentes de información y técnicas utilizadas.



2.3.1 Diagnóstico Interno.

Tiene la finalidad de conocer y evaluar las capacidades y potencialidades que existen en el hotel para la comercialización del producto turístico. Para la realización del mismo se utilizaron diferentes técnicas que permitieron la obtención y recopilación de toda la información, tales como:

- Consulta de informes, estadísticas y documentos sobre la actividad de comercialización de la entidad.
- Diagnóstico y Expediente del Perfeccionamiento Empresarial del hotel.
- Estrategia del hotel.
- Entrevistas realizadas a directivos de la Empresa, y en particular del Departamento Comercial.

2.3.2 Diagnóstico Externo.

El análisis externo tiene la finalidad de conocer y evaluar cuáles son las oportunidades y amenazas que favorecen o entorpecen el desarrollo de la comercialización del producto turístico en el hotel.

En la realización del diagnóstico se utilizaron técnicas que permitieron la obtención y recopilación de toda la información, tales como:

- Consulta de Informes y estadísticas del comportamiento de las Agencias de Viajes y Receptivos Nacionales.
- Consulta de Informes y Estadísticas sobre el comportamiento de los mercados en el hotel.
- Encuestas a Representantes de Agencias de Viajes, y a clientes de los principales mercados emisores.

La aplicación de los diversos instrumentos utilizados en este análisis permite resumir las principales fortalezas y debilidades que posibilitan o limitan el desarrollo de la comercialización del producto turístico en el hotel:

Fortalezas

1. Entorno Natural
2. Servicios personalizados y familiares
3. Seguridad de los clientes
4. Servicios de la Planta Hotelera.
5. Confiabilidad de la Contabilidad
6. Estabilidad en los cuadros.
7. Somos líderes en el mercado.
8. Experiencia y estabilidad en los trabajadores.

Debilidades

1. No existe total participación de los trabajadores vinculados a la Gestión y Eficiencia.
2. Estructura organizativa actual.
3. Estimulación Salarial Insuficiente.
4. Insuficiente gestión de venta.
5. Dimensionamiento Habitacional.
 - a. Alojamiento para minusválidos.
 - b. Iluminación.
 - c. Agua (Calidad)
6. Nivel Idiomático.
7. Servicios de Lavandería.
8. Niveles de estancia.

CAPITULO 3: Propuesta de Estrategia de Marketing para el Hotel Jagua.

En el Capitulo No 1 se abordaron diversos criterios de diferentes autores en relación a los elementos que deben contemplarse en el diseño y formulación de la Estrategia de Marketing. Cualquiera de estas metodologías puede ser válida para la formulación de las Estrategias de Marketing en las empresas turísticas.

No obstante, se considera pertinente proponer la siguiente metodología teniendo en consideración las particularidades y características de la empresa objeto de estudio.

La Metodología consta de los siguientes pasos:

- Análisis Situacional.
 - Condiciones generales.
 - Condiciones de la Competencia.
 - Condiciones de la propia Empresa.
- Análisis del Mercado Objetivo.
- Definición de Objetivos.
- Definición de Estrategias.
- Tácticas.
- Ejecución.
- Control.

En lo adelante se explicará detalladamente cada uno de los pasos de la metodología propuesta.

Análisis Situacional.

El análisis situacional suministra un conocimiento del entorno en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar a la empresa.

Este análisis se ha dividido en tres partes diferenciadas:

- **Condiciones generales.**

Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmersa, pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, políticas, legales, culturales, etc. Se debe además incluir un análisis de la coyuntura económica, que deberá ser examinada brevemente.

- **Condiciones de la competencia.**

Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del microentorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado, proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

- **Condiciones de la propia empresa.**

Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know-how, relaciones con los proveedores y agentes financieros para, finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

Análisis del mercado objetivo

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará, y más en particular, definir el mercado al que se piensa dirigir.

La definición del mercado objetivo o, lo que es lo mismo, saber a quién está dirigido el producto turístico es el paso más importante en el análisis de la empresa. No puede realizarse un marketing efectivo sin un conocimiento preciso del consumidor actual y potencial.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado está mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados. El tamaño del mercado tiene su importancia significativa. Para definir el mercado objetivo, se pueden utilizar criterios demográficos, geográficos, psicológicos y de estilo de vida.

En este análisis reviste gran importancia la aplicación de encuestas y entrevistas a los tour operadores (TTOO), representantes de las Agencias de Viajes y clientes finales para conocer el grado de aceptación y el nivel de satisfacción en relación al producto.

El análisis periódico de las encuestas del nivel de satisfacción y el Libro de Opinión del cliente constituyen además valiosas fuentes de información secundaria que se deben tener presente en la realización del análisis del mercado objetivo.

Los análisis antes expuestos permitirán definir los problemas y oportunidades en que se desenvuelve la empresa y que pudieran afectar los objetivos comerciales de la misma.

Definición de Objetivos.

Los objetivos y las estrategias forman el corazón de la estrategia de Marketing. Los objetivos describen qué debe conseguirse para lograr la previsión de ventas, las estrategias describen como deben enlazarse los objetivos.

Los objetivos y las estrategias se desarrollan revisando las previsiones de ventas, el mercado objetivo, los problemas y las oportunidades. Hay que tener presente que aunque esta sección no necesita mucho esfuerzo en cuanto a búsqueda de información o cálculos, sí se requiere mucho tiempo de reflexión. En esta sección se marca la dirección de la empresa, las ideas innovadoras resultan importantes en este punto.

Entendemos por objetivos de la estrategia de marketing lo que se propone alcanzar con ella. Estos han de cumplir ciertos requisitos para ser útiles:

Deben ser precisos: se ha de saber, cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

1. Deben tener un plazo de consecución: una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto.
2. Deben ser factibles: su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.
3. Deben constituir un reto para las personas que participan en el plan: si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovecharán bien los recursos humanos disponibles.

Por todo esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar y cuándo puede conseguirse, planteándolo de una forma a la vez ambiciosa y razonable.

En este apartado se debe analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita la competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja. Ejemplos de esas ventajas son el liderazgo en costo, diferenciación del producto, el servicio al cliente, etc.

Definición de Estrategias.

En este sentido se deben definir las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto resulta importante precisar estrategias competitivas, de crecimiento, posicionamiento, etc.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es el siguiente: " el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo". Es decir es el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva a largo plazo.

Tácticas.

Son los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el apartado anterior. Las tácticas son descritas mediante el manejo de variables de marketing, es decir producto, precio, promoción y distribución.

Ejecución y control.

En este paso hay que prever todas las acciones y mecanismos que garanticen el cumplimiento de las estrategias trazadas. Deberá realizarse una evaluación periódica de:

- Comportamiento esperado en base a los objetivos.
- Impacto de la estrategia en otras funciones de la empresa.
- Respuesta probable del mercado y competencia (previsión condicional dados varios cambios en nuestra estrategia, en la estrategia competitiva y en las condiciones del entorno) y evaluación integral.

CONCLUSIONES:

Una estrategia de marketing no es algo rígido, al implantarlo puede que cambie la situación económica, ciertas estrategias puede que no sean ya efectivas y esto demore el plan de acción, debido a esto siempre deberá incluir el procedimiento de actualización del plan escrito. Será revisado y actualizado esta estrategia cada 12 meses.

Una vez concluida la Estrategia de Marketing, para garantizar la calidad y eficacia de la misma, deberá ser de conocimiento y dominio de todos los que de una forma u otra participarán en el proceso de implementación.

Esta Estrategia es delicada y confidencial, como documento en sí, pues es de mucho interés de los competidores, por lo que se dará copia a los Jefes de Áreas, quienes a su vez informarán a los subordinados de las acciones concretas a realizar para dar cumplimiento al mismo.

Consideramos que la Estrategia de Marketing que se propone está acorde con los requerimientos actuales y a las condiciones del hotel, por lo que su aplicación conllevaría a resultados positivos para la comercialización del mismo.

RECOMENDACIONES

En virtud de las conclusiones a las que se arribó se recomienda lo siguiente:

- Dar a conocer y poner a consideración al consejo de dirección del Hotel Jagua el presente trabajo investigativo.
- Tomar la propuesta que se muestra en el presente trabajo como Estrategia de Marketing del Hotel Jagua.
- Dar cabal seguimiento a los factores internos y externos que influyen en la eficacia de la propuesta de Estrategia de Marketing del Hotel Jagua, una vez que esta sea implementada, para su constante actualización.

BIBLIOGRAFÍA

- Albrech, K. (2003). La revolución del servicio. Capacitación INTUR.
- Allin, N.J. (1997). Implicación de los trabajadores en el servicio. Un año de cambio en el Waldford: Astoria redefiniendo la calidad. Folletos Gerenciales, Año I(XII).
- Berry, C., & Parasumaran, G. (1993). Marketing de servicio. Madrid: Diaz de Santos.
- Canales, M. (2006). Metodología de investigación social (p. 287). Santiago de Chile: LOM.
- Chamorro, A. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico*, XX(43), 167-186.
- Castro Tato, M. (1981). Sobre la Metodología de la investigación económica. Ciudad de la Habana: Ciencias Sociales.
- Cerra, J. (n.d.). Cursos de servicios Hoteleros. Técnicas y Organización.
- Cobra, M. (1992). Marketing de servicios. Conceptos de estrategias. México: McGraw-Hill.
- Cook, Kenneth J. (1999). Marketing de pequeñas y medianas empresas. Barcelona (España): Ediciones Juan Garcías, S.A.
- Cray, D, & Cyr, D. (1995). Marketing de productos. Barcelona (España): Ediciones Granica S.A.
- DALMORO, Marlon. (2009). Marketing Verde: responsabilidade social e ambiental integradas na envolvente de marketing. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(30), 38-52.
- Dulan, Dutka. (1998). Manual de AMA (American Marketing Association). Para la satisfacción del cliente. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Escobar Borrero, R, & Rodríguez Estrada, M. (1996). Creatividad en el servicio. México: McGraw-Hill.
- Estratégias de Marketing: marcas próprias como um diferencial competitivo no setor de supermercado. (2009). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(30), 19-37.
- Figueras, M. (2000). El Turismo en Cuba. La Habana.
- Garoralo, G. (1996). Solo para Gerentes de ventas. México : Editorial Pentrice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Grounding the Marketing Strategy of the Organizations in the Field of Health Care. (2009). *Theoretical and Applied Economics*, 3(532), 71-78.

- Gutiérrez Pulido, H. (1997). *Calidad total y productividad*. México : McGraw-Hill.
- Gutiérrez Castillo, Orlando, & Gancedo Gaspar, Nélica. (2001). *Estrategia de desarrollo del turismo en Cuba: resultados, retos y perspectivas*. Proyecto social: *Revista de relaciones laborales*, (9), 85-106.
- Harmon, Roy L. (1996). *La nueva era de los negocios*. México: Editorial Pentrice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Herman, S.E, & Millar, R B. (1997). *Manejo efectivo de clientes*. México: Editorial Grimaldo S.A.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Labariega, A. (2008). *El patrocinio publicitario: una novel figura contractual, una nueva forma de comunicar y una modalidad de la estrategia de marketing*. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, XLI(123), 1343 -1370.
- Liquidano Rodríguez. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. *Contaduría y Administración*, (220), 145-178.
- Matei, A. (2009). *Marketing of Local Public Services under the Reduction of Administrative Expenditures*. *Theoretical and Applied Economics*, 03(532), 17-28.
- Quiñones Montoro, Maricela, & Supervielle Milburn, M. (2005). *Gestión de cultura organizacional y prácticas de recursos humanos en la banca española multinacional*. *Revista Galega de Economía*, 14(002).
- Risco Yera, & Mundet i Cerdán. (2005). *El turismo como estrategia de desarrollo en Cuba*. *Estudios geográficos*, 66(258), 293-318.
- Rodríguez, G, Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la Investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Simard , G. (2005). *La movilización de los recursos humanos: una fuerza colectiva basada en relaciones de reciprocidad*. *Academia*. *Revista Latinoamericana de Administración*, (35), 67-86.
- V Congreso del PCC. (1997). *Resolución Económica*. Editorial Política.

Zamora, O. (2007). Reseña de "Estrategia de Marketing" de O.C. Ferrel & Michael D. Hartline, 25(35), 174-175.

Anexos

E S T R A T E G I A S	I Básicas	1 Liderazgo Costo		
		2 Diferenciación		
		3 Del especialista		
	II Crecimiento	II Intensivo	1 De penetración	
			2 Desarrollo de productos	
			3 Desarrollo de mercados	
		II Integración	1 Hacia arriba	
			2 hacia abajo	
			3 Horizontal	
	II Diversificación	1 Concéntrica		
		2 Pura		
	III Competitiva	III Líder	1 Desarrollo demanda global	
			2 Defensiva ofensiva	
			3 Disminución	
		III Retador	1 Ataque Frontal	
2 Ataque por flancos				
III Seguidor		1 Segmentación creativa		
		2 Eficacia en I+D		
		3 Especializarse la gerencia		
III Especialista	1 Concentración			

Fuente: Lambin JJ, Marketing Estratégico, 1990, Reproducción del MES.
Kotler, P, Dirección de Marketing, 1990, Reproducción del MES.

Anexo 2.
Plan estratégico de la Empresa.



Figura: El proceso de planificación, ejecución y control de la Estrategia de Marketing.

ANEXO 3

Metodologías para el Diseño y Formulación de las Estrategias de Marketing.

Año	Autor	Propuesta de Metodología.
1985	Cruz Roche Ignacio.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis Externo e Interno. • Identificación y selección de Estrategias. • Determinación del presupuesto comercial. • Desarrollo del programa comercial. • Evaluación y Control.
1990	Kotler Philip.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las Oportunidades de Marketing. • Búsqueda y Selección del Público Objetivo. • Diseño de las estrategias de Marketing. • Planificación de los Programas de Marketing. • Organización, Gestión y Control del Esfuerzo de Marketing.

1990	Santesmases Mestre Miguel.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la Situación. • Definición de los objetivos. • Desarrollo de Acciones.
1998	Parmerlee David	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura (acción). • Marco Temporal. • Puesta en practica del proyecto/tarea.
2000	C.Hernández, R.del Olmo, J.García.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las oportunidades del mercado y fuerza de la empresa. • Dimensión Estratégica de la Empresa. • Generación de objetivos y estrategias y evaluación del proceso.

