



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA AGENCIA DE
VIAJES ECOTUR S.A. SUCURSAL GRANMA”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial.

Autores:

Cañizares Masias Lady Karina
Cunuhay Toapanta Wilson Geovanny

Directora:

M.Sc. Mayelennys Fuoman Escalona

La Maná - Ecuador

Febrero 2011

PENSAMIENTO



“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer algo que perfeccione lo que hicimos el día anterior”

Ernesto Guevara de la Serna.

DEDICATORIA

- ❖ *A mis padres y hermano, por ser la fuente de inspiración para la realización de este trabajo y darme aliento cuando lo necesité.*
- ❖ *A mi tutora MSc. Mayelennis Fuoman, por su constancia y dedicación.*
- ❖ *A todos mis demás familiares que de una u otra forma han estado a mi lado brindándome su apoyo.*
- ❖ *A mis amigos y compañeros que han sabido estar conmigo en los buenos y malos momentos.*

Lady Cañizares

- ❖ *A mi mamá, a mi hijo, a mi hermana, y a mis hermanos.*
- ❖ *A Mary, por ser una persona muy especial que ha brindado su apoyo incondicional en las buenas y en las malas.*
- ❖ *A mi tutora MSc. Mayelennis Fuoman Escalona, quien se ha preocupado mucho para que mi sueño se convierta en realidad.*
- ❖ *A mis compañeros en especial a Lady, con quien trabajamos juntos en el diploma y a mi compañero Jefferson.*
- ❖ *A mis compañeros de estudio por compartir conmigo estos cinco años.*
- ❖ *A todas esas personas que han ayudado a que este sueño se convierta en realidad.*

Wilson Cunuhay

AGRADECIMIENTO

- ❖ *A Dios por la fuerza que necesité para vencer los obstáculos y seguir adelante.*
- ❖ *A mis padres y hermano, por haberme brindado su apoyo incondicional para poder cumplir este objetivo, y ser la persona que hoy soy.*
- ❖ *A mi tutora MSc. Mayelennis Fuoman, por su confianza y apoyo incondicional.*

Lady Cañizares

- ❖ *A Dios por darme amor y fortaleza en todo momento de mi vida, para seguir adelante.*
- ❖ *A mi mamá por ayudarme con sus consejos y desvelos que ha pasado muchas noches con sus rezos y plegarias para que no me pase nada y seguir adelante.*
- ❖ *A mi tutora Lic. Mayelennis Fuoman Escalona por sus horas de desvelo y atención para conmigo*
- ❖ *A todos los que de una forma u otra han ayudado a la realización de este trabajo.*

A todos muchas gracias.

Wilson Cunuhay

RESUMEN

El presente trabajo de diploma fue realizado en la Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma. El mismo tiene como título “Estrategia de Marketing para la Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma”, y el objetivo propone: “Diseñar una estrategia de marketing para la comercialización de los productos y servicios que oferta Ecotur S.A. sucursal Granma. Para su realización fue preciso acudir a una profunda revisión bibliográfica, además de la utilización de diferentes métodos científicos como: el Histórico- Lógico, Análisis y Síntesis, Inductivo y Deductivo, Hipotético- Deductivo, la Observación, la Entrevista, y la Determinación de la muestra.

Para una mejor organización, fue estructurado en tres capítulos. El Capítulo 1 donde se abordan elementos relacionados con el Marketing, y las Estrategias de Marketing. El Capítulo 2 en el que se dan a conocer los aspectos que caracterizan a la entidad objeto de estudio, así como los elementos que influyen en la metodología para la estrategia de marketing. En el Capítulo 3 se diseña ya la estrategia de marketing además de relacionar los diferentes elementos que influyen en la comercialización de los productos analizados, tomando como guía las diferentes etapas para el diseño y formulación de las estrategias de marketing y se expondrán los resultados obtenidos en la investigación en correspondencia con el estudio de los clientes, los proveedores y los competidores de los productos analizados.

SUMMARY

The present diploma work was carried out in the travel Agency Ecotur CORP. branch Granma. The same one has as title "Strategy of Marketing for the travel Agency Ecotur CORP. branch Granma", and the objective proposes: "To design a marketing strategy for the commercialization of the products and services that Ecotur CORP. branch Granma offers. To do this investigation was precise to go to a deep bibliographical revision, besides the use of different scientific methods as: the Historical - Logical, Analysis and Synthesis, Inductive and Deductive, Hypothetical - Deductive, the Observation, the Interview, and the Determination of the sample.

For a better organization, it was structured in three chapters. The Chapter 1 where elements related with the Marketing and the Strategies of Marketing are approached. The Chapter 2 in which are given to know the aspects that characterize to the study object entity, as well as the elements that have influence in the methodology for the marketing strategy. In the Chapter 3 are already designed the marketing strategy besides relating the different elements that have influence in the commercialization of the analyzed products, taking like guide the different stages for the design and formulation of the marketing strategies and the results obtained will be exposed in the investigation in correspondence with the study of the clients, the suppliers and the competitors of the analyzed products.

ÍNDICE

Capítulo 1. Fundamentación Teórica.....	7
1.1 Elementos fundamentales relacionados con el Marketing.....	7
1.1.1 Evolución del Marketing.....	7
1.1.2 Conceptos de Marketing.....	8
1.2 Investigación de Mercados.....	10
1.2.1 Evolución Histórica de la Investigación de Mercados.....	10
1.2.2 Definición de la Investigación de Mercados.....	10
1.2.3 El Proceso de Investigación De Mercados.....	11
1.2.4 Descripción de los pasos del proceso de investigación de mercados.....	13
1.2.5 Proceso de toma de decisiones.....	18
1.3 Elementos generales relacionados con la planeación estratégica del Marketing.....	18
1.3.1 Elementos de una Estrategia de Marketing.....	19
1.3.2 Metodología para trazar Estrategias de Marketing.....	20
Capítulo 2. Caracterización de la Actividad de Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma exposición de la metodología seleccionada para el desarrollo de esta investigación.....	31
2.1 Caracterización de Agencia de Viajes Ecotur S.A.....	31
2.2 Características del Capital Humano.....	33
2.3 Principales productos y/o servicios que presta.....	33
2.4 Situación actual de la comercialización de sus principales productos y/o servicios.....	37

2.5 Selección de la metodología para el diseño de las estrategias.....	37
2.5.1 Análisis del contexto estratégico, misión, visión, objetivos generales.....	39
2.5.2 Diagnóstico de Marketing: Análisis de oportunidades de marketing macro y micro entorno.....	39
Diagnóstico interno. Análisis de la cartera de productos.....	39
2.5.2.1 Análisis de oportunidades de marketing macro y micro entorno.....	39
2.5.2.2 Diagnóstico interno.....	42
2.5.2.3 Análisis de la cartera de negocios.....	43
2.5.3 Formulación de objetivos de mercadotecnia.....	45
2.5.4 Formulación de estrategias de mercadotecnia.....	45
2.5.5 Programa de acción.....	45
2.5.6 Monitoreo y control de resultados.....	45

Capítulo 3: Diseño de una estrategia de marketing para la actividad de comercialización de los productos y servicios que oferta Ecotur S.A. sucursal Granma.....46

3.1 Análisis del contexto estratégico, misión, visión, objetivos generales.....	46
3.1.1 Misión.....	46
3.1.2 Objetivos generales.....	46
3.1.3 Visión.....	47
3.2 Diagnóstico de marketing. Análisis del macro y micro entorno. Diagnóstico interno.....	47
3.2.1 Análisis del macro entorno.....	48
3.2.2 Análisis del micro entorno.....	60
3.2.3 Análisis de la cartera de negocios.....	64

3.3 Formulación de objetivos de mercadotecnia.....	66
3.4 Formulación de estrategias de mercadotecnia.....	68
3.5 Programa de acción.....	69
3.6 Monitoreo y control de resultados.....	71
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Referencias Bibliográficas.....	74
Bibliografías.....	75
Anexos.....	75

INTRODUCCIÓN

El mundo hoy está condicionado por la velocidad de los cambios en todas las dimensiones de su desarrollo , la potenciación cada día más de la competencia, la introducción de tecnologías avanzadas para la producción, la incertidumbre de los mercados y el entorno en el cual los sistemas organizativos actúan se tornan cada vez más exigentes.

El mercado está motivando una progresiva necesidad de diseñar el futuro en forma meditada a través de estrategias certeras, no dejándolo a la espontaneidad de los sucesos en el contexto en el cual opera, apartándose de la improvisación repentina y dando paso al análisis de nuevos conceptos y a un proceso basado en la identificación y proyección de los intereses existentes y en los beneficios esperados. Para la gente de las empresas, es cada vez más clara la necesidad de diseñar el futuro mediante sus decisiones de hoy, sin abandonar sus enriquecedoras experiencias y su dinámica de gestión y seleccionar en forma coherente las alternativas más convenientes y propicias para el éxito de su negocio.

Se hace entonces imprescindible para mantener el ritmo al que se enfrenta el sistema empresarial un adecuado soporte en tecnologías de la información, que ponga a disposición de las empresas herramientas más poderosas para llevar a cabo sus operaciones y es precisamente, la sombra del paraguas de la destreza corporativa, quien puede determinar de forma más racional la introducción y utilización de estos recursos. Por estas y otras razones, se hace evidente la utilización de estrategias cada vez más eficientes, que le permitan a las organizaciones tener una mayor participación en el mercado y asimismo, satisfacer convenientemente las necesidades crecientes de los clientes, ubicando a este último en el centro de sus decisiones.

La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Es una mejor forma de insertar la organización en su entorno y de conquistar el mercado.

En la actualidad se considera que, estrategia es aquella acción que la alta dirección de una empresa realiza y que es fundamental para la misma. Siendo este un concepto muy amplio que incluye propósitos, misiones, objetivos, programas para llevar a cabo o implementar dichas estrategias.

Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Al desarrollar una estrategia de Marketing se tienen mayores oportunidades de vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales, permite además, conocer los factores claves del éxito en el producto-mercado, tener conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa y saber cuál es la situación de la organización en comparación con sus competidores.

John Peters (1)... plantea "aprender es un proceso que implica la necesidad de entender el pasado, capacitarse para el presente, y prepararse adecuadamente para enfrentar el futuro. Esta es, sin lugar a duda, la mejor estrategia y el único camino que tienen las organizaciones para seguir siendo competitivas".

Esta afirmación refleja claramente la importancia de saber con certeza el precedente de una organización, su razón de ser e identificar claramente el curso

de acción más conveniente para el logro de sus metas. Es sin lugar a dudas la planificación acertada de sus acciones a corto y largo plazo los que ubicarán al negocio en un alto peldaño de competitividad y lo colocará en una posición ventajosa en el mercado. Esta nueva corriente económica pretende adecuaciones nuevas y ópticas diferentes, para definir aspectos productivos, privilegiando las cualidades vinculadas al mercado, principalmente los relacionados a los deseos de los consumidores como elementos orientadores del quehacer productivo. El porvenir será la construcción de lo cotidiano y el deseo de producir en función y con orientación a las señales del mercado futuro.

Cuba no escapa a los cambios sustanciales que se han manifestado en el plano internacional, pues se ha experimentado el impacto directo de ellos en la economía cubana, transformando el entorno y las condiciones en que operan nuestras organizaciones y es por esta realidad que se ha hecho preciso buscar nuevas vías y poner en práctica mejores soluciones. Nuestras empresas han tenido que aprender a tener luz larga para predecir el futuro y prepararse para los posibles cambios que con rapidez se suceden en el entorno internacional, es por tal razón que actualmente se trabaja por lograr la superación y la excelencia de nuestras organizaciones, lo cual está aparejado al aprendizaje como proceso en continuo desarrollo. Cuidar la calidad de los servicios y productos que se brindan en nuestras organizaciones es lo que garantiza nuestra posible inserción en un mercado competitivo y en el que debemos insertarnos como vía para la recuperación económica de nuestro país.

Como dijera Amengual (2)... “una organización que aprende es la que busca crear su futuro; que cree en el aprendizaje como proceso continuo y creativo; y que se adapta y transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas. La organización orientada al aprendizaje sabe que alberga gran potencial humano, y que éste debe ser desarrollado.”

Este gran reto que enfrentan las empresas de nuestro país presupone como elemento de vital importancia trazar estrategias que aseguren la supervivencia de las organizaciones en el entorno cambiante. Se impone además como parte del proceso de aprendizaje antes mencionado la capacitación y superación de los directivos en las nuevas técnicas de negociación y dirección que permitan desarrollar sus habilidades para lograr con creces los objetivos propuestos y como soporte del perfeccionamiento continuo en el cual se ha insertado nuestro sistema empresarial.

La sucursal de Ecotur en Granma que se constituyó El 25 de mayo del 2008, en el municipio de Bayamo no se encuentra fuera de este perfeccionamiento, pues su objeto social es promover y operar tours, que contemplen la actividad del turismo ecológico en todas sus modalidades, tales como: el ecoturismo, que incluye estancias y/o visitas en áreas protegidas, senderismo en los parques nacionales, visitas a criaderos o reservorios de cocodrilos, y brindar otros servicios colaterales a la actividad de flora y fauna, de forma que contribuyan a la protección, conservación, y sostenibilidad de los ecosistemas. Esta sucursal pertenece a la Casa matriz ubicada en la capital de nuestro país quien dirige de forma central la actividad de comercialización y por tal razón no cuenta con una estrategia propia adaptada a sus intereses, lo que constituye una desventaja en cuanto al conocimiento de su entorno y su relación con éste. Esto impide determinar hacia cual sector de mercado dirigirse, cuáles son los competidores, así como, imposibilita saber a ciencia cierta donde están las debilidades, cuales son las amenazas y oportunidades y donde están las mayores fortalezas. Es interés entonces de la sucursal lograr transitar por caminos seguros que le permitan alcanzar los objetivos que se han planteado. Lo anterior expuesto permite declarar los elementos más importantes en que se sustenta científicamente esta investigación y por tanto el **Problema de Investigación** queda enunciado de la siguiente forma:

“Inexistencia de una estrategia de marketing que se adapte al entorno específico de Ecotur S.A. sucursal Granma”

El **Objetivo General** que persigue esta investigación es:

“Diseñar una estrategia de marketing para la comercialización de los productos y servicios que oferta la sucursal de Ecotur en Granma”.

Los **Objetivos específicos** son los siguientes:

1. Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con la Estrategia de Marketing.
2. Caracterizar el estado actual del proceso de mercadotecnia de Ecotur S.A. sucursal Granma, y
3. Diseñar una estrategia de marketing que guíe la actividad de comercialización de los productos que oferta Ecotur S.A. sucursal Granma.

Se propone la siguiente **Hipótesis** para darle solución al problema propuesto:

“Si se diseña una estrategia de Marketing, se dotará a la sucursal de Ecotur en Granma de una herramienta que contribuya a regir la comercialización de los productos que se ofertan de una forma coherente”.

Materiales y métodos utilizados:

Materiales:

- Sistema bibliográfico.

- Documentos varios.
- Internet.

Métodos:

1) Métodos teóricos:

- Histórico - Lógico: se utilizará para analizar los antecedentes, las causas, así como, las condiciones en que se desarrolla el trabajo.
- Análisis – Síntesis: se empleará para trabajar con la información a través de la cual se han puesto de manifiesto las insuficiencias planteadas en el problema.
- Inductivo – Deductivo: este método permitirá establecer generalidades entre los conceptos de estrategias y determinar juicios, conceptos y conclusiones.
- Hipotético – Deductivo: este será utilizado para la elaboración de los presupuestos hipotéticos que se asumen en la investigación, para generalizar y guiar el trabajo.

2) Métodos empíricos:

- Observación: posibilitará distinguir el objeto, los medios necesarios, las condiciones del entorno que circunda al objeto y el sistema de conocimiento necesario para lograr los objetivos propuestos en el trabajo.
- Entrevista: se llevará a cabo para conocer los criterios de la administración referente a la problemática planteada.

3) Método estadístico

- Determinación de la muestra

El trabajo va a quedar estructurado de la siguiente forma:

- ✚ Resumen
- ✚ Introducción
- ✚ Desarrollo

Capítulo 1: Este capítulo fundamenta teóricamente la temática a desarrollar, el análisis de las investigaciones, así como se abordan las diferentes metodologías que pueden sustentar el proceso de diseño y formulación de las estrategias de marketing.

Capítulo 2: Este capítulo ofrece el diagnóstico situacional del proceso de mercadotecnia en la sucursal de Ecotur en Granma. Además aborda los diferentes elementos que influyen en la estrategia de marketing tomando como base la metodología seleccionada.

Capítulo 3. Se diseña la estrategia de marketing a partir de los resultados obtenidos en la investigación.

- ✚ Conclusiones
- ✚ Recomendaciones
- ✚ Bibliografía
- ✚ Anexos

CAPÍTULO I

Fundamentación Teórica

1. Introducción al capítulo.

Este capítulo fundamenta teóricamente la temática a desplegar y desarrolla el análisis de los criterios teóricos relacionados con la investigación realizada mediante la revisión bibliográfica como método fundamental. Se abordan entonces los principales conceptos relacionados con el campo de acción, así como los componentes concernientes la investigación de mercados como la herramienta a utilizar para la recopilación y análisis de los datos, que servirán de base para trazar estrategias certeras en el proceso de toma de decisiones.

1.1 Elementos fundamentales relacionados con el Marketing.

1.1.1 Evolución del Marketing.

Desde que el hombre existe se han producido numerosas relaciones de intercambio, desde las más simples, como el trueque, hasta las más complejas de hoy en día, pero al mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones, el término marketing, también lo hacía.

Según Miguel Santesmases Mestre Cuarta Edición:(3) “La actividad de comercialización o de intercambio de bienes y servicios es una de las primeras actividades que llevó a cabo el ser humano en cuanto se relacionó con los demás de su especie”. Pero esta acción, con el transcurso del tiempo y el incremento del número y complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando tanto en la

forma de entenderla como de practicarla. El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio entre dos o más partes.

Hoy en día para los gerentes de diferentes empresas económicas o de servicios, el marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, entre otras, y con frecuencia se confunde este término con el de publicidad, siendo ésta última sólo una variable de la mercadotecnia.

1.1.2 Conceptos de Marketing.

Marketing es un concepto inglés, traducido al castellano como mercadeo o mercadotecnia. Se trata de la disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de los consumidores. Analiza además la gestión comercial de las organizaciones, con el objetivo de retener y lograr la fidelidad de los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Han sido muchos los estudiosos que han definido el término marketing. Según Philip Kotler(4) (considerado por algunos padre del marketing) es «el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».(5) Sin embargo, hay otras definiciones del mismo autor; como la que afirma que “el marketing es el arte o ciencia (cabe aclarar para evitar confusiones que el Marketing pertenece a la ciencia de la Administración, este es una sub-ciencia o área de estudio de esta) de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo”.

Es corriente que por "mercadeo" se entienda "ventas", aunque son dos conceptos diferentes. La definición más simple y clara de mercadeo es la de Jay C. Levinson (6) donde plantea que: “Mercadeo es todo lo que se haga para promover una

actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular”.

Teodorre Levitt (7), en la Universidad de Harvard en 1950 define el marketing como, “La forma de orientar los productos al grupo de compradores (Mercado Meta) que lo iba a consumir o usar.”

El Comité de Definiciones de la Asociación Americana de Marketing (8) en 1960 definió éste como, “La realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancía desde el productor al consumidor”.

Stanton (9) por su parte en 1969 expresa, “Marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”.

J. J. Lambin (10) define el marketing como “Un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.

Citando nuevamente a Philip Kotler (11) se puede constatar que define al marketing en 1996, como: “ Un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.

Finalmente es necesario referirse al concepto de P. Drucker (12) quien establece que “el Marketing tiene dos significados posibles y diferentes: como una concepción y como función de la empresa”.

Este enfoque hace referencia al aspecto más generalizado del Marketing; que es considerarlo como una concepción y contemplación de la empresa de la relación con las necesidades y deseos de los consumidores, es decir, que se enfoca exclusivamente hacia el servicio del consumidor. El otro aspecto que considera y que es menos común, es valorar el Marketing como una función de la empresa y, como tal, su objeto es designar los esfuerzos sistemáticos realizados en forma ordenada y de acuerdo con un plan a fin de buscar, promover y servir mercados para sus productos.

Como puede apreciarse, en este enfoque el Marketing tiene la misión y responsabilidad de, no sólo servir los mercados, sino también de buscarlos y promoverlos hacia el producto y/o servicio que interese, con el fin de lograr el intercambio.

La puesta en marcha del marketing como una filosofía de acción supone una doble dimensión por parte de la empresa. Por un lado está el marketing operacional que es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el mediano y corto plazo y que está centrado en la realización de un objetivo de cifra de ventas, que actúa con las variables producto, precio, promoción, distribución y por otro lado está el marketing estratégico que se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones.

Su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos mercados, segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades a encontrar.

La función del marketing estratégico es orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir oportunidades que estén completamente adaptadas a sus recursos y a su saber -hacer y que le ofrecen un potencial de crecimiento y de rentabilidad.

La gestión estratégica del marketing se sitúa en el mediano y largo plazo, su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos y velar por mantener una estructura equilibrada de su cartera de producto. Esta dimensión del marketing actúa con las variables, segmentación de mercados, selección del mercado meta, posicionamiento, el personal y la investigación de mercados como una herramienta fundamental para la recopilación y análisis de información en el proceso de toma de decisiones.

Esta última se tratará con detalles por constituir una técnica que permite recopilar datos para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos en la fijación de estrategias que estimulen la comercialización de los productos analizados en nuestra investigación.

1.2 Investigación de Mercados.

1.2.1 Evolución Histórica de la Investigación de Mercados.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la actividad de la Investigación de Mercado creció dramáticamente, paralela a la creciente aceptación del concepto de mercadeo. La creciente aceptación del concepto de mercadotecnia produjo un cambio de la "Investigación de Mercado" por la "Investigación de Mercados". La Investigación de Mercados implica un enfoque de la investigación de mercado muy minucioso para aplicar a un mercado muy amplio o varios mercados, aprovechando los beneficios para la empresa que produce algún tipo de producto.

1.2.2 Definición de la Investigación de Mercados.

Son muchas las definiciones que se han dado de Investigación de Mercado. La Sociedad Americana de Mercadeo (1961) (13) la define como "...la búsqueda, registro y análisis sistemático de información acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios."

Evans y Bany (1982) (14), por su parte la definen como “...un sistema de recolección, tabulación y análisis de datos de problemas relacionados con el mejoramiento del mercado y los servicios.”

Kotler (1989) (15) plantea que “la Investigación de Mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia que afronta la compañía.”

Willian Stanton (1994) (16) afirma que es “la función que relaciona al consumidor, al cliente y al público con el especialista de mercadeo a través de la información; información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercado y mejorar la comprensión del mercado como un proceso”.

Thomas Kinner y James Taylor (17) definen a la investigación de mercados en cuatro términos que son:

- Sistemático
- Objetivo
- Información
- Toma de decisiones

Por lo tanto, la investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo.

1.2.3 El Proceso De Investigación De Mercado.

Las etapas o fases que se planteen en una Investigación de Mercado y el orden en que las mismas se presenten pueden variar. Al revisar la literatura observamos que algunos autores como Kotler (1984) (18) lo describe en cuatro pasos:

1. Definición del problema y los objetivos de la investigación,
2. Desarrollo del plan de investigación para recopilar información.
3. Implantación del plan: (recopilación y análisis de los datos)
4. Interpretación y presentación de los resultados.

El propio autor en (1989) (19) señala también cinco etapas:

1. Definición del problema y objetivos de la investigación.
2. Desarrollo del plan de investigación.
3. Recolección de la información.
4. Análisis de la información.
5. Presentación del informe.

López y Osuna (20) sin embargo, plantean ocho etapas:

1. Definición del problema.
2. Planeación de estudio
3. Cuestionarios.
4. Trabajo de campo
5. Tabulación de datos
6. Análisis de los resultados
7. Informe definitivo.
8. Presentación personal de los resultados.

Evans y Bany (1982) (21) definen seis etapas:

1. Definición del problema.
2. Datos secundarios (internos y externos).

3. Datos primarios (investigación y colección de datos).
4. Recomendaciones.
5. Confección del informe.
6. Implementación de resultados.

Thomas Kinnear y James Taylor (1994) (22) establece 9 etapas para la realización de una investigación de Mercados que a nuestro juicio ofrecen un mayor grado de detalles, lo que garantiza sin lugar a dudas una mejor organización de la investigación.

- 1) Establecer La Necesidad De Información.
- 2) Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información.
- 3) Determinar la necesidad de información y las fuentes de información.
- 4) Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.
- 5) Diseñar la muestra.
- 6) Recolectar datos.
- 7) Procesar datos.
- 8) Analizar datos.
- 9) Presentar los resultados de la investigación.

El proceso de investigación de mercadeo formal se puede ver como una serie de pasos denominados como proceso de investigación. Para llevar a cabo de manera efectiva un proyecto de investigación, es esencial anticipar todos los pasos y reconocer su independencia. Estos nueve pasos representan la estructura para las diferentes partes de los contenidos siguientes:

1.2.4 Descripción de los pasos del proceso de Investigación de Mercados.

1. Necesidad de Información

El primer paso en el proceso de investigación es el establecimiento de las necesidades de información de investigación de mercados. Muy esporádicamente la primera vez que un gerente acude por ayuda, establece de manera adecuada la necesidad de investigar información. El gerente es responsable de explicar la situación que rodea su solicitud de ayuda y establecer el tipo de información que facilitará el proceso de toma de decisiones. Para que el proyecto de investigación proporcione la información pertinente para la toma de decisiones, se debe definir de manera precisa la necesidad de la investigación de información.

2. Objetivos de la Investigación y Necesidades de Información

Una vez se ha establecido la necesidad de investigación de información, el investigador debe especificar los objetivos de la investigación propuesta y desarrollar una lista de necesidades específicas de información. Los objetivos de la investigación responden a la pregunta “¿por qué se va a llevar a cabo este proyecto?”. Generalmente los objetivos de la investigación se escriben antes de llevar a cabo el proyecto. Las necesidades de información responden a la pregunta ¿Qué información específica se requiere para lograr los objetivos? En la práctica, las necesidades de información se pueden ver como una lista detallada de objetivos de investigación

Kinney y Taylor (1994) (23) plantean que “probablemente no exista una actividad más crítica para el éxito del proceso formal de la investigación, que una presentación clara y concisa de los problemas y/u oportunidades.” Afirman además que “...con mucha frecuencia, esta tarea es la fase más olvidada al iniciar el proyecto de investigación y que una definición inadecuada del problema u oportunidad puede, fácilmente, invalidar todos los esfuerzos tendientes a lograr el suministro de información útil para la toma de decisiones.

3. Fuente de Datos

Una vez que se hayan determinado los objetivos del estudio y se hayan hecho una lista de las necesidades de información, el siguiente paso es determinar si los datos que están disponibles actualmente provienen de fuentes internas o externas a la organización. Las fuentes internas incluyen estudios de investigación previos y archivos de la empresa. Las fuentes externas incluyen informes de investigación comercial, informes industriales o de revistas de negocios, informes del gobierno y demás. Si los datos no están disponibles a través de fuentes internas o externas, el siguiente paso es el de recopilar nuevos datos por medio de entrevista, correo, teléfono y personales, observación, experimentación o simulación.

Kinney y Taylor (1994) (24) plantean que: ...las investigaciones de mercado pueden ser clasificadas en tres tipos: exploratorias, concluyentes y de monitoreo del desempeño.

- ✚ Exploratorias: reconocen y definen el problema de decisión.
- ✚ Concluyentes: suministran información para evaluar y seleccionar cursos de acción.
- ✚ Monitoreo del desempeño: se realizan como retroalimentación de rutina.

Con relación a los objetivos del estudio, debe quedar claro que lo que para el solicitante es información específica necesaria, para el investigador será los objetivos de la investigación.

4. Formatos para Recolección de Datos

Al preparar los formatos para recolección de datos, el investigador debe establecer una unión efectiva entre las necesidades de información y las preguntas que ha de hacer o las observaciones que se grabaran. El éxito del estudio depende de la habilidad del investigador y de su creatividad para establecer esta unión. La responsabilidad de esta tarea esta principalmente en el investigador.

Según López y Osuna (1996) (25) para reducir al máximo las dificultades en la aplicación de un cuestionario y conocer más profundamente el problema analizado, es conveniente realizar previamente un cuestionario preliminar o piloto, pero pensándose que pudiera ser el definitivo, el mismo permitirá determinar:

1. Lo que se puede preguntar o no.
2. Las preguntas confusas o ambiguas y que deben ser cambiadas.
3. Las palabras empleadas deben tener un mismo significado.
4. Determinar si el orden de las preguntas garantizan la fluidez del cuestionario.
5. Desechar las preguntas inútiles que pueden aburrir al entrevistado.
6. La duración del cuestionario debe ser hasta 30 minutos.
7. Este cuestionario dará una idea de los resultados de la investigación.

Este cuestionario debe probarse cuantas veces sea necesario antes de hacer el cuestionario definitivo.

5. Diseño de la Muestra

El primer aspecto que se debe tener en cuenta en el diseño de la muestra tiene que ver con quién o qué se debe incluir en la muestra. Esto significa que se requiere una definición clara de la población de la cual se va a extraer la muestra. El siguiente aspecto tiene que ver con el método utilizado para seleccionar la muestra. Estos métodos se pueden clasificar basándose en el hecho de que estos involucren procedimientos probabilísticos o no probabilísticos. El tercer aspecto tiene que ver con el tamaño de la muestra.

Tipos de Muestreo: Para seleccionar la muestra debe establecerse en principio el método de selección de la misma, los cuales pueden ser probabilísticos o no probabilísticos.

Tabla 1. Tipos de muestra.

MUESTREOS PROBABILÍSTICOS	
Muestreo Aleatoria Simple	Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.
Muestreo Aleatoria Estratificado	Se divide la población en grupos mutuamente excluyente, ej. Edad y se toman muestras aleatorias de cada grupo.
MUESTREOS NO PROBABILÍSTICOS	
Muestreo de conveniencia	Se seleccionan los miembros de la población más accesibles para obtener información.
Muestreo de juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar los miembros de la población que proporcionen información más precisa.
Muestreo por cuota	Se determinan y entrevistan a un grupo determinado de personas en cada categoría.

Determinación del Tamaño de la Muestra

En esta fase se determinan cuántos elementos de la población forman parte de la muestra. Existen métodos estadísticos y tablas para fundamentar un tamaño de la muestra determinado.

Hasta este paso corresponde el conocido Diseño Teórico de la Investigación de Mercado, o sea, la planeación. A partir de este momento comienza a implementarse el diseño, es decir, se realiza la investigación como tal.

6. Recopilación de Datos

Kinnear y Taylor (1994) (26) plantean que "...la planificación de la recogida de información, lo que se conoce también como trabajo de campo, está influenciada por el método de recolección de datos que se utilice." Señalan además estos autores que hay cuatro aspectos de esta planeación que son comunes a todo el

trabajo de campo “... programación del tiempo, presupuesto, personal y medición del desempeño”.

7. Procesamiento de Datos

Una vez se han recopilado los datos, comienza el procesamiento de estos. Esto incluye las funciones de edición y codificación. La edición involucra la revisión de los formatos de datos en términos de legibilidad, consistencia y de qué tan completos están.

La codificación involucra el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas de tal manera de que se puedan utilizar numerales para representar las categorías. En este punto los datos están listos para la tabulación manual o para el análisis de datos por computador.

Este paso según Kinnear y Taylor (1994), (27) incluye las funciones de edición y codificación. La edición es la revisión del formato de datos en cuanto a legibilidad, consistencia y totalidad.

8. Análisis de Datos

Es importante que el análisis de datos sea consistente con los requisitos de las necesidades de información identificadas en el paso dos, generalmente se lleva a cabo utilizando paquetes de programas apropiados para análisis de datos.

9. Presentación de los Resultados

Los resultados de la investigación generalmente se comunican al gerente a través de un informe escrito y una presentación oral. Es imperativo que los resultados de la investigación se presenten en un formato simple y estén dirigidas hacia las necesidades de información de la situación de decisiones.

Kinnear y Taylor (1994) (28) plantean como guías para elaborar informes escritos:

1. Tener en cuenta la audiencia.
2. Refiérase a las necesidades de información.
3. Sea conciso pero completo.
4. Sea objetivo
5. Estilo

Es decir, el informe debe ser claro, usando palabras familiares, definiendo los términos técnicos, etc. Se deben relacionar claramente los hallazgos de la investigación con los objetivos del que solicitó la misma. No se entra en detalles que no sean necesarios. La presentación de los resultados debe ser objetiva y defendiendo su validez si esta fuera refutada. Sea breve, conciso, tenga en cuenta la apariencia, evite los clichés, escriba en tiempo presente, utilice la voz activa, exponga ciertas citas de los comentarios de los encuestados para hacer el informe más interesante.

1.2.5 Proceso de Toma De Decisiones

Una característica de importancia fundamental para el proceso de gerencia de mercadeo es la toma de decisiones. El proceso de la toma de decisiones es parte del proceso gerencial y los dos términos se consideran con frecuencia sinónimos.

El bienestar de la organización depende del buen sentido de las decisiones tomadas por sus gerentes. La gran mayoría de las decisiones tomadas por gerentes están programadas e involucran situaciones recurrentes con las cuales se ha tratado previamente. A estas situaciones las denominamos situaciones de decisión rutinarias, puesto que prácticamente no conllevan incertidumbre y tienen un bajo potencial de sorpresas. Los gerentes confían fuertemente si no exclusivamente, en su juicio y experiencia al tomar tales decisiones.

La empresa es un sistema que se encuentra sometido a un proceso continuo de adaptación al entorno que le rodea. Una parte importante de este entorno está

formado por el mercado. El proceso de adaptación consiste en combinar los objetivos de la empresa con las posibilidades y limitaciones que el mercado ofrece. Esta función de adaptación al entorno la realiza la planificación estratégica, que cuando se centra en las funciones de comercialización se denomina planificación estratégica.

El objetivo administrativo de la Investigación de Mercados es ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno

1.3 Elementos generales relacionados con la planeación estratégica del Marketing

El concepto de estrategia es un campo en el cual se han vertido diversas interpretaciones y por supuesto la mayoría son validas, por lo cual ante variados enfoques solo se puede estimar dentro de la generalidad, apuntando a la individualidad o identidad de cada empresa.

Toda empresa diseña plan estratégico para lograr sus objetivos y metas planteadas. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación del plan de marketing estratégico, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder cumplir con las metas trazadas por la empresa.

La aplicación del plan de marketing estratégico en una empresa permite tener un mejoramiento continuo en la calidad de la promoción del producto.

La planeación estratégica representa una serie de planes durante un tiempo determinado, también se entiende como un proceso continuo en fortalecer las bases económicas de las empresas.

1.3.1 Elementos de una Estrategia de Marketing.

Después de estudiar algunos autores que tratan este tema, se pueden visualizar cuatro elementos "clave" que componen la estructura básica de dichas estrategias:

1. **El mercado meta:** Se refiere a un grupo bastante homogéneo de clientes a quienes una compañía determinada quiere atraer.
2. **El posicionamiento:** Consiste en hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta.
3. **La combinación de mercadotecnia:** (llamado también Mezcla de Mercadotecnia, Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.)

El Marketing es el conjunto de técnicas que a través de estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas. El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos. Estas herramientas son conocidas también como las **Cuatro P** del profesor Eugene Jerome McCarthy.

1.3.2 Metodología para trazar Estrategias de Marketing.

Variadas son las metodologías que existen para trazar estrategias de marketing, éstas son creadas y aplicadas según las condiciones de cada empresa y respondiendo a las necesidades de las mismas. La correcta elaboración de una

metodología trae consigo el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la organización. A continuación se hará referencia a algunas de ellas.

Según Rubenia Azcuy Hernández y Katia Cruz Pérez (29) profesoras de la Universidad de Pinar del Río, la formulación de estrategias de marketing consta de los siguientes pasos:

1) Análisis Situacional.

- Condiciones generales.
- Condiciones de la competencia.
- Condiciones de la propia empresa.

2) Análisis del Mercado Objetivo.

3) Definición de Objetivos.

4) Definición de Estrategias.

5) Tácticas.

6) Ejecución.

7) Control.

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

1) 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 micro entorno 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.

2) 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 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 directivos y trabajadores, a 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.

3) 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.

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.

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.

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.

4) 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, entre otros.

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.

5) 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.

6) 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).
- Evaluación integral.

2- Según la MSc Mirna (30) Lazara González Velásquez: Para comprender mejor el papel que deben jugar las estrategias comerciales dentro de la organización, se hace necesario un análisis de la misión y los objetivos de la empresa. Es por esta razón que se propone como:

Primera etapa, el estudio del contexto estratégico en el cual debe insertarse el plan de mercadotecnia, lo que permitirá conocer si realmente los objetivos y estrategias de comercialización se corresponden y aseguran el cumplimiento de los objetivos de la organización. Los pasos subsiguientes para la formulación de las estrategias comerciales se deben concentrar en el logro del objetivo supremo de la organización.

Debe señalarse que en el caso de que en la entidad no se tenga definida la misión y los objetivos, se hace necesario comenzar el proceso con esta etapa. Si por el contrario, existe la planeación estratégica de la empresa y se ha establecido la misión como parte de ella, es recomendable valorarla para asegurarse que defina el propósito, productos y mercados relevantes, lo que debe constituirse en ayuda para la revisión de actuales y futuras opciones estratégicas. La misión debe ser realista, factible y flexible, que refleje habilidades, conocimientos y valores de los participantes en las ofertas de la organización, permitiendo una integración con los objetivos.

La misión, además de ser el objetivo supremo de la organización, es una guía importante para coordinar todas las actividades de la empresa, de ahí la necesidad de que en su formulación se logre la mayor claridad para que realmente permita el comprometimiento de todos sus miembros. Una vez definidos la misión y los objetivos, la organización analiza entonces, qué papel debe jugar la mercadotecnia en su cumplimiento.

Es decir es objetivo de esta primera etapa entender como los objetivos y estrategias de mercadotecnia deben ser formulados para que conlleven al logro de la misión de la organización, teniendo en cuenta que las estrategias de

comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, ya que el propósito básico de analizar el plan estratégico es proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia, a fin de lograr los objetivos específicos del área comercial y la correspondencia de éstos con los de la organización.

La segunda etapa, prevé el análisis de la actividad de mercadotecnia, o lo que se conoce con el nombre de diagnóstico de mercadotecnia. Teniendo en cuenta que para que esta etapa se desarrolle con éxito se necesita entender no sólo el entorno donde se mueve la organización, sino además las posibilidades que ésta tiene internamente para dar cumplimiento a su misión, esta etapa a su vez consta de dos pasos.

El primer paso está dirigido a buscar cuáles son los factores que existen en el entorno que pueden constituir una oportunidad o una amenaza para la gestión de mercadotecnia en particular. Es decir, se trata de hacer un análisis tanto del micro entorno como del macro entorno empresarial.

Para ello se propone realizar un análisis de la competencia, el mercado, los proveedores, así como de factores de índole demográfico, legal, económico, político, entre otros, que inciden en la gestión de marketing. Hay que tener en cuenta que cada uno de estos factores puede ser analizado desde diferentes aristas o variables. Estos factores no son controlables por las empresas e instituciones del sector, pero requieren un conocimiento detallado para determinar cuáles se constituyen en oportunidades y cuáles en amenazas.

Entre las principales fuentes de información para realizar el análisis del entorno se encuentran los resultados de las investigaciones de mercado, encuestas a clientes, entrevistas a profesionales, expertos y directivos de la organización. También podrán utilizarse con este propósito estudios de posicionamiento, informes de comportamiento de los principales mercados, características de la competencia, entre otros.

El segundo paso de esta etapa recomienda hacer un análisis interno de la organización, que le permita definir cuáles son sus fortalezas y debilidades. Es decir, en este paso es importante tener en cuenta factores tales como: la calidad del producto, estrategias de la mezcla de mercadotecnia, posicionamiento, personal con que cuenta, recursos materiales y financieros, efectividad de los estímulos de comunicación, entre otras.

En este caso puede ser muy útil el uso de herramientas, como por ejemplo la matriz de evaluación de factores externos e internos, la matriz DAFO, la matriz de perfil competitivo, estudios de segmentación, matriz de evaluación de carteras de productos, así como la utilización de información secundaria que se encuentre en la organización, entre ella historial de ventas de la empresa, estudios de precios, de segmentación, de comportamiento del mercado, los informes económicos, los resultados del sistema de encuestas que poseen las entidades, los estudios de posicionamiento e imagen, los programas inversionistas que se tienen planificados, y cualquier otra información que proporcione datos relevantes en este sentido. Estos instrumentos le permitirán a la organización contar con una mayor información acerca de los diferentes factores que inciden en la actividad de comercialización de la organización.

Debe hacerse hincapié en que es objetivo fundamental de esta segunda etapa recoger todos los datos necesarios para determinar de una forma más clara y precisa la manera en que los negocios pueden tener éxito. Por lo que tanto la información recopilada en el diagnóstico interno como en el externo, requieren ser relacionadas y no vistas de manera aislada.

Después de realizado el diagnóstico y determinados los principales factores que tanto en lo interno, como en lo externo inciden en la gestión comercial de la organización se hace necesario una revisión de la misión y los objetivos para determinar si realmente dadas las condiciones existentes se está en condiciones de darles cumplimiento.

La tercera etapa del proceso de formulación de estrategias de mercadotecnia es la determinación de los objetivos. Esta es una etapa sumamente importante, que comienza por supuesto con la elaboración de la misión que es el objetivo supremo de la organización.

Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing de la empresa y hacia las cuales va a concentrar sus esfuerzos. Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la organización, de dónde desea encontrarse en un tiempo determinado, de su situación actual, y de las condiciones bajo las cuales se ha llegado a donde están, así como de las condiciones en que trabajará a corto plazo permitirán definir con claridad los objetivos de comercialización.

Los objetivos de mercadotecnia, al igual que los objetivos corporativos deben ser relevantes, específicos, medibles, sujetos al tiempo y retadores. En este caso se hace necesario señalar que deben estar enfocados a asuntos relacionados con los mercados, los productos y servicios que la organización desea atender.

Los objetivos deben cumplir las funciones siguientes: constituir una guía para la coordinación de las decisiones y principales acciones en el área de mercadotecnia, ofrecer la base para la evaluación y control de la actividad e implicar a todos los miembros en la consecución de la misión.

La cuarta etapa, consiste en trazar estrategias que permitan cumplir los objetivos de mercadotecnia. Esta responde a la pregunta de ¿cuáles son las vías posibles para dar cumplimiento a los objetivos de comercialización?

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la coordinación de tres elementos: las aspiraciones que

tiene la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, y las capacidades que tenga la organización.

Es vital que la alta dirección se responsabilice con el proceso de formulación de estrategias y además consiga el comprometimiento de todos los miembros de la empresa, porque de lo contrario no tendría sentido este proceso, que además debe ir respaldado por la adecuada preocupación por proporcionarle a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

Esta etapa parte del resultado del diagnóstico y de los objetivos de comercialización identificados, generando diferentes alternativas factibles, ya que en la mayor parte de las ocasiones no existe una estrategia única, sino varias alternativas posibles para alcanzar los objetivos, lo que requerirá de una evaluación y la selección de las estrategias específicas.

Las estrategias de mercadotecnia son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos. Esbozan un plan para lograr los objetivos de mercadotecnia por medio de los elementos de la mezcla de marketing, es decir a través del producto, el precio, la promoción y la distribución. En el caso del producto se debe tener en cuenta la gama de productos, la modificación de producto, la creación de un nuevo producto. Otros aspectos importantes a tener en cuenta cuando se trazan estrategias por medio de este elemento son la política de marcas, con su posicionamiento, la creación y protección de la imagen de la empresa, el análisis de los atributos propios con respecto a otros competidores, entre otras.

Para la variable promoción deben considerarse la elección del mensaje o mensajes y medios de comunicación y soportes, la publicidad en el punto de venta, las formas de incentivar a los consumidores y/o intermediarios, el establecimiento de

un adecuada fuerza de ventas, determinando su tamaño, formas de actuación, entre otras.

En el precio es conveniente prestar atención al análisis de los costos, el cálculo del umbral de rentabilidad, el valor percibido por los clientes, sin olvidar por supuesto el análisis de los precios de los competidores, el precio máximo permisible, los descuentos, rebajas, entre otras.

Para la distribución se contemplan el diseño de los canales de distribución a utilizar, la distribución física de los productos, la localización de los puntos de ventas, la cobertura del mercado (intensiva, selectiva, exclusiva), así como las vías de cooperación con los intermediarios.

La identificación de las estrategias de comercialización se facilitan con el empleo de herramientas de entrada de datos, entre las que se encuentran las matrices de portafolio a las que se han hecho referencia en las fases anteriores y el análisis del ciclo de vida del producto que permiten proponer y decidir sobre diferentes opciones a través de la cotejación de factores internos y externos.

Quinta etapa, esta tiene como objetivo fundamental especificar las distintas acciones a emprender para dar cumplimiento a las estrategias previstas que a fin de cuentas posibilitaran satisfacer las necesidades de los clientes. El propósito de este programa de acción es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en el mercado.

Es necesario asignar las tareas y la responsabilidad correspondiente, coordinar e integrar acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales por los cuales debe fluir la información. Debe tenerse en cuenta que es sumamente importante la forma en la cual se va a guiar, capacitar y motivar a los miembros de la organización, quienes serán los responsables de poner en marcha y ejecutar los planes.

Cuando se haya elaborado el programa de acción se debe hacer un chequeo del diagnóstico de la gestión de marketing que se realizó en la segunda etapa con vistas a valorar si la organización ha sabido aprovechar sus fortalezas, así como las oportunidades que le da el entorno para el logro de sus objetivos.

La sexta etapa, comprende el monitoreo, control y revisión de los resultados obtenidos que tiene como propósito asegurar que las estrategias y acciones propuestas conduzcan al negocio en forma consistente hacia el logro de los objetivos y la misión de la organización. El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

Existen cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual que tiene como propósito examinar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado y tomar las medidas correctoras cuando se considere necesario, éste control lo realiza la alta dirección; el control de rentabilidad, consistente en determinar dónde está ganando o perdiendo dinero la empresa; el control de eficiencia, que supone valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a las oportunidades y recursos de la empresa.

Conclusiones del capítulo.

Se ha expuesto en este capítulo los principales elementos teóricos que avalan los conceptos sobre los que descansa nuestra investigación, así como, algunas metodologías que pueden ser utilizadas para la elaboración de estrategias de marketing, estableciendo de forma general la guía que soporta los resultados que serán expuestos en este trabajo.

CAPÍTULO II

Caracterización de la Actividad de Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma exposición de la metodología seleccionada para el desarrollo de esta investigación.

Introducción al capítulo

En este capítulo se ofrece el diagnóstico situacional que actualmente presenta la empresa en cuanto al proceso de mercadotecnia. Además, tiene como objetivo, exponer la metodología que será utilizada para trazar las estrategias, así como las herramientas complementarias que serán utilizadas en este estudio.

2.1 Caracterización de Agencia de Viajes Ecotur S.A.

Creación y Ubicación.

El 13 de agosto de 1996, en la Notaria Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba (MINJUS), mediante la escritura pública 1556, en el Registro Mercantil, en el de Compañías Anónimas y en la Cámara de Comercio de la República de Cuba, compareciendo en la Ciudad de la Habana el Señor Antonio Hernández García, ciudadano cubano, oriundo de La Habana, mayor de edad, directivo, vecino de Concepción número 1057, entre el 21; 22; Lawton, municipio 10 de Octubre en la misma ciudad con identidad permanente número 36081900469; y el Señor Benjamin Sánchez Díaz ciudadano cubano oriundo de Matanzas, mayor de edad, Abogado vecino de la calle I 505 con identidad permanente número 33081100567, en pleno goce de sus derechos civiles, han convenido constituir la Sociedad Anónima a la cual se la denominará “Agencia de

Viajes Ecotur S.A.” con domicilio legal Av. Independencia #116 Ciudad Habana, la cual se registrará por sus estatutos y por las disposiciones del Código de Comercio de la República de Cuba y demás regulaciones jurídicas que le sean de aplicación.

Según Resolución # 09/08, en reunión extraordinaria de la Junta General de Accionistas, efectuada el 14 de Junio del 2006, se adoptó como acuerdo # 15 designar a Zady Abud Morejón como Gerente General de la Agencia de Viajes ECOTUR S.A.

El objeto social de la Agencia fue aprobado mediante documento procedente del Ministerio de Economía y Planificación de fecha 31 de enero del 2005 donde se autoriza el turismo ecológico, o turismo de naturaleza, se desarrollará partiendo del aprovechamiento de la belleza paisajística y el valor endémico de innumerables especies de la Flora y Fauna, así como la diversidad de ecosistemas de las áreas protegidas.

Promover y operar tours, que contemplen la actividad del turismo ecológico en todas sus modalidades, tales como: el ecoturismo, que incluye estancias y/o visitas en áreas protegidas, senderismo en los parques nacionales, excursiones en embarcaciones a las áreas protegidas, pesca deportiva y otras actividades náuticas, visitas a criaderos o reservorios de cocodrilos y otras especies, el turismo histórico en áreas protegidas, variantes de caza, de especies cinegéticas existentes en áreas específicamente controladas, y brindar otros servicios colaterales a la actividad de flora y fauna, de forma que contribuyan a la protección, conservación, y sostenibilidad de los ecosistemas.

Misión

La promoción y venta de servicios turísticos de naturaleza y especializados, dirigidos a un segmento de mercado ecológicamente responsable, satisfaciendo sus expectativas, sobre la base del uso sostenible de estos recursos; con el objetivo de recaudar divisas, para contribuir al financiamiento de Áreas Protegidas y al

mantenimiento y desarrollo del fondo genético del país administrado por la Empresa Nacional para la protección de la Flora y Fauna.

Visión

Ecotur S.A. es la Agencia de viajes líder en la promoción y venta del turismo de naturaleza y especializado.

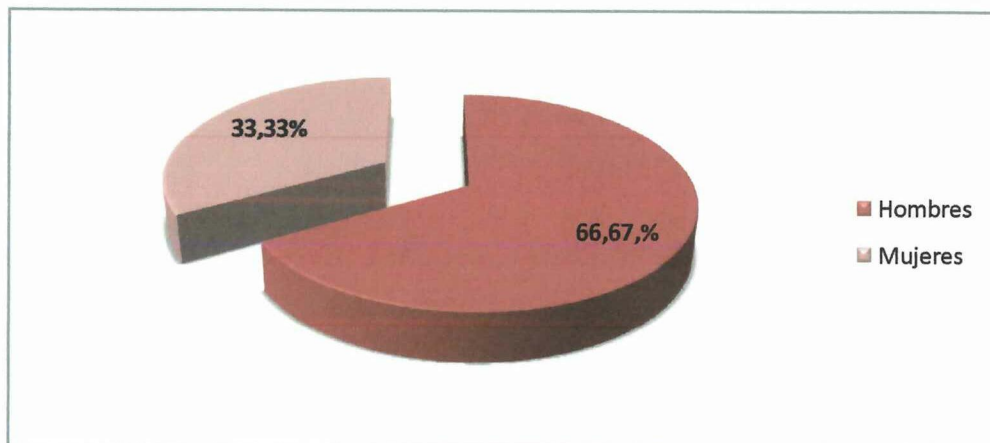
Garantiza con su gestión eficiente cubrir las capacidades instaladas en los escenarios turísticos de la Empresa Nacional para la protección de la Flora y Fauna.

El 25 de mayo del 2008, en Decreto de Ley # 197 “Sobre Relaciones Laborales del Personal Designado para ocupar Cargos de Dirigentes y Funcionarios” , se determinó asignar a Reinaldo García Morales, como Representante Territorial de la Agencia de Viajes Ecotur S.A.; en la provincia de Granma, en aras de fortalecer esta actividad.

2.2 Características del Capital Humano.

La Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma, cuenta con un capital humano integrada por 3 personas de las cuales son dos hombres, un representante y un Ingeniero Comercial y una mujer Economista, siendo esta ultima el 33,33% del total, estos tienen bajo su cargo responsabilidades encaminadas al desarrollo de la empresa turística.

Figura 1. Capital Humano



2.3 Principales productos y/o servicios que presta.

Los principales productos diseñados para el disfrute de los clientes son:

- ❖ Zoocriadero Manzanillo.
 - Se encuentra ubicado en el Consejo Popular # 12 de San Francisco a 8 km de la ciudad de Manzanillo por la carretera que comunica con el municipio de Campechuela. El cliente puede disfrutar de la observación de estos sauros prehistóricos así como también tendrán la oportunidad de ver como es el manejo de estos animales, además la posibilidad de tener contacto directo con los mismos.

- ❖ Salto de Guayabito.
 - Es un recorrido comienza en el poblado de Mota Dos, donde el cliente aborda los caballos y toman el camino paralelo al río Motas, durante el trayecto el cliente va interactuando con pobladores de la zona y conociendo su forma de vida y costumbres, además podrán observar especies domésticas dentro de las cuales se encuentran reptiles, aves, así como también disfrutar de aguas refrescantes de piscinas naturales.

- ❖ Paseo en Coches Coloniales en Bayamo.
 - Es un recorrido por las principales calles de la Ciudad de Bayamo en verdaderos coches coloniales tirados por caballos, se puede visitar lugares de interés histórico-cultural, el Monumento Nacional, la Plaza de la Patria, Plaza del Himno, Retablo de los Héroes, Centro Histórico la Ciudad.

- ❖ Recorrido del Río Cilantro.
 - Tiene una distancia de recorrido de 7.000 m, que se realiza en dos horas, el cliente puede montar en caballo o el jeep, se puede disfrutar el paisaje turístico de la Sierra Maestra, caseríos y bohíos típicos, árboles frutales, animales domésticos, manantiales de aguas termales, cascadas.

- ❖ Comandancia La Plata.
 - Está ubicada dentro del Parque Nacional Turquino con un recorrido de 8 Kilómetros, los primeros 5 Kilómetros se los puede realizar a pie o en transporte 4x4, se puede apreciar instalaciones donde Fidel estableció la Comandancia del Ejército Rebelde, además de observar exuberante vegetación.

- ❖ Las Yaguas.
 - Total de distancia 17.000 m, desde el Hotel Marea del Portillo hasta los saltos de agua del río Mota en la comunidad de Las Yaguas, es estos

- ❖ Leonero.
 - Se encuentra en la parte noreste del Refugio de Fauna Delta del Cauto en este recorrido se puede apreciar lagunas llamadas islas flotantes que son utilizadas por aves para nidificar, y pesca deportiva

- ❖ Parque Nacional Turquino.
 - Abarca los municipios de Bartolomé Masó en la provincia de Granma y el municipio de Guama en Santiago de Cuba, el ingreso se lo puede realizar por cualquier de estas dos vías, es el más visitados por turistas nacionales y extranjeros, se puede observar valores naturales de flora y fauna, paisajes históricos y culturales para turistas especializados en caminatas de montañas.

- ❖ Sendero Santo Domingo – Comandancia La Plata.
 - Se inicia en el poblado de Santo Domingo por la carretera hasta el Alto del Naranja, en todo el recorrido se observan valores naturales faunísticos, florísticos, paisajísticos, e históricos, la vegetación se encuentra bien conservada con especies características de la región.

- ❖ Sendero El Guafe.
 - Se encuentra ubicado en el Parque Nacional Desembarco de Granma con 2000 metros, el cliente puede observar elementos destacados de la flora, característicos de la zona, especies endémicas, con una fauna variada sobre todo en aves, sitios aborígenes, el lugar de Atabeira diosa de las aguas y el brazo mortal característico de los bosques tropicales.

- ❖ Recorrido Marea del Portillo-Santo Domingo-Comandancia La Plata.
 - Se parte del Hotel Marea del Portillo hasta Santo Domingo, durante el recorrido se puede apreciar la fauna silvestre característica de la zona consistente en tocororos, sinsontes, carpinteros, torcaza, palomas, en el trayecto se observan paisajes de montaña y fuerte vegetación, predominando la Palma real y las Orquídeas, farallones y rocas de interés geológicas.

- ❖ Una Aventura Inolvidable(Programa I)
 - El recorrido comenzara desde la Villa Turística de Santo Domingo para llegar al Pico Real Turquino, el turista puede disfrutar de lo que le rodea y de su propio triunfo por haber alcanzado a subir la altura mayor de nuestro país. Se podrán tomar fotos o videos e ingerir refrigerio.

- ❖ Camino entre nubes.
 - Se comienza en la Villa Turística Santo Domingo, se continúa para ascender al Pico Mella y luego bajar a la Platica, en la que podrá tener la posibilidad de contactar con la población de la misma y recorrer sus áreas.

- ❖ Disfrutando en recorrido entre montañas.
 - En este sitio está ubicado un busto de Frank País, existen visuales para observación de paisaje de la cordillera norte y sur de la Sierra Maestra.

- ❖ Al encuentro con la Historia.
 - Se recibe al excursionista en el Centro de Visitantes de Santo Domingo, disfrutaran de un cóctel de bienvenida, de actividades culturales y de educación ambiental. El ascenso al Alto del Naranja. Continuando camino hacia la Comandancia de La Plata por un sendero pedregoso, pero rodeado de una hermosa vegetación que forma un agradable entorno, una vez en la casa de Los Medinas.

- ❖ Parque Nacional Desembarco del Granma.
 - Este parque (Patrimonio Natural de la Humanidad), guarda un maravilloso panorama natural capaz de hacernos sentir pequeños ante tanta majestuosidad, una combinación perfecta de alturas y

mar que nos sobrecogen y nos invita a respirar profundamente y seguir descubriendo las maravillas de tal paisaje.

❖ **Excursión al Parque de Ferias Granma.**

- Visita al Parque y Espectáculos de Rodeo.

2.4 Situación actual de la comercialización de sus principales productos y/o servicios.

La Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma, en este año está presentado una decaída en sus ventas al cerrar el mes de septiembre, en comparación al año 2009, representando una diferencia de -12.231,00 cuc, en la tabla #2, podemos apreciar de una forma más clara.

Tabla 2. Representación de ingresos del 2009-2010, hasta el mes de septiembre.

AÑOS	VALOR	DIFERENCIA
2009	159.825,00	-12.231,00
2010	147.594,00	

En la actualidad sus productos están siendo ofertados a diferentes clientes que llegan a este país para conocer la flora y fauna que comercializa Ecotur S.A. sucursal Granma, con una visión productiva para los últimos meses del año debido al incremento de turistas nacionales y extranjeros.

2.5 Selección de la metodología para el diseño de las estrategias.

En el capítulo anterior se mostraron distintas metodologías adaptables al realizar una estrategia de marketing. Es importante señalar que no difieren en gran medida, pues todas recogen en esencia los mismos elementos:

- Análisis externo e interno.
- Definición de objetivos.

- Definición de estrategias.
- Evaluación y control de los resultados.

La diferencia está dada por la presentación y agrupación de etapas. Sin embargo por las características del procedimiento seguido, y por adaptarse más a las condiciones nuestras, se propone trabajar con la segunda metodología expuesta por la MSc. Mirna Lazara González Velásquez que establece las etapas mostradas en la siguiente tabla resumen. Aunque esta metodología consta de seis etapas, en este trabajo se llegará solamente hasta la V etapa la forma de monitorear y controlar los resultados esperados se hará en correspondencia con la decisión de la institución estudiada.

Tabla 3. Metodología para el diseño de las estrategias de MSc. Mirna Lazara González Velásquez

ETAPAS	INTERROGANTES	HERRAMIENTAS
I-Análisis del contexto estratégico. Misión. Visión. Objetivos Generales.	¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Cuáles son nuestros clientes?, ¿Dónde queremos estar dentro de tres años?	Tormenta de ideas. Trabajo en grupo (sesiones).
II-Diagnóstico de Marketing: Análisis de oportunidades de Marketing Macro y microentorno. Diagnóstico interno. Análisis de la cartera de productos.	¿Quiénes somos?, ¿Dónde estamos?, ¿Cómo hemos llegado hasta allí?, ¿Qué amenazas se interponen en el éxito de la organización?, ¿Qué posibilidades favorables se plantean?	Investigación de Mercados. Matriz de evaluación de factores externos. Matriz de evaluación de factores internos. Matriz de crecimiento-participación BCG.
III-Formulación de objetivos de mercadotecnia	¿Hacia dónde vamos en términos de mercado?	Tormenta de ideas. Trabajo en grupo (sesiones).

IV-Formulación de estrategias mercadotecnia.	de de	¿Qué vamos a hacer para alcanzar los objetivos de mercadotecnia propuestos?	Tormenta de ideas. Trabajo en grupo (sesiones).
V- Programa de acción.	de	¿Qué acciones ejecutar para lograr las estrategias?, ¿Quién es el responsable?, ¿Cuándo se ejecutará?	Presupuestos. Diagrama de Gantt. Teoría de Redes.
VI-Monitoreo y Control de los resultados.	y de los	¿Qué está sucediendo?, ¿Por qué sucede?, ¿Qué deberíamos hacer?	Análisis de las ventas. Análisis de la cuota de mercado. Eficiencia de la fuerza de ventas. Auditoría de mercadotecnia. Eficiencia de la publicidad, rentabilidad por producto, por canal, por territorio, etc.

2.5.1 Análisis del contexto estratégico, misión, visión, objetivos generales.

Al analizar el contexto estratégico, se realizarán los correspondientes enjuiciamientos críticos de cada una de estas categorías, pretendiendo direccionar la entidad hacia el logro de sus metas a través de la definición acertada de cada elemento, la tormenta de ideas y el trabajo en grupo serán las principales técnicas utilizadas en esta etapa de la investigación.

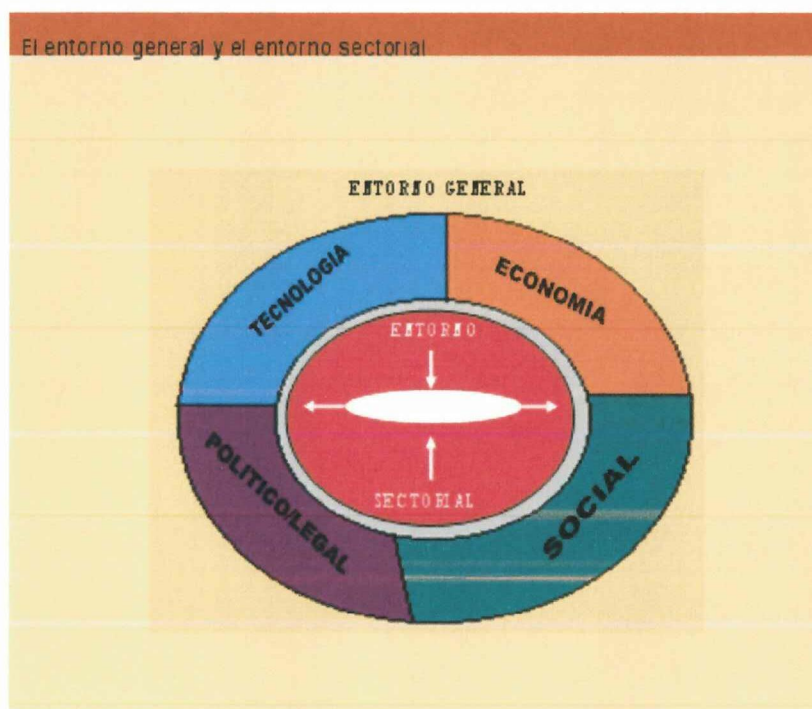
2.5.2 Diagnóstico de Marketing: Análisis de oportunidades de marketing macro y micro entorno. Diagnóstico interno. Análisis de la cartera de productos.

2.5.2.1 Análisis de oportunidades de marketing macro y micro entorno.

Para el análisis de oportunidades en el macro y micro entorno es importante tener en cuenta que el entorno empresarial se divide en general y específico, siendo el primero el medio externo que rodea la empresa desde la perspectiva genérica, sus

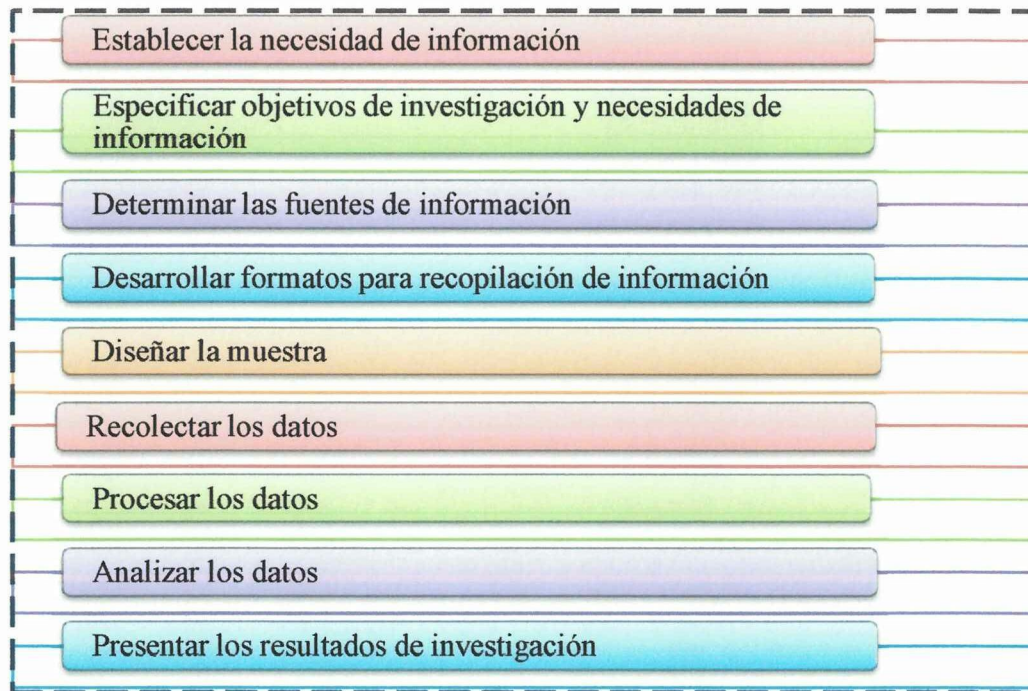
aspectos claves son: el económico, el sociopolítico, el tecnológico y el sociocultural; el segundo es propio de las empresas de una misma actividad económica, es único, diferente y en su análisis se precisa estudiar los competidores, la intensidad y rivalidad del sector, la presión de los productos sustitutivos entre otros; la figura 2 representa estos elementos los cuales serán analizados para validar nuestra investigación.

Figura 2. Entorno Empresarial.



En el análisis del entorno específico se pretende complementar los resultados a través de la investigación del mercado proponiendo en esta parte la metodología que enuncia Thomas Kinneer y James Taylor por ofrecer un mayor grado de detalles, lo que certifica una mayor organización de la investigación, en la figura 3 se muestra este proceso:

Figura 3. Etapas en el proceso de investigación.



Después de estudiadas las dimensiones fundamentales que caracterizan el entorno de la organización, se hace necesario determinar cuáles son los factores claves o significativos del entorno, de probable incidencia importante, positiva o negativa en la organización, es importante por tanto la identificación de los factores claves externos, los que se deben analizar desde el punto de vista del probable impacto en la empresa. Se utilizará en este caso la técnica del Perfil Estratégico que como plantean Navas y Guerras (1997:107) “es un instrumento sencillo pero muy fácil a estos fines”. Según su procedimiento, luego de listar las variables claves, se procede a evaluar el posible impacto conforme a la escala de Liker de uno a cinco o lo que es igual: (MN) Muy negativo, (N) Negativo, (E) Equilibrado o Indiferente, (P) Positivo, (MP) Muy positivo, con lo que normalmente se hace un marco de la representación gráfica de perfil.

No obstante luego de analizar el perfil estratégico, se pretende someter a las diferentes amenazas y oportunidades a un nuevo análisis a través de la Matriz de Prioridades en sesión plenaria, con el propósito de confirmar la real condición de cada una de las variables o fuerzas determinadas, lo cual aporta como resultado la

validación por consenso de todas ellas las figuras 4 y 5 nos muestran la representación gráfica de este procedimiento.

Figura 4. Matriz de prioridades de las Oportunidades.

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Atractivo	Alta		
	Baja		

Figura 5. Matriz de prioridades de las Amenazas.

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Nivel de importancia	Alta		
	Baja		

Hecho este reordenamiento, a los efectos de determinar cuáles de estos tipos de variables o fuerzas son los que prevalecen en la empresa, se aplicará la Matriz

MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos), recomendadas a estos fines, entre otros, por **Ronda y Marcané**.

2.5.2.2 Diagnóstico interno.

Una vez definido el entorno en que se encuentra la empresa, es vital realizar un análisis interno de la misma, de esta forma se podrá precisar acerca de los recursos principales, de los medios de los que dispone y de las habilidades que se tienen para enfrentar el entorno, tanto general como específico, de esta forma se podrá diagnosticar con mayor precisión las debilidades y fortalezas que presenta la organización.

Una vez identificadas estas fuerzas se procede a la priorización de las mismas utilizando las matrices de prioridades y seguidamente se propone elaborar la Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos) tal y como ya se había recomendado. La figura 5 y 6 muestran de forma gráfica este procedimiento.

Figura 6. Matriz de prioridades de las Fortalezas.

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Atractivo	Alta		
	Baja		

Figura 7. Matriz de prioridades de las Debilidades.

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Nivel de importancia	Alta		
	Baja		

2.5.2.3 Análisis de la cartera de negocios

En la Agencia de Viajes Ecotur S.A sucursal Granma se comercializa una amplia gama de productos, corresponde ahora, como base para la formulación de los objetivos y las estrategias de mercadotecnia, utilizar una herramienta que permita determinar la situación de los productos en el mercado, con el fin de conocer cuál de ellos se debe priorizar e impulsar, tomando en cuenta que los recursos disponibles para el desarrollo de todos los negocios no es suficiente.

Las matrices de análisis de carteras surgen como herramienta para la planificación y derivado de ello, la asignación de recursos. Ellas están diseñadas de tal forma que proponen alternativas estratégicas en correspondencia con el cuadrante donde se ubique el negocio.

Entre las matrices más conocidas para este tipo de análisis se encuentra la Matriz de la Boston Consulting Group (BCG), que se muestra en el anexo 1 sin embargo según el criterios de algunos autores muestra un análisis muy simplista dejando de considerar aspectos importantes para el trazo de estrategias. Por tanto será en este

caso la utilización de la Matriz de posición competitivo-atractiva de la industria la que muestre los principales resultados. Las dimensiones multicriterio que se utilizan en este caso son la, “Posición competitiva y “Atractivo de la industria”. Las mismas se definen a partir de un conjunto de variables cuyos posibles criterios se ejemplifican en la tabla siguiente:

Tabla 4. Dimensiones multicriterio.

Atractivo de la industria	Posición competitiva
Tamaño del mercado	Participación relativa en el mercado
Márgenes de beneficio	Posición competitiva
Intensidad de la competencia	Conocimiento de clientes y mercados
Requerimientos tecnológicos y capital	Posición relativa de costos
Impactos sociales, ambientales, regulativos y humanos	Capacidades de infraestructura
Amenazas y Oportunidades	Aptitud de la gerencia

Las estrategias posibles prescritas en esta matriz son las que aparecen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 5. Matriz de posición competitivo-atractiva de la industria y estrategias posibles.

<ul style="list-style-type: none"> • Crecer • Buscar dominar el mercado • Maximizar la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos de alto crecimiento • Invertir fuertemente • Mantener la posición en otros segmentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la posición general • Buscar flujo de caja • Invertir en niveles de manutención
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar potencial de liderazgo a través de segmentos • Identificar debilidades y fortalezas • Posicionarse para desinvertir 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar segmentos de alto crecimiento • Especializarse • Invertir selectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Recortar líneas • Minimizar inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Especializarse • Buscar nichos • Considerar adquisiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Especializarse • Buscar nichos • Considerar salirse del mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiar en la capacidad de liderazgo del ejecutivo • Orientar negocios para hostigar competidores • Programar la salida para desinvertir.

2.5.3 Formulación de objetivos de mercadotecnia.

Como parte esencial de la estrategia se hace imprescindible determinar los objetivos de marketing sobre los cuales se trazarán las estrategias en aras de lograr una mejor participación en el mercado y obtener a propósito, un posicionamiento adecuado de los productos que brinda la Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma.

2.5.4 Formulación de estrategias de mercadotecnia.

En este aspecto presentamos las estrategias apropiadas que debe desarrollar la organización y para esto tomaremos como base las variables que pueden ser controladas y que en su conjunto conforman la mezcla de mercadeo, estableciendo las posibles alternativas que puede seguir cada una de ellas con el único fin, de lograr una comercialización más coordinada.

2.5.5 Programa de acción.

Seguidamente se expondrá un plan de acciones específicas que tiene como punto de partida la aspiración inminente que tiene esta organización en perfeccionar los servicios al cliente mediante una adecuada planificación que trace además el sendero que deben seguir sus producciones y así llevar al público en general productos que lleguen a satisfacerlos.

2.5.6 Monitoreo y control de los resultados.

Este paso lo valorará la propia empresa, ya que nuestro trabajo se encargará de proponer la estrategia adaptada a sus necesidades, y esta deberá realizar los respectivos análisis y controles en beneficio de la misma.

CAPÍTULO III

Diseño de una estrategia de marketing para la actividad de comercialización de los productos y servicios que oferta Ecotur S.A. sucursal Granma.

3.1 Análisis del contexto estratégico, misión, visión, objetivos generales.

3.1.1 Misión.

La misión como elemento de soporte estratégico forma parte además de su cultura, por lo que para su formulación fue realizado un diagnóstico para entender claramente la razón de ser de la sucursal analizada, y luego de un intenso trabajo en grupo, se enuncia textualmente de la siguiente forma:

“Satisfacer las expectativas de los clientes pertenecientes a un segmento ecológicamente responsable a través de la comercialización de productos turísticos de naturaleza ofertados por la sucursal de Ecotur perteneciente a la provincia Cuna de la Nacionalidad Cubana, sobre la base del uso sostenible de estos recursos, contando con experimentados profesionales y alto potencial logístico, que garantice la calidad y seguridad del servicio, en un clima de consagración al trabajo y de compromiso con el desarrollo del fondo genético del país, administrado por la Empresa Nacional para la protección de la Flora y Fauna”.

3.1.2 Objetivos Generales.

Objetivos

- **Cumplir con el Plan de ventas ascendente a los 200,00 MCUC en este año.**
 - Se insiste periódicamente con Flora y Fauna por el mejoramiento de los productos turísticos.
 - Se mantiene una estrecha relación con TTOO y Agencias de viajes para saber su opinión y actuar en caso de quejas y maltratos.

- **Lograr en este periodo un costo por peso de operación de 0,80 CUC.**
 - Se negocia a nivel local, bajar las tarifas y precios con transportistas y hoteleros para el montaje de excursiones.
 - Se chequea periódicamente el comportamiento de los gastos.

- **Mantener el ciclo de cobros en menos de 30 días.**
 - Se presentan las facturas en no más de 10 días después de brindar el servicio.
 - Se Realizan conciliaciones periódica con las agencias de viajes.
 - Se logra estrecha vigilancia con la facturación.

- **Mantener actualizado el control de los documentos primarios y archivos de la sucursal.**
 - Se cumple con el Plan de Prevención.
 - Se realizan autocontroles cruzados para detectar cualquier anomalía.

- **Capacitar periódicamente a no menos del 50% del personal que trabaja directamente con el turismo.**
 - Se Controla con FORMATUR la capacitación del personal.
 - Se incorporan a cursos acreditados los cuadros de la sucursal.

3.1.3 Visión.

La visión como elemento de soporte estratégico es quien ubica a la organización en un futuro posible por tanto es de vital su formulación como incentivo.

- **Ecotur S.A. sucursal Granma es líder en la comercialización de productos ecoturísticos.**
- **Se alcanzan oportunamente los volúmenes de ventas e ingresos planificados.**
- **Se incrementa la calidad de su servicio, su alto nivel de personal calificado, la seguridad y confianza de sus clientes.**
- **Se desarrolla, expande y consolida la venta de sus productos partiendo del conocimiento del mercado y siguiendo estrategias certeras.**

3.2 Diagnóstico de marketing. Análisis del macro y micro entorno. Diagnóstico interno.

Siguiendo la lógica de la metodología seleccionada pasamos ahora al análisis del macro entorno empresarial, que como bien se explicó en el capítulo anterior se divide en general y específico y para lo cual se utilizaron herramientas básicas para la recopilación de información y posterior análisis.

3.2.1 Análisis del macro entorno.

➤ Entorno general de la empresa.

El turismo es una de las industrias más grandes del mundo y el gobierno cubano ha potenciado el sector turístico como una de las medidas adoptadas para la captación de divisas y hacer frente a la crisis económica impuesta por el bloqueo que hace varios años EEUU mantiene contra la isla. Aunque en el mundo las estadísticas de este negocio son llevadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y tiene sus principios o regulaciones, en Cuba tiene sus particularidades pues es el estado, el actor fundamental que rige este proceso. Aunque se esperan cambios sustanciales a partir de lo que se registró en el sexto Congreso del Partido respecto al sector turístico aun son las grandes compañías las que participan en el desarrollo del sector y no los pequeños negocios familiares que se han permitido. Según informes de su organización rectora, el turismo mundial está sujeto a continuas fluctuaciones, siendo afectado

el auge de los destinos por una amplia multiplicidad de factores entre las que se encuentran las fuerzas del mercado y las variables exógenas que influyen en esta actividad. Estas últimas serán analizadas en este epígrafe con el objetivo de listar los posibles factores que se encuentran en el entorno y que pueden afectar de forma positiva o negativa esta actividad.

Económicas: Para el análisis del entorno económico de la empresa es necesario referirse al sistema económico en Cuba, pues a pesar de que se han producido serias modificaciones en la economía, esta es sustentada por preceptos socialistas de planificación, aunque con determinadas particularidades que le permiten su inserción en el mercado mundial.

Después del 1995 la economía ha sufrido un proceso de reanimación moderado, donde se ha destacado un incremento considerable de la actividad turística y las producciones de fondos exportables, los convenios de cooperación y otros ingresos de los sectores no productivos. En general se han producidos cambios que inciden en el sistema empresarial, sobre todo con las modificaciones del sistema bancario y la crisis económica mundial.

Tecnológicas: La globalización de la tecnología mundial incide también en el país probando grandes cambios en el uso de la información y su acceso a ella, lo que trae consigo grandes efectos en la sociedad, la política y la cultura. El país se encuentra también inevitablemente afectado por las tendencias mundiales de las tecnologías de la información, siendo los principales:

- 1) Digitalización de la información.
- 2) Convergencia de tecnología
- 3) Multimedia.
- 4) Nuevos servicios de telecomunicaciones.

Estas cuatro tendencias no son más que la única y gran propensión de la tecnología hacia un nuevo modelo de gestión de la información.

Sociocultural: En años anteriores se produjo en el país un cambio cultural que llevó a las empresas a pensar de un modo diferente y de una cultura no orientada al cliente se centró al mismo, como un elemento fundamental, soporte de la clave del éxito. Actualmente, se han ido eliminando algunos métodos y aceptando otros, en la forma de hacer las cosas, y se manifiesta ahora una cultura hacia fuera, orientada a la satisfacción de necesidades, donde el sistema de calidad juega un papel fundamental y sobre el que se trabaja con intencionalidad fundamentalmente en el sector turístico.

Nuestra sociedad muestra al mundo una perspectiva diferente, cargada de equidad y buenas costumbres, tradiciones que son bien acogidas por todos los que visitan nuestra isla, unido a la amabilidad y humildad de su gente, en especial el territorio oriental dónde precisamente se encuentra parte importante de la historia de nuestro país, rodeado de un ecosistema agradable que permite el desarrollo exitoso de la actividad eco turística.

Político- Legal: A partir de los años 90 como parte de las medidas adoptadas por nuestro país para hacer frente a la crisis provocada por el bloqueo que los Estados Unidos han mantenido sobre nuestra isla, se han modificado algunas concepciones que dio lugar a la promoción del turismo en Cuba como un factor importante para la captación de divisa que permita obtener en el mercado mundial productos básicos para la población. Se han incrementado además las relaciones internacionales para lograr a través de convenios y proyectos recuperar paulatinamente nuestra economía. La creación asimismo del ALBA promete una alternativa importante para los pueblos de América y brinda una nueva posibilidad de cooperación y desarrollo para nuestro pueblo.

Geográficas: Cuba es un país ubicado en centro América, con un clima tropical agradable, que invita al desarrollo de la actividad turística, aunque por su posición en el Caribe cada año se enfrenta a fenómenos atmosféricos que hacen variar en alguna medida su clima estable. La temperatura media de las aguas costeras es de 25 Grados C y puede disfrutarse de unos 330 días de sol al año. Granma por su parte es un abanico de contrastes, ubicada en la región suroeste del oriente cubano, con atractivos que encantan al visitante, especialmente hacia su costa sur y territorio montañoso de la Sierra Maestra. Es una zona rica en recursos naturales, con hermosas playas en el litoral, ríos ideales para el baño, paisajes de alto valor estético, lagunas, presas, saltos de agua, cuevas de reconocido valor científico, yacimientos de agua y fangos mineromedicinales además de los fondos submarinos.

➤ **Entorno específico de la empresa.**

En el análisis del entorno específico se pretende complementar los resultados a través de la investigación del mercado proponiendo, como se enunció en el capítulo anterior la metodología que enuncia Thomas Kinnear y James Taylor presentada en la figura 3 que recoge nuestro trabajo, por ofrecer un mayor grado de detalles y lo que certifica una mayor organización de la investigación. En primer lugar se enuncia que esta es una investigación exploratoria, porque reconoce y define el problema de decisión y concluyente, porque suministra información para evaluar y seleccionar cursos de acción.

Establecimiento de los objetivos de la investigación y la necesidad de información.

Objetivo de la investigación del mercado.

Identificar cómo pueden actuar sobre la comercialización de los productos ecoturísticos las diferentes fuerzas que permanentemente se encuentran en este sector, rigen el desarrollo del mismo y determinan su atractivo.

Necesidad de información.

- Competidores potenciales.
- Caracterización y volumen del mercado.
- Tendencias del mercado.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los Clientes
- Rivalidad en el sector.

Determinar las fuentes de información

En el proceso de investigación existen diversas fuentes básicas en las que nos hemos apoyado para la recolección de información:

& Fuentes de datos secundarias:

Internas: Estados financieros de la empresa y registro de ventas información contable donde se archiva todo con respecto a los ingresos por ventas de sus productos y servicios.

Externas: Bibliografía disponible en relación al tema del turismo en Cuba.

& Fuentes de datos primarios:

Internas: Entrevistas no estructuradas al personal que labora en la sucursal.

Externas: Entrevista semiestructuradas a los clientes de productos eco turísticos.
Ver anexo 2.

En ambas se utilizaron preguntas abierta para conocer los criterios de los clientes tanto interno como externos y prestando especial atención a sus sugerencias.

& Diseño de la muestra.

La realización de este estudio, consecuente con la aplicación de los instrumentos, métodos y técnicas propuestos, conduce a la selección de una muestra, para lo cual se tuvo en cuenta una población integrada tanto por los clientes internos

como los externos. En el caso de los clientes internos se trabajó con la población total, integrada por los trabajadores de la sucursal y para el público externo se consideró como población la cantidad de 50 clientes que disfrutaron de las ofertas de la sucursal en el mes de octubre. Aunque en ambos casos se trabajó con el total de la población es importante mostrar aquí los elementos esenciales en el que se basa el cálculo de la muestra, dejando una guía metodológica en caso de enfrentar una población mayor.

Para calcular el tamaño de la muestra se tiene en cuenta tres factores:

- ✚ El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
- ✚ El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
- ✚ El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis. La Variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis. El porcentaje con el que se aceptó tal hipótesis se denomina Variabilidad positiva, el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la Variabilidad Negativa. Estos son valores complementarios y la suma de ellos no debe ser mayor del 100%.

Se asumen los siguientes factores:

- ✚ Por ciento o nivel de confianza - 95%: A este valor se le calcula la distribución normal estándar negativa y se obtiene el Nivel de confianza que en este caso es 1,65.
- ✚ Por ciento de error - 5,0%: Dividido entre 100 expresa la precisión o error que es 0,05.
- ✚ Variabilidad positiva – Asumimos 0,5.
- ✚ Variabilidad negativa – Asumimos 0,5.

Fórmula empleada:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Nivel de confianza.

p: Variabilidad positiva.

q: Variabilidad negativa.

N: Tamaño de la población.

E: Precisión o el error.

& Recolección de datos.

La recolección de datos fue un proceso que llevó su tiempo, para poder analizar los elementos que inicialmente se planteó como necesidad de información, utilizando las fuentes necesarias, para el desarrollo exitoso de la investigación.

& Análisis de los Resultados

Competidores potenciales. Amenazas de nuevos ingresos.

Para realizar este análisis es necesario preguntarse: ¿De qué depende y en qué sector pueden entrar nuevas organizaciones más fácil o más difícilmente?, una vez respondida esta pregunta, se sabrá si hay amenazas de ingresos de nuevos competidores.

Se entiende por competidores en este caso, los diferentes polos turísticos que se encuentran en otras regiones de Cuba ubicados en las localidades siguientes:

- Pinar del Rio
- La Habana
- Trinidad
- Jardines del Rey

- Cayo largo - Playa Santa Lucía y Camagüey
- Varadero - Holguín
- Cienfuegos - Santiago de Cuba
- Villa Clara - Baracoa

Estas amenazas están dadas porque existen clientes que eligen productos en otras provincias que tienen además peculiaridades atractivas para todo aquel que visita nuestra isla, convirtiéndose algunos de estos polos turísticos en competidores de mucha fuerza, aun cuando el producto eco turístico en Granma tiene un componente histórico- cultural importante.

Caracterización y volumen del mercado.

El turismo es una de las industrias más grandes del mundo, los análisis de las organizaciones mundiales de la actividad indican altos niveles de crecimiento para este nuevo siglo. La OMT proyecta un crecimiento internacional de esta actividad, hasta alcanzar la cifra de mil millones de turistas para este año con ingresos cercanos a los 1,5 millones de millones de dólares, es decir se proyectan promedios de crecimientos anuales de 4,1% y 6,1% respectivamente.

El turismo de naturaleza por su parte ha alcanzado de igual forma niveles superiores en los últimos años, atrayendo a millones de turistas cada año. Los gobiernos de los países receptores y los turoperadores y promotores del turismo conceden hoy mayor importancia, al turismo sostenible. Los principales receptores del turismo en el Caribe son: Puerto Rico, República Dominicana, Jamaica y Cuba, siendo esta última el país del área con mayores crecimientos promedios anuales alcanzando un 17,75%, lo que le ha permitido pasar del 10mo lugar al 5to.

Tendencias del mercado.

Las tendencias actuales del mercado se podrían resumir en los siguientes aspectos fundamentales:

- El reordenamiento del mercado y las estructuras empresariales con el objetivo de lograr mayor eficiencia y control.
- El incremento de las inversiones y de las acciones de mantenimiento constructivo amparadas por financiamientos internos y externos,
- El incremento de la calidad de los hoteles como vía fundamental para el alojamiento de turistas.
- Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.

Para el año 2010 el MINTUR ha realizado una proyección considerando los cuatro escenarios que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 6. Proyección de MINTUR para el año 2010.

Escenarios	Crecimiento promedio anual %	Arribo de turistas (MM)	Habitaciones	Inversiones Billones de USD
A Mínimo	9,6	5	78 600	6,6
B Medio	11,6	6	94 300	8,9
C Alto	13,3	7	110 100	1,2
D Pos bloqueo	19,4	12	185 500	22,3

Poder de negociación de los proveedores.

En este caso es preciso valorar elementos que para la organización son claves: como es el establecer convenios con proveedores de insumos y mercancías esenciales para su funcionamiento y promover y ampliar negocios e intercambios con firmas turoperadoras y proveedores de alojamiento, restaurantes transportes, entre otros.

Entre sus proveedores podemos encontrar:

- Empresa nacional para la protección de la Flora y Fauna.
- Transtur
- Cubataxi
- Transgaviota
- Cadenas hoteleras
- Palmares (alimentación)

Calidad de los servicios que son suministrados por los comitentes:

Debido incongruencias presentadas con el transporte, los clientes se sienten insatisfechos, cuando quieren movilizarse de un lugar a otro; detalle que debería ser mejorado mediante un convenio con las firmas correspondientes para cubrir esta demanda, de esta manera cumplir con las necesidades del cliente e incrementar el volumen de visitantes que prefieren el turismo de naturaleza en Granma. Sobre la alimentación se debe destacar que los que visitan estos lugares hermosos que posee Granma son de diferentes nacionalidades y algunos no se sienten satisfechos con el menú, algo que también está siendo mejorado mediante un plan donde se pueda ofrecer diferentes platos típicos de la región e internacional.

Poder de negociación de los clientes.

Los principales emisores del turismo hacia el Caribe son Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Alemania, Italia, Holanda y España, que a excepción del primero y el cuarto, también son los principales emisores hacia Cuba.

Entre los principales clientes de los productos ecoturísticos se encuentran Tours de más de 46 países, siendo los siguientes los que mayormente optan por los productos y servicios brindados por la Agencia de Ecotur en Granma:

- Alemania
- Holanda

- Canadá
- Inglaterra e
- Italia

En el Anexo 3 es mostrada claramente esta situación.

Rivalidad en el sector.

¿Qué ventajas puede tener la sucursal de Ecotur en Granma con respecto a otras ofertas de turismo de naturaleza en el resto del país?

Permite encontrarse cara a cara con la histórica de nuestra patria por ser Granma precisamente la “Cuna de la Nacionalidad Cubana” por encontrarse además en esta provincia el macizo montañoso más prominente de nuestra isla cargado de complicidad y añoranza por la lucha de independencia de nuestra patria.

¿Existe preferencia?

Se brinda una gran variedad de productos ecoturísticos ligados a nuestras costumbres y sentido histórico- cultural que llama la atención de cientos de visitantes de varios países del mundo, interesados en conocer la realidad y las raíces patrióticas cubanas, por lo que esta provincia se convierte en un importante punto de referencia para los visitantes extranjeros.

Determinación de Factores Claves. Amenazas y Oportunidades

Hasta el momento se han estudiado las dimensiones fundamentales que caracterizan el entorno de la organización, se hace necesario entonces determinar cuáles son los factores claves o significativos del entorno, analizados desde el punto de vista del probable impacto en la comercialización de los productos y servicios que brinda la sucursal Ecotur en Granma.

Para su denominación se tuvieron en cuenta los acontecimientos, sucesos o fenómenos de diferente naturaleza, que tanto en el micro como en el macro entorno, pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente sobre la Misión de la sucursal:

1. Alto potencial histórico y cultural en la región.
2. Peculiaridad y solidaridad del pueblo.
3. Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.
4. Cambios sustanciales en torno a la economía y la planificación, permitiendo la descentralización de algunas decisiones
5. Fenómenos meteorológicos.
6. Crecimiento de las relaciones internacionales.
7. Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.
8. Falta de promoción del producto en el mercado internacional.
9. Falta de medios de transporte para receptor turismo.
10. Existencia de fuertes competidores nacionales en el segmento de mercado relacionado.
11. Ecotur S.A. es la única empresa en Cuba especializada en el turismo ecológico.
12. La población actual tanto nacional como internacional busca y prefiere el turismo ecológico.

A partir de aquí se hace necesario determinar cuáles son los factores claves o significativos del entorno, de probable incidencia importante, positiva o negativa en la organización. Se utilizará en este caso la técnica del Perfil Estratégico representado en el anexo 4 que como plantean Navas y Guerras (1997:107) explicado en el capítulo anterior. Como resultado de su aplicación, 7 de los 12 factores se definieron como Oportunidades y 5 como Amenazas:

OPORTUNIDADES

1. Alto potencial histórico y cultural en la región.
2. Peculiaridad y solidaridad del pueblo.

3. Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.
4. Cambios sustanciales en torno a la economía y la planificación, permitiendo la descentralización de algunas decisiones
5. Incremento de las relaciones internacionales.
6. Ecotur S.A. es la única empresa especializada en el turismo ecológico en el país y dedicada a la comercialización de los productos que cuenta Flora y Fauna.
7. La población actual tanto nacional como internacional busca y prefiere el turismo ecológico.

AMENAZAS

1. Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.
2. Falta de promoción del producto en el mercado internacional.
3. Falta de medios de transporte para receptor turismo.
4. Existencia de fuertes competidores nacionales en el segmento de mercado relacionado.
5. Fenómenos meteorológicos.

Posteriormente cada factor se valoró según una escala de cuatro posiciones: muy fuerte (MF), fuerte (F), débil (D), muy débil (MD), quedando ubicados en la Matriz de Prioridades de las Oportunidades como muestra el Anexo 5, Figura 1 y en la Matriz de Prioridades de las Amenazas como muestra el Anexo 5, Figura 2 respectivamente.

Para complementar el análisis externo, el grupo trabajó entonces en la determinación de la posición estratégica externa de la organización, o, lo que es igual, en la determinación del tipo de fuerza externa predominante en la misma. A esos efectos se valió de la Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos Externos siguiendo los supuestos siguientes:

1. Determinada la forma de manifestación de cada factor externo de la organización como Oportunidad o Amenaza, proceder a asignar un valor de:
 - 0 a las Oportunidades.
 - 1 a las Amenazas.

2. Evaluar el grado de impacto en la Misión de la manifestación de cada variable o fuerza o factor externo de la organización, asignándole una ponderación de:
 - 1 a las de impacto sin relevancia.
 - 2 a las de impacto moderado.
 - 3 a las de impacto crítico o muy relevante.

3. Evaluar el nivel de capacidad de respuesta o control que posee la organización para aprovechar o atenuar dicho impacto, según su carácter o signo, asignándole una ponderación de:
 - 1 a las sin control.
 - 2 a las de control moderado.
 - 3 a las de control elevado.

4. Determinar la Intensidad del Efecto del Impacto sobre la organización de la manifestación de cada una de las variables o factores o fuerzas evaluadas, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$IEI = \frac{FM + I}{C}$$

Donde:

IEI= Intensidad del Efecto del Impacto.

FM= Forma de Manifestación de la variable o factor o fuerza.

I = Intensidad del impacto.

C= Capacidad de Respuesta o Control sobre el Impacto. (Se define la hipótesis “a mayor control sobre el impacto, menor intensidad en el efecto del impacto”).

5. Determinar la Posición Estratégica Interna (PEI) de la organización, para lo cual se emplea la fórmula:

$$PEE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n} .$$

En este procedimiento, teniendo en cuenta el resultado ponderado promedio se establece que:

- Si PEE es < 2 , la organización posee una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades.
- Si PEE es > 2 , la organización posee una posición estratégica externa con predominio de las Amenazas.

Como el coeficiente PEE es < 2 , se asume que la sucursal posee una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades, lo que también puede favorecer el cumplimiento de la Misión de la misma.

En este caso dado el resultado mostrado en el Anexo 6 la sucursal presenta una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades.

3.2.2 Análisis del micro entorno.

Una vez definido el entorno en que se encuentra la empresa, es vital realizar un análisis interno de la misma, de esta forma se podrá precisar acerca de los recursos principales, de los medios de los que dispone y de las habilidades que se tienen para enfrentar el entorno, tanto general como específico, de esta forma se podrá diagnosticar con mayor precisión el nivel de competitividad de la organización.

Sus aspectos claves son los siguientes:

➤ Situación económica- financiera del departamento.

En estos momentos por cuestión de lograr un mejor control interno con relación a la comercialización. Las ventas en lo transcurrido este año se comportaron de la siguiente forma:

Tabla 7. Análisis de las ventas.

Meses	Importe en CUC
ENERO	30.725
FEBRERO	26.622
MARZO	19.265
ABRIL	21.197
MAYO	9.856
JUNIO	5.190
JULIO	13.486
AGOSTO	17.768
SEPTIEMBRE	3.485
TOTAL	147.594

➤ Características del personal.

La sucursal está integrada por 1 Especialista Comercial, 2 Técnicos Comerciales y 1 Técnico de Gestión Económica. Se cuenta con un personal altamente calificado, técnicamente preparado y con gran experiencia profesional, con un buen trato hacia los clientes.

➤ Productos comercializados.

En el capítulo anterior se hace referencia a los productos que reportan mayores ingresos a la sucursal y en el anexo 7 se recoge la totalidad de sus ofertas mostrando una variedad bastante amplia para el disfrute de sus clientes.

➤ Historial de venta.

Las principales ventas que se han realizado durante el presente año hasta el mes de septiembre se muestran en la tabla 8.

Tabla 8. Ventas del 2009 y 2010 hasta septiembre.

AÑO 2009		AÑO 2010	
Meses	Importe en CUC	Meses	Importe en CUC
ENERO	30.966	ENERO	30.725
FEBRERO	27.772	FEBRERO	26.622
MARZO	28.670	MARZO	19.265
ABRIL	19.045	ABRIL	21.197
MAYO	8.095	MAYO	9.856
JUNIO	6.470	JUNIO	5.190
JULIO	13.263	JULIO	13.486
AGOSTO	19.062	AGOSTO	17.768
SEPTIEMBRE	6.482	SEPTIEMBRE	3.485
TOTAL	159.825	TOTAL	147.594

Determinación de Factores Claves. Debilidades y Fortalezas

A partir de esta información el grupo desarrolló dinámicas grupales para por consenso determinar aquellas variables o factores internos presentes en la sucursal que con mayor probabilidad podían influir de alguna manera y en determinado grado en el cumplimiento de la Misión:

1. Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.
2. Falta de un sistema integral de atención al hombre.

3. Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos
4. Falta de un presupuesto de comercialización.
5. Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.
6. Variabilidad de ofertas.
7. Experiencia del capital humano.
8. Calidad en los servicios.
9. Inexistencia de infraestructura propia.
10. Ineficiente transporte para el personal administrativo.
11. Capacidad limitada en los escenarios turísticos.
12. Buena gestión de la informática y de las comunicaciones.

Fue utilizada entonces la Técnica del Perfil Estratégico que también fue manejada para el caso del análisis externo la cual se auxilia en una representación gráfica mostrada en el Anexo 8. En este caso, como resultado de su aplicación, 5 de los 12 factores se definieron como Fortalezas y 7 como Debilidades, Su listado es el siguiente:

Fortalezas:

1. Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.
2. Variabilidad de ofertas.
3. Experiencia del capital humano.
4. Calidad en los servicios prestados por los guías.
5. Buena gestión de la informática y de las comunicaciones.

Debilidades:

1. Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.
2. Falta de un sistema integral de atención al hombre.
3. Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos.
4. Falta de un presupuesto de comercialización.

5. Inexistencia de infraestructura propia.
6. Ineficiente transporte para el personal administrativo.
7. Capacidad limitada en los escenarios turísticos.

De igual forma cada factor se valoró según una escala de cuatro posiciones: muy fuerte (MF), fuerte (F), débil (D), muy débil (MD), quedando ubicados en la Matriz de Prioridades de las Fortalezas muestra el Anexo 9, Figura 1 y en la Matriz de Prioridades de las Debilidades como muestra el Anexo 8, Figura 2 respectivamente.

Como complemento del análisis interno, el grupo procedió a la determinación de la posición estratégica interna de la organización, o, lo que es igual, a la precisión del tipo de fuerza interna con predominio en la misma siguiendo el procedimiento aplicado para evaluar los factores Externos. Ver anexo 10.

Determinada la forma de manifestación de cada factor externo de la organización como Fortaleza o Debilidad, proceder a asignar un valor de:

- 0 a las Fortalezas.
- 1 a las Debilidades.

Para determinar la Posición Estratégica Interna (PEI) de la organización, se procede de forma similar al utilizado para el cálculo del PEE, por tanto se emplea la fórmula:

$$PEI = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$$

Como el coeficiente PEI es < 2 , se asume que la sucursal posee una posición estratégica interna con predominio de las fortalezas, lo que también puede favorecer el cumplimiento de la misión de la misma.

3.2.3 Análisis de la cartera de negocios.

La sucursal de Ecotur en Granma, comercializa una amplia gama de productos turísticos. Corresponde ahora, como base para la formulación de los objetivos y las estrategias de mercadotecnia, utilizar una herramienta que permita proponer estrategias en dependencia de la ubicación de los negocios respecto al atractivo de la industria y su posición competitiva.

Teniendo en cuenta la variedad de productos, se procede a utilizar este procedimiento sólo para cuatro de ellos, dejando sentadas las bases para luego ser generalizado el resto. En este análisis se trata de ubicar los productos: (1), **Parque Nacional Desembarco del Granma** (2), **Visita a La Comandancia** (3) **Trekking Turquino** y (4) **Paseo en Coches** en correspondencia con las dimensiones multicriterio mencionadas en el párrafo anterior.

La Matriz Posición competitiva-atractivo de la industria, a la que se hizo mención en el capítulo anterior de esta investigación, es la herramienta de análisis que se utilizará, en este caso por constituir un procedimiento que enriquece el análisis, pues evalúa aspectos tanto cuantitativos como cualitativos.

Luego del estudio de los posibles criterios que inciden en las dos dimensiones antes señaladas se identificaron las variables de mayor incidencia y se otorga un valor de ponderación en correspondencia con la importancia que corresponde a cada variable dentro de la dimensión establecida. Posteriormente se evalúa en una escala del 1-5 cada variable para cada negocio en función de su impacto en la realización del producto. Este proceso se ilustra para el **Parque Nacional Desembarco del Granma** en las tablas que a continuación se muestran:

Tabla 9. Atractivo de la empresa

Atractivo de la Empresa		
Aprovechamiento de la belleza paisajística	0,20	5
Crecimiento del mercado ecológico	0,15	4
Requerimiento de inversión	0,10	3
Impacto histórico y socio-cultural	0,20	5
Diversidad de ecosistemas	0,15	5
Márgenes de beneficios	0,20	2

Tabla 10. Posición Competitiva.

Posición competitiva		
Cuota de mercado	0,15	1
Precio del paquete turístico	0,30	2
Atención al cliente	0,20	4
Seguridad y confianza	0,20	5
Recursos Humanos	0,15	5

Tabla 11. Resultados según el producto.





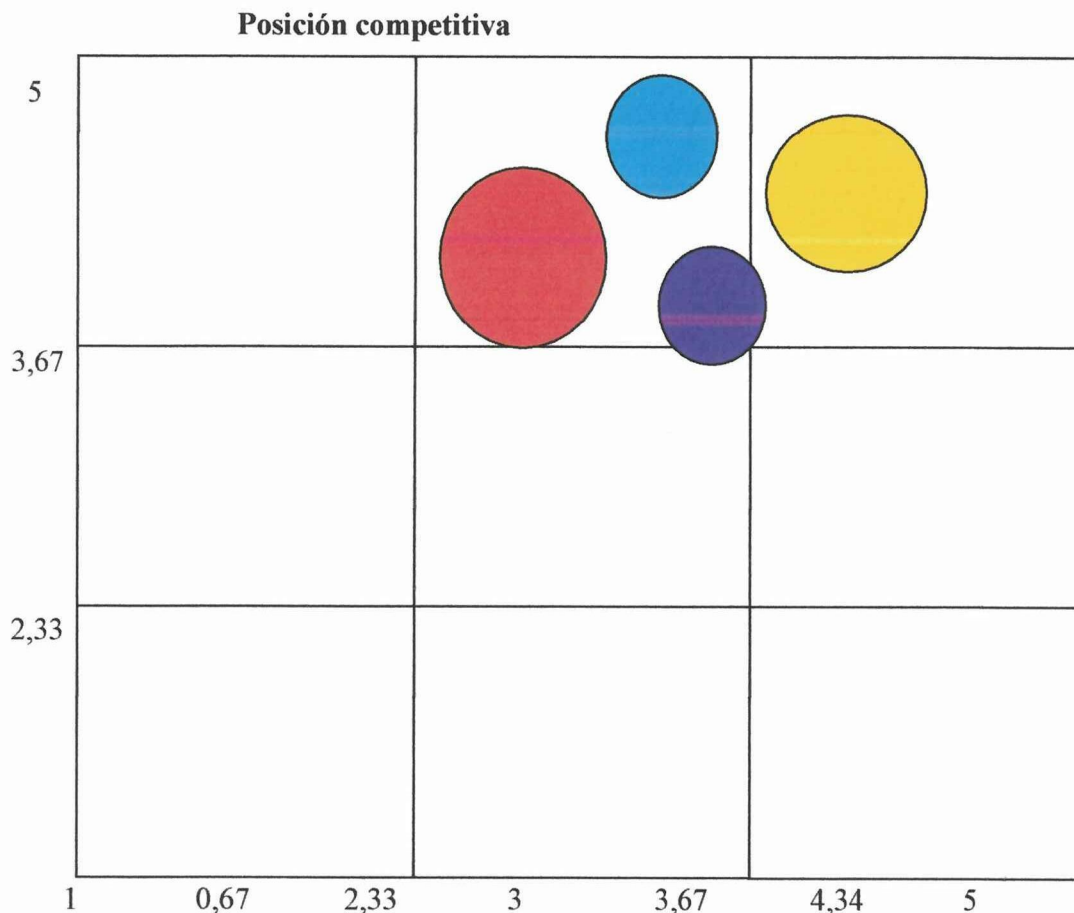
Productos	Atractivo de la Empresa	Posición competitiva
1 	4,05	3,3
2 	4,35	3,9
3 	4,00	2,9
4 	4,20	3,5

Figura 8. Matriz Posición competitiva-attractivo de la industria



3.3 Formulación de objetivos de mercadotecnia.

Como parte esencial de la estrategia se hace imprescindible determinar el objetivo central para el área relacionada con la comercialización de los productos turísticos, en este caso el procedimiento que se utilizará será similar al que se establece para la Dirección por Objetivos.

Objetivo: “Alcanzar niveles superiores en la promoción y venta de servicios turísticos de naturaleza y especializados mediante el uso de las potencialidades naturales, históricas y socio-culturales que permitan la mejora del posicionamiento estratégico de la Sucursal en el mercado.

Criterios de medidas.

- a) Se logra superar la cifra de 15521 turistas alcanzado en el año anterior al menos en un 1%.
- b) Se cumple al 100% lo establecido en el plan de Marketing enfocado a la satisfacción de los clientes.
- c) Se aumento de un 2% de la variabilidad de la oferta gastronómica con productos nacionales.
- d) Se mantienen los precios hasta 60.00 CUC de los paquetes turísticos.
- e) Se realiza un programa de promoción de los productos ecoturísticos en el 100% de las actividades de animación y recreación nocturna en los locales de hospedaje.
- f) Se gestiona en un 100% de eficiencia los medios de transporte utilizados en las excursiones.
- g) Se brinda el 100% de la información requerida por el cliente, respecto a las particularidades de cada producto.
- h) Se supera el 100% del personal en las principales técnicas relacionadas con la dirección comercial.

Tabla 12. Grado de Consecución por Trimestre:

CM	Síntesis de los CM	UM	1	2	3	4
A	Cumplimiento de los niveles de turistas: • Extranjeros.	U				
B	Cumplimiento en la aplicación del plan de Marketing.	%				
C	Aumento de la variabilidad de la oferta gastronómica con productos nacionales.	%				
D	Mantenimiento del precio de los paquetes turísticos.	USD				
E	Cumplimiento del programa de promoción en las actividades de animación y recreación nocturna.	%				
F	Gestión de los medios de transporte	%				
G	Adecuada información	%				

Tabla 13. Criterios de Evaluación según Grado de Consecución:

MUY BIEN	<ul style="list-style-type: none">• Si se sobrecumple de forma destacada el CM “b”.• Y se cumple lo previsto en los restantes CM.
BIEN	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumple lo previsto en los CM “b”.• Se cumple a no menos de un 97% lo previsto en el CM “f”.• Y se cumplen a no menos de un 90% los restantes CM.
REGULAR	<ul style="list-style-type: none">• Si se cumple lo previsto en los CM “b”.• Se alcanza al menos una evaluación de Aceptable en el CM “d”.• Se cumple a no menos de un 94% lo previsto en el CM “e”.• Y se cumplen a no menos de un 85% los restantes CM.
MAL	<ul style="list-style-type: none">• Si se incumplen los parámetros establecidos para el Regular.

Grupo de implicados principales:

Dirección Comercial de la Sucursal

Especialista Comercial.

Jefe del grupo de implicados:

Especialista Comercial

3.4 Formulación de estrategias de mercadotecnia.

En este aspecto presentamos las estrategias apropiadas que debe desarrollar la organización y para esto tomaremos como base las variables que pueden ser controladas y que en su conjunto conforman la mezcla de mercadeo, estableciendo las posibles alternativas que puede seguir cada una de ellas con el único fin, de lograr una comercialización más coordinada.

Estrategias de Producto.

- Efectuar planes de inversión para el mejoramiento de los escenarios turísticos.

- Realizar análisis permanentes de los productos en cuanto a las ventajas y características fundamentales para satisfacer las exigencias de los clientes.
- Buscar alternativas que permitan realizar la contratación directa con los proveedores de acuerdo a las necesidades de la sucursal para dar mayor seguridad al servicio.
- Adquirir los insumos y materiales necesarios para lograr la satisfacción del cliente
- Calificar al personal en relación a las técnicas de mercadotecnia

Estrategias de Precio.

- Analizar periódicamente los precios de los productos con relación a la competencia, para lograr ventajas competitivas.
- Desarrollar habilidades que permitan lograr contratos ventajosos con firmas turoperadoras y proveedores de alojamiento, restaurantes y transporte.
- Establecer precios psicológicos a los productos que lo requieran.

Estrategias de Promoción.

- Desarrollar y publicar un sitio WEB de la sucursal orientado a promover el comercio electrónico, inicialmente para la realización de consultas, ofertas y solicitud de servicios.
- Elaborar un plan de publicidad y promoción en la provincia para la captación de más clientes.
- Visita a empresas e instituciones para realizarles presentaciones de catálogos de los diferentes productos turísticos.
- Realizar envíos de plegables y promoción de productos utilizando las nuevas tecnologías de la información (correos).
- Diseñar y distribuir tarjetas con el logotipo y el eslogan de la sucursal, donde aparezcan ubicación de la misma y ventajas que proporciona.
- Participación en Ferias, Exposiciones y Eventos Comerciales que posibiliten el reconocimiento de la sucursal.

3.5 Programa de acción.

Seguidamente se expondrá un plan de acciones específicas que tiene como punto de partida la aspiración inminente que tiene esta organización en perfeccionar los servicios al cliente mediante una adecuada planificación que trace además el sendero que deben seguir sus producciones y así llevar al público en general productos que lleguen a satisfacerlos, en la tabla que aparece a continuación se detalla lo anteriormente planteado. Se debe resaltar que en este caso al plan presentado le falta por analizar los participantes y los recursos que se pondrán a disposición para el cumplimiento de la actividad, elementos estos que queda para ser valorados por el representante de Ecotur en Granma. La presentación de actividades tiene el fin de concretar las estrategias planteadas, por lo que para su representación se consideró, producto (P), promoción (PR) y precio (PC).

Tabla 14. Plan de acción.

Nº	Acción	Estrategias	Fecha	Responsable
1	Recibir cursos de capacitación sobre los temas relacionados con el Marketing, Comunicación y Atención al cliente.	P	Anual	Gerente
2	La promoción se hará resaltando el componente histórico que distingue los productos que se brindan	PR	Mensual	Especialista Comercial
3	Realizar actividades en los hoteles que permitan conocer al turista los diferentes productos ecoturísticos que se ofertan.	PR	Mensual	Especialista Comercial
4	Actualizar los estudios de imagen que permitan conocer y evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y	P	Periódicamente	Especialista Comercial

	el grado de reconocimiento acerca del producto turístico.			
5	Crear un sitio Web para dar a conocer los servicios que la agencia realiza.	PR	Inmediato	Gerente
6	Mantener una participación en las ferias comerciales que se desarrollan en la provincia y el país.	PR	Eventuales	Gerente
7	Cumplir con los compromisos de pagos con flora y fauna para el mantenimiento del producto	PC	Permanente	Técnico de Gestión Económica
8	Establecer vínculos de cooperación con las principales instituciones académicas y científicas del territorio entre ellas la Universidad de Granma, con el objetivo de desarrollar investigaciones, para crear un nuevo diseño de marketing.	P	Permanente	Especialista Comercial
9	Revisar las fichas de costo y los por cientos establecidos para el margen de utilidad con el objetivo de lograr precios competitivos	PC	Permanente	Técnico de Gestión Económica

3.6 Monitoreo y control de los resultados.

La función de control en la actividad gerencial admite comparar si lo real se corresponde con el plan previsto y de existir desviaciones, da la posibilidad de corregirlas y establecer un plan de acciones capaz de atenuar el efecto de dicha desviación.

En la empresa se deben realizar controles sistemáticos, y la planificación se chequea según el sistema de control establecido por la sucursal (por programas, por objetivos, mensual, anual, etc.). Es recomendable cualquiera que sea el procedimiento, este sea cumplido estrictamente, pues un acertado control de los objetivos y recursos que posee un negocio, minimiza el riesgo de fracaso en el mercado y asegura una adecuada posición competitiva.

CONCLUSIONES

Después de haber cumplido los objetivos planteados en esta investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se diseñó una estrategia que sirve de base para la comercialización de los productos ecoturísticos en la sucursal de Ecotur en Granma.
2. Para la definición de las categorías relacionadas en la estrategia participaron los representantes de la sucursal.

RECOMENDACIONES

1. Llevar a vía de hecho la estrategia propuesta como base para la toma de decisiones, utilizando las herramientas que propone este trabajo para perfeccionar las acciones de comercialización.
2. Garantizar la capacitación del personal en la aplicación de las herramientas de marketing, estudios de mercado y atención al cliente incluyendo estos cursos en la estrategia de preparación y superación de cuadros.
3. Establecer un adecuado sistema de control que le permita cumplir con las actividades propuestas en el plan de acciones, definiendo además los participantes y los recursos que se necesitarán para su realización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Peters, J. Citado por Cuevas, A.W. "El imperativo de la innovación". *Gestión*. Diciembre 1999 – Enero 2000. P 102 – 107.
2. Amengual, L. "La organización que aprende". *Gestión*. Enero – Febrero, 1998.
3. Miguel Santesmases Mestre Cuarta Edición
4. <http://alfonsogu.com/2007/11/04/%C2%BFcuales-son-las-4p-del-marketing-marketing-mix/>
5. Stanton, W. *Fundamentos de Marketing*. Edición Mc Graw Hill 1994.
6. Díaz René. *Conceptos sobre estrategia empresarial*.
7. Chacón Ramírez, Beatriz. *Propuesta de un modelo de planeación estratégica: su aplicación en EMPRESTUR S.A. Sucursal Holguín*.
8. Lambin, J.J. *Marketing Estratégico*. Editorial Mac. Grame Hill 1991.
9. Philip Kotler, *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. Tomo I. La Habana: Ediciones ENPES, 1996.
10. Philip Kotler, *Dirección de Mercadotecnia, segunda edición*. Editorial Diana, México 1974.
11. Stanton, W. *Fundamentos de Marketing*. Edición Mc Graw Hill 1994.
12. P. Drucker *Marketing Estratégico*.
13. Kinnear, C. y R. Taylor, *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado --Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.*
14. Evans, R. y B. Berman. *Marketing*. . -- New York: Editorial Macmillan Publishing Co., Inc, 1982.
15. Kotler, P. *Mercadotecnia*. -- México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.S., 1989.
16. Stanton, W. *Fundamentos de Marketing*. Ed. Mc Graw Hill 1994.

17. Thomas Kinner y James Taylor, un enfoque aplicado, tercera edición.
(pág. 20)
18. Tesis de grado de Yoandris Espinosa Infante.
19. <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>
20. . □Market Detectives□. Wall Street Journal, septiembre de 1947,
21. Evans, R. y B. Berman. Marketing. . -- New York: Editorial Macmillan Publishing Co., Inc, 1982.
22. Thomas Kinner y James Taylor, un enfoque aplicado, tercera edición.
(pág. 22)
23. Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.
24. Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado --Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.
25. López, A. y M. Osuna. Introducción a la Investigación de Mercado. México: Ed. Diana. 1995.
26. . Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado --
Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.
27. . Kinnear, C. y R. Taylor, un enfoque aplicado, Investigación de Mercados.
28. Investigación de Mercados, Kinnear y Taylor, un enfoque aplicado.
29. <http://winred.com/marketing/nuevas-estrategias-de-marketing/gmx-niv115-con16103.htm>
30. <http://mail.ups.edu.ec/empreendedor/publicaciones/empreendedor/contenido%20de%20marketing.pdf>

BIBLIOGRAFÍA

1. Peters, J. Citado por Cuevas, A.W. "El imperativo de la innovación". Gestión. Diciembre 1999 – Enero 2000. P 102 – 107.
2. Amengual, L. "La organización que aprende". Gestión. Enero – Febrero, 1998.
3. Miguel Santesmases Mestre Cuarta Edición
4. Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Edición Mc Graw Hill 1994.
5. Díaz René. Conceptos sobre estrategia empresarial.
6. Chacón Ramírez, Beatriz. Propuesta de un modelo de planeación estratégica: su aplicación en EMPRESTUR S.A. Sucursal Holguín.
7. Lambin, J.J. Marketing Estratégico. Editorial Mac. Grame Hill 1991.
8. Philip Kotler, Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo I. La Habana: Ediciones ENPES, 1996.
9. □Market Detectives□. Wall Street Journal, septiembre de 1947,
10. Evans, R. y B. Berman. Marketing. . -- New York: Editorial Macmillan
a. Publishing Co., Inc, 1982.
11. Thomas Kinner y James Taylor, un enfoque aplicado, tercera edición.
(pág. 22)
12. Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado
--
a. Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.
13. Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado --Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.
14. López, A. y M. Osuna. Introducción a la Investigación de Mercado. México: Ed. Diana. 1995.
15. . Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.

16. . Kinnear, C. y R. Taylor, un enfoque aplicado, Investigación de Mercados.
17. Investigación de Mercados, Kinnear y Taylor, un enfoque aplicado.
18. Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, segunda edición. Editorial Diana, México 1974.
19. Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Edición Mc Graw Hill 1994.
20. P. Drucker Marketing Estratégico.
21. Kinnear, C. y R. Taylor, Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado --Michigan: Ed. McGraw-Hill., 1994.
22. Evans, R. y B. Berman. Marketing. . -- New York: Editorial Macmillan Publishing Co., Inc, 1982.
23. Kotler, P. Mercadotecnia. -- México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, a. S.S., 1989.
24. Stanton, W. Fundamentos de Marketing. Ed. Mc Graw Hill 1994.
25. Thomas Kinner y James Taylor, un enfoque aplicado, tercera edición. (pág. 20)
26. Tesis de grado de Yoandris Espinosa Infante.
27. Chacón Ramírez, Beatriz. Propuesta de un modelo de planeación estratégica: su aplicación en EMPRESTUR S.A. Sucursal Holguín.
28. Colectivo de Autores. Libro de Dirección de Marketing.
29. Cuervo, A. El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española. 1993.

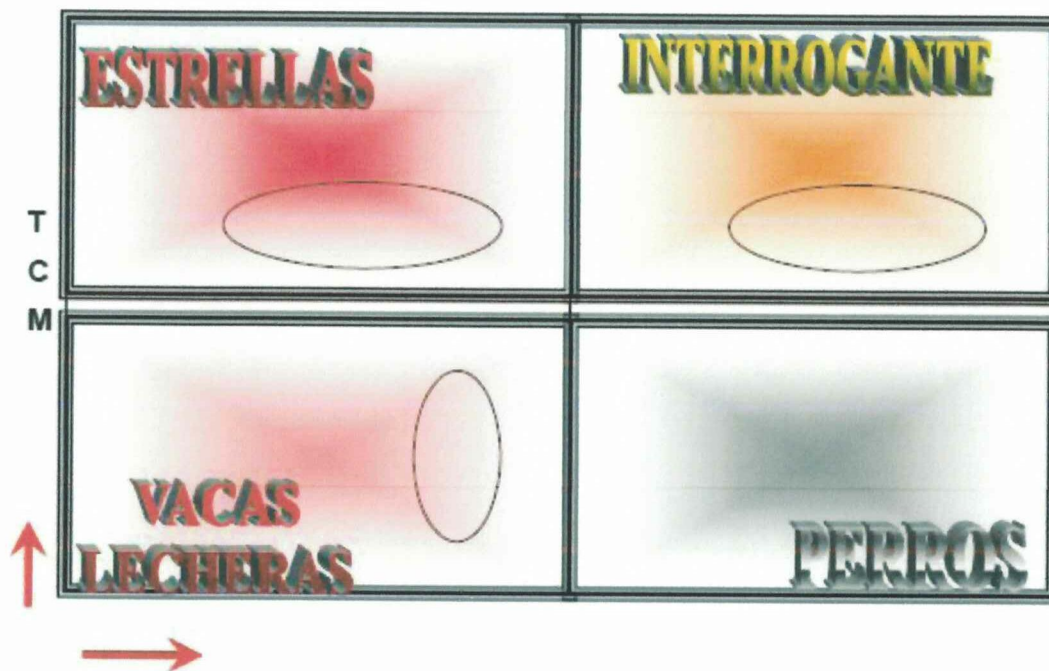
Artículos de Internet:

1. <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>
2. <http://winred.com/marketing/nuevas-estrategias-de-marketing/gmx-niv115-con16103.htm>
3. <http://mail.ups.edu.ec/empreendedor/publicaciones/empreendedor/contenido/pdf/estrategias%20de%20marketing.pdf>
4. <http://alfonsogu.com/2007/11/04/%C2%BFcuales-son-las-4p-del-marketing-marketing-mix/>

5. http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/david_vs_goliat.msp
6. http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm
7. <http://www.diariocritico.com/argentina/2009/Noviembre/ocio/181171/seminario-marketing-internacional.html>
8. <http://winred.com/marketing/nuevas-estrategias-de-marketing/gmx-niv115-con16103.htm>
9. http://mail.ups.edu.ec/emprendedor/publicaciones/emprendedor/contenido_spdf//estrategias%20de%20marketing.pdf
10. <http://www.esan.edu.pe/diplomados/marketing-desarrollo-de-estrategias-de-marketing/>
11. http://www.mundocursos.com/curso_gratis_115_tecnicas_y_estrategias_de_marketing_en_internet-slcurso2203832.htm
12. <http://www.cett.es/masters/html/cast/master-etourism.html>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)



Productos Estrellas: Combina una posición competitiva fuerte junto con expectativas de crecimiento altas. La primera dimensión hace que genere recursos y la segunda exige inversiones fuertes.

Vacas Lecheras: Combina una posición competitiva fuerte con expectativas de crecimiento lento. Será por tanto, un producto generador de recursos, los cuales se pueden desviar hacia otros productos recitados de inversiones.

Interrogantes: El atractivo del sector es importante pero la posición relativa de la empresa es débil, por lo que son consumidores netos de recursos. La empresa tendrá en cuenta los productos dilema con posibilidades de crecimiento para intentar conseguir una posición competitiva fuerte y convertirlos en productos estrellas.

Perros: Estos productos no generan recursos, pero tampoco los absorben por lo que se pueden mantener.

Anexo 2. Encuesta para Clientes de la Agencia de Viajes Ecotur S.A. sucursal Granma

Estimado Usuario: Esta encuesta tiene el objetivo de conocer su opinión sobre la imagen que usted tiene de los servicios y/o productos que brinda la sucursal de Ecotur. Granma. Toda la información que nos brinde será de gran utilidad por lo que le pedimos la mayor sinceridad posible en sus valoraciones.

1- Teniendo en cuenta Que: **5(muy satisfecho), 4(satisfecho), 3(algo satisfecho), 2(poco satisfecho), 1(insatisfecho)** y refiriéndose a los servicios que Ud. ha recibido por el personal de la agencia. Evalúe los siguientes elementos:

Manera de saludar _____ Contacto visual _____
Gestos corporales _____ Estado anímico que le transmite _____

2 - ¿Cómo evalúa la situación del transporte , teniendo en cuenta los siguientes elementos en una **escala del 1-5?**

Estructura _____ Limpieza _____ Color _____
Rapidez _____

3 Cuando usted ha solicitado la prestación de algún servicio o información sobre un producto, ¿considera que el personal que lo atiende, se ha expresado hacia usted de la forma más correcta? Evalúe los aspectos siguientes en la **escala del 1-5.**

Expresiones de cortesía _____
Información fiable o certera _____
Manejo de un vocabulario adecuado y dominio del idioma _____

4- ¿Considera que los medios de comunicación oral o escrito utilizados por la empresa, le ofrecen toda la información que usted necesita?

Si _____ No _____ No Siempre _____

Marque con una **X** los conocidos por Ud.

Plegables _____ Carteles informativos _____ Paquetes
Turísticos _____

5- ¿Que impresión tiene usted sobre las instalaciones o puntos de servicio de de la durante las excursiones o viajes recreativos?

Con respecto a esta interrogante, **evalúe del 1-5** los criterios que se exponen a continuación:

Orden _____ Limpieza _____ Estética _____
Iluminación _____ Contraste de colores _____
Decoración _____

6- ¿Cómo evaluaría usted la eficiencia con que el personal, ha llevado a cabo el servicio por usted solicitado?, teniendo en cuenta los requisitos profesionales que estos deben cumplir utilice la **escala del 1-5** para evaluarlos:

Rapidez _____ Ética _____ Seguridad _____ Profesionalidad _____
Creatividad _____ Credibilidad _____ Confidencialidad _____

7- ¿Reconoce al instante la Agencia Ecotur SA, cuando ve los símbolos y colores que la identifican, a través de los diferentes medios visuales? (X)

Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

8- Comprende claramente los mensajes que la entidad hace llegar a través de los medios de comunicación como la internet, a cerca de las novedades en los productos o servicios que le brinda.

SI _____ NO _____

9- ¿Que opina sobre el estado estructural y funcional de los senderos? (X)

Conservadas _____ Accesibles _____
Deterioradas _____ Poco accesibles _____

10- ¿Cómo percibe usted el trabajador de la Agencia, según su aspecto y apariencia física?(X)

Elegante ____ Poco elegante ____ Arreglados ____ Desarreglados ____

12- Cuando usted se le ha presentado una duda, en algunas de las oficinas comerciales, considera que quien le atendió ha cumplido con los siguientes parámetros:

Contestó con respeto y amabilidad: SI ____ NO ____

Se utilizó un tono seguro y disponible a atenderlo: SI ____ NO ____

13 – De los servicios que a continuación referimos en la siguiente tabla, marque con una X como se corresponden con los parámetros representados a la derecha de dicha tabla.

Servicios.	Rapidez.	Eficiencia.	Calidad.
Las Yaguas			
Parque nacional Desembarco del Granma			
Paseo en Coches			
Trekking Turquino			
Visita a La Comandancia			
Paseo a caballo			
Sendero El Guafe			

Muchas gracias.

Anexo 3. Reporte de Ingresos agrupados por países

Desde 01 de enero

Hasta 30 octubre 2010

País	A	N	F	E	T	Ingresos
Alemania	2652	0	0	0	2652	\$30790,51
Argentina	61	0	0	0	61	\$635,00
Australia	50	0	0	0	50	\$977,00
Austria	83	0	0	0	83	\$1210,00
Bélgica	160	0	0	0	160	\$2987,00
Brasil	19	0	0	0	19	\$383,00
Canadá	4931	4	0	0	4935	\$24708,00
Chile	8	0	0	0	8	\$99,00
China	21	0	0	0	21	\$157,00
Colombia	3	0	0	0	3	\$30,00
Cuba	97	0	0	0	97	\$9033,40
Dinamarca	180	0	0	0	180	\$2402,01
EE.UU	41	0	0	0	41	\$843,00
Eslovenia	122	0	0	0	122	\$1592,00
España	324	0	0	0	324	\$5687,50
Finlandia	14	0	0	0	14	\$185,00
Francia	624	0	0	0	624	\$9205,00
Holanda	1777	0	0	0	1777	\$17790,00
Hungría	24	0	0	0	24	\$435,00
India	4	0	0	0	4	\$33,00
Inglaterra	2111	0	0	0	2111	\$24695,00
Irlanda	31	0	0	0	31	\$435,00

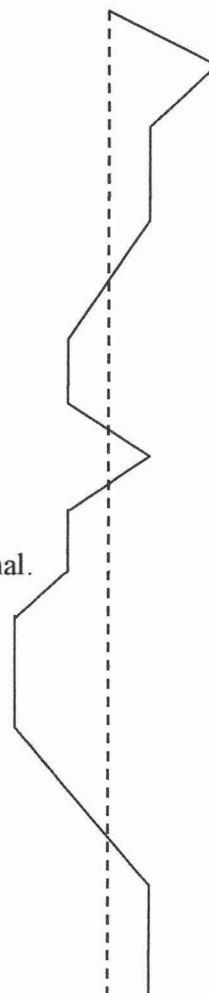
Israel	1	0	0	0	1	\$52,00
Italia	799	0	0	0	799	\$12424,00
Jamaica	1	0	0	0	1	\$86,00
Japón	21	0	0	0	21	\$310,00
Mexico	2	0	0	0	2	\$10,00
Noruega	72	0	0	0	72	\$2187,80
Pakistán	2	0	0	0	2	\$90,00
Panama	92	0	0	0	92	\$1411,00
Polonia	14	0	0	0	14	\$270,00
Portugal	3	0	0	0	3	\$45,00
R. Checa	67	0	0	0	67	\$1218,00
Rumania	67	0	0	0	67	\$1681,00
Rusia	14	0	0	0	14	\$205,00
Suecia	12	0	0	0	12	\$312,01
Suiza	310	0	0	0	310	\$3780,00
Uruguay	23	0	0	0	23	\$69,00
Varios	684	1	0	0	685	\$2853,50
Totales	15521	5	0	0	15526	\$161316,73

:

Anexo 4. Perfil estratégico Externo

MN N E P MP

1. Alto potencial histórico y cultural en la región.
2. Peculiaridad y solidaridad del pueblo.
3. Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.
4. Cambios sustanciales en torno a la Economía y la planificación.
5. Fenómenos meteorológicos.
6. Crecimiento de las relaciones internacionales.
7. Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.
8. Falta de promoción del producto en el mercado internacional.
9. Falta de medios de transporte para receptor turismo.
10. Existencia de fuertes competidores nacionales en el segmento de mercado relacionado.
11. Ecotur S.A. es la única empresa especializada en el turismo ecológico en el país y dedicada a la comercialización de los productos que cuenta Flora y Fauna.
12. La población actual tanto nacional como internacional busca y prefiere el turismo ecológico.



Anexo 5. Matrices de oportunidades y amenazas

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Atractivo	Alta	O1 O5 O6	O4 O7
	Baja	O2 O3	

Figura 1. Matriz de Prioridades de las Oportunidades

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Nivel de importancia	Alta	A1 A2	A4
	Baja	A3 A5	

Figura 2. Matriz de Prioridades de las Amenazas

Anexo 6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Variables o Fuerzas Externas	FM	I	C	IEI
O1: Alto potencial histórico y cultural en la región.	0	3	3	1,00
O2: Peculiaridad y solidaridad del pueblo.	0	3	3	1,00
O3: Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.	0	2	2	1,00
O4: Cambios sustanciales en torno a la economía y la planificación, permitiendo la descentralización de algunas decisiones.	0	1	1	1,00
O5: Incremento de las relaciones internacionales	0	3	2	1,50
O6: Ecotur S.A. es la única empresa especializada en el turismo ecológico en el país y dedicada a la comercialización de los productos que cuenta Flora y Fauna.	0	2	2	1,00
O7: La población actual tanto nacional como internacional busca y prefiere el turismo ecológico.	0	2	3	0,67
A1: Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.	1	2	3	1,00
A2: Falta de promoción del producto en el mercado internacional.	1	2	3	1,00
A3: Falta de medios de transporte para receptor turismo.	1	3	2	2,00
A4: Existencia de fuertes competidores nacionales en el segmento de mercado relacionado	1	1	2	1,00
A5: Fenómenos Meteorológicos	1	2	2	1,50
PEI				1,14

Anexo 7. Productos que se ofertan en Ecotur S.A. sucursal Granma.

- Zoo criadero Manzanillo
- Salto de Guayabito
- Recorrido del Río Cilantro
- Producto turístico Las Yaguas
- Producto turístico Leonero
- Trekking Turquino
- Producto Turquino Norte
- Producto Turístico Turquino Sur
- Oferta Parque Nacional Turquino
- Trekking Techo de Cuba 2
- Trekking Techo de Cuba 3
- Trekking Comandancia de La Plata
- Sendero Santo Domingo – Comandancia La Plata
- Recorrido Marea del Portillo – Santo Domingo Comandancia La Plata
- Parque Nacional Desembarco del Granma
- Producto turístico Barrera Coralina
- Producto turístico Loma del Yarey
- Excursión al Parque de Ferias Granma

Programas

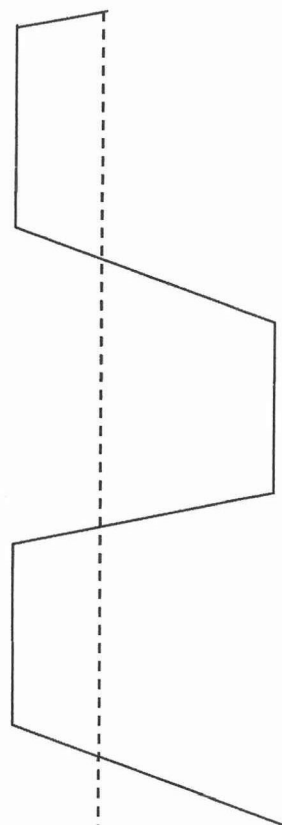
- Una aventura inolvidable
- Viviendo al natural
- Camino entre nubes
- Desafiando las alturas, en busca de un Sueño
- Disfrutando un recorrido entre montañas
- Un encuentro con la naturaleza de la Sierra Maestra
- Al encuentro con la historia
- Conociendo la historia y la naturaleza
- Conozca San Francisco
- Boca del salto, un lugar para contemplar

- Turismo ecuestre y aventura
- Historia y naturaleza
- Un encuentro con la expelo – arqueología en el Morlotte Fustete
- Aventura en el Samuel
- Ruta de los Contrabandistas
- Sendero Espeleoalpinismos Furnia de Morlotte
- Sendero Espeleoalpinismos Furnia de Morlotte
- Sendero “ El Guafe”
- Sendero Morlotte Fustete
- Recorrido ecuestre Ruta de La Revolución
- Sendero la Cueva del Fustette
- Como Cristóbal Colon
- Ruta de la Revolución

Anexo 8. Perfil estratégico Interno

MN N E P MP

1. Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.
2. Falta de un sistema integral de atención al hombre.
3. Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos.
4. Falta de un presupuesto de comercialización.
5. Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.
6. Variabilidad de ofertas.
7. Experiencia del capital humano.
8. Calidad en los servicios prestados por los guías.
9. Inexistencia de infraestructura propia.
10. Ineficiente transporte para el personal administrativo.
11. Capacidad limitada en los escenarios turísticos.
12. Buena gestión de la informática y de las comunicaciones.



Anexo 9. Matrices de fortalezas y debilidades.

		Probabilidad de éxito	
		Alta	Baja
Atractivo	Alta	F1 F3	F4
	Baja	F5	F2

Figura 1. Matriz de Prioridades de las Fortalezas.

		Probabilidad de ocurrencia	
		Alta	Baja
Nivel de importancia	Alta	D1 D4 D7	D2 D4 D6
	Baja	D5	D3

Figura 2. Matriz de Prioridades de las Debilidades.

Anexo 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Variables o Fuerzas Internas	FM	I	C	IEI
F1: Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.	0	3	3	1,00
F2: Variabilidad de ofertas.	0	3	2	1,50
F3: Experiencia del capital humano.	0	3	3	1,00
F4: Calidad en los servicios prestados por los guías.	0	3	2	1,50
F5: Buena gestión de la informática y de las comunicaciones.	0	3	2	1,50
D1: Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.	1	2	2	1,50
D2: Falta de un sistema integral de atención al hombre.	1	2	2	1,50
D3: Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos	1	2	3	1,00
D4: Falta de un presupuesto de comercialización.	1	2	3	1,00
D5: Inexistencia de infraestructura propia.	1	2	3	1,00
D6: Ineficiente transporte para el personal administrativo.	1	2	2	1,50
D7: Capacidad limitada en los escenarios turísticos.	1	3	2	2,00
PEI				1,33

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidente: MSc. Maidolis González Pérez

Secretario: MSc. Yaima Alonso Castillo

Vocal: MSc. Aylin Guerra Fonseca

Compareció el estudiante **Lady Karina Cañizares Masias** para realizar la defensa del trabajo titulado **“Estrategia de Marketing para la Agencia de Viajes ECOTUR S.A. Sucursal Granma”**

Actúa como

Oponente: MSc. Susana Cabrera Rodríguez.

Como Tutor: MSc. Mayelennis Fuoman Escalona

Del análisis realizado el tribunal emite las siguientes conclusiones:

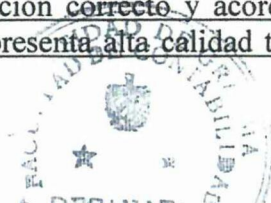
ASPECTOS A EVALUAR	EVALUACIÓN
1. Calidad del Trabajo	5
2. Capacidad creadora, originalidad e independencia en el desarrollo del trabajo.	5
3. Calidad de la exposición durante la defensa, respuesta alas preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

La estudiante demostró independencia, capacidad y poder analítico en la realización del trabajo, demostró además iniciativa y las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del mismo y las tareas que inicialmente fueron planteadas. Se mostraron soluciones debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empañen su calidad además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Se trata de una estrategia de marketing que pretende servir como guía para la actividad de comercialización en la entidad objeto de estudio y de referencia a otras organizaciones que pretendan trabajar la filosofía que plantea “ver después no vale lo que vale es ver antes y estar preparados”

Opinión del Oponente:

Existe total y plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y las tareas planteadas. La investigación trata de un tema de gran actualidad para el desarrollo, adaptabilidad a los cambios y posicionamiento de la empresa objeto de estudio en un lugar destacado en el mercado futuro del sector turístico. Los aspectos tratados se presentan de forma coherente y lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. El trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad aunque pudo



hacer referencia a otros autores de referencia internacional. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que trabaje con una filosofía de marketing pues constituye una referencia de aplicabilidad para otras organizaciones.

Opinión de la entidad laboral para la cual se realizó el trabajo:

La disposición y el dominio de los instrumentos científicos de la estudiante contribuyeron a identificar tanto a la matriz DAFO de nuestro territorio, como a proponer los derroteros a seguir por nuestra agencia en la comercialización de los valores naturales de la provincia Granma. Las acciones propuestas en su estrategia, así como sus sugerencias quedarán materializadas en nuestro trabajo de manera inmediata.

Después de tomar en consideración la calidad del trabajo, de la exposición, la defensa, la capacidad creadora y originalidad, las opiniones del tutor y del oponente así como la respuesta a las preguntas formuladas:

Se le otorga la calificación final de 5 puntos

Entendemos que el estudiante tiene la capacidad para ejercer su carrera como graduado, y se recomienda: Publicar y participar en eventos científicos relacionados con esta ciencia.

Para constancia se expide la presente acta en Bayamo a los 14 días del mes de Enero del 2011.

MSc. Maidolis González Pérez
Presidente

MSc. Yaíma Alonso Castillo
Secretario

MSc. Aylin Guerra Fonseca
Vocal



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DEL TUTOR

MSc. Mayelennis Fuoman Escalona sobre el trabajo de Diploma de la estudiante Lady Karina Cañizares Masias de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 14 de Enero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada

Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.

b) Argumentación de las soluciones planteadas

Las soluciones planteadas fueron debidamente argumentadas. Se utilizaron diversas técnicas que avalan los resultados presentados.

c) Grado de independencia del estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.

La estudiante mostró mucha independencia, habilidades e iniciativa en el desarrollo del trabajo, aplicando conocimientos básicos adquiridos en su paso por la universidad. La creatividad de la estudiante llevó a una terminación y presentación del trabajo de forma adecuada y meritoria de reconocimiento.

d) Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.

Mostró poder analítico, en el procesamiento de los datos que arrojaron las encuestas, y en la presentación de esos resultados lo que llevó a una mejor comprensión de los mismos.

e) La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.

Se aplicó por la estudiante los conocimientos adquiridos durante su periodo de estudio en la realización de esta investigación, pues la correcta aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados muestran esta afirmación.

f) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional. Sin embargo no se muestran errores que pudieran empañar la calidad del mismo.

g) Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma

El trabajo final fue entregado en el tiempo establecido, y se cumplió con las etapas establecidas en el plan de trabajo para la culminación de la investigación.

h) Aplicabilidad y actualidad del tema de investigación

Por su importancia puede aplicarse en cualquier entidad que siga una filosofía de marketing y dirija sus esfuerzos a la satisfacción del cliente.

i) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la brillante defensa del trabajo solicitado al tribunal se le otorgue a la estudiante la máxima calificación.




Firma del Tutor

**UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

OPINIÓN CRÍTICA DEL Oponente

MSc. Susana Cabrera Rodríguez sobre el trabajo de Diploma de la estudiante Lady Karina Cañizares Masias de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 14 de Enero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada

Existe total y plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas

b) Actualidad del trabajo realizado

El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia para el desarrollo, adaptabilidad a los cambios y posicionamiento de la empresa objeto de estudio en un lugar destacado en el mercado futuro.

c) Criterio acerca de la forma de exposición de los diferentes aspectos, estilos de las notas y ortografía, redacción y calidad de los dibujos.

Los aspectos tratados se presentaron de forma coherente, lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción utilizado fue correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. Se utilizaron gráficos, tablas, esquemas, matrices y análisis estadísticos que ayuden y contribuyen a una mejor

d) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional.

e) Criterio sobre la calidad técnica, valor crítico, originalidad del trabajo proyecto.

El trabajo presenta una alta calidad técnica, valor científico y originalidad, tanto en la presentación, revisión bibliográfica, utilización de técnicas y métodos de investigación y presentación de los resultados.

f) Criterio sobre de las soluciones planteadas y posible aplicación práctica

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que trabaje con una filosofía de marketing. Este trabajo constituye una referencia de aplicabilidad para otras organizaciones.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la excelente exposición y defensa del trabajo solicite al tribunal se le otorgue la **máxima calificación**




Firma del Oponente



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE GRANMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

BAYAMO -GRANMA

Bayamo, 11 de Enero del 2011.

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Yo, Msc. Mayelennis Fuoman Escalona, certifico que el informe final del Trabajo de Diploma titulado: " Estrategia de Marketing para la Agencia de Viajes ECOTUR S.A Sucursal Granma " de la autora Lady Karina Cañizares Masias, ha sido debidamente revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizo su presentación de acto de defensa.


MSc. Mayelennis Fuoman Escalona
Profesora Asistente
TUTORA



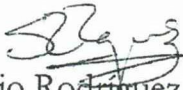


Dirección de Relaciones Internacionales

Bayamo 19 de febrero de 2011

A quien corresponda:

A través de la presente carta **CERTIFICAMOS** que la estudiante procedente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, **Lady Karina Cañizares Masías**, **CULMINÓ EXITOSAMENTE** su pasantía comprendida entre el 1 octubre de 2010 al 19 de febrero de 2011 en la **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales** de la Universidad de Granma.


DrC Sergio Rodríguez Rodríguez.
Director de Relaciones Internacionales
Universidad de Granma



UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Plan de trabajo para el desarrollo de la culminación de estudios de estudiantes extranjeros según convenio con la Universidad de COTOPAXI Ecuador.

Nombre del Estudiante: Lady Karina Cañizares Masias.

Tutor: MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	Hora
Encuentro con el tutor	Estudiante y tutor	Según planificación del departamento	9.00 AM
Revisión Bibliográfica	Estudiante y Tutor	-	-
Seminario de Metodología de la Investigación	Dr. Ángel Pérez Bello y VDI	12-15 Octubre	
Presentación y entrega del Diseño de Investigación.	Estudiante y tutor	22 de Octubre	10.00 AM
Estructuración del trabajo de Diploma en capítulos y Subepígrafes	Estudiantes y Tutor	29 de Octubre	10.00 AM
Trabajo en los Capítulos I y II	Estudiante y tutor	Según corresponda	-
Seminario de Marketing Operacional	MSc. Mayelennis Fuoman	09-11 Noviembre	
Presentación del Capítulo I	Estudiante y tutor	10 de Noviembre	10.00AM
Seminario de Dirección Estratégica	Msc. Maidolis González	15-18 Noviembre	
Seminario de Marketing Estratégico	Msc. Mayelennis Fuoman	23-25 Noviembre	
Seminario de Investigación de Mercados	Msc. Mayelennis Fuoman	07-09 Diciembre	
Presentación del Capítulo II	Estudiante y tutor	20 de Diciembre	10.00AM
Presentación del Capítulo III	Estudiante y tutor	10 de Enero	10.00AM
Entrega de la tesis al tribunal Correspondiente	Estudiante y tutor	11 de Enero	10.00AM

Predefensa del Trabajo de Diploma	Estudiante y tutor	13 de Enero	10.00 AM
Discusión del trabajo de Diploma	Estudiante y tutor	14 de Enero	10.00AM

La presentación de cada una de las actividades señaladas será evaluada por un tribunal compuesto por miembros del consejo científico y profesores investigadores de la facultad (responsables Jefes de Departamentos y VDI).

Aspectos a tener en consideración:

Deben evaluar el cumplimiento de las siguientes obligaciones en aras de mantener la uniformidad y calidad de los trabajos presentados:

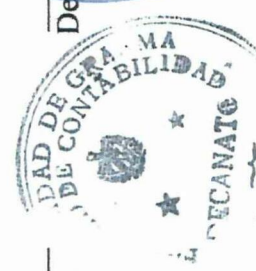
1. El Trabajo de Diploma será entregado en hoja carta, escritas en fuente Arial o Times New Roman tamaño 12, a 1,5 de espaciado y un espacio entre párrafos, con la siguiente estructura:

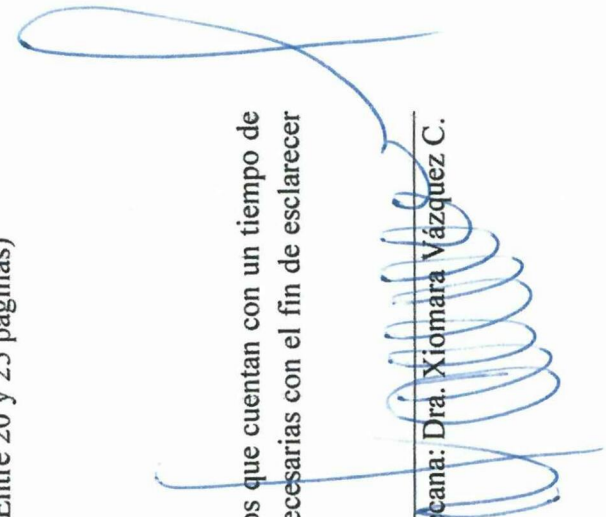
- **Portada**
- **Índice**
- **Resumen** (Debe reflejar explícitamente el objetivo del trabajo, las tareas fundamentales de cada etapa y los resultados en no más de una cuartilla).
- **Introducción** (Exponer la situación problemática, problema, objetivo, hipótesis y los métodos, procedimientos y técnicas utilizadas).
- **Capítulo I** (Sustentación teórica de la temática abordada) (25 páginas)
- **Capítulo II** (Exponer el instrumental a utilizar, sobre el cual se sustentará la práctica) (Entre 20 y 25 páginas)
- **Capítulo III** (Exponer los resultados) (Entre 15 y 20 páginas)
- **Conclusiones**
- **Recomendaciones**
- **Bibliografía** (Mínimo 30)
- **Referencias Bibliográficas.** (pueden ser al pie de páginas)
- **Anexos**

2. La discusión de los trabajos de diploma serán presentados por el diplomante en Power Point los que cuentan con un tiempo de 15 a 20 minutos para la exposición y el tribunal se reserva el derecho de hacer las preguntas necesarias con el fin de esclarecer la investigación.


Tutora: Mayelennis Fuoman E.


Diplomante: Lady Cañizares M.




Decana: Dra. Xiomara Vázquez C.

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ACTA DE DEFENSA DEL TRABAJO DE DIPLOMA

Reunido el Tribunal compuesto por los profesores:

Presidente: MSc Maidolis González Pérez

Secretario: MSc Yaima Alonso Castillo

Vocal: MSc Ailin Guerra Fonseca

Compareció el estudiante **Wilson Geovanny Cunuhay Toapanta** para realizar la defensa del trabajo titulado **“Estrategia de Marketing para la Agencia de Viajes ECOTUR SA sucursal Granma”**

Actúa como

Oponente: MSc Susana Cabrera Rodríguez.

Como Tutor: MSc Mayelennis Fuoman Escalona

Del análisis realizado el tribunal emite las siguientes conclusiones:

ASPECTOS A EVALUAR	EVALUACIÓN
1. Calidad del Trabajo	5
2. Capacidad creadora, originalidad e independencia en el desarrollo del trabajo.	5
3. Calidad de la exposición durante la defensa, respuesta alas preguntas y dominio del tema.	5

Opinión del profesor designado para la orientación científica del estudiante:

El estudiante demostró independencia, capacidad y poder analítico en la realización del trabajo, demostró además iniciativa y las habilidades adquiridas durante sus años de estudio en la educación superior. Existe plena correspondencia entre el contenido del mismo y las tareas que inicialmente fueron planteadas. Se mostraron soluciones debidamente argumentadas. El trabajo no presenta insuficiencias que empañen su calidad además de ser entregado en el tiempo fijado. La investigación presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad. Se trata de una estrategia de marketing que pretende servir como guía para la actividad de comercialización en la entidad objeto de estudio y de referencia a otras organizaciones que pretendan trabajar la filosofía que plantea “ver después no vale lo que vale es ver antes y estar preparados”

Opinión del Oponente:

Existe total y plena correspondencia entre el objetivo del trabajo y las tareas planteadas. La investigación trata de un tema de gran actualidad para el desarrollo, adaptabilidad a los cambios y posicionamiento de la empresa objeto de estudio en un lugar destacado en el mercado futuro del sector turístico. Los aspectos tratados se presentan de forma coherente y lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. El

trabajo presenta alta calidad técnica, valor científico y originalidad aunque pudo hacer referencia a otros autores de referencia internacional. Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que trabaje con una filosofía de marketing pues constituye una referencia de aplicabilidad para otras organizaciones.

Opinión de la entidad laboral para la cual se realizó el trabajo:

La disposición y el dominio de los instrumentos científicos del estudiante contribuyeron a identificar tanto a la matriz DAFO de nuestro territorio, como a proponer los derroteros a seguir por nuestra agencia en la comercialización de los valores naturales de la provincia Granma. Las acciones propuestas en su estrategia, así como sus sugerencias quedarán materializadas en nuestro trabajo de manera inmediata.

Después de tomar en consideración la calidad del trabajo, de la exposición, la defensa, la capacidad creadora y originalidad, las opiniones del tutor y del oponente así como la respuesta a las preguntas formuladas:

Se le otorga la calificación de 5 puntos

Entendemos que el estudiante tiene la capacidad para ejercer su carrera como graduado, y se recomienda: Publicar y participar en eventos científicos relacionados con esta ciencia.

Para constancia se expide la presente acta en Bayamo a los 14 días del mes de Enero del 2011

Presidente
MSc Maidolis González



Secretario
MSc Yaíma Alonso Castillo

Vocal
MSc. Ailin Guerra Fonseca

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DEL TUTOR

MSc. Mayelennis Fuoman Escalona sobre el trabajo de Diploma del estudiante Wilson Geovanny Cunuhay Toapanta, de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 14 de Enero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada

Existe plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas.

b) Argumentación de las soluciones planteadas

Las soluciones planteadas fueron debidamente argumentadas. Se utilizaron diversas técnicas que avalan los resultados presentados.

c) Grado de independencia del estudiante, iniciativa y habilidad mostrada durante el desarrollo del trabajo.

El estudiante mostró mucha independencia, habilidades e iniciativa en el desarrollo del trabajo, aplicando conocimientos básicos adquiridos en su paso por la universidad. La creatividad del estudiante llevó a una terminación y presentación del trabajo de forma adecuada y meritoria de reconocimiento.

d) Capacidad y poder analítico mostrada en la preparación y realización de las experiencias en caso de que las hubiera.

Mostró poder analítico, en el procesamiento de los datos que arrojaron las encuestas, y en la presentación de esos resultados lo que llevó a una mejor comprensión de los mismos.

e) La aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante el periodo de estudio en el desarrollo de trabajo.

Se aplicó por el estudiante los conocimientos adquiridos durante su periodo de estudio en la realización de esta investigación, pues la correcta aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados muestran esta afirmación.

f) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional. Sin embargo no se muestran errores que pudieran empañar la calidad del mismo.

g) Cumplimiento del trabajo en tiempo y forma

El trabajo final fue entregado en el tiempo establecido, y se cumplió con las etapas establecidas en el plan de trabajo para la culminación de la investigación.

h) Aplicabilidad y actualidad del tema de investigación

Por su importancia puede aplicarse en cualquier entidad que siga una filosofía de marketing y dirija sus esfuerzos a la satisfacción del cliente.

i) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la brillante defensa del trabajo solicito al tribunal se le otorgue al estudiante la máxima calificación.




Firma del Tutor

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

OPINIÓN CRÍTICA DEL Oponente

MSc. Susana Cabrera Rodríguez sobre el trabajo de Diploma del estudiante Wilson Geovanny Cunuhay Toapanta, de la especialidad de Ingeniería Comercial a discutir en Bayamo el día 14 de Enero del 2011.

a) Correspondencia del contenido del trabajo o proyecto con la tarea indicada

Existe total y plena correspondencia entre el contenido del trabajo y las tareas planteadas

b) Actualidad del trabajo realizado

El trabajo trata un tema de gran actualidad e importancia para el desarrollo, adaptabilidad a los cambios y posicionamiento de la empresa objeto de estudio en un lugar destacado en el mercado futuro.

c) Criterio acerca de la forma de exposición de los diferentes aspectos, estilos de las notas y ortografía, redacción y calidad de los dibujos.

Los aspectos tratados se presentaron de forma coherente, lógica y con una presencia a resaltar. El estilo de redacción utilizado fue correcto y acorde con el nivel científico de esta investigación. Se utilizaron gráficos, tablas, esquemas, matrices y análisis estadísticos que ayuden y contribuyen a una mejor

d) Enumeración crítica de los errores e insuficiencias del trabajo.

Se pudo hacer referencia a otros autores en relación a la metodología empleada, preferentemente autores de referencia internacional.

e) Criterio sobre la calidad técnica, valor crítico, originalidad del trabajo proyecto.

El trabajo presenta una alta calidad técnica, valor científico y originalidad, tanto en la presentación, revisión bibliográfica, utilización de técnicas y métodos de investigación y presentación de los resultados.

f) Criterio sobre de las soluciones planteadas y posible aplicación práctica

Las soluciones planteadas tienen perfecta aplicación en cualquier organización de cualquier sector que trabaje con una filosofía de marketing. Este trabajo constituye una referencia de aplicabilidad para otras organizaciones.

g) Criterio acerca de la calificación que se debe otorgar

Teniendo en cuenta lo antes planteado y la excelente exposición y defensa del trabajo solicite al tribunal se le otorgue la **máxima calificación**



Firma del Oponente



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE GRANMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES**

BAYAMO -GRANMA

Bayamo, 11 de Enero del 2011.

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

Yo, Msc. Mayelennis Fuoman Escalona, certifico que el informe final del Trabajo de Diploma titulado: " Estrategia de Marketing para la Agencia de Viajes ECOTUR S.A Sucursal Granma " del autor **Wilson Geovanny Cunuhay Toapanta**, ha sido debidamente revisado y corregidas las recomendaciones emitidas en la tutoría, por lo que autorizo su presentación de acto de defensa.


MSc. Mayelennis Fuoman Escalona
Profesora Asistente
TUTORA





Dirección de Relaciones Internacionales

Bayamo 19 de febrero de 2011

A quien corresponda:

A través de la presente carta **CERTIFICAMOS** que el estudiante procedente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Ecuador, **Wilson Geovanny Cunuhay Toapanta**, **CULMINÓ EXITOSAMENTE** su pasantía comprendida entre el 1 octubre de 2010 al 19 de febrero de 2011 en la **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales** de la Universidad de Granma.



DrC Sergio Rodríguez Rodríguez.
Director de Relaciones Internacionales
Universidad de Granma

UNIVERSIDAD DE GRANMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Plan de trabajo para el desarrollo de la culminación de estudios de estudiantes extranjeros según convenio con la Universidad de COTOPAXI Ecuador.

Nombre del Estudiante: Wilson Geovanny Cunuhay Toapanta.

Tutor: MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	Hora
Encuentro con el tutor	Estudiante y tutor	Según planificación del departamento	9.00 AM
Revisión Bibliográfica	Estudiante y Tutor	-	-
Seminario de Metodología de la Investigación	Dr. Ángel Pérez Bello y VDI	12-15 Octubre	
Presentación y entrega del Diseño de Investigación.	Estudiante y tutor	22 de Octubre	10.00 AM
Estructuración del trabajo de Diploma en capítulos y Subepígrafes	Estudiantes y Tutor	29 de Octubre	10.00 AM
Trabajo en los Capítulos I y II	Estudiante y tutor	Según corresponda	-
Seminario de Marketing Operacional	MSc. Mayelennis Fuoman	09-11 Noviembre	
Presentación del Capítulo I	Estudiante y tutor	10 de Noviembre	10.00AM
Seminario de Dirección Estratégica	Msc. Maidolis González	15-18 Noviembre	
Seminario de Marketing Estratégico	Msc. Mayelennis Fuoman	23-25 Noviembre	
Seminario de Investigación de Mercados	Msc. Mayelennis Fuoman	07-09 Diciembre	
Presentación del Capítulo II	Estudiante y tutor	20 de Diciembre	10.00AM
Presentación del Capítulo III	Estudiante y tutor	10 de Enero	10.00AM
Entrega de la tesis al tribunal Correspondiente	Estudiante y tutor	11 de Enero	10.00AM

Predefensa del Trabajo de Diploma	Estudiante y tutor	13 de Enero	10.00 AM
Discusión del trabajo de Diploma	Estudiante y tutor	14 de Enero	10.00AM

La presentación de cada una de las actividades señaladas será evaluada por un tribunal compuesto por miembros del consejo científico y profesores investigadores de la facultad (responsables Jefes de Departamentos y VDI).

Aspectos a tener en consideración:

Deben evaluar el cumplimiento de las siguientes obligaciones en aras de mantener la uniformidad y calidad de los trabajos presentados:

- El Trabajo de Diploma será entregado en hoja carta, escritas en fuente Arial o Times New Roman tamaño 12, a 1,5 de espaciado y un espacio entre párrafos, con la siguiente estructura:
 - **Portada**
 - **Índice**
 - **Resumen** (Debe reflejar explícitamente el objetivo del trabajo, las tareas fundamentales de cada etapa y los resultados en no más de una cuartilla).
 - **Introducción** (Exponer la situación problemática, problema, objetivo, hipótesis y los métodos, procedimientos y técnicas utilizadas).
 - **Capítulo I** (Sustentación teórica de la temática abordada) (25 páginas)
 - **Capítulo II** (Exponer el instrumental a utilizar, sobre el cual se sustentará la práctica) (Entre 20 y 25 páginas)
 - **Capítulo III** (Exponer los resultados) (Entre 15 y 20 páginas)
 - **Conclusiones**
 - **Recomendaciones**
 - **Bibliografía** (Mínimo 30)
 - **Referencias Bibliográficas.** (pueden ser al pie de páginas)
 - **Anexos**

- La discusión de los trabajos de diploma serán presentados por el diplomante en Power Point los que cuentan con un tiempo de 15 a 20 minutos para la exposición y el tribunal se reserva el derecho de hacer las preguntas necesarias con el fin de esclarecer la investigación.

Mibibok

Tutora: Mayelennis Fuoman E.

Wilson G. Cunuhay
Diplomante: Wilson G. Cunuhay



Xiomara Vázquez C.
Dra. Xiomara Vázquez C.