

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO APLICADAS EN EL  
“HOTEL CUMANAGOTO PREMIER INTERNATIONAL HOTELS”,  
UBICADO EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

*Autores*

Br. López A, Andrea Z.

Br. Ortiz R, Gregorina A.

Trabajo de Curso Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al  
título de Licenciado en Administración

Cumaná, Marzo de 2008

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO APLICADAS EN EL “HOTEL  
CUMANAGOTO PREMIER INTERNATIONAL HOTELS”, UBICADO EN  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

Autores: Br. López A, Andrea Z.  
Br. Ortiz R, Gregorina A.

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente,  
por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná  
a los 16 días del mes de Abril de 2008

---

Jurado Asesor

Prof. Yenny J., Alzolar H  
C.I.: 9.978.152

# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
OBJETIVOS .....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
JUSTIFICACIÓN .....	8
MARCO METODOLÓGICO.....	10
Diseño de la investigación: .....	10
Nivel de la Investigación: .....	10
Fuentes de Información:.....	11
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos: .....	12
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos .....	12
CAPÍTULO 1	
LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO Y LOS SERVICIOS .....	14
1.1.- Marketing Operativo.....	14
1.1.1.-Importancia del Marketing Operativo.....	15
1.1.2.-Estrategias del Marketing Operativo .....	16
1.1.2.1-Estrategias de la Mezcla de Marketing.....	16
1.1.2.2-Estrategia de Mercadeo (Demanda).....	38
1.1.2.3-Estrategias Competitivas .....	42

1.2.- Los Servicios .....	50
1.2.1.- Características de los Servicios .....	51
1.2.2.-Marketing de Servicios .....	55
1.2.3.- Estrategias del Marketing Operativo y los Servicios Hoteleros .....	66
CAPÍTULO 2	
EL HOTEL CUMANAGOTO Y SU MARKETING OPERATIVO .....	70
2.1- Identificación de la Empresa.....	70
2.2- Funciones de la Gerencia de Ventas .....	75
2.3.- Marketing Operativo del Hotel Cumanagoto.....	76
CAPÍTULO 3	
ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO APLICADAS EN EL HOTEL CUMANAGOTO .....	88
3.1 - Estrategias de la Mezcla de Marketing .....	88
3.2-Estrategias de Mercadeo (Demanda) .....	100
3.3-Estrategias Competitivas .....	102
CONCLUSIONES .....	104
RECOMENDACIONES .....	108
BIBLIOGRAFÍA .....	109

## DEDICATORIA

A **DIOS** y a mis **Ángeles de la Guarda**, por haberme dado la oportunidad de llegar con salud al feliz término de mi carrera, por cuidarme, guiarme y darme fuerza en los momentos de angustia y dificultad.

A mi hermosa madre **Miriam Alcalá**, que con su corazón lleno de amor y sabiduría me enseñó a perseverar en el cumplimiento de mis metas, por ser mi amiga y confidente. Eres lo más grande que me ha dado la vida, te amo más allá de las barreras mamá.

A mi padre **Ramón López**, hombre trabajador y honrado que me ha sabido mostrar el valor y la importancia de cada logro en mi vida, a ti padre hoy te doy las gracias.

A mis hermanos **Beraluz, Ramón, Alejandro** y muy especialmente a mis hermanas **Paula y Amalia**, por regalarme amor, comprensión y apoyo. Los quiero mucho.

A mi “homi”, el bebé de la casa **José Gabriel**, es el ángel que le da luz a mi hogar, y a mis demás sobrinos **Guillermo, Lucia, Ricardo, Desyred, Alejandro, David y Mously**. Los quiero a todos.

A mis cuñados **José Luis, Deyamira**, y muy especialmente al negro “cuñiñi” **Sergio**, por regalarme palabras de aliento y estímulo.

A mi “oso” **Víctor Cumana**, por ser mi compañero y amigo, por quererme y ayudarme sin la espera de algo a cambio, gracias por darle alegría a mi vida. Te quiero mucho amor.

A todos mis amigos de la Universidad de Oriente, especialmente a **Josué y Héctor**, y todos aquellos con los que he tenido la dicha de compartir momentos inolvidables en mi vida, entre ellos **Pedro, Annelia, Marynelys, Nicola y Rosmerlin**, cada uno ha sabido brindarme una palabra de aliento y apoyo incondicional.

A la Proferosa **Yenny Alzolar**, por ser una mujer y madre dedicada, por ser una amiga y la mejor asesora que pude tener para guiarme en el desarrollo de mi proyecto, gracias profesora.

A mi compañera de Trabajo de Curso Especial de Grado, **Gregorina** por tenerme paciencia y tolerancia en los momentos más difíciles del desarrollo del informe.

**Andrea**

## DEDICATORIA

Este es un momento importante en mi vida: Alcancé una de mis metas más anheladas “ser profesional”, por eso aprovecho la ocasión para dedicar este logro:

A mi *Dios querido*, por darme la vida, la salud y voluntad para poder culminar mi carrera y por ayudarme en todos los momentos de mi vida.

A *Jesús*, hijo de Dios, porque siempre es en tu nombre que le doy gracias y pido ayuda a Dios y siempre he sido escuchada y protegida.

A mis hijos *Ángel y Miguel* por ser mi inspiración para mejorar, ya que su vida y bienestar depende mucho de mí. “Los amo”.

A mi amor *Yamil*, por ser además de mi pareja sentimental mi mejor amigo y ser el que más ha creído en mí. Eso hace que “Te quiera tanto”

A mi papá *Félix*, por estar siempre pendiente de mi y mis hijos. Sé que este logro te hace muy feliz, como lo soy yo por ser tu hija.

A mi mamá *Mercedes “Mami”*, porque aunque ante tus ojos, soy la imperfecta de tus hijos y la que nunca te ha dado satisfacciones, sé que en lo profundo de tu alma me quieres y te sientes en este momento por lo menos un poco feliz.

A mi abuela *Miguelina “Mamá”*, porque deseo con todo mi corazón que permanezcas más tiempo entre nosotros y Dios me permita darte la atención y cariño que mereces.

A *Santa*, mi madrastra y comadre y por ser más que eso mi amiga.

A todos mis hermanos, en especial a *Carlitos, Marisela y María*, espero que con mi logro se estimulen más y jamás desistan de estudiar. También a *Félix*

**“Manolo” y Arévalo**, por estar presentes en mi vida y a **Enrique** a pesar de nuestro distanciamiento injusto, a todos los quiero mucho.

A mi sobrinito **Joaquín** a quien extraño mucho, porque siendo un bebé se fue a reunir con Dios. Te recordaré siempre.

A mis sobrinas **Ligia y Fabiola**, porque siempre quise tener hijas y espero que la vida me de la oportunidad de darles todo el cariño que les tengo.

A todas mis tías, en especial a **Alba** por su buen trato y simpatía para mí y mis hijos. Te quiero mucho tía.

A mis primos y primas, especialmente a **Vanessa “Mi comadre”, Alvic y Runi**, por darme su apoyo y cariño. Las quiero mucho.

A mi amiga **Glendys**, por confiar en mí y ser una buena amiga.

A mis amigos de la Universidad **César y Georgina** y muy especialmente a mi compañera de Trabajo de Grado **Andrea** porque aprendí a conocerte y apreciarte.

**Gregorina**

## AGRADECIMIENTO

Gracias **Diosito** por dejarme llegar hasta donde me lo he propuesto.

Gracias a mis **Padres y Hermanos**, sin su apoyo y aliento nada sería igual, muchas gracias.

A mi “oso” **Víctor**, siempre que puede está ahí para ayudarme, gracias mi amor.

A mi asesora **Yenny Alzolar**, por darme confianza y cariño, es la mejor.

Le doy gracias al **Sr. Ciro Paraqueima**, que sin interés alguno colaboró en ciertos momentos importantes para mí. Le debo varias, muchas gracias.

A **Henry Rodríguez**, es un ser humilde y bondadoso que me tendió su mano amiga en momentos de dificultad. Siempre te recuerdo.

A la familia **Millán** en el estado Nueva Esparta – Los Robles, quienes abrieron sus brazos para brindarme abrigo y amistad.

A la **Delegación de Cultura y Extensión Universitaria**, muy especialmente al **Lic. Juan Azócar**, al **Lic. Manuber**, a la **Lic. Maria**, al **Sr. Fernando** y al **Prof. “Lalo”**, todos ustedes con su comprensión me han enseñado mucho en el transcurso de mi carrera.

A mis amigos del **Centro de Actividades Subacuáticas de la Universidad de Oriente CASub- U.D.O** ustedes han dejado en mi vida, en mi espíritu y en mi corazón recuerdos muy especiales.

A **“Goyo”** del Centro de Estudiantes de la Escuela de Administración, amigo que muy pocas veces me ha fallado.

A **Rafa** de la Biblioteca de la Escuela de Administración, colaborador y amigo, siempre hay algo bonito de tu parte para mí.

A Lic. **Elizabeht Meza**, Gerente de Ventas del Hotel Cumanagoto, por su colaboración en el desarrollo de la investigación.

A todos mis **Profesores y demás personas** que de una u otra forma contribuyeron a la feliz culminación de mi carrera.

**Andrea**

## AGRADECIMIENTO

Por mi triunfo académico quiero dar las gracias:

A mi querido *Dios* y a su hijo *Jesús* por regalarme la fé que hizo posible mantener la perseverancia en toda mi vida y carrera.

A *Yamil*, por su cariño sincero y en medio de sus apuros y limitaciones has sido la persona que más ayudó ha lograr este sueño. Siempre te voy a querer.

A la familia *Alfieri Ruiz*, en especial a la Sra. *Gladys* porque su apoyo fue esencial para poder culminar mi carrera.

A la Prof. *Yenny Alzolar* por su dedicación, cariñosa y valiosa colaboración en la preparación y culminación de este Trabajo de Investigación. La quiero mucho.

A todos los demás profesores que formaron parte importante de mi vida académica, entre ellos las Profesoras: *María Reimúndez*, *Cristine Echenique*, *Carmen Narváez*, *Rosmary Veltri* y el Profesor *Ramón Velásquez*, y muy especialmente a mi querida profesora *L. Katy Schinzano* por ser además una gran amiga.

Al personal de la Biblioteca General, en especial a: *Joan*, *Patricio*, *Wilmer*, *Yarelis*, *Carlos* y *Víctor*.

A Lic. *Elizabeht Meza* por la información suministrada.

A *Rafael* y a “*Goyo*” por su valiosa colaboración cuando la requerí.

*Gregorina*

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura N° 1.1 Ciclo típico de vida de una categoría de productos .....	19
Figura n° 1.2 Costo en Temporada baja .....	81
Figura n° 1.3 Costo en Temporada alta .....	81

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE SUCRE**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO APLICADAS EN EL “HOTEL CUMANAGOTO PREMIER INTERNATIONAL HOTELS”, UBICADO EN CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

**Autores:** Br. López A, Andrea Z.  
Br. Ortiz R, Gregorina A.  
**Asesor:** Prof. Yenny Alzolar  
**Fecha:** Marzo de 2008

**RESUMEN**

Actualmente, las empresas en todas sus escalas y diferentes sectores realizan sus actividades en un ambiente cada vez más dinámico y competitivo, tal es el caso de las empresas hoteleras. Ello ha originado que estas empresas apliquen estrategias que les faciliten alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado para garantizar el logro de sus objetivos y por ende el éxito como organización. En ese sentido, las estrategias de marketing operativo son importantes al momento de orientar las actividades de ventas de la empresa por el mejor camino, mostrándole las posibles dificultades y los diversos medios para enfrentarlas en correspondencia con el bienestar de sus intereses propios y en conformidad con el entorno que la rodea. A razón de eso, surgió nuestro interés por realizar una investigación sobre el análisis de las estrategias de marketing operativo aplicadas en el Hotel Cumanagoto por ser una de las principales empresas hoteleras de la ciudad. El desarrollo de esta investigación fue de campo, apoyada con el uso de material documental proveniente de libros, investigaciones pasadas, Internet, folletos y otros documentos sobre la empresa; también se aplicó una entrevista semi-estructurada al Personal Gerencial del hotel para complementar la recopilación de la información. Se notó que la gerencia del Hotel Cumanagoto *premier international hotels* ha empleado las estrategias de marketing operativo adecuadamente dentro de sus actividades, obteniendo así ventajas competitivas que lo han llevado a conquistar la mayor cuota de participación en el mercado con respecto a sus competidores y ser entonces el líder del mercado.

## INTRODUCCIÓN

Venezuela cuenta con una variada gama de atractivos que pueden ser explotados para desarrollar y diversificar su economía. El estado Sucre es un ejemplo de las bellezas naturales de este país; entre sus principales fuentes de ingreso está el turismo, actividad que en los últimos años se ha venido intensificando.

El incremento en la complejidad del entorno y el rápido cambio social, tecnológico y competitivo ha conducido a las empresas de todos los sectores de la economía a crear algún patrón que vincule sus principales objetivos con sus políticas, con el fin de garantizar que se cumplan las metas; las estrategias son ese patrón o plan. Estas entonces, son de gran utilidad dentro de las organizaciones porque ayudan a establecer la secuencia de las acciones y canalizan los recursos para ejecutarlas.

En la actualidad, las empresas de servicios turísticos, entre ellas las hoteleras, han incrementado la aplicación de estrategias debido a que su producto tiene la particularidad de ser intangible, por lo que deben destacar sus atributos en forma tal que puedan ser percibidos mejor por el público y cree el impacto necesario para ser el preferido. Esto quiere decir que la aplicación de estrategias ha de ser adecuada y bien formulada.

Una herramienta que puede ser considerada por las empresas hoteleras para desarrollar sus estrategias, lo constituye el marketing. El marketing, es un proceso social, que busca la satisfacción de las necesidades humanas mediante las actividades de intercambio. Con la actividad de marketing las empresas hoteleras pueden mantener el atractivo de sus servicios ante sus principales competidores.

Una función importante del marketing, es el marketing operativo, el cual tiene el fin principal de vender; generando a corto plazo los ingresos necesarios para motorizar las actividades diarias de las empresas. Está conformado por las siguientes estrategias: estrategias de la mezcla de marketing, mejor conocidas como las cuatro “pes”, las estrategias de mercadeo (demanda) y las estrategias competitivas.

Las estrategias de marketing operativo son imprescindibles para el éxito de la gestión comercial de una empresa, porque le generan una serie de posibilidades que propician el logro de ventajas competitivas. De esa forma se obtiene una cuota más amplia de participación en el mercado, lo que permite enfrentar de una mejor manera a los segmentos de alta competencia.

La gerencia del Hotel Cumanagoto *premier internacional hotel* ha sido enfática en el uso de estrategias de marketing operativo. Con ello, busca ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las exigencias de sus clientes, conquistar nuevos mercados y mantener niveles de rentabilidad suficientes; que aseguren el cumplimiento de los objetivos, en congruencia con la misión y visión de la organización.

De lo antes señalado, surgió el interés por realizar un análisis de las estrategias de marketing operativo aplicado en el Hotel Cumanagoto, evaluando los efectos para esta empresa en relación a su actual desempeño gerencial.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Todas las empresas luchan por mantener el dominio del mejor segmento del mercado a largo plazo, asegurando la calidad de sus servicios e innovando en sintonía con la clientela; lo que genera automáticamente una entrada fluida de utilidades, que en sí, es simplemente el resultado de la dirección adecuada de aquellos objetivos propuestos. Las empresas hoteleras no escapan de esta realidad.

Las empresas de la industria hotelera, están en constante competencia, que se acentúa con fuerza producto de los avances tecnológicos, las especializaciones en la fuerza de trabajo, las variaciones políticas y sociales, y un sin fin de patrones que suelen incidir directamente en las decisiones gerenciales; lo que refuerza la necesidad de involucrarse a fondo con las estrategias de marketing operativo.

En Venezuela cada día más y más organizaciones se documentan y ponen en práctica las estrategias de marketing operativo, ya que sirven como herramientas para la toma de decisiones de la gerencia. Las estrategias de marketing operativo le permiten a la empresa evaluar las diferentes opciones al momento de introducirse y mantenerse dentro de los mercados de competencia intensiva existentes; favoreciendo el bienestar, rentabilidad y estabilidad funcional de la misma.

Venezuela ofrece infinidad de lugares verdaderamente paradisíacos como para introducirse y colocarse entre los países con altas potencialidades competitivas dentro del sector hotelero. Incursionar y proyectar con fuerza a la industria hotelera, dentro de la rama de los servicios, ayudará en el proceso de diversificación y consolidación de la economía venezolana; sirve además como un generador de empleo y servicios auxiliares (cambio de divisas, restaurantes, cafeterías, alquileres de vehículo, centros de bellezas, entre otros), y así mismo promueve la formación de profesionales del turismo que emerjan de las universidades.

En ese sentido cabe destacar, que la industria hotelera venezolana requiere de una mayor inversión y control del sector público en combinación con el sector privado para mejorar el acceso, estadía y disfrute de los visitantes y así afianzar las bases del turismo del país y convertirlo en un destino turístico de preferencia.

Entre los destinos turísticos que ofrece Venezuela, y que es representativo de sus bellezas naturales, se encuentra el estado Sucre. En este estado es notorio el aumentado del interés por el turismo, producto de la concientización y comprensión por quienes se involucran con el quehacer turístico sobre la importancia y repercusión que estas actividades ejercen en la economía y mejoramiento social de la zona. Lo que a su vez incide en el progreso del sector hotelero.

En el estado Sucre, el sector hotelero además de ofrecer un servicio clásico de lujo y confort a un alto costo, también se enfoca hacia el desarrollo del turismo interno y receptivo dirigido a nacionales y extranjeros con mediano poder adquisitivo. Para ello, los hoteles adaptan la oferta de sus servicios a las necesidades y preferencias de sus clientes, ya que al final el éxito de cualquier empresa depende de cuan satisfechos se sientan éstos.

Una excelente alternativa para aquella población que anhela poseer hermosos y apacibles recuerdos del estado Sucre es visitar y disfrutar de los servicios de un hotel cinco estrellas; pues su esencia ha trascendido de las vacaciones hasta simples y acostumbradas reuniones de trabajo, congresos, convenciones, fomento del deporte, la investigación, la armonía familiar y la salud física y mental con propuestas bien flexibles y ajustadas a la realidad de nuestro país.

Tal es el caso del Hotel Cumanagoto *premier international hotels*, único cinco estrellas de la Ciudad de Cumaná (a partir del año 1998) e ícono de la hotelería en Venezuela, como se menciona en su portal de Internet [www.hotelespremier.com](http://www.hotelespremier.com), por

ser el primer hotel en fundarse en la ciudad primogénita del continente americano. Este hotel utiliza diversas estrategias de marketing operativo con el fin de innovar sus servicios en sintonía con las exigencias de su clientela.

El Hotel Cumanagoto *premier international hotels*, es una empresa que a través de sus actividades de marketing renueva constantemente sus estrategia de marketing buscando mantener y mejorar su rendimiento en el mercado, interesándose por la satisfacción de sus clientes y cuidando especialmente la calidad del servicio.

Dentro de las actividades de marketing que se desempeñan en el Hotel Cumanagoto, la función de marketing operativo es primordial, ya que facilita el proceso de venta y por ende una mayor participación en el mercado lo que favorece la obtención de beneficios económicos.

La gerencia del Hotel Cumanagoto a razón de lo antes expuesto debe considerar la evaluación de las estrategias de marketing operativo que se han venido aplicando, de modo que le produzca información valiosa sobre su uso y los resultados en el proceso de toma de decisiones.

Además, podría mostrarle a este hotel los medios para conocer sus potencialidades distintivas ante las demás empresas del mismo ramo, y a su vez aquellos aspectos que ameriten ser ajustados a las circunstancias del entorno empresarial; con el propósito de reafirmar sus objetivos en función de su naturaleza (empresa de servicio).

Atendiendo a estos planteamientos surgió cierta interrogante que se logro responder una vez realizado el proceso de investigación: ¿Cuáles son las estrategias de marketing operativo aplicadas en el Hotel Cumanagoto *premier international*

*hotels* ubicado en la ciudad de Cumaná?, de la cual se desprendieron otras preguntas tales como:

¿Cuáles son los diferentes servicios ofrecidos a los clientes en el Hotel Cumanagoto?

¿Cómo se determina la fijación de los precios de los servicios en esta empresa?

¿Qué estrategias utiliza el Hotel Cumanagoto para promocionar sus servicios?

¿Qué canales de distribución intervienen en el proceso de comercialización del servicio del Hotel Cumanagoto?

¿Qué acciones realiza la empresa para estimular la demanda de sus servicios?

¿Qué acciones implementa el Hotel Cumanagoto para enfrentar a la competencia?

¿Qué efectos ha tenido la aplicación de las estrategias de marketing operativo en el hotel Cumanagoto?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar las estrategias de marketing operativo aplicadas en el Hotel Cumanagoto *premier international hotels*, ubicado en la ciudad de Cumaná, estado Sucre.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los diferentes servicios que se ofrecen en el Hotel Cumanagoto *premier international hotels*.
- Describir la forma en que se fijan los precios de los servicios ofrecidos en la empresa.
- Describir los elementos utilizados por el Hotel Cumanagoto para promocionar sus servicios.
- Describir los canales de distribución que intervienen en el proceso de comercialización del servicio por parte del Hotel Cumanagoto.
- Describir las acciones orientadas a estimular la demanda del servicio hotelero.
- Describir las acciones adoptadas para enfrentar la situación competitiva del mercado.
- Analizar los efectos que ha tenido la aplicación de las estrategias de marketing operativo en el Hotel Cumanagoto *premier international hotels*.

## JUSTIFICACIÓN

El Hotel Cumanagoto *premier international hotels*, se ha caracterizado por tener buen auge y prestigio; aspectos que le son respaldado por la categoría cinco estrellas a la que pertenece.

Si se toma en cuenta que el uso adecuado de estrategias de marketing operativo le brinda a las empresas alternativas para impulsar la parte comercial a corto plazo; se puede entender entonces, que la inclusión de tales estrategias han formado parte de los programas de marketing que se desarrollan en este hotel y que las mismas contribuyen a su excelente reconocimiento. Es decir, las ventas han debido ser elevadas a lo largo del tiempo, para que esta empresa obtenga beneficios que le permitan ser sólida y mantener su buena imagen.

Por las razones antes mencionadas, se justificó realizar la investigación, ya que por medio del análisis sobre el uso de las estrategias de marketing operativo fue posible constatar los resultados reales que esas estrategias le han aportado al Hotel Cumanagoto *premier international hotels*.

Cabe destacar que para la gerencia de este hotel será de gran utilidad la investigación que se llevó a cabo, puesto que sirve como un instrumento que refleja el desempeño del marketing operativo implementado por el departamento de ventas de este hotel.

Además, si la gerencia somete a evaluación las recomendaciones producto del estudio, y éstas son adaptadas de acuerdo a las políticas de la empresa; se pueden convertir en una herramienta muy valiosa para facilitar las acciones necesarias para guiar el diseño de nuevos programas de marketing o mejorar los existentes, con miras a satisfacer con ello las necesidades de sus clientes.

Todo lo antes expuesto, le brinda al Hotel Cumanagoto *premier international hotels*, más oportunidades para desarrollar ventajas competitivas y por ende más garantía del éxito sostenible anhelado en toda organización.

## MARCO METODOLÓGICO

Los métodos y procedimientos utilizados para el desarrollo de la investigación, fueron los siguientes:

### **Diseño de la investigación:**

Según Arias, F (2006) “El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p. 26)

Atendiendo a los objetivos, el estudio se orientó hacia la realización de una investigación de campo; porque fue necesario recolectar datos procedentes de la empresa Hotel Cumanagoto *premier international hotels* en forma directa del departamento de Ventas, siendo éste el encargado de establecer, ejecutar y controlar las estrategias de marketing. También tuvo un complemento documental, ya que se tomó como referencia para consultar la situación en estudio: material bibliográfico como libros, investigaciones pasadas, documentos, y otras publicaciones sobre el tema que ayudaron al desarrollo de la investigación.

### **Nivel de la Investigación:**

En cuanto al nivel de investigación, Arias, F (2006) señala: “El nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio”. (p.23)

El nivel de la investigación fue descriptivo, pues ésta permitió caracterizar con detalle y precisión las estrategias de marketing operativos aplicadas en el Hotel

Cumanagoto *premier international hotels* y los efectos que le han producido a esta empresa.

### **Fuentes de Información:**

Para poder llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes fuentes de información:

#### *Fuentes Primarias*

Según Méndez, Carlos (1998): “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (p.142)

Las fuentes primarias utilizadas para la investigación, están representadas por la información suministrada por el personal Gerencial del Hotel Cumanagoto *premier international hotels*.

#### *Fuentes Secundarias*

Según Méndez, Carlos (1998): “Información escrita que ha sido recopilada y transmitida por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (p.142)

Las fuentes secundarias utilizadas para el desarrollo de la investigación, son las siguientes: libros, investigaciones pasadas, Internet, folletos y otros documentos de la empresa.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos:**

Según Arias, F (2006): “Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p.67)

### *Técnicas*

La técnica de recolección de datos empleada para realizar la investigación fue una entrevista semi-estructurada, realizada al personal directivo del Hotel Cumanagoto *premier international hotels* utilizando una guía de preguntas, con la finalidad de obtener información precisa sobre la aplicación de las estrategias de marketing operativo y sus efectos.

### *Instrumentos*

Los instrumentos utilizados en esta investigación fueron: guía de entrevistas y cuaderno de notas.

## **Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Según Méndez, Carlos (1998) la técnica de análisis es el:

Proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa- efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. (p.137)

Los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación se sometieron a clasificación y registro. Posteriormente se interpretaron mediante el uso de técnicas lógicas de análisis y síntesis. Esto permitió que la investigación quedara estructurada de la siguiente manera:

**Capítulo 1: Estrategias de Marketing y Los Servicios Hoteleros.**

**Capítulo 2: El Hotel Cumanagoto y su Marketing Operativo.**

**Capítulo 3: Análisis de las Estrategias de Marketing Operativo Aplicadas en el Hotel Cumanagoto.**

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones del estudio.

# CAPÍTULO 1

## LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO Y LOS SERVICIOS

### 1.1.- Marketing Operativo

El marketing es un sistema integrado por tres ejes solidarios como son la investigación, la estrategia y la acción.

El marketing operativo después de la investigación y la estrategia representa la acción, constituyendo así una de las principales funciones del marketing y se encuentra íntimamente relacionado con el área de ventas donde se diseñan y ejecutan planes en base a los objetivos de la empresa, que a su vez influye directamente e indirectamente en toda la organización. En este sentido se define de la siguiente manera:

Es la gestión voluntaria de conquista de los mercados existente cuyos horizontes de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifras de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación. (Lambin: 1995, p.5)

En relación a este planteamiento, se considera al marketing operativo, como una herramienta utilizada para aumentar el volumen de ventas a través de las variables de mezcla de marketing, disminuyendo los costos y aumentando los beneficios, controlando la oferta del mercado al nivel de desarrollo y competencia del sector, y del tipo de organización.

El marketing operativo puede verse como el vínculo entre las capacidades tecnológicas y productivas de la empresa y las necesidades de los consumidores. Esta

relación implica establecer compromisos, ya que las necesidades de los consumidores son crecientes.

Las características fundamentales del marketing operativo en los servicios, es que el producto es una experiencia y ésta es creada en gran parte por el sistema de operaciones donde interactúa la empresa y el cliente.

#### 1.1.1.-Importancia del Marketing Operativo

El marketing operativo es muy importante para la vida de la empresa, debido a que afecta el rendimiento a corto plazo: al ser considerado el brazo comercial que impulsa las ventas que generan las utilidades para que la empresa cumpla sus objetivos; teniendo en cuenta que los deseos y necesidades de los clientes son la prioridad y al final son ellos quienes deciden el éxito o fracaso de la organización. Es evidente, sin embargo, que a veces no se sabrá llevar a cabo un marketing operativo rentable al fin, sin una opción estratégica sólida. Para ser rentable, el marketing operativo debe, pues, apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución.

Uno de los objetivos más importantes del marketing operativo, es coordinar las actividades en forma complementaria con el marketing estratégico, a través de la elaboración de políticas y planes que fomentan la actividad comercial y proporcionan mejor estabilidad económica y financiera, es decir, para que sea efectivamente rentable en sus resultados no podría dejar por fuera la reflexión y planificación estratégica.

Por otro lado, el marketing operativo, estudia las posibilidades para poder introducirse dentro de segmentos de alta competencia a través del uso adecuado y oportuno de un conjunto de estrategias. Las estrategias más utilizadas dentro de este

marketing son: las estrategias de la mezcla de marketing, mejor conocidas como las cuatro “pes”, compuesta por el producto, precio, distribución y promoción. Por otra parte están las estrategias de la demanda, relacionadas con la demanda primaria, demanda secundaria. Y además están las estrategias competitivas, que emiten los lineamientos que suelen seguir las empresas líderes, los retadores y los seguidores.

Debido a lo antes expuesto, es necesario que las empresas, en especial las de servicio, conozcan y apliquen las diferentes estrategias de marketing operativo, como vías para conseguir la eficiencia de las operaciones.

#### 1.1.2.-Estrategias del Marketing Operativo

Las estrategias de marketing operativo son imprescindibles para el éxito de la gestión comercial de una empresa, porque le generan una serie de posibilidades que propician el logro de ventajas competitivas. De esa forma se obtiene una cuota más amplia de participación en el mercado, lo que permite enfrentar de una mejor manera a los segmentos de alta competencia.

##### 1.1.2.1-Estrategias de la Mezcla de Marketing

Las estrategias de marketing son el mecanismo más adecuado para coordinar los programas que serán empleados para una empresa en áreas como publicidad, promoción, venta, desarrollo de nuevos productos, entre otros; ya que cada programa produce un efecto diferente en el mercado.

La mezcla de marketing está compuesta por una serie de elementos tácticos y controlables que la empresa emplea en forma complementaria, la una con la otra, para obtener la respuesta que desea del mercado hacia el cual se dirige, de tal manera que influya significativamente sobre la demanda del producto. Entre los elementos más

resaltantes de la mezcla de marketing se pueden mencionar los siguientes: el producto, el precio, la distribución y la promoción.

La mezcla de marketing, es un arma clave para la supervivencia de la empresa dentro de los mercados más agresivos. Preparar con suma cautela un ataque con un diseño cuidadoso de una estrategia de mezcla de marketing podría proporcionar una vida exitosa para las empresas de cualquier ramo. Conozcamos un poco acerca de las diferentes estrategias que pueden adoptarse en cada uno de los elementos de esta mezcla.

- **Estrategias de Producto**

Philip Kotler (citado por Moya José, 2004, p.5) define producto como: Todo aquello que se puede ofrecer a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios personales, lugares, organizaciones e ideas.

Además se puede decir que es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler: 2001, p. 394)

Se requiere mencionar de lo antes expuesto que un producto está compuesto por una planificación en base al conjunto de necesidades existentes en el mercado, y posterior a esto se debe mantener una vigilancia constante sobre nuevos acontecimientos que puedan generar una disminución en su valor, uso o importancia para la clientela para que el fin de su creación prevalezca en el tiempo.

En las decisiones referidas a los productos intervienen además algunas estrategias que mencionaremos a continuación.

## - Estrategias para mezcla de productos

Una mezcla de productos, también llamada surtido de productos, es un conjunto de todos los productos y artículos que una empresa dada ofrece a la venta. Dentro de la mezcla de producto es importante mencionar:

**Posicionamiento del Producto:** Es necesario decidir cuales serán los atributos que tendrá el producto ofrecido al público objetivo. Es decir, la imagen que un producto proyecta en relación con los productos de la competencia y los de la empresa. La idea es atraer la atención sobre el producto y diferenciarlo favorablemente de otros productos similares.

**Expandir la Línea de Productos:** Consiste en aumentar el número de líneas o las variantes que se ofrecen de cada producto para brindar una gama más amplia de opciones a escoger, y a su vez dirigirse a un nuevo comprador.

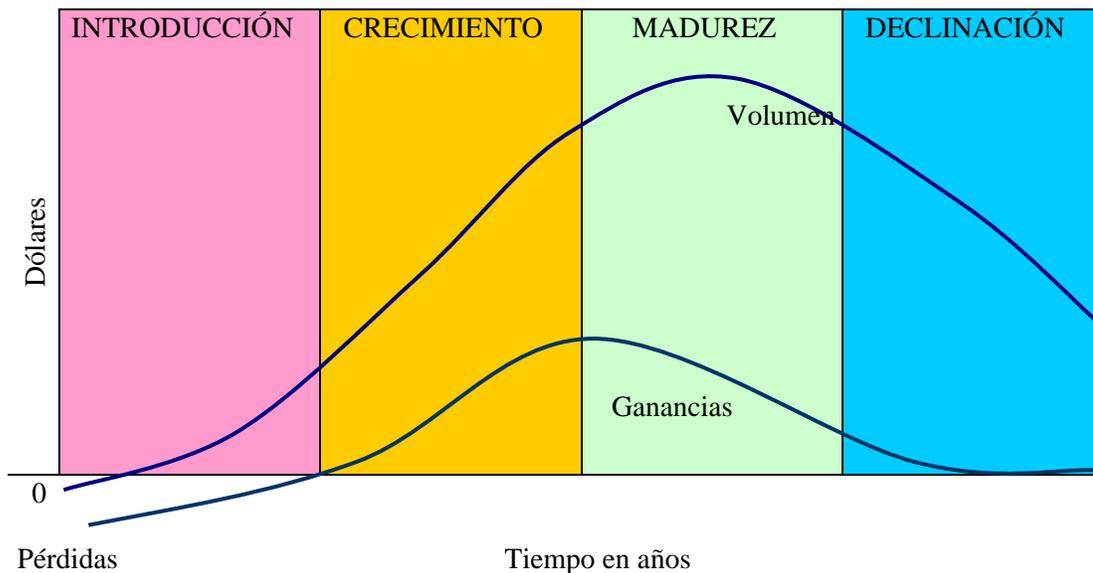
**Contraer la mezcla de productos:** Consiste en reducir la mezcla de productos eliminando toda una línea o simplificando la variedad dentro de cada una de las líneas. A veces las empresas van más allá de lo que pueden cubrir satisfactoriamente, disminuyendo la calidad. Lo indicado es renunciar a esa porción y reubicar los recursos en aquello que realmente le trae ventajas competitivas.

### - Estrategias relativas al ciclo de vida del producto

La estrategia de diferenciación y posicionamiento para las empresas de bienes de consumo, industriales y de servicio deben cambiar conforme cambie el producto, el mercado y los competidores en el paso del tiempo.

Decir que un producto tiene un ciclo de vida, es afirmar que los productos tienen una vida limitada, las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas; cada una de las cuales presentan diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende. Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, y los productos requieren diferentes estrategias de marketing, financieras, de fabricación, de compras y de recursos humanos para cada etapa. Sin embargo, no todos los productos (servicio) siguen un mismo ciclo, hay algunos que se introducen y declinan rápidamente en consideración con otros.

Figura N° 1.1 Ciclo típico de vida de una categoría de productos



Fuente: Stanton, W.; Etzel, M. y Walter, B. 1999, p.247

La figura N° 1.1 es demostrativa del ciclo típico de vida por el que suelen pasar los productos dentro de un mercado, y sus etapas se detallan a continuación:

**Etapas de Desarrollo del producto:** Comienza cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea de un nuevo producto.

**Etapas de Introducción del producto en el Mercado:** Es un periodo de un crecimiento lento de las ventas.

**Etapas del Crecimiento:** Es un periodo de rápida aceptación del producto en el mercado e incremento en las utilidades.

**Etapas de Madurez:** Es un periodo de disminución del crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado aceptación por la mayoría de sus compradores potenciales.

**Etapas de Declinación:** Es el periodo en que las ventas disminuyen rápidamente y las utilidades se reducen.

- **Decisiones sobre Marca de Productos**

Las marcas varían en cuanto al poder y el valor que tienen en el mercado. Es decir, por la cantidad de clientes que por determinado motivo (satisfacción, devoción, entre otros) desea poseerla. El establecimiento de marcas es muy popular en los productos de consumo. Con el crecimiento de las empresas y de los medios publicitarios en la actualidad las empresas de servicios también han venido aumentando el establecimiento de marcas.

Según Kotler, una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de los anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. (2001, p. 404)

Es decir, es la manera más fácil de identificar a un producto o servicio en el momento de referirnos a él. La marca está compuesta por un nombre, que es la parte de la marca que se puede pronunciar, y por un logo, que es la parte de la marca que se puede reconocer.

Existen condiciones que apoyan el establecimiento de una marca, entre ellas están: el producto es fácil de identificar por su nombre de marca o marca registrada, el producto se percibe como el que ofrece un mejor valor por el precio, la calidad y las especificaciones del producto son fáciles de mantener, la demanda de la clase general del producto es lo suficientemente grande para apoyar a una cadena, y existen economías de escala.

Las empresas tienen cuatro opciones en lo tocante a las decisiones sobre una estrategia de marca de productos. (Philip Kotler: 2001, p. 413)

**Extensión de Línea:** Consiste en introducir artículos adicionales en la misma categoría de productos bajo el mismo nombre de marca sin perder la esencia.

**Extensión de Marca:** Es cuando una empresa usa su nombre de marca actual para lanzar nuevos productos entre otras categorías abriéndose a la búsqueda de nuevos mercados.

**Multimarcas:** Es cuando una empresa introduce marcas adicionales en la misma categoría de productos.

**Marcas Complementarias:** Es cuando las empresas usan marcas que llevan dos o más nombres de marcas muy conocidas combinadas en una misma oferta.

- **Estrategias de Precio**

El precio es una de las cuatro principales variables de la mezcla de marketing. Las decisiones sobre su nivel son muy importantes porque influyen en las ventas y en las utilidades. El precio se debe coordinar con el diseño del producto, la distribución y las decisiones de promoción para crear un programa de mercadotecnia eficaz.

No es fácil definir el precio en la vida real, ya que en el se reflejan muchos aspectos. Los que no se percaten de ello pueden cometer errores muy costosos.

Desde un punto de vista un poco más sencillo, las estrategias de precio tratan de determinar que cantidad de dinero se cobrará por el producto, luego de la identificación de los costos de su producción y comercialización. Este valor deberá manejarse dentro de los lineamientos políticos y los objetivos de la empresa, y además será necesario definir los posibles problemas que afrontará y los medios para resolverlos.

La fijación de precio requiere de habilidades técnicas, exige sentido creativo y conocimiento de las motivaciones de los consumidores que ayuden a definir y fijar el precio básico adecuado a largo plazo, a partir del momento de inserción en el mercado y dentro de sus proyecciones a futuro.

Tanto para las empresas de servicios, como para las empresas de consumo e industriales coinciden en la aplicación de las siguientes estrategias:

## - Estrategias de precio para nuevos productos

Definir un precio es parte esencial de la cadena de un negocio. La tendencia es cobrar un precio que cubra todos los costos de producir, distribuir y vender el producto y a la vez, genere ganancias.

Estas estrategias suelen cambiar conforme el producto avanza a través de su ciclo de vidas. Además, al crear un nuevo producto se estaría creando posiblemente también un nuevo mercado. Las estrategias para nuevos productos pueden ser estudiadas dependiendo si el producto es innovador o imitador, para ambos casos hay diferentes vías para dirigirse hacia los mercados o segmentos. Es la empresa en función de sus objetivos quien decidirá cual será el mejor.

**Cuando la Compañía Introduce un Producto Nuevo Imitador:** Para este caso ya se cuenta en el mercado con una lista de precios que puede servir de guía al momento de ajustar el precio, lo que facilita un poco el proceso. La empresa copia ciertas características potenciales de productos ya existentes y los lleva al mercado sutilmente cambiados, pero con la intención de que el impacto sobre el comprador se enfoque hacia la calidad del producto ya existente.

Según Philip Kotler, una empresa debe poner un precio inicial cuando desarrolla un nuevo producto, cuando introduce su producto normal en un nuevo canal de distribución o área geográfica, y cuando licita para conseguir contratos nuevos (2001: p. 457). Cuando se da alguno de estos casos es válido aplicar las siguientes estrategias, tanto para empresas de bienes de consumo, industriales o de servicios:

*Estrategia de Primera:* La empresa introduce un producto nuevo con una alta calidad y un precio alto, dirigido a una clientela altamente exigente. Es muy exigente y

requiere de un personal capacitado, con habilidades y suficiente destrezas como para generar este tipo de producto.

*Estrategia del Buen Valor:* La empresa introduce el producto con una alta calidad y un precio accesible, para quienes insisten en la calidad. Pensando siempre en los costos y las utilidades que puedan generarse.

*Estrategia de Carga excesiva:* El producto es introducido con una alta calidad y un precio un poco más bajo, para aquellos que se desvían por adquirir el producto considerando el precio.

*Estrategia de Economía:* La empresa lleva al mercado un nuevo producto imitador con una calidad media y con un precio accesible dirigido a quienes equilibran ambas consideraciones.

**Cuando la Compañía Introduce un Producto Nuevo Innovador:** Es necesario que la empresa decida donde quiere posicionar su oferta de mercado. Cuanto más claro sean los objetivos de la empresa, más fácil será fijar el precio. Dentro de los principales objetivos se encuentran la supervivencia, utilidades actuales máximas, participación máxima de mercado, captura máxima del segmento superior del mercado, o liderazgo en calidad del producto.

Fijar el precio en este tipo de producto requiere de una ardua tarea de investigación de mercado. Hay que determinar las necesidades insatisfechas de los consumidores, la competencia, los segmentos o mercados metas, la disponibilidad de recursos y capacidad de producción. Las empresas que emprenden estos proyectos se arriesgan a ganar o perder mucho.

*Estrategia de Descremado:* Consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto nuevo, para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente desean el producto y tienen la capacidad económica para hacerlo. Va dirigido a una clase social alta, muy exigente y de buen gusto.

Se puede considerar aplicar esta estrategia cuando el producto pudiera tener un ciclo de vida corto, la demanda es inelástica y se puede fraccionar el mercado en segmentos, y cuando la empresa dispone de liquidez financiera.

*Estrategia de Precio de Penetración:* Consiste en fijar un precio inicial bajo, para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz.

Las empresas que quieren maximizar su participación de mercado creyendo que con un mayor volumen de ventas redundarán en los costos unitarios más bajos y mayores utilidades a largo plazo, ponen el precio más bajo suponiendo que el mercado es sensible al precio.

Se puede considerar aplicar esta estrategia cuando la demanda es elástica al precio siendo posible obtener bajos costos unitarios, cuando el nuevo producto está amenazado por una buena competencia y si el producto se integra fácilmente en el modo de consumo o de producción de los clientes potenciales.

#### **- Estrategias de ajustes de precio**

Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven como orientación para ajustar el precio. Los clientes establecen en cierta forma el precio máximo del producto, luego de una evaluación de las características exclusivas del mismo.

Las empresas usualmente ajustan su precio básico para responder así a las diferencias de los clientes y a la situación cambiante. A continuación, se examinan las siguientes estrategias de ajuste:

**Fijación de Precio por Descuento y Bonificación:** Los precios deberán fijarse con cierta flexibilidad como para que exista un margen de recompensa a la clientela con respecto a:

*Descuento en efectivo:* Es una reducción de los precios para los compradores que pagan sus facturas o cuentas oportunamente.

*Descuento por Cantidad:* Es una reducción de precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes. Mientras mayor es la cantidad, mayor es el descuento.

*Descuento Funcional:* Son los descuentos que los fabricantes ofrecen a miembros del canal comercial si realizan ciertas funciones como venta, almacenaje y contabilidad. De esta forma el canal se fortalece y se mantiene.

*Descuento por Temporada:* Es una reducción de precio que se hace a los compradores que adquieren mercancía o servicios fuera de temporada. Es una manera para motivar a comprar en cualquier época y mantener una rotación de inventario nivelada.

*Complementos:* Son pagos extra diseñados para lograr que los revendedores participen en programas especiales, lo que influye en un mejor desempeño y aumento en las ventas.

**Fijación de Precios Segmentada:** Philip Kotler menciona, que es cuando las empresas venden un producto o servicio a dos o más precios distintos y estos no reflejan una diferencia proporcional en los costos. (2001: p.473)

En ocasiones se concibe como una especie de discriminación hacia un grupo o sector, a causa de una variante en la necesidad de quienes lo componen. Esta práctica adopta varias formas:

*Por Segmento de Clientes:* Se cobran diferentes precios por el mismo producto o servicio a diferentes grupos de clientes.

*Por la Forma del Producto:* Diferentes versiones del producto llevan diferentes precios pero no en proporción a sus respectivos costos.

*Por la Imagen:* Cuando algunas empresas ponen el mismo producto en dos niveles de precio distinto, en base a la diferencia de su imagen.

*Por el Lugar:* El mismo producto tiene diferente precio en diferentes lugares aunque el costo de ofrecerlo en ambos lugares sea el mismo.

*Por el Tiempo:* Los precios podrían variar por temporada, día u hora.

Para que la determinación de precios segmentada sea efectiva, deben existir ciertas condiciones, tales como:

El mercado debe ser segmentable y los segmentos deben mostrar diferentes grados de demanda.

Los miembros del segmento que paga el precio más bajo no deben tener la capacidad de cambiar y revender el producto al segmento que paga el precio más alto.

Los competidores no deben tener la capacidad de proyectar una mala imagen de la empresa en el segmento al que le está cobrando el precio más alto.

Los costos de segmentar y vigilar el mercado no ha de exceder el ingreso extra obtenido de la diferencia de precios.

La práctica no debe favorecer el resentimiento ni la mala voluntad de los clientes; y la determinación del precio segmentado debe ser legal.

**Fijación Psicológica de Precios:** Se enfoca hacia aquellos consumidores que consideran el precio como un indicador de calidad. Es utilizado en el caso de productos sensibles al ego. Si se dispone de otra información acerca del producto o servicio, el precio se vuelve un indicador menos importante.

**Fijación de Precios Promocional:** Son adaptadas para un periodo de tiempo estimado, para mantener las ventas y reducir los inventarios.

Las empresas pueden utilizar varias técnicas de fijación de precios para estimular las compras tempranas tales como la fijación de precios de carnada con pérdidas, las devoluciones de efectivo, la fijación de precio por eventos especiales.

**Fijación de Precio Geográfica:** Implica que la empresa decida que precio poner a su producto en los distintos lugares y países. Esta modalidad representa un alto porcentaje del comercio mundial y adopta varias formas: Trueque, tratos de compensación y convenios de recompra. Aquí también cabe mencionar la fijación de precios internacional que es usualmente utilizada por aquellas empresas que desean vender sus productos internacionalmente.

### - **Estrategias de precios según la mezcla de productos**

Cuando el producto forma parte de una mezcla de productos, la empresa busca un conjunto de precios que produzcan utilidades máximas de la mezcla total. En estos casos es muy difícil fijar precios porque los distintos productos tienen interrelación de demanda y costos y están sujetos a diferentes grados de competencia.

Dentro de las situaciones en las que hay fijación de precio de mezcla de producto están: Fijación de precios de línea de productos, fijación de precio por características opcionales, por productos cautivos, por precios en dos partes, por subproductos y fijación de precios por conjunto de productos. (Kotler: 2001, p. 475)

### • **Estrategias de Promoción**

El término promoción frecuentemente se utiliza para resumir las diversas actividades asociadas a la comunicación de marketing.

El mercado meta y los motivos del comprador llevan a la empresa a establecer una serie de objetivos sobre el posicionamiento que desea alcanzar con una determinada estrategia. Promocionar es responsabilizarse con todos aquellos compradores, emitiendo claramente las bondades que pretende ofrecer el producto, resaltando en aquellas que lo hacen especial.

Las estrategias de promoción se han definido como un programa integrado y controlado de los métodos de comunicación y de los materiales orientados a presentar una organización y sus productos a los clientes potenciales; comunicar los atributos de los productos para satisfacer necesidades con el fin de facilitar las ventas y contribuir en esta forma al rendimiento de las utilidades en el largo plazo. (Guitinan y Gordon : 1994, p. 309)

Para que la gerencia desarrolle una estrategia promocional efectiva, es necesario que ésta tenga una comprensión del proceso de compra, de la competencia, de los segmentos del mercado y del posicionamiento del producto.

Previo a un estudio de mercado que le permita a la empresa conocer la disposición de compra del consumidor, la dimensión geográfica y concentración del mercado, y el tipo de cliente se procede a:

- **Determinación de la mezcla promocional**

Es un conjunto de actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que se lleva a cabo para lograr los objetivos de mercadotecnia.

La empresa puede seleccionar varios métodos promocionales, y generalmente suele utilizar una combinación de ellos debido a que cada método tiene sus virtudes y sus limitaciones. Es necesario además, que se administren y coordinen como un todo integrado, no como partes separadas.

A continuación se muestran los cinco instrumentos principales de la mezcla promocional:

**La Publicidad:** Es la principal forma pagada de venta masiva. Puede ser cualquier presentación no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador o identificador. Abarca el uso de los medios tradicionales como revistas, periódicos, radio, televisión, letreros, etc.

**La Venta Personal:** Consiste en establecer una comunicación oral entre vendedores y clientes potenciales. En la venta personal se da una retroalimentación inmediata que

le ayuda a los primeros a hacer los ajustes pertinentes. Se incluye a los vendedores en la mezcla de marketing, pero la venta personal a veces resulta muy costosa. De ahí la conveniencia de combinarla con la venta masiva y con la promoción de ventas. Como ejemplo tenemos las reuniones de venta, las presentaciones de venta, muestras, etc.

**Promoción de Venta:** Designa las actividades promocionales, que no sean publicidad comercial, publicidad gratuita y venta personal, que estimulen el interés, la prueba del producto o su compra por parte del consumidor final o de otros miembros del canal. Puede estar dirigida al público, a los intermediarios y hasta a los empleados de la empresa. Un ejemplo son los premios y regalos, cupones, demostraciones, etc.

**Relaciones Públicas:** Diversos programas diseñados para promover o proteger la imagen de una empresa o sus productos individuales. Las relaciones públicas adoptan muchas formas, entre ellas tenemos los boletines, informes anuales, los seminarios, discursos, donativos de caridad, patrocinio, entre otros.

**Marketing Directo:** Es el uso de correo, teléfono, fax, correo electrónico e Internet para comunicarse directamente con clientes y prospectos específicos, o solicitar una respuesta directa de ellos. Ejemplo los catálogos, correo de voz y directo, etc.

#### - Selección de la mezcla de marketing

Las empresas deben repartir el presupuesto de promoción entre las distintas herramientas promocionales. Dentro de la misma industria, las empresas pueden diferir considerablemente en cuanto al reparto que hacen. (Kotler: 2001, p.563). Las empresas siempre están buscando formas de mejorar su eficiencia sustituyendo una herramienta promocional por otra y/o aumentando el gasto de alguna en proporción a las demás.

Las herramientas de promoción según Philip Kotler tienen sus propias características y costos únicos:

**Publicidad:** Debido a las múltiples formas y usos es difícil hacer generalizaciones amplias. No obstante, se pueden señalar las siguientes cualidades:

*Presentación Pública:* La naturaleza pública de la publicidad confiere una especie de legitimidad al producto y también sugiere una oferta estandarizada. Puesto que muchas personas reciben el mismo mensaje, los compradores saben que los motivos para comprar el producto se entenderán públicamente.

*Capacidad de Penetración:* La publicidad permite al que vende repetir un mensaje muchas veces, y también permite al comprador recibir y comparar los mensajes de varios competidores.

*Expresividad Amplificada:* La publicidad ofrece oportunidades de introducir especificaciones de la empresa y sus productos mediante el uso hábil de textos, sonido y color.

*Impersonalidad:* El público no se siente obligado a prestar atención ni a responder a la publicidad. La publicidad es un monólogo frente al público, no un diálogo con él.

**Promoción de Ventas:** Aunque las herramientas de promoción de venta, cupones, concursos, premios, etc., son muy diversas ofrecen tres beneficios bien definidos:

*Comunicación:* Capta la atención y por lo regular proporcionan información que podría llevar al consumidor hasta el producto.

*Incentivo:* Incluye alguna concesión, atractivo o la transacción en ese momento.

*Invitación:* Incluye una invitación clara a realizar la transacción en ese momento.

**Relaciones Públicas:** El atractivo de las relaciones públicas se basan en tres cualidades distintivas:

*Alta Credibilidad:* Los artículos noticiosos y reportajes son más auténticos y creíbles para los lectores que los mismos anuncios.

*Capacidad para Tomar Desprevenidos a los Compradores:* Las relaciones públicas pueden llegar a prospectos que tienden a evitar a los vendedores y los anuncios.

*Escenificación:* Las relaciones públicas tienen potencial para representar con escenas a una empresa o un producto.

**Ventas Personales:** Son las herramientas más eficaces en las etapas posteriores al proceso de compra, sobre todo para crear preferencia y convicción entre los compradores, e incitarlos a la acción. Las ventas personales tienen las siguientes cualidades:

*Confrontación Personal:* Implican una relación inmediata e interactiva entre dos o más personas. Cada parte puede observar de cerca las reacciones de la otra.

*Cultivo de Relaciones:* Permiten el nacimiento de todo tipo de relaciones, que van desde una relación práctica de ventas hasta una amistad personal profunda.

*Respuesta:* Las ventas personales hacen que el comprador se sienta un tanto obligado por haber escuchado el discurso de venta.

**Marketing Directo:** Aunque hay muchas formas de marketing directo, todas comparten cuatro características distintivas:

*Privado:* El mensaje normalmente se dirige a una persona en específico.

*Personalizado:* El mensaje puede ajustarse de modo que resulte atractivo para el individuo al que se dirige.

*Actualizado:* El mensaje puede prepararse con gran rapidez.

*Interactivo:* El mensaje puede modificarse dependiendo de la respuesta de la persona.

#### - **Factores para establecer la mezcla de comunicación de marketing**

En lo concerniente a los factores Philip Kotler menciona que las empresas deben considerar varios factores al desarrollar su mezcla promocional (2002, p. 566):

**Tipo de Mercado del Producto:** Las asignaciones a promoción varían entre los mercados y empresas. En general, las ventas personales se usan más cuando el producto es complejo, caro y riesgoso; y en mercados en los que hay competidores grandes y poco numerosos.

**Estrategias de Empujar y Jalar:** La mezcla de promoción depende en gran medida de que si la empresa escoge una estrategia de empujar o una de jalar para lograr vender.

*Una Estrategia de Empujar:* Implica que la empresa utilice la fuerza de venta y promoción comercial para introducir a los intermediarios a que trabajen, promuevan y vendan el producto a los usuarios finales. La estrategia de empujar es apropiada sobre todo si la lealtad de marca en una categoría es baja, si el producto se adquiere por impulso, y si los beneficios del producto se entienden bien.

*Una Estrategia de Jalar:* Implica que el fabricante use publicidad y promoción dirigida a los consumidores para inducir a éstas a que pidan el producto a los intermediarios, induciendo así a los intermediarios a que lo ordenen. La estrategia de jalar es apropiada sobre todo cuando la lealtad de marcas es elevada y los consumidores tienen mucho interés en la categoría, cuando la gente percibe diferencias entre las marcas, y cuando se escoge la marca antes de adquirirla.

**Etapa de Preparación del Comprador:** Las herramientas promocionales varían en su eficacia en costos en las diferentes etapas de preparación de los compradores. La publicidad y las relaciones públicas desempeñan los papeles más importantes en la etapa de crecimiento de conciencia, lo que afecta primordialmente la comprensión de los clientes hacia la empresa.

**Etapa del Ciclo de vida del Producto:** Las herramientas de promoción también varían en cuanto a su eficacia en costos en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto. En la etapa de introducción, la publicidad y la propaganda tienen la mayor eficacia en costos, seguida de las ventas personales para lograr cobertura de distribución, y la promoción de ventas para inducir a la prueba del producto. En la etapa de crecimiento, se puede bajar la intensidad de uso de todas las herramientas porque la demanda tiene su propio ímpetu gracias a las recomendaciones de boca en boca de los clientes. En la etapa de madurez, aumenta la importancia de la promoción de ventas, la publicidad y las ventas personales, en ese orden. Y en la etapa de decadencia, la promoción de venta sigue siendo importante, la publicidad y la propaganda se reducen, y los vendedores prestan el mínimo de atención.

**Rango de la Empresa en el Mercado:** Los líderes del mercado obtienen más beneficios de la publicidad que de la promoción de ventas. En cambio los competidores más pequeños ganan más si usan la promoción de ventas en su mezcla de comunicaciones de marketing.

- **Estrategias de Distribución**

La plaza o distribución, es un conjunto de actividades destinadas a poner los bienes y servicios en la cantidad y en el lugar adecuado cuando el consumidor lo desee. Dentro de este conjunto de actividades intervienen a menudo una serie de compañías o individuos como intermediarios que se unen para formar un canal de distribución; que representa el camino que el fabricante sigue para hacer llegar su producto al consumidor final. Y puede estar constituido por ninguno, uno o múltiples etapas; formando así canales ultracortos, cortos, largos o muy largos.

En el caso de la empresa de servicio, se pueden dar una distribución muy corta, que por lo general se deben crear y distribuir prácticamente en forma simultánea. Estos canales son denominados: ventas directas, aquí el cliente debe trasladarse hasta las instalaciones del proveedor; y también se pueden dar las ventas a través de intermediarios, donde por lo general el proveedor utiliza uno o varios intermediarios entre el y los consumidores.

El uso de los intermediarios dentro de los canales de distribución se debe a su mayor eficiencia para lograr que los productos estén disponibles en los mercados metas. A través de sus contactos, experiencias, especialización y escala de operación, los intermediarios por lo general ofrecen más que lo que una empresa tiene para brindar por sí misma.

Las funciones que ejercen los canales de distribución para las empresas de bienes de consumo, industriales y de servicios son:

*Informar:* Reúnen y distribuyen información clave obtenida por medio de la investigación de mercado e información inteligente sobre el ambiente de mercadotecnia.

*Promocionar:* Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta.

*Contactar:* Buscan clientes potenciales y se comunican con ellos.

*Adaptar:* Modifican la oferta a las necesidades del consumidor.

*Financiar:* adquieren y utilizan los fondos para cubrir los costos de las operaciones del canal.

*Tomar Riesgo:* asumen los riesgos financieros.

Cada empresa en consideración con sus objetivos de cobertura de mercado y del tipo de producto a desarrollar deberá elegir una estrategia de marketing que se ajuste considerablemente a las condiciones de su mercado meta. Dentro de las estrategias de distribución resaltan:

**Distribución Intensiva:** Aquí la empresa busca el mayor número de puntos de ventas posibles y múltiples centros de almacenamiento para asegurar la máxima cobertura de ventas en el territorio. Es decir, es una estrategia en la cual la empresa tiene sus productos en existencia en tantas ubicaciones como sea posible.

Esta estrategia es apropiada para productos de compra corriente, materias primas básicas y servicios de débil implicación, que deben estar disponibles donde y cuando lo desee el consumidor.

**Distribución Selectiva:** Consiste en seleccionar los mejores puntos de venta para distribuir el producto en cada zona.

Esta estrategia es indicada para productos de compra reflexiva, donde el comprador realiza las comparaciones de precios y características de los productos.

**Distribución Exclusiva:** Consiste en otorgar el derecho a un número limitado de intermediarios de distribuir los productos de la empresa en sus territorios.

Una estrategia de cobertura exclusiva es útil cuando la empresa quiere diferenciar su producto por una política de alta calidad o de prestigio.

**Las Franquicias:** Es una forma de negocio que consiste en una contratación contractual entre un fabricante, un mayorista u organización de servicio (un franquiciante) y un comerciante independiente (franquicitario), en la que se adquiere el derecho de poseer y operar una o más unidades del sistema de franquicias. Las franquicias constituyen la forma de venta al menudeo que presenta mayor crecimiento en años recientes.

#### 1.1.2.2-Estrategia de Mercadeo (Demanda)

Estas estrategias son un conjunto de planes que especifican el impacto que una empresa espera lograr sobre la demanda de un producto o de una línea de productos en un mercado objetivo dado.

Las estrategias de mercadeo (demanda) deben estar diseñadas a fin de lograr las expectativas que la alta gerencia ha previsto dentro de su proceso de planificación, y en base a sus resultados podrá elegir, cambiar, reajustar o persistir en el uso de una o más estrategias. En relación a estas estrategias Guiltinan y Gordon nos mencionan lo siguiente (1994, p.207):

- **Estrategia de la Demanda Primaria**

Las estrategias de la demanda primaria están diseñadas para incrementar el nivel de demanda de una forma o clase de producto por parte de los no usuarios o de

los usuarios actuales. El incremento de estos niveles puede llevarse a cabo por medio del uso de:

- **Estrategias para incrementar el número de usuarios**

La empresa deberá incrementar la disposición de compra y la capacidad de compra para poder aumentar el número de usuarios, como se muestra a continuación:

**Incremento en la Disposición de Compra:** La disposición de compra puede incrementarse a través de uno de estos tres enfoques: demostrando los beneficios ofrecidos por una forma de productos, desarrollando nuevos productos con beneficios que serán más atractivos para ciertos segmentos, y demostrando o promoviendo nuevos beneficios del producto existente.

La importancia de este tipo de estrategias es mayor cuando se introduce una nueva forma o clase de producto, porque los nuevos productos rara vez se venden por si mismo.

**Incremento de la Capacidad de Compra:** La capacidad de compra puede mejorarse ofreciendo precios o créditos más bajos, o suministrando una mayor disponibilidad a través de una mayor cantidad de distribuidores, y despachos más frecuentes.

- **Estrategias para incrementar la tasa de compra**

Va orientada hacia el incremento de la disposición de compra en los clientes mediante:

**Aplicaciones del Uso:** Los compradores pueden ampliar el uso si pueden incrementarse la variedad de uso o las acciones de sus usos.

**Incremento de los Niveles de Consumo del Producto:** Los precios más bajos o el empaque especial por volumen pueden llevarse a volúmenes promedio más altos y, posiblemente a un consumo más rápido de productos o, los niveles de consumo pueden estimularse si se cambia las preferencias que tienen los compradores sobre los beneficios de un producto o servicio.

**Estimulación del Reemplazo:** Conlleva a un mejoramiento de la conveniencia del producto, la utilización del espacio y los costos operacionales.

- **Estrategia de Demanda Selectiva**

Están orientadas a mejorar la posición competitiva de un producto, servicio o negocio. El punto fundamental de esta estrategia es la participación de mercado, puesto que se espera obtener ganancias en ventas a expensa de los competidores de la forma o clase del producto. Esto puede lograrse conservando los clientes existentes y captando nuevos clientes.

- **Estrategias de captación**

La empresa debe buscar que los clientes consideren su producto como el más efectivo para satisfacer sus necesidades, en relación a la competencia en los atributos determinantes deseados por cada segmento. En relación a esto, la gerencia de una empresa tiene la opción de:

**Posicionamiento de Confrontación Directa:** Con esta estrategia, una empresa ofrece básicamente los mismos beneficios que los competidores, pero trata de superar a la competencia, ya sea mediante calidad superior, mediante liderazgo de precio-costo, superando a la competencia en publicidad u ofreciendo una mayor disponibilidad o una estrategia más rápida.

**Posicionamiento de Confrontación:** La idea es que la empresa trate de diferenciarse a sí misma ofreciendo atributos singulares para complacer a un tipo específico de cliente.

**Posicionamiento en Beneficios / Atributos:** Las empresas hacen énfasis en atributos únicos, ventajas de empaque único, o beneficios únicos.

**Posicionamiento Orientado al cliente:** Las empresas se aíslan de los principales competidores sirviendo a uno o a un número limitado de segmentos especiales en un mercado. Puede basarse en el desarrollo de una situación única de uso del producto.

- **Estrategias de conservación**

Evalúa la necesidad gerencial de la empresa en cuanto a conservar a los clientes actuales, o buscar nuevos clientes. La empresa puede conducirse hacia el liderazgo a largo plazo en el mercado de muchas marcas influyendo sobre esta idea en el consumidor al optar por:

**Mantener la satisfacción:** Se trata de persuadir al cliente con respecto a la calidad superior del producto, proporcionando información adicional sobre el producto o servicio que conduzcan al uso apropiado y efectivo del mismo.

**Alcanzar a la Competencia:** Se considera importante atender a los cambios que pueda presentar la competencia al momento de ofrecer productos o servicios, de modo que la empresa se condicione para alcanzar, o superar a la competencia al momento de ejecutar estrategias defensivas sobre la calidad del producto, precio o amplia publicidad.

**Marketing por Relaciones:** Esta orientada a incrementar las posibilidades de repetir negocios, desarrollando vínculos interpersonales con el comprador.

### 1.1.2.3-Estrategias Competitivas

Son un conjunto de perspectivas sobre las consideraciones explícitas de la posición y del comportamiento de los competidores. Los análisis de competitividad han permitido evaluar la importancia de las ventajas competitivas detectadas en relación a los competidores más peligrosos e identificar su comportamiento en las distintas eventualidades que se puedan dar en el mercado o segmento.

Las empresas tratan de desarrollar estrategias en base a las evaluaciones de la relación de fuerzas existentes, definir los medios y ponerlas en funcionamiento para alcanzar los objetivos fijados.

Philip Kotler establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes (2001, p.231):

- **Estrategias del Líder**

Muchas industrias (conjunto de empresas que ofrecen un producto o clases de productos que son sustitutos parecido) contienen una empresa que es líder reconocido del mercado. Esta empresa tiene la mayor participación de mercado del producto pertinente, y por lo regular encabeza a las demás empresas en cuanto a cambios de precios, introducción de productos nuevos, cobertura de distribución e intensidad de promoción. Algunos ejemplo son Kodak (fotografía), Microsoft (software para computadoras), Xeros (copiado), Coca-Cola (bebidas gaseosas).

La vida de una empresa líder no es fácil, está debe mantener una vigilancia constante ante posibles innovaciones, debe invertir para mantenerse a nivel sin subestimar a la competencia, ya que podría verse anticuado frente a rivales nuevos y atractivos.

Existen algunos frentes de acción que debe mantener un líder dentro del mercado o segmento:

**Expansión del Mercado Total:** La empresa dominante normalmente gana más cuando el mercado total se expande. Es decir, si en un determinado lugar aumentara el uso de un producto por un motivo cualquiera, la empresa que venda ese producto será entonces la que gane más.

En general, el líder de un mercado o segmento debe buscar obtener:

*Nuevos Usuarios:* Toda clase de producto tiene la posibilidad de atraer compradores buscando nuevos usuarios en tres grupos: quienes podrían usar el producto y no lo hacen, quienes nunca lo hacen. y quienes viven en otro lugar.

*Nuevos Usos:* Los mercados pueden expandirse descubriendo y promoviendo nuevos usos para el producto. Por ejemplo, los fabricantes de cereales secos para el desayuno ganarían más si pudieran promover la ingestión de cereal en otras ocasiones, tal vez en otras horas.

*Nuevo Consumos:* Es convencer a la gente que use más producto en cada ocasión de uso. Por ejemplo, los fabricantes de shampoo convencen por medio de las instrucciones de uso “haga espuma, enjuague y repita”.

**Defensa de la Participación de Mercado:** Mientras se expande el tamaño total del mercado, la empresa dominante debe defender continuamente sus ventas actuales contra los ataques de sus rivales. Ejemplo: Coca-Cola de Pepsi-Cola, Gillette de Bic, Mc Donald`s de Burger King, entre otras.

Un líder debe considerar con cuidado que terreno es importante defender incluso con pérdidas y cuales puede ceder, usando las siguientes estrategias:

*Defensa de Posición:* La defensa básica consiste en construir una fortificación inexpugnable alrededor del territorio propio.

*Defensa de Flanco:* Debe elegir puestos de avanzada para proteger un flanco débil o tal vez servir como base de invasión para un contraataque.

*Defensa Preventiva:* Es mas agresiva y consiste en atacar antes que el enemigo inicie su ofensiva.

*Defensa Contraofensiva:* La mayoría de los líderes de mercado, al ser atacados responden con un contraataque, invadiendo el territorio principal del atacante para que tenga que replegar sus tropas y defender su territorio.

*Defensa Móvil:* El líder extiende su dominio a nuevos territorios que pueden servir como futuros centros de defensa y ofensiva. La expansión se realiza ampliando los mercados o diversificando los mercados.

*Defensa de Contracción:* Las empresas grandes a veces se dan cuenta de que no pueden defender todo su territorio. En tales casos, el proceder más prudente es el retiro estratégico. Implica ceder los territorios más débiles y reasignar recursos a los territorios más fuertes.

**Expansión de la Participación:** En muchos mercados, un punto de participación cuesta mucho dinero, lo que se busca es beneficiarse al máximo de los efectos de la experiencia aplicando estrategias conforme la situación que se presente para mantenerse en el mercado y así mejorar la rentabilidad.

- **Estrategias del Retador**

Son estrategias agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder. Para alcanzar este fin una empresa puede elegir atacar al líder y a otros competidores para incrementar su participación en el mercado. Kotler (2001, p. 240) asegura que: “hay muchos casos de retadores de mercado que ganaron terreno o incluso rebasaron al líder”, debido a que tales empresas dirigen sus esfuerzos y recursos en alcanzar la meta de estar en la posición del líder.

Por otra parte hay que considerar que según Lambin (1995, p. 351)

Los dos problemas claves ha los cuales está enfrentado el retador son:  
a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder, y b) la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

La elección del campo de batalla ofrece dos posibilidades al retador: el ataque frontal o el ataque lateral.; el primero consiste en utilizar las mismas armas del líder y así oponerse directamente a él sin necesidad de atacarlo en sus puntos más débiles. Este ataque amerita para su éxito que el retador cuente con una relación de fuerzas superior al líder. En el segundo tipo de ataque, el lateral, los esfuerzos son dirigidos a oponerse al líder en áreas en que se encuentra débil o mal preparado.

Para dar a entender mejor el ataque lateral, Lambin (1995, p. 352) muestra entre sus ejemplos: “Una estrategia clásica para un retador es atacar la empresa dominante por el precio: ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido”.

Mientras mayor sea la cuota de participación del líder más eficaz será esta estrategia, pues el líder gastará más en costos que el retador para seguir manteniendo su producto en el mercado.

La evaluación de la capacidad de reacción y defensa, es indispensable antes de emprender una acción ofensiva. Porter (citado por Lambin, 1995, p. 352-353), señala tres criterios para evaluar la capacidad de defensa:

**Vulnerabilidad:** ¿A qué maniobras estratégicas, a qué actos del gobierno, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, sería más vulnerable el competidor?

**Provocación:** ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta tal punto que se viera obligado a replicar, quisiera o no?

**Represalias:** ¿Qué acciones podrían emprenderse que no provocaran una respuesta eficaz del competidor, aun cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas? (Porter, 1982, págs. 75-76)".

De lo anterior, se puede decir que la vulnerabilidad se refiere a conocer en que condiciones del entorno puede ser más perjudicado el líder, o lo que es lo mismo buscar el aspecto más sensible, débil, frágil del líder en relación a determinados escenarios y para lo cual lo ideal es adoptar una estrategia contra la cual el líder sea incapaz de reaccionar o minimice la capacidad para hacerlo.

La provocación, se refiere a que la empresa retadora debe conocer cuáles acciones molestarían o desafiarían tanto al líder, que causen en este algún tipo de represalias; que no son otra cosa que el derecho de causar al oponente un daño mayor o igual al recibido, o sea venganza o desquitarse.

Cabe destacar que según Kotler (2001), las estrategias de retador del mercado deben considerar: Definir el objetivo estratégico y del o los oponentes, seleccionar una estrategia general de ataque y seleccionar una estrategia específica de ataque.

Al definir el objetivo estratégico y del o los oponentes, el retador busca la mayoría de las veces incrementar la participación en el mercado, para lo cual debe decidir a quien atacar pudiendo ser al líder, a empresas de su propio tamaño que no estén siendo muy productivas o también atacar a empresas locales y regionales pequeñas.

Por otro lado, al seleccionar una estrategia general de ataque, supone diferentes tipos de ataque:

**Ataque Frontal:** Consiste en utilizar las mismas armas del líder y así oponerse directamente a él, sin necesidad de atacarlo en sus puntos más débiles, para ello el retador puede igualar el producto, la publicidad, el precio y la distribución al líder.

**Ataque por los Flancos:** Este tipo es característico del marketing moderno y posee más posibilidades de éxito que uno frontal, ya que dirige los esfuerzos estratégicos hacia las áreas débiles del líder.

**Ataque Envolvente:** Se refiere a que el retador lanza un ataque relámpago en varios sentidos, hacia sus oponentes, para lo cual debe contar con muchos recursos.

**Ataque de Desvío:** Implica pasar por alto al oponente y atacar mercados más fáciles, mediante la diversificación de productos no relacionados o también diversificando nuevos mercados geográficos y adoptando nuevas tecnologías.

**Ataque de Guerrilla:** Consiste en realizar ataques pequeños e intermitentes para acosar al líder y pretender poco a poco apoderarse de su posición, un ejemplo de ello son los recortes en precios y las promociones intensas entre otras.

Y por último la selección de estrategia específica de ataque, que a parte de las señaladas anteriormente, se fundamentan en el desarrollo de estrategias determinadas, las cuales pueden ser:

**Descuento de Precio:** El retador puede ofrecer productos a precios más bajos.

**Productos más Baratos:** El retador puede ofrecer de menor calidad que el líder y a un precio mucho más bajo.

**Productos de Prestigios:** El retador puede ofrecer productos de más alta calidad y precio que el líder.

**Proliferación de Productos:** El retador puede lanzar una variedad de productos más amplia que el líder, y así ofrecer más acciones a los compradores.

**Innovación de Productos:** El retador puede crear nuevos productos.

**Mejores Servicios:** El retador puede ofrecer nuevos o mejores servicios a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Innovación en Distribución:** El retador puede desarrollar nuevos canales de distribución.

**Reducción de Costos de Fabricación:** El retador puede lograrlo a través de compras más eficientes, utilizando mano de obra más económica o usando equipos de

producción más modernos, con lo cual puede aumentar la utilidad y tener más recursos para atacar a sus competidores.

**Promoción Publicitaria Intensiva:** el retador puede incrementar los gastos de publicidad y promoción, teniendo en cuenta que para que esta estrategia tenga efectividad el producto o mensaje publicitario debe ser superior al de los oponentes.

- **Estrategias del Seguidor**

Una empresa seguidora, es aquella que tiene una posición intermedia en el mercado y decide basar sus estrategias en imitar al líder.

El seguidor, es el competidor que dispone de una cuota de mercado reducida y adopta un comportamiento alineando sus decisiones sobre las tomadas por la competencia.

Se pueden distinguir cuatro tipos de estrategias:

**Falsificador:** Copiando el producto y su presentación del líder.

**Clonador:** Copiando los productos, su nombre y su presentación, pero con algunas variaciones.

**Imitador:** Copiando algunas cosas del líder, pero manteniendo diferencia en términos de presentación, publicidad, precios entre otros.

**Adaptador:** Toma los productos del líder mejorándolos.

## - Principales características del seguidor de mercado

Las características principales en las estrategias implantadas por las empresas seguidoras, pueden entenderse así:

*Segmentar el Mercado de Manera Creativa:* Estas empresas segmentan el mercado para compensar la desventaja del tamaño, buscando que sus fortalezas sean más valoradas y tratando de no coincidir con los competidores dominantes.

*Utilizar Eficazmente la Investigación y Desarrollo:* Se refiere a que en las empresas seguidoras, la investigación y desarrollo deben orientarse a mejorar los procedimientos para reducir los costos.

*Pensar en Pequeño:* Con esto se busca crear beneficio, más que crecimiento en ventas o cuotas de mercado; estas empresas ponen énfasis en la especialización más que en la diversificación.

*La fuerza del Directivo:* En las empresas seguidoras el directivo no sólo formula y comunica las estrategias, sino que además participa activamente en las actividades cotidianas.

### 1.2.- Los Servicios

Muchos autores consideran que el término servicio es difícil de definir, a pesar de ello Miquel, Mollá y Bigné (1994:3) definen servicio como: “es la aplicación de esfuerzos humanos o mecanismos a personas, animales y objetos; y no puede percibirse por los sentidos, son intangibles y por tanto, son perecederos y no se pueden almacenar”. Stanton W. y Etzel M. (1999:567) definen que “los servicios son

actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente”

De lo antes señalado se puede establecer que un servicio es una actuación que se da a los clientes para satisfacer sus necesidades o deseos y son en esencia intangibles, o sea que no pueden palpase. Sin embargo sus efectos si pueden ser percibidos de allí la importancia de la calidad en la prestación de un servicio determinado.

#### 1.2.1.- Características de los Servicios

Existen una gran variedad de servicios, los cuales poseen características particulares que justifican la aplicación de estrategias de marketing especiales. Las características más comunes que se han establecido son cuatro: Intangibilidad, Inseparabilidad, Heterogeneidad, Percibibilidad, y estas constituyen las diferencias en relación a los productos tangibles.

**Intangibilidad:** Según Hoffman y Bateson (2002, p.27) expresan: “... entre las cuatro características que distinguen a los servicios, la intangibilidad representa la fuente básica que da origen a las otras tres”.

Lo anterior se refiere a que la intangibilidad viene a ser la característica principal que describe a los servicios; ya que como estos son actos, hechos y esfuerzos no pueden ser experimentados por los sentidos antes de ser comprado; o sea no se puede tocar, ni degustar, oler o escuchar; entonces de esa compleja particularidad es que surgen las demás características.

Debido a que los servicios no pueden ser percibidos por los sentidos, conlleva a los clientes a evaluar constantemente de una forma u otra la calidad que esperan

recibir como contraprestación del valor que intercambian por un servicio determinado. En este sentido Kotler (2001: 429), señala “los compradores buscan indicios de calidad del servicio. Ellos hacen influencias acerca de la calidad con base en el lugar, personal, equipo, material de comunicación, símbolos y precio que ven”. Lo que quiere decir que los clientes tratan de alguna manera de hacer tangible la intangibilidad.

En muchos casos los clientes, se fijan en las características materiales que hay en torno a los servicios y que pueden ayudar a evaluarlos. Un ejemplo puede ser el aspecto del personal, la calidad de papel utilizado para los folletos publicitarios, entre otros.

Los clientes, también pueden realizar evaluaciones subjetivas respecto al servicio, esto es por medio de las diferentes opiniones provenientes de amigos y familiares que hayan disfrutado del servicio; además, para tener idea de la calidad que esperan recibir, pueden usar los medios de información (radio, televisión, anuncios publicitarios, etc.)

Por otro lado, la imagen que la organización proyecte a los clientes puede reducir la intangibilidad de los servicios, por ello las empresas deben preocuparse por tratar de que los clientes perciban una imagen de reconocimiento y respeto. La intangibilidad representa entonces, un reto en los servicios.

Stanton, W. y Etzel, M. (1999, p. 570) establecen que “pueden emplearse estrategias promocionales para indicar los beneficios y reducir el efecto de intangibilidad”. Estas son visualización, asociación, representación física y documentación.

*Visualización:* Se refiere a que la empresa puede elegir adoptar una serie de actividades dirigidas a causar impacto visual en el cliente, sobre los beneficios del servicio que podrá recibir; utilizando anuncios para tal fin.

*Asociación:* Se refiere a que una empresa busca incorporar al servicio un elemento tangible (bien, personal y objeto) con la intención de proporcionar al cliente más valor.

*Representación física:* Puede ser utilizada para simbolizar y resaltar algún aspecto de servicio a través de colores, figuras, entre otras.

*La documentación:* Se refiere a introducir hechos y datos en la información que ofrecen a los clientes, para que éstos tengan mejor perspectiva del servicio.

Cada una de estas estrategias están orientadas a causar un efecto favorable en los clientes sobre el servicio; para que ellos se decidan a adquirirlo.

**Inseparabilidad:** Según Miguel, Mollá y Bigné (1994: 161) “en la mayoría de los servicios, su producción y consumo se produce de forma simultánea en el tiempo, sin posibilidad de separarlos”.

Kotler (1994: 431) señala: “Los servicios por regular se producen y consumen simultáneamente”. Stanton, W. y Etzel, M. (1999, p. 571) expresa: los servicios rara vez pueden separarse de su creador vendedor. Más aún muchos se crean, se dan y se consumen al mismo tiempo”

Los autores antes citados coinciden con la mayoría de autores en cuanto a que la producción y consumo en los servicios, se da en general de manera simultánea; ya

que tanto su proveedor como el cliente deben estar presentes para que se lleve a cabo el intercambio.

La inseparabilidad implica que tanto los clientes como los empleados comprendan el sistema de entrega del servicio.

**Heterogeneidad:** Según Hoffman y Bateson (2002, p.68) expresan que: “la heterogeneidad reflejan las variaciones que registra la calidad de los servicios brindados, de una transacción a otra”.

Según Philip Kotler (2000, p.432) afirma que: “puesto que los servicios dependen de quien los presta y de donde se prestan, son muy variables”.

Según Stanton W. y Etzel M. (1999, p. 571) señalan: “es importante que una industria de servicios e incluso una compañía individual, pueda estandarizar la producción. Cada “unidad del servicio es de alguna manera distinta a las otras “unidades” del mismo servicio, debido al factor humano” en la producción y el envío.

De lo anterior se puede inferir que la calidad de los servicios es variable, debido a que la forma en que se da la transacción no es siempre la misma. El proveedor puede prestar el servicio un día eficientemente y al otro día no darlo de la misma manera o el cliente puede percibirlo de forma distinta en cada ocasión.

Una solución para manejar la variabilidad en los servicios puede ser, a través de la capacitación intensa de los prestadores de servicio y, a través la personalización del servicio de acuerdo a las exigencias de sus clientes y así estos pueden percibir más valor al utilizarlos.

**Imperdurabilidad:** Esta característica significa que los servicios no pueden ser almacenados; por lo tanto su duración ésta limitada al momento del disfrute.

Miguel, Mollá y Bigné (1994, p.162) afirman: “El carácter perecedero de un servicio implica que si este no es consumido cuando se oferta, se pierde”.

Al respecto Kotler, Bowen y Makens (1997, p. 84) exponen que: “Un hotel con 100 habitaciones que solo vende 60 en una noche especifica no puede vender 140 la noche siguiente. Las ganancias que se pierden por no vender las 40 habitaciones restantes se perdieron para siempre.

Esto quiere decir que las empresas de servicios se van afectadas por las fluctuaciones de la demanda ya que al menos que sea constante, pudieran generar disminución en los ingresos; por ejemplo, si la demanda del servicio es inferior a la oferta; entonces la oferta restante que no sea consumida se pierde.

Según Stanton W. y Etzel M. (1999, p. 572) expresa “la combinación del carácter perecedero y fluctuante de la demanda plantea retos a los ejecutivos de servicios en la plantación del producto, la fijación de precios y la promoción”, es por ello que las empresas han propiciado la práctica de estrategia para mejorar la capacidad ociosa. Un ejemplo de ello es el servicio de paquetes de fines de semanas que ofrecen muchos hoteles y que son adaptados a las condiciones y necesidades de sus clientes.

### 1.2.2.-Marketing de Servicios

En las empresas de servicios, los enfoques de la mezcla de marketing (las cuatro “pes”), es decir, lo referente a producto, precio, plaza, y promoción requieren

además de la consideración especial de elementos adicionales (tres “pes”) tales como: personal, pruebas físicas y procesos.

En cuanto al Personal, este juega un papel preponderante ya que todos los servicios los prestan las personas. Estas empresas requieren que su personal esté altamente preparado para la difícil tarea de tratar y mediar con el público, para que estos se sientan satisfechos del trato recibido.

Las empresas también tratan de demostrar su calidad de servicio a través de las Pruebas Físicas, es así como las empresas de servicios se enfocan en desarrollar un estilo y aspecto observable acorde al tipo de cliente al cual se dirige. Por último, las empresas pueden optar por seleccionar diferentes tipos de Procesos para prestar sus servicios, los cuales están relacionados con el tipo de servicio y la exclusividad que se desee imprimir en él.

Debido a estas particularidades que presenta el marketing de servicios, surgen una serie de tareas que estas empresas deben enfrentar, que nombraremos a continuación:

- **Tareas de Marketing en los Servicios**

Kotler (2001, p.436) señala: “Puesto que los servicios, normalmente tienen muchas cualidades de experiencia y crédito, su compra lleva consigo un mayor riesgo”.

Las cualidades de experiencia son las características del servicio que el cliente puede evaluar después de su compra. Las cualidades de crédito, son las características del servicio que el cliente, aún después de consumirlo es difícil evaluar.

El riesgo implícito en el proceso de compra es por lo tanto elevado en los servicios, ya que en dicho proceso intervienen factores que se evalúan después de utilizar el servicio que pueden afectar la disposición para adquirirlos en un futuro.

Por lo tanto las empresas de este sector deben buscar diferenciarse, mejorar la calidad y la productividad, para con ello aumentar su participación en el mercado y tener más posibilidades de éxito.

#### - Manejo de la diferenciación

A la mayoría de las empresas se les dificulta poder diferenciar sus servicios, porque la competencia de precios es elevada. Los clientes tienden a preferir economizar su dinero, cuando los servicios que se ofrecen son parecidos y por tanto no dan mucha importancia a un proveedor específico.

Sin embargo las empresas de servicios pueden contrarrestar la competencia de precios mediante el desarrollo de la diferenciación en cuanto a oferta, entrega o imagen.

**Oferta:** La empresa puede incluir características innovadoras a su oferta de servicio y obtener con ello ventajas respecto a sus competidores, pues pudieran con esto retener clientes que están a la expectativa de tales servicios.

**Entrega:** Una empresa de servicios puede contratar y capacitar mejor al personal, puede desarrollar un entorno físico más atractivo o puede diseñar un proceso de entrega superior; todo lo cual para prestar un mejor servicio.

**Imagen:** Esto se refiere a que las empresas de servicios pueden diferenciar su imagen a través de símbolos y marcas.

## - **Control de calidad de los servicios**

Según Kotler (2001, p.438), “una empresa de servicios podría prosperar prestando de forma consistente un servicio de más alta calidad que sus competidores, y excediendo las expectativas de los clientes”. Considerando que los clientes basan sus expectativas en experiencias anteriores, lo que dicen sus conocidos y en la publicidad, las empresas deben esforzarse por superar tales expectativas de modo que puedan con ello satisfacer las necesidades de sus clientes más exigentes y obteniendo con esto mayores beneficios.

Existen 5 determinantes de la calidad del servicio:

**Confiabilidad:** Es la capacidad para prestar el servicio de manera confiable y exacta.

**Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la disposición de ayudar a los clientes y darles el servicio rápidamente.

**Tranquilización:** Se refiere a la forma de los empleados tratar a los clientes y su capacidad para comunicarles confianza.

**Empatía:** Prestar atención individualizada y humana a los clientes.

**Aspectos tangibles:** son los aspectos de la empresa que se pueden percibir por medio de los sentidos tales como las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Kotler (2001, p.440) asegura que: “diversos estudios han demostrado que las empresas de servicios con excelente manejo comparten las prácticas siguientes: un concepto estratégico, antecedentes de una alta gerencia comprometida con la calidad,

estándares elevados, sistema para vigilar el desempeño del servicio y las quejas de los clientes, e insistencia en la satisfacción de los empleados.

**Concepto Estratégico:** Las empresas de servicio tienen como meta principal satisfacer las necesidades de sus clientes y por ello han desarrollado estrategias distintivas.

**Compromiso de la Alta Gerencia:** Las empresas de servicios generalmente están plenamente comprometidas con la calidad del servicio y sus directivos no sólo evalúan el desempeño financiero sino también el desempeño de servicio.

**Estándares Elevados:** Se refieren al establecimiento de normas de alta calidad por parte de los proveedores de servicios.

**Sistema de Monitoreos:** Las empresas de servicios deben realizar con regularidad auditorías del desempeño tanto de sus servicios como de sus competidores en cuanto a compras comparativas, sondeos de clientes, formatos de quejas y sugerencias, entre otras; con la finalidad de conocer aspectos importantes que incidan en el rendimiento de la empresa.

**Satisfacción de las Quejas de los Clientes:** La necesidad de resolver los problemas de los clientes, en cuanto a la prestación de servicios, de forma satisfactoria es crucial; ya que los clientes insatisfechos le comunican su experiencia a otras personas ocasionando con esto mala reputación de la empresa. Por ello las empresas de servicios deben darle mucha importancia a la satisfacción de las quejas de los clientes, ya que si se resuelven pueden significar que éstos se vuelvan más leales.

**Satisfacción Tanto de Empleados como de Clientes:** Esto se refiere a que las empresas de servicios que tienen excelente manejo saben que las relaciones con los

empleados afectan las relaciones con sus clientes. Por ello la gerencia de estas empresas efectúa marketing interno y ofrecen a los empleados apoyo y recompensa por su buen desempeño; además la gerencia debe efectuar auditorias que reflejen la satisfacción de los empleados.

#### - **Administración de la productividad**

Las empresas de servicio se encuentran sometidas a fuerte presiones en cuanto a mantener bajos los costos y aumentar la productividad. Entre los enfoques para mejorar la productividad están:

Hacer que los proveedores de servicio trabajen más hábilmente.

Incrementar la cantidad de servicio sacrificando cierta calidad.

Añadir equipo y estandarizar la producción, para industrializar el servicio.

Diseñar un servicio más eficaz.

Ofrecer incentivos a los clientes.

Aprovechar la tecnología para proporcionar a los clientes acceso a un mejor servicio, y hacer a los trabajadores de servicios más productivos.

#### • **Tipos de Marketing en la Industria de Servicio**

En los encuentros de servicios influyen varios elementos: Los elementos que son visibles por el cliente y los que son invisibles a sus sentidos.

Los elementos visibles, lo constituyen los mismos clientes y el entorno físico que consiste por ejemplo en un edificio, interiores, equipos y mobiliarios. Los elementos invisibles consisten en todo un proceso de producción y de organización que apoya el negocio visible. De este modo se aprecia que inciden algunas variables en el resultado del servicio, y por lo tanto en la lealtad de la gente a su proveedor de servicio.

En vista de la complejidad de lo antes señalado, Gonroos (citado por Kotler, 2001, p. 435) sugiere que las empresas de servicio requieren que su marketing se desarrolle no sólo hacia el marketing externo, sino también hacia el marketing interno y marketing interactivo.

El marketing externo, caracteriza el trabajo normal de preparar, poner precio, distribuir y promover el servicio ante los clientes.

El marketing interno, en las empresas del sector servicio tiene su origen a través de los empleados, puesto que estos cumplen un papel central en atraer, establecer y mantener relaciones con los clientes. Este tipo de marketing se caracteriza por capacitar y motivar a los empleados en su trabajo; para que éstos den buena atención al cliente.

Y el marketing interactivo, caracteriza la habilidad de los empleados para atender a los clientes.

- **Estrategias de Marketing Aplicadas en los Servicios Hoteleros**

Las empresas de servicios hoteleros pueden realizar varias acciones para incrementar la efectividad del servicio, considerando las características intrínsecas del mismo.

**Lograr que el Producto sea Tangible:** En las empresas hoteleras los gerentes deben tratar de tangibilizar el servicio, esto puede ser a través de acciones que les proporcione a sus clientes evidencias que les ayude a percibir al servicio como algo tangible. Aspectos como, el material de promoción, la apariencia de los empleados y el ambiente físico de la empresa ayudan a que el servicio sea tangible

El material de promoción de un hotel podría incluir un paquete para el organizador de eventos que contenga fotografía de las áreas del hotel destinadas al público, de las habitaciones, espacio para juntas (sus planes, capacidades de las salas según el evento, entre otros). Todo con el fin de que el organizador pueda tener ideas de las instalaciones de la empresa y sus espacios y ayudarlo así a visualizar el espacio que requiera según su interés.

La apariencia del personal es muy importante, un empleado arreglado y vestido adecuadamente y que responda a las preguntas con profesionalismo y rapidez, es de gran ayuda para causar en el cliente una imagen favorable del hotel.

La evidencia física se presenta en muchas formas. Por ejemplo: las servilletas con las que se envuelven los vasos en las habitaciones de los huéspedes sirven para que ellos sepan que los vasos están limpios. El doblez del papel de baño permite al huésped saber que el baño está aseado.

Según lo señalado se puede asegurar que todo lo relacionado con una empresa hotelera comunica algo, lo importante es lo que se desee comunicar llegue al cliente de la manera más positiva, para que éste perciba lo mejor y demande al servicio.

**Alrededores Físicos:** Debido a la intangibilidad de los servicios, los consumidores tienen problemas para evaluar objetivamente la calidad del mismo; esto hace que muchas veces recurran a la evidencia tangible que hay en torno al servicio.

La evidencia física, se encuentra dentro de algunas de estas categorías: instalaciones exteriores serían el diseño, los letreros, el estacionamiento, los jardines y el entorno.

Instalaciones interiores, incluyen elementos como el equipo usado para servir a los clientes, letreros internos, distribución, la calidad del aire, la temperatura, entre otros.

Otros tangibles que forman parte de las evidencias físicas de la empresa incluirían por ejemplo: las tarjetas de presentación, la papelería, las facturas y el aspecto de los empleados.

Es fácil notar, que si la evidencia física no es manejada en forma adecuada puede perjudicar a una empresa. Es por eso que los alrededores físicos deben ser diseñados para reforzar la posición del producto en la mente del cliente. En este sentido Kotler, Bowen y Makens (1997: 87) expresan que “los empleados de la recepción de un hotel de lujo deben vestir profesionalmente (con ropa de lana de estilo conservador)”. Esto es porque los empleados son el primer contacto entre la empresa hotelera y el cliente, y si los clientes perciben buena apariencia de los empleados y sus uniformes, favorecen la imagen del hotel.

Los autores antes citados también establecen que: “las comunicaciones de una empresa también deben reforzar su posicionamiento. Ronald McDonald es excelente para McDonalds”, pero un payaso no sería adecuado para el hotel Four Seasons”. Lo cual se refiere a que la empresa debe comunicarse necesariamente con sus clientes, para ello debe revisar la evidencia tangible y seleccionar instrumentos que estén acordes a sus actividades e intereses; verificando que estos permitan proyectar la imagen que desean a sus clientes.

**Destacar las Ventajas de la no Propiedad:** El cliente no es propietario del producto, al recibir un servicio. Bajo esa idea; la ausencia de propiedad como característica del servicio, puede ser considerada una ventaja. Un ejemplo de ello, son las corporaciones.

Las corporaciones que en algún momento realizan un contrato con algún hotel se benefician al cancelar las habitaciones y demás servicios sólo cuando se utilizan; economizando costos de mantenimiento de apartamentos, empleados y condominios. A su vez, el hotel se beneficia por los ingresos económicos que se obtienen tras este tipo de negociación, que por lo general son de gran volumen por la cantidad de clientes que suelen involucrar.

**Uso de Escenarios Naturales:** Se refiere a la utilización de escenarios naturales exteriores y de plantas e iluminación interior, como un método muy utilizado en años recientes, para crear una diferenciación del servicio hotelero y tratar de hacerlo más tangible; de modo de crear mayor impacto visual en los clientes y favorecer la decisión de adquirir el servicio.

**Manejo de los Empleados:** En las empresas hoteleras, los empleados forman parte crucial del producto y de la combinación de estrategias de marketing. Esto significa que los departamentos de recursos humanos y de mercadeo deben trabajar en estrecha relación. Según Kotler, Bowen y Makens, antes citados manifiestan que: “El gerente debe contratar empleados capaces y amistosos, y establecer políticas que estimulen las relaciones positivas entre los empleados y los huéspedes. Incluso los pequeños detalles relacionados con la política del personal pueden producir un efecto significativo en la calidad del producto”.

Los autores hacen énfasis en los empleados capaces porque mediante su capacitación y motivación se crean mayores posibilidades de garantizar la buena

atención que deben recibir los clientes. Por ello actualmente se considera que en una organización dedicada a la hospitalidad bien dirigida, se encuentran dos tipos de clientes: los que pagan y los empleados.

**Manejo de Riesgos Percibido:** Este término está referido a que los clientes que compran productos relacionados con la hospitalidad experimentan cierta ansiedad, debido a que desconocen al producto con anticipación.

Una forma de manejar el riesgo y disminuir la preocupación del cliente es alentarlos a que ponga a prueba los servicios del hotel.

Muchos hoteles y centros recreativos ofrecen viajes de familiarización para organizadores de eventos y agentes de viajes. Además existen hoteles que ofrecen habitaciones, alimentos, bebidas y entretenimiento sin costo al cliente potencial, con la finalidad y esperanza de que luego de esa experiencia lo aliente a recomendar al hotel.

**Manejo de la Capacidad y la Demanda:** El equilibrio entre la capacidad y la demanda es crucial para lograr el éxito de un hotel, puesto que mientras mejor se adaptan los sistemas de operación que permiten que el negocio funcione en relación a la satisfacción de los clientes, más rápido será lograda la meta de la organización.

En las empresas de servicios se deben realizar los esfuerzos de manera integrada para influir positivamente en la demanda del consumidor, por lo cual se amerita el uso correcto de la administración de la capacidad de la empresa.

**Manejo de la Consistencia:** La consistencia es uno de los factores clave en el éxito de un negocio de servicio; ya que el término significa que los clientes saben lo que esperan recibir del producto. Sin embargo, no es fácil asegurar la consistencia en los

servicios, ya que muchas veces intervienen factores como las prácticas y los procedimientos de la empresa afectando la calidad de servicio.

Es imposible eliminar por completo la variabilidad; razón por la cual los gerentes deben esforzarse por desarrollar un producto lo más consistente posible y alinearlo a las políticas y procedimientos de la empresa y a las exigencias de sus clientes.

### 1.2.3.- Estrategias del Marketing Operativo y los Servicios Hoteleros

El marketing operativo y sus estrategias integran una función esencial para la marcha eficiente de las actividades de las empresas hoteleras, pero si se consideran las características de los productos intangibles, como es el caso de los servicios prestados por estas empresas, pareciera difícil la implementación de las estrategias de marketing operativa.

Debido a esta creencia, las empresas hoteleras no se enfocaban en ahondar sobre el uso y aplicación del conjunto de estrategias que componen el marketing operativo, convirtiéndose esto, en una rotunda desproporción competitiva con respecto a las empresas del mismo y otros ramos, y a su vez con respecto a los beneficios que pudieran obtener de ellas.

Ahora bien, el desarrollo de una economía diversificada y la tendencia de los consumidores a variar significativamente en las exigencias sobre la prestación de los servicios, hace difícil poder satisfacer la diversidad de gustos, deseos y necesidades surgentes de las nuevas tendencias, e inclinadas hacia lo moderno y novedoso.

Por ello, las empresas hoteleras actualmente optan por recurrir a la implementación de estrategias de marketing operativo, de modo que le facilite a la

gerencia cubrir la creciente demanda y lograr que el servicio se distinga favorablemente, supere y se mantenga en la mente de los consumidores a lo largo del tiempo dentro de los segmentos o segmentos hacia los que se dirige.

Por lo tanto, las empresas hoteleras se enfocan en conseguir que los consumidores manifiesten su preferencia por ellas. Para esto, es importante que la empresa coordine propiciamente sus esfuerzos en buscar que sus estrategias de mezcla de marketing, estrategias de mercadeo (demanda) y estrategias competitivas sean equilibradas, y le permitan adecuarse a los requerimientos del mercado, impactar sobre la demanda y obtener por ende una mayor participación en el mercado.

En lo concerniente a la mezcla de marketing, las estrategias del producto, dentro del sector de los servicios hoteleros tienen ciertos aspectos peculiares tales como: *la accesibilidad*, que es la ubicación y la facilidad de llegar a él; *el ambiente físico*, es un componente esencial de los servicios ya que afecta el comportamiento de compra atrayendo la atención de los clientes por medio de una percepción sensorial, sirve como un medio para transmitir un mensaje al cliente potencial, para crear efectos visuales y además influye en el estado de ánimo; *la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio*, aquí el cliente participa íntimamente con el servicio prestado.

Existen tres etapas en la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio: la primera es el contacto, donde el cliente establece el acercamiento inicial; la segunda es el consumo, que se lleva a cabo cuando se utiliza el servicio; y por último está la separación, que es el momento cuando el cliente termina de usar el producto y se va.

Otros aspectos también importantes son *la interacción del cliente con otros clientes*, donde éstos se convierten en parte del producto que la empresa ofrece y *la*

*participación*, que se refiere a la intervención del huésped en la entrega del servicio, lo que pudiera incrementar la capacidad, mejorar la satisfacción del cliente y reducir los costos.

En las estrategias de precio, la fijación de éstos, para la mayoría de las empresas hoteleras varían según los diferentes tipos de mercados: de competencia pura, de competencia monopolística, de competencia oligopólica y de monopolio exclusivo.

Un mercado de competencia pura está integrado por muchos competidores y vendedores que negocian un solo producto. Un monopolio exclusivo consiste en un solo vendedor. La mayoría de estas empresas operan en una competencia monopolística o en una competencia oligopólica. Sin embargo es el cliente quien a la final decide si el precio de un producto es adecuado.

En las estrategias de distribución para las empresas hoteleras, el canal de distribución tiene consideraciones especiales propias de su naturaleza. Se puede dar el caso de que el servicio sea percibido por el cliente en el momento de producirse y, el cliente puede recibir el servicio en el momento que desee utilizarlo. Y con respecto a las estrategias de promoción, los métodos promocionales que se aplican para las empresas hoteleras son los mismos que se aplican para las empresas de consumo e industriales.

Según los objetivos y propósitos, se puede dar el caso de que la empresa desee incrementar el nivel de demanda, o de mejorar la posición competitiva del servicio. Para ello, requiere de una cuidadosa aplicación de estrategias de mercadeo (demanda), ya sea referida a la demanda primaria o a la demanda selectiva respectivamente.

De acuerdo a la cuota de participación que trate de alcanzar en el segmento o segmentos del mercado, la empresa puede llevar a cabo estrategias del líder, estrategias del retador y estrategias del seguidor.

Lo expresado hasta ahora, afianza que el empleo de las estrategias de marketing operativo en las empresas hoteleras, surgen del reto que le representa a estas empresas manejar adecuadamente la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad e imperdurabilidad inherentes al servicio. Esto conlleva a dichas empresas a involucrar a su personal en la prestación directa del servicio, de tal manera que éste forme parte del producto. Así, la satisfacción o no del cliente dependerá en gran medida del control de calidad aplicado a lo largo de dicho proceso.

Quiere decir entonces, que la aplicación de estrategias de marketing operativo cumple un papel fundamental para la consecución de los objetivos en las empresas hoteleras, y por ende en su éxito dentro de entornos cada vez más dinámicos, competitivos y exigentes.

## CAPÍTULO 2

### EL HOTEL CUMANAGOTO Y SU MARKETING OPERATIVO

El Hotel Cumanagoto forma parte de un exclusivo complejo de instalaciones hoteleras en la ciudad de Cumaná en el estado Sucre. Actualmente está calificado por Corpoturismo como un hotel cinco estrellas por el número de habitaciones que posee y por los servicios que presta.

#### 2.1- Identificación de la Empresa<sup>1</sup>

- **Reseña Histórica**

La construcción del Hotel Cumanagoto se inicia durante el régimen dictatorial de Marcos Pérez Jiménez, el 29 de Octubre del año 1950, cuando la Corporación de Turismo de Venezuela (Corpoturismo) lleva a cabo la compra de un terreno ubicado al final de la avenida Universidad, sector San Luís del municipio Sucre de la Ciudad de Cumaná, estado Sucre, contando al comienzo de sus operaciones con apenas 41 habitaciones, incluyendo 5 suites, además de restaurant, bar, piscina, fuente de soda, entre otros. Pero es realmente a mediados del año 1958 cuando se inician sus actividades bajo la responsabilidad de la Corporación Nacional de Hoteles y Turismo (Conahotu) la cual adquirió en 1956 el terreno de ocho hectáreas sobre el cual se construiría el mismo.

---

<sup>1</sup> Toda la información que se muestra en este capítulo es producto de entrevista realizadas al Gerente de Ventas del Hotel Cumanagoto.

A partir del año 1970 la administración del Hotel Cumanagoto pasa a manos de Conahotu Wenster una empresa mixta, quien lleva las riendas del hotel por un lapso de 5 años. En 1976 la administración de esta organización estuvo nuevamente a cargo de Conahotu, para luego tomar el control la administración hotelera privada nacional Interpuente hasta Abril del año 1981, cuando dicha compañía se declara en quiebra, viéndose el hotel en la necesidad de cerrar sus puertas por un lapso de 5 años.

Próximamente, pasa a funcionar bajo la administración de la sociedad mercantil Cumitanaca por un lapso de 2 años aproximadamente. A mediados de 1988 pasa a ser administrado por la Organización Nacional de Turismo Juvenil (Ontej) permaneciendo éste en dicha actividad apenas dos meses. Posteriormente pasa a ser administrado por la Corporación de Turismo de Venezuela (Corpoturismo).

En el año 1990 con la devaluación de la moneda en Venezuela, el país comienza a presentar grandes cambios en los diferentes sectores; más aún en el sector económico. Dicha situación obligó al estado a privatizar algunas organizaciones a su cargo y entre ellas el Hotel Cumanagoto propiedad de Corpoturismo. El proceso de privatización fue asumido por el Fondo de Inversiones de Venezuela el cual culmina el 30 de marzo de 1992 pasando a ser propiedad de la empresa Cumanatur Inversiones, C.A.

El hotel cierra sus puertas en Mayo de 1992 para ser demolido y reconstruido en su totalidad, proceso que duró aproximadamente seis años. Es inaugurado e inicia sus operaciones el primero de Diciembre de 1998, funcionando como un hotel de la cadena multinacional Hesperia; cuya sede principal estaba ubicada en Barcelona, España, operando con el nombre de “Hotel Cumanagoto Hesperia Cinco Estrella”. En el año 2005 pasa a ser de la cadena “Premier International Hotels”.

- **Misión, Visión y Objetivos**

**Misión:** Ofrecer un excelente y confortable servicio de la más alta calidad a turistas nacionales e internacionales con la participación del Recurso Humano y la responsabilidad de la empresa en el desarrollo turístico del estado Sucre.

**Visión:** Contar con un alto reconocimiento a nivel mundial dentro de los hoteles de categoría 5 estrellas, obteniendo así una alta ocupación como en el resto de los hoteles de la misma categoría.

**Objetivos:**

- Operar recursos humanos y materiales para producir bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades de terceros.
- Promover y ejecutar planes de viajes, excursiones, paseos, eventos culturales, deportivos y recreacionales.
- Brindar a los huéspedes una gran variedad y calidad en los servicios de: restaurant, tasca, líneas de taxis, entidad bancaria, entre otros servicios necesarios para su comodidad.
- Ofrecer el servicio de alquiler de salones para eventos especiales.
- Brindar seguridad y confianza al huésped en caso de emergencia.
- Contribuir al fortalecimiento de la actividad turística del país.
- Obtener beneficios económicos tanto para la organización como para el Estado.
- Desarrollar fuentes de Empleo

- **Estructura Organizativa**

La estructura organizativa del Hotel Cumanagoto *premier international hotels* está conformada de la siguiente manera:

**Gerente General:** Viene a conformar la máxima autoridad. Es el encargado de desarrollar y dirigir las políticas y estrategias diseñadas por la casa matriz Hotel Cumanagoto Cumanatur Inversiones, C.A, así como elaborar políticas y estrategias de operación y organización que ponen en vigencia con previa aprobación del Contralor General. Autoriza todo tipo de erogación, realiza contratos a efectos del comercio y otras actividades relacionadas con la gerencia.

**Gerente de Operaciones:** Es el encargado de cooperar en el desempeño de todas las actividades y tareas bajo el cumplimiento de las políticas y procedimientos gerenciales previamente establecidos. Al igual que el Gerente General, el Gerente de Operaciones está autorizado a firmar cheques, conjuntamente al administrador. Ejerce las funciones del Gerente General en su ausencia.

**Contralor:** Es el encargado de supervisar el funcionamiento de las diferentes secciones que conforman el Departamento de Administración (crédito y cobranza, cajas departamentales, auditor de ingresos, cuentas por pagar, entre otros), revisa los estados financieros, elabora conciliaciones bancarias, autorizar las salidas del almacén, anticipos a empleados, préstamos y cheques. Tiene a su cargo a todo el personal adscrito al Departamento de Administración.

**Gerente de Recursos Humanos:** Se encarga del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y adiestramiento del personal. Es el responsable de establecer políticas de recursos humanos destinados a dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados, a la vez que cada uno logre sus

objetivos individuales. Este departamento planea, coordina y controla técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

**Gerente de Seguridad:** Es el responsable de coordinar las actividades de seguridad y vigilancia de todas las áreas del hotel, tanto interna como externa y vigilar por la seguridad de los huéspedes y visitantes que se encuentran en dicha organización.

**Gerente de Ama de Llaves:** Se encarga de todas las actividades inherentes a la limpieza y arreglo de todas las habitaciones, además de elaborar solicitudes al almacén. Tiene a su cargo al personal de camareras, lenceras, costureras, aseadores y supervisor de pisos.

**Gerente de Recepción:** Se encarga de controlar las habitaciones, registros de entradas y salidas de los huéspedes, y el manejo de la central telefónica. Mantiene la política de la empresa, coopera y coordina el trabajo con todos aquellos departamentos con los cuales tiene contacto. Además trata de lograr el máximo ingresos por concepto de habitaciones.

**Gerente de Ventas:** Se ocupa de los diversos aspectos que conlleva a la venta de los servicios que presta el hotel, además se encarga de asesorar al cliente dándole sugerencias y proporcionándole alternativas para el éxito de su evento, coordinando así en conjunto con la gerencia todas las actividades necesarias para la ejecución de eventos y convenciones en el hotel.

**Gerente de Alimentos y Bebidas:** Supervisa el suministro de alimentos y bebidas a los diferentes puntos de servicios y autoriza las solicitudes de materiales al almacén, trata de mantener los costos a un nivel mínimo, coordina y supervisa los montajes para los eventos especiales.

**Jefe de Compras:** Su función es la de gestionar todas las compra de artículos y bienes necesarios para cada departamento y el hotel en general, con previa autorización y elaboración de órdenes de compra.

**Gerente de Mantenimiento:** Su función esencial es la de supervisar tareas de mantenimiento de equipos, edificios e instalaciones mecánicas y eléctricas. Coordina y programa reparaciones exigidas por los diferentes departamentos. Tiene a su cargo a todo el personal de mantenimiento.

**Jefe de Costos:** Proporciona informe relativo a los costos de producción para medir la utilidad y evaluar los inventarios, además reportar a la gerencia información que permite la planeación y control de los costos de un servicio particular.

**Jefe de Sistemas:** Se encarga de analizar, diseñar, programar e implementar sistemas de información que garanticen el flujo de información oportuna y confiable de los procesos, además de coordinar, supervisar y ejecutar los respaldos de su formación para la operación del centro de computación.

## **2.2- Funciones de la Gerencia de Ventas**

Esta unidad está a cargo del Gerente de Ventas, donde se desarrollan actividades conjuntas con la Coordinadora de Ventas y la Diseñadora Gráfica. Entre sus principales funciones destacan las siguientes:

- Promocionar los servicios ofrecidos.
- Coordinar junto a la gerencia los eventos que se llevan a cabo dentro de la empresa.
- Asesorar a la clientela.

## **2.3.- Marketing Operativo del Hotel Cumanagoto**

A continuación se describen los aspectos que conforman el marketing operativo del Hotel Cumanagoto; a saber: Mezcla de Marketing, Situación de Mercadeo (Demanda) y Situación Competitiva.

### **2.3.1.- Mezcla de Marketing**

- **Producto**

El Hotel Cumanagoto *premier international hotels*, siempre se ha preocupado por brindar un servicio de alta calidad para que sea percibido por su clientela como el mejor entre sus competidores, para ello involucra a sus instalaciones y al personal, el cual pasa por riguroso proceso de selección y capacitación.

Esta empresa se enfoca básicamente en la prestación del servicio de *hospedaje*, servicios de *alimentos y bebidas*, servicios de *eventos y banquetes*, y de manera opcional está en la posibilidad de brindar fiestas nocturnas y reuniones al aire libre. Estos últimos por lo general suelen darse en temporadas altas o cuando trabajan con grupos numerosos.

Para el servicio de *hospedaje*, el hotel se encuentra equipado con 163 lujosas y espaciosas habitaciones; de las cuales 153 son habitaciones normales, 10 suites, y además 1 suite presidencial. Todas estas poseen T.V. a color por satélite con control remoto, minibar, bañeras con secador de cabello, caja de seguridad individual, aire acondicionado, excelente iluminación, camas king o dos camas individuales, teléfono con discado directo nacional e internacional, fax y acceso a Internet.

La máxima ocupación permitida en las habitaciones normales es de 2 adultos y un niño menor de 12 años del mismo grupo familiar en cama adicional tipo plegable (previa disponibilidad). La máxima ocupación permitida en suites es de 3 adultos en ocupación triple del mismo grupo familiar y un niño de 12 años, se pueden colocar camas adicionales tipo box para las personas o niños adicionales.

Para el servicio de *alimentos y bebidas*, y para el servicio de *eventos y banquetes*, el hotel les permite a los huéspedes y al público en general disfrutar de una gastronomía de primera en su restaurante con vista al mar, restaurante gourmet con terraza, tasca, bar coctelería, y además cuenta de un centro dietético- medicina integral para aquellos que cuidan su figura y su salud.

Las convenciones, congresos, exposiciones, talleres, eventos sociales y demás, pueden ser desarrolladas en el confort de sus salones y espacios techados dispuestos para reuniones. Para estos servicios el hotel brinda soporte y asistencia en el alquiler de equipos audiovisuales, mantelería, decoración y servicios para cada tipo de reunión.

El Hotel Cumanagoto tiene un salón principal con una capacidad para 300 personas; este salón principal es el “Paria” con una altura de 2,4 metros y 326,8 m<sup>2</sup>. La distribución de montajes del salón también puede variar según los gustos y deseos. La distribución puede ser tipo escuela, con una capacidad de 150 sillas; banquete, para 200 sillas; y coctel para 400 sillas.

El salón Paria se puede estructurar de acuerdo a las circunstancias y número de personas de la siguiente manera: División Cariaco, División Araya, División Caripe y División Macuro, convirtiéndose en cuatro espaciosos salones adicionales dispuestos para cada ocasión. Las características en las divisiones del salón principal varían

según el montaje, en una proporción de 20 a 160 sillas y de un área de 50 a 113, 4 mt<sup>2</sup>.

Además, cuenta con los espacios del salón Cumanagoto, el Foyer Paria Terrazas Cumanagoto, la Terraza El Yate, la Terraza Mochima, la Churuata (división A-B-C), y un área de exposiciones de 250 mt<sup>2</sup>, sirven de complemento para los distintos eventos que se llevan a cabo en el hotel.

Las instalaciones del Hotel Cumanagoto, están distribuidas en dos torres de cuatro pisos, con agradable vista, rodeado de un ambiente de generoso paisajismo y exótica decoración caribeña acorde a las calientes y soleadas tierras sucrenses. Este hotel atiende a nacionales y extranjeros dentro de los siguientes grupos: los *hospedados, socios del club platinum, grupos corporativos y público en general.*

Los *hospedados y socios del club platinum*, gozan de una infraestructura ajustada al disfrute y descanso; ya que el hotel dispone además del servicio de hospedaje, de un área de spa de 110 mt<sup>2</sup>, un área de piscina y un área de playa de 625 mt<sup>2</sup> con seguridad incluida. También, tienen la facilidad de usar el gimnasio (salón de cardiovasculares y máquinas, sauna y vapor), acceso privado desde la piscina del hotel a la playa San Luís con uso ilimitado de toallas y tumbonas en playa y piscinas, jacuzzi, parque infantil y áreas de juegos, piscinas para adultos y niños, seis canchas de tenis, un campo de golf de nueve hoyos con iluminación nocturna, caminerías, tiendas, boutique, banco comercial, guardería, tours a los hermosos parajes de Mochima, clase de buceo, servicios de taxis, estacionamiento privado sin costo, lavandería y tintorería , entre otros.

El Platinum Club está compuesto por un selecto grupo de socios, que al inscribirse en él reciben una tarjeta personalizada platinum, la cual le permite disfrutar al dueño de la tarjeta y a tres invitados más de varios beneficios, entre ellos

se puede mencionar: descuentos en los servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, eventos y banquetes, uso de las canchas de tenis, campo de golf, gimnasio, además de acceso gratuito e ilimitado a la piscina y descuentos especiales en otros hoteles.

Cabe señalar, que el hotel ha innovado algunos productos y el Club Platinum forma parte de ellos, así como también el servicio de suchi que ofrece los días lunes, martes y miércoles; y las parrilladas los día jueves, viernes y sábado.

Los *grupos corporativos* (estos constituyen una cartera amplia de clientes) y *el público en general*, suelen utilizar los servicios de alimentos y bebidas, y de eventos y banquetes. Además pueden optar por los demás servicios en el caso de hospedarse.

Este Hotel, de igual modo ha dispuesto de planes para facilitar el uso y disfrute de sus servicios. Estos planes los realizan por temporadas o fechas que propician el encuentro, ofreciendo paquetes que incluyen alojamiento, alimentos y bebidas, paseos y regalos sorpresas.

Entre los planes que actualmente ha venido ofreciendo están:

*Plan Navidades 2007:* En el que se incluyó gran buffet navideño, copa de vino de la casa, música en vivo, rifas, regalos y sorpresas.

*Plan Fin de Año:* Ofreció una gran buffet de gala, copa de vino espumante, uvas del tiempo, cotillón, música en vivo, rifas y premios sorpresas, show de fuegos artificiales y kid`s club.

*Plan Carnaval:* Que ofreció 04 días y 03 noches de estadía, incluyendo desayunos y cenas buffet, full day al Parque Nacional Mochima, Cocktail de Bienvenida y regalo sorpresa, además de actividades varias y kid`s club.

*Plan Semana Santa:* Con alojamiento de 04 días y 03 noches, incluyendo desayunos y cenas buffet, full day al Parque Nacional Mochima, Cocktail de Bienvenida y kit playero cumanagoto, actividades varias y Kid`s club.

Para proyectar las ventas de su prestigioso servicio, el Hotel Cumanagoto utiliza la imagen de cinco estrellas para impactar en la mente de los consumidores e influir positivamente en su decisión de compra; en el mismo sentido utiliza la marca, la cual se puede visualizar en su entrada principal con un buen tamaño con letras azul marino y logo azul marino y amarillo.

- **Precio**

El Hotel Cumanagoto asigna las tarifas (*precios*) en los diferentes grupos de servicios que ofrece, de acuerdo a la categoría a la que pertenece (cinco estrellas) y a los resultados que obtienen de los estudios aplicados en el mercado. Las tarifas pueden ser pagadas en efectivo, transferencias bancarias, cheques conformables y tarjetas de débito y crédito. Además la empresa realiza ajustes de precio basados en elementos promocionales.

Los pagos de los servicios se realizan en moneda nacional (actualmente bolívar fuerte Bs.F o su equivalente en bolívar tradicional, hasta por lo menos el mes de Julio del 2008), pero puede darse el caso de aceptar moneda extranjera (dólar, euro, entre otros) para brindar facilidad al momento de efectuar el pago a clientes de otras nacionalidades

Para el servicio de *hospedaje*, las tarifas dependerán de la temporada (baja o alta), como se demuestra en las figuras 1.2 y 1.3.

Figura n° 1.2 Costo en Temporada baja

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Sencilla Bs.</b>	<b>Sencilla Bs.F</b>	<b>Doble Bs.</b>	<b>Doble Bs.F</b>
Hab. Standard	380.000	380	410.000	410
Hab. Superior	420.000	420	430.000	430
Suite	700.000	700	700.000	700

Tarifa vigente del 08 de enero al 31 de enero de 2008 / del 06 de febrero al 14 de marzo de 2008/ del 24 de marzo al 15 de Julio de 2008.

**Tarifas diarias por habitación:**

- Niños de 0 a 4 años: Gratis / Niños de 5 a 11 años: Bs. 60.000 (Bs.F. 60) / Adulto: Bs. 120.000 (Bs.F. 120) (más impuesto)

Figura n° 1.3 Costo en Temporada alta

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Sencilla Bs.</b>	<b>Sencilla Bs.F</b>	<b>Doble Bs.</b>	<b>Doble Bs.F</b>
Hab. Standard	480.000	480	530.000	530
Hab. Superior	540.000	540	580.000	580
Suite	850.000	850	850.000	850

Tarifa vigente del 01 al 05 de febrero de 2008. (Carnaval 2008) / del 14 al 23 de marzo de 2008. (Semana Santa).

**Tarifas diarias por habitación:**

- Niños de 0 a 4 años: Gratis / Niños de 5 a 12 años: Bs. 65.000 (Bs.F. 65) / Adulto: Bs. 130.000 (Bs.F. 130) (más impuesto).

- Suite Presidencial: Bs. 1.500.000 (Bs.F 1500) + impuesto p/noche temporada baja. / temporada alta: Bs. 1.800.000 (Bs.F 1800) + impuesto p/noche.

**Condiciones:**

- Tarifas comisionables al 20% para mayoristas y al 10% para minoristas.

- Previa reserva y pre-pago de las noches reservadas.

- Tarifas sujetas a cambio sin previo aviso. Cupos limitados. Tarifas no incluyen impuesto (9% IVA).

- Se aceptan cancelaciones hasta tres días antes de la llegada, cancelaciones posteriores estarán sujetas al cobro de una noche por concepto de “No Show”.

En el servicio de alimentos y bebidas, las tarifas obedecen a la categoría a la que pertenece la empresa, a los costos de producción, costo del mercado, oferta y demanda. De igual modo, ocurre con las tarifas de los productos que ha innovado la empresa en relación a sus competidores, entre ellos tenemos: el Club Platinum, el sushi y las parrilladas que ofrecen durante la semana.

La tarifa de los salones asignados para el servicio de eventos y banquetes, son las siguientes:

*Salón Paria:* Bs. 4.000.000 (Bs.F 4.000). Y cada una de sus cuatro divisiones Bs. 1.000.000 (Bs.F 1.000).

*Salón Cumanagoto:* Bs.1.000.000 (Bs.F 1.000).

*La Churuata:* Bs.1.000.000 (Bs.F 1.000) c/u de sus tres divisiones A-B-C.

*Área de Spa:* Bs. 1.500.000 (Bs.F 1.500).

*Área de Playa:* Bs. 1.500.000 (Bs.F 1.500).

Por otro lado, el Platinum Club Hotel Cumanagoto por un costo de tan sólo Bs. 950.000 (Bs.F 950), ofrece 20% de descuento sobre el Precio de Venta al Público en el servicio de alimentos y bebidas, en las tarifas de las habitaciones, en las tarifas de los eventos sociales, en el uso del campo de golf, y en el uso nocturno de las canchas de tenis.

En cuanto a los planes, que generalmente se ofrecen en temporada alta, las tarifas que se han establecido actualmente son:

*Plan Navidades 2007:* Bs. 150.000 (Bs.F 150) p/p, ofrecido en el restaurante El Yate.

*Plan Fin de Año:* Bs. 350.000 (Bs.F 350) p/p, realizado en el área de la piscina.

*Plan Carnaval:* Bs. 1.500.000 (Bs.F 1.500) p/p, incluyendo alojamiento.

*Plan Semana Santa:* Bs. 1.500.000 (Bs.F 1.500) p/p, incluyendo alojamiento.

Cabe destacar, que el Spa Gym Cumanagoto incluye el cobro de tarifa sólo en los masajes para el público hospedado, y para el público en general la inscripción es

de Bs.90.000 (Bs.F 90) P/p, y la mensualidad de Bs.75.000 (Bs.F 75). Una vez inscritos se consideran socios y tienen un descuento en el masaje “Cumanagoto Relax” de Bs.103.000 (Bs.F 103) a tan solo Bs. 45.000 (Bs.F 45). Los miembros del Club Platinum tienen un 20% de descuento sólo en la inscripción.

- **Promoción**

Esta empresa emplea una serie de actividades promocionales a lo largo de todo el año, con el fin de informar al público acerca de sus servicios.

Las actividades promocionales que utilizan son:

*Publicidad:* En el hotel la publicidad suele realizarse con más intensidad 15 0 30 días anticipados a las temporadas altas. Se elabora a través de una diseñadora gráfica con quien cuenta la Gerencia de Ventas. También se contratan agencias publicitarias externas para materializar las ideas ya prediseñadas y proyectar la imagen de la empresa a través de vallas, pancartas, afiches y volantes, estos últimos se encuentran distribuidos en todas las áreas del hotel. En cada una de las modalidades antes mencionadas, la marca aparece impresa, representada por un logo, utilizado en forma vertical u horizontal para un mejor uso del espacio.

Además, esta empresa para transmitir información de sus servicios hace uso de los medios de comunicación masiva tales como: radio, prensa, y revistas.

*Venta Personal:* La empresa cuenta con una Gerencia de Venta para propiciar las buenas relaciones personales con los clientes que requieren el servicio. Para ello, se coordinan y presentan reuniones de ventas nacionales e internacionales y exposiciones comerciales, las cuales son dirigidas con el fin de conservar los clientes existentes y captar nuevos clientes.

*Promoción de Venta:* Para complementar la publicidad, este hotel utiliza los lapsos breves de las temporadas vacacionales para realizar descuentos, rifas, obsequios, entre otros. Todo a través de la creación de planes dirigidos a aumentar la demanda de sus servicios, tal es el caso de la promoción de fin de semana para los enamorados, realizadas el 14 de febrero del presente año que incluía cena a la carta, 50% de descuento en habitación doble, música en vivo, obsequio sorpresa y rifa. Y los demás planes promocionales que se realizan en temporadas altas.

*Las Relaciones Públicas:* Utiliza programas para influir en la demanda y reforzar la imagen de la empresa, la cual se realiza por medio de eventos sociales y donaciones de caridad.

*Marketing Directo:* La empresa hace uso del teléfono, números de fax, correo electrónico e Internet para dar a conocer sus servicios. En cuanto a Internet, entre la información que ofrecen en su página web: [www.hotelespremier.com](http://www.hotelespremier.com) están: una galería de fotos de las áreas del hotel, los servicios que ofrecen, promociones vigentes, sistemas de reservaciones, tarifas y banquete.

- **Distribución**

Los canales de distribución utilizados por el Hotel Cumanagoto para facilitar la accesibilidad a su selecta y exclusiva clientela son:

*Ventas Directas:* Las cuales constituyen el canal de distribución más corto, pues se efectúan de forma directa en las instalaciones del hotel (en el área de recepción).

*Ventas Indirectas:* El futuro huésped puede acceder a los beneficios que brinda el hotel a través de una reservación previa y prepago de las noches a disfrutar en él. El hotel dispone de una página Web, por donde emite información sobre los servicios, y

de igual modo las instrucciones necesarias para la reservación. Además de la Internet, también cuenta con oficinas corporativas, números telefónicos, y fax. Las agencias de viajes y turismo, también constituyen otro de los intermediarios con que cuenta el hotel para hacer llegar sus servicios hasta los clientes que se encuentren lejos de las latitudes de la ciudad.

- **Situación de Mercadeo (Demanda)**

El Hotel Cumanagoto impacta sobre el público para lograr que aumente la demanda de sus servicios, usando un programa de afiliación al Club Platinum que incentiva y promueve el consumo de sus servicios en aquellas personas con deseo y capacidad económica para adquirirlos. Por otro lado, mantiene una cartera de clientes bien administrada, complaciendo los gustos y exigencias particulares de cada uno, ya que cuenta con un amplio menú de programas dirigido a quienes disfrutan del glamour y confort.

El hotel para conservar sus clientes y captar nuevos toma en cuenta la satisfacción de sus necesidades e intensifica las relaciones personales, y para llegar a ellos hace énfasis en aspectos tales como: calidad superior, precios – costos, nuevos atributos del servicio, atributos únicos (infraestructura, diseño y nivel de servicio), servicios exclusivos, publicidad y disponibilidad de sus servicios.

Este hotel tiene un alto nivel ocupacional en todo el año, juega con planes y promociones temporales, con el propósito de mantener una dinámica y fluida entrada y salida de clientes satisfechos y con la ansias por regresar a sus instalaciones como a la ciudad de Cumaná, haciendo más recurrente las visitas y uso de sus servicios.

Para mantenerse constantemente actualizado, el hotel tiene como política implementar estudios de mercado con un margen de tiempo de seis meses; de esta

manera, obtiene información sumamente importante sobre la conducta de sus competidores, sobre los avances en la industria hotelera local, nacional e internacional, sobre moda, nuevas tendencias en estilos y diseño, tecnología y gustos de los consumidores, y así poder brindar un servicio de primera.

- **Situación Competitiva**

El Hotel Cumanagoto defiende su participación en el mercado, ofreciendo y manteniendo un excelente y confortable *servicio de hospedaje, de alimentos y bebidas, y de eventos y banquetes* de óptima calidad a turistas nacionales y extranjeros. En este sentido, el hotel se ha enfocado en fortalecer y especializarse dentro de éste, su territorio, para mantenerse en el mercado con un alto prestigio y una elevada demanda en correspondencia con su nivel de oferta.

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING OPERATIVO APLICADAS EN EL HOTEL CUMANAGOTO

La gerencia del Hotel Cumanagoto *premier international hotels* parece estar consiente de la imprescindible importancia que tienen las estrategias de marketing operativo para el éxito de su gestión comercial, debido a que le genera una conjunto de posibilidades que facilitan el logro de ventajas competitivo, y por ende de una mayor participación del mercado.

El estudio llevado a cabo sobre las estrategias que conforman el marketing operativo, es decir, las estrategias de la mezcla de marketing, estrategias de mercadeo (demanda) y estrategias competitivas aplicadas por este hotel, arrojó la siguiente información:

#### **3.1 - Estrategias de la Mezcla de Marketing**

Para el Hotel Cumanagoto, las estrategias de marketing han sido uno de los mecanismos más adecuados para coordinar los programas empleados en sus distintas áreas funcionales; ya que cada uno de los programas le produce efectos diferentes en el mercado.

La mezcla de marketing del Hotel Cumanagoto, está compuesta por una serie de elementos tácticos y controlables (producto, precio, promoción y distribución) que el hotel ha empleado en forma complementaria, con el deseo de obtener del mercado hacia el cual se dirige una respuesta positiva en cuanto a aceptación y posicionamiento se refiere.

Entre las estrategias de la mezcla de marketing utilizadas por el Hotel Cumanagoto se pueden mencionar los siguientes:

- **Estrategias de Producto**

El Hotel Cumanagoto *Premier International Hotels*, se caracteriza por la destacada tendencia a proyectar un alto nivel en la prestación de sus servicios, para lo cual realiza una cuidadosa selección y capacitación del personal; ello hace suponer la preocupación de la gerencia sobre el importante rol que tienen los empleados en las empresas de servicio (como en todas las demás); debido a que el trato cordial que éstos den al público le pueden facilitar a la empresa atraer más clientes y ayudar a conservar los actuales. En este hotel se toma en cuenta también, el uso de las instalaciones como un medio para reflejar la exclusividad y el prestigio que brindan en cada uno de los servicios que ofrecen: Hospedaje, Alimentos y Bebidas, Eventos y Banquetes y Opcionales; constituyendo todos ellos su objeto de comercialización.

En el servicio de *hospedaje*, la exótica combinación en la decoración de las habitaciones con colores llamativos (azul, amarillo, rojo, verde, entre otros) en contraste con el diseño de las paredes en tono marfil; brindan una sensación entre lo tradicional y lo moderno, que aunado al hermoso paisaje caribeño del sol y playa, proporciona una atmósfera de aventura y diversión, pero rodeada de lujo y confort. El número, categorías, equipamiento y capacidad de las habitaciones muestran que en el hotel se tiene la intención de brindar la máxima comodidad a sus hospedados, de modo que éstos se sientan agradados y satisfechos.

En el servicio de *alimentos y bebidas*, se busca deleitar a los clientes con una gastronomía variada y de primera, que puede ser ajustada a requerimientos dietéticos especiales, lo cual hace de este hotel un lugar adecuado y visitado por quienes tienen exigentes gustos a la hora de alimentarse.

Para el servicio de *eventos y banquetes*, se ofrecen grandes posibilidades al público que desea desarrollar actividades de su interés, y las mismas se pueden adaptar según las circunstancias y a la amplia y versátil capacidad que ofrece el salón Paria y demás espacios como opciones para distintos eventos.

*Los servicios opcionales*, que se realizan generalmente en temporadas altas, motivan al público en general a visitar el hotel para disfrutar de fiestas y reuniones al aire libre y así compartir del agradable ambiente que propician las vacaciones y la llegada de turistas a la ciudad.

La innovación de productos también ha caracterizado al Hotel Cumanagoto, según lo señala la Gerencia, y ello ha contribuido a diferenciarlo de sus competidores a través de por ejemplo: el suchi y el servicio de parrilladas, a parte de que dicen ser los únicos en la estado Sucre en poner a disposición del público la posibilidad de afiliarse al exclusivo Club Platinum; lo cual puede aportarle una ventaja competitiva.

El Club Platinum, proporciona beneficios al hotel y a sus socios, ya que al primero le permite manejar favorablemente los niveles de demanda (en temporadas bajas) minimizando la capacidad ociosa y a los socios les permite gozar de descuentos en los servicios que requieren, aprovechando de disfrutar de las instalaciones de este lujoso hotel, por debajo de lo que pagarían si obtienen los servicios sin afiliación al club.

En relación a lo expresado anteriormente, el Hotel Cumanagoto ha adaptado estratégicamente sus servicios en congruencia a los diferentes grupos de clientes que atiende; favoreciendo la estadía de los hospedados, brindando beneficios especiales a quienes se afilien al Club Platinum (llamando con ello la atención del público en general) y también ha fortalecido sus relaciones con los grupos corporativos, a tal

punto que esto representan una cartera de clientes y por ende excelentes posibilidades de ingresos.

Se puede evidenciar que con la introducción de los productos innovadores, el hotel ha aprovechado sus investigaciones de mercado y parece que por medio de eso a logrado conocer necesidades insatisfechas en los consumidores y por tal razón se motivaron a posicionar su oferta con esos servicios. Esa situación representa una ventaja competitiva en relación a las demás empresas que no ofrecen lo mismo.

Esta empresa además, promueve el turismo en otras áreas del estado, al incluir por ejemplo las excursiones al Parque Nacional Mochima; como parte de los planes Carnaval y Semana Santa 2008. En este sentido, es digno mencionar que tales planes, junto al tradicional plan Navidades y Fin de Año 2007 le han aportados grandes beneficios que van desde lo económico (por los elevados ingresos) a lo social (reconocimiento y prestigio).

Se puede manifestar, que es notable la preocupación de la Gerencia por mantener una oportuna planificación basada en las necesidades del mercado.

En el Hotel, se toman decisiones estratégicas que fortalecen los distintos servicios, las cuales giran en torno al posicionamiento del producto; pues se destacan sus atributos mediante la imagen, valiéndose además de las instalaciones, el personal y los procesos para tal fin; con el propósito de provocar la atención del producto y distinguirlo entre los de sus competidores. Lo que quiere decir, que se reconoce en su administración, la importancia por buscar que su producto ocupe un lugar prioritario en la mente del público, como medio para imperar en el tiempo, por eso procura satisfacer las necesidades de la clientela tratando de agregar más valor al servicio que ellos reciben, mediante la calidad del mismo.

El hotel, practica cada seis meses monitoreos de sus actividades y la de sus competidores, a través de la realización de estudios de mercados, lo cual le permite adaptar las estrategias de acuerdo a la dinámica de los cambios y al ciclo de vida de su producto. Actualmente el producto se encuentra en etapa de madurez, puesto que ha logrado un nivel de aceptación óptimo en la mayoría de sus compradores potenciales y esto ha permitido que las ventas se mantengan elevadas, es decir, que el Hotel Cumanagoto se ha enfocado en garantizar la adecuación de los servicios incorporando sus planes y afiliaciones al Club Plantium, como manejando efectivamente a los grupos corporativos, con el fin de mantener estable su ciclo de vida y frenar así su declinación tanto como le sea posible. De esa forma, continúa con un volumen de ventas acorde para llevar a cabo sus operaciones con ganancias.

Cabe destacar, que el Hotel Cumanagoto vende anualmente sus servicio al público como el mejor de la ciudad, valiéndose para ello en alto grado de su imagen de único cinco estrellas, situación que le ha sido favorable; como también, el hecho de utilizar la marca, para destacar su nombre y el logo de la cadena “Premier” facilitándole su identificación y su diferenciación entre sus competidores.

De lo anterior, se puede establecer que las decisiones sobre las estrategias de marketing en relación al producto incluye también el uso de marcas complementarias y se demuestra al combinar la empresa dos nombres de marcas muy conocidas como lo son: Hotel Cumanagoto, que es ícono de la hotelería en el estado Sucre y *premier international hotels*, afamada cadena de hoteles con proyección internacional. Eso constituye una ventaja competitiva, pues influye en la decisión de compra de aquellos clientes que demandan servicios con renombre más allá del ámbito nacional.

Por otro lado, al comparar los estándares que generalmente deben seguir los hoteles categoría cinco estrellas, es notorio que el Hotel Cumanagoto cumple con la mayoría de tales criterios de desempeño, dejando de aplicar un mínimo de ellos, que

en el fondo no repercuten significativamente en la calidad de los servicios; sin embargo eso va a depender de la percepción individual de cada cliente.

En esa dirección, a pesar de poder representarle una desventaja competitiva, los clientes parecen estar conformes con el producto, pues continúan demandando con regularidad los servicios del prestigioso hotel y al parecer lo siguen considerando uno de los mejores de la ciudad.

Lo antes expresado no podía ser de otro modo, ya que dicha empresa ha enfatizado en la esencia de estrategias de marketing inherentes a los servicios hoteleros y las ha vinculado al marketing operativo para apoyar sus actividades comerciales. Básicamente se ha tratado de tangibilizar los diferentes grupos de servicios, proporcionando a los clientes aspectos palpables como muestra de calidad que otorgan cada uno de ellos.

En las estrategias de producto que aplica: Posicionamiento, ciclo de vida y referentes a la marca se denota el interés por incluir al personal, evidencias físicas y el manejo de la consistencia; favoreciendo de esa forma, elementos que disminuya no sólo la intangibilidad propia de los servicios, sino todas las demás características como heterogeneidad, imperdurabilidad y variabilidad; lo cual le resulta de mucho provecho al hotel pues, así se destaca mejor y puede aprovechar las oportunidades en pro de beneficios futuros.

- **Estrategias de Precio**

En el Hotel Cumanagoto la fijación de los precios corresponden principalmente a la categoría a la que pertenece, a los costos de producción y a los resultados que arrojan los estudios de mercados que se practican. Esa situación hace que la determinación de la cantidad de dinero que se deberá cobrar por el producto, sea

elevada; pues los costos de producción de los servicios brindados son altos al tratarse del prestigio, renombre y el lujo que involucran, lo que a la vez encarece su comercialización.

Los clientes pueden optar por varias formas de pago, tales como: efectivo, transferencias bancarias, cheques conformables, tarjetas de débito y crédito; por lo que se demuestra el interés de la empresa en proporcionar comodidad de cancelar del modo que sea más práctico.

Los estudios de mercado le permiten al hotel conocer los precios de los competidores, lo cual orienta el ajuste de las tarifas. Al respecto, se puede establecer que el Hotel Cumanagoto utiliza la fijación de precio por descuento y bonificación, ya que existe cierta flexibilidad en el mismo; evidenciándose en las condiciones sobre las tarifas comisionables que se le otorgan a las agencias de viajes, dándoles a éstas entre un 10% y 20% de descuento. Esto viene a representar además, un descuento funcional, debido a que se da una reducción de precio a las agencias de viajes, sean estas minoristas o mayoristas por la venta que efectúan de los servicios.

Además, existe fijación de precios segmentada de clientes cuando en el hotel cobra diferentes precios por el mismo servicio según el tipo de clientes, como es el caso de las tarifas especiales de las que gozan los grupos corporativos en las habitaciones.

Esta empresa también enfoca sus precios hacia aquellos clientes que consideran que éste es un indicador de la calidad del servicio, por lo que se puede inferir que se practica la fijación psicológica de precios buscando proyectar el hotel con imagen de lujo. Además, utiliza fijación de precios promocional, cuando organiza eventos especiales con planes adecuados a las temporadas altas y fijación de precios geográfica cuando vende sus servicios por Internet a nivel nacional e internacional.

Lo antes expuesto, demuestra que se utilizan estrategias de ajustes de precios con frecuencia, de ese modo la empresa puede adaptarse mejor a la cambiante situación del mercado. Por otra parte, el hecho de que los pagos se puedan realizar tanto en moneda nacional como extranjera, brinda facilidad para cancelar por los servicios.

Los precios de los diferentes servicios: Hospedaje, Alimentos y Bebidas y Eventos y Banquetes, básicamente van dirigidos a clientes de alto poder adquisitivo, pues son elevados y no todas las personas tiene la capacidad económica para pagarlo, sólo aquellos de alto nivel, aunque la gerencia enfatiza en que no discriminan a ningún tipo de público.

La fijación de precios para los productos que ha innovado el hotel está orientada a brindar beneficios a sus clientes. Ejemplo de ello, es el derecho que poseen los socios del Club Platinum de poder hospedarse dos noches totalmente gratis (válido para dos adultos y un niño menor de doce años), en cuyo caso si cancelarían como hospedados comunes tendrían que desembolsar entre Bs. 380.000 (Bs.F. 380) Y Bs. 480000 (Bs.F. 480) por cada noche, según la temporada, eso aunado a que los socios pueden disfrutar de las instalaciones de las piscinas de forma ilimitada, con un máximo de tres invitados, además de gozar de descuentos en los diferentes servicios; hace que la afiliación al club se convierta en una opción muy alentadora para el público en general y los incita a formar parte de él.

Según los lineamientos que siguen las acciones que dirigen la creación de productos innovadores, se puede entender que se orientan hacia la estrategia de descremado en los servicios de suchi, las parrilladas y el gimnasio, pues el precio es elevado y es adquirido mayormente por compradores de alta clase social y más exigentes, que realmente desean el producto y poseen el dinero para hacerlo; aunque

hay que considerar que los precios obedecen no sólo a eso, sino también a la categoría del hotel.

La estrategia de precio de penetración también se pone de manifiesto, en el caso del servicio del Club Platinum, ya que se puede decir que la tarifa es baja en comparación de los beneficios que otorga. Con ello, se busca y parece haberse logrado una penetración de mercado rápida y eficaz, ya que le ha ayudado al Hotel Cumanagoto a mantener adecuado su volumen de ventas y así de sus ingresos.

- **Estrategias de Promoción**

El Hotel Cumanagoto conoce la importancia de la aplicación de una mezcla promocional para lograr eficientemente los objetivos de mercadotecnia.

Dentro de la mezcla promocional se puede hacer mención que este hotel utiliza la publicidad, venta personal, promoción de venta, relaciones públicas y marketing directo en forma integrada y controlada para que la proyección de sus atributos sea responsable y objetiva ante el mercado.

El ímpetu por mantenerse posicionado y cumplir a cabalidad sus objetivos organizacionales, se ve manifestado al momento de establecer y desarrollar una estrategia promocional, considerando para ello, varios factores tales como la competitividad existente en la industria hotelera regional, nacional e internacional, la incidencia de la estrategia sobre los consumidores, su libertad con la marca y tipo de servicio prestado, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el producto y el rango de la empresa en el mercado.

El Hotel Cumanagoto, por ser empresa de servicio y cuyo producto contempla características especiales, hace más intensiva su promoción dirigiéndose hacia los

consumidores, y adaptando de esta manera una estrategia de jalar, que los induce a solicitar el servicio, ya sea en forma directa o a través de otros medios tales como agencias, Internet, teléfonos, entre otros, que sirvan de intermediarios.

Es así, como la publicidad juega un papel sumamente resaltante, ya que le ofrece al público en general la oportunidad de conocer los beneficios y características de sus servicios mediante del uso de vallas, pancartas, volantes, entre otros durante todo el año. Sin embargo, esta herramienta suele utilizarse con mayor intensidad en temporadas vacacionales o temporadas altas, de modo que el nivel ocupacional aumente para esa época; pudiendo serle más beneficiosa, mantenerse proporcionalmente constante y así tal vez aumentar su clientela en temporadas más bajas.

El hotel cuenta con una diseñadora gráfica que se mantiene en interacción con empresas privadas que trabajan en el área de publicidad y así producir una reacción significativamente positiva de la empresa en los clientes.

También, dentro de las actividades publicitarias, los medios de comunicación masiva (radio, prensa, y revistas) le sirven al hotel para transmitir y difundir información. Esto le permite llegar hasta los clientes de una manera fácil y cercana al ambiente en el que normalmente se desenvuelven, bien sea el trabajo, el hogar, etc., o para quienes están alejados de sus instalaciones porque se encuentran viajando o simplemente no cuentan con el tiempo suficiente para informarse directamente en el hotel.

Por otro lado, esta empresa trata de persuadir sutilmente a los consumidores tanto en el momento previo como posterior a su uso, valiéndose para ello de la destreza y habilidades de su personal (fuerza de ventas) al momento de atender a la clientela.

Debido a ello, las ventas personales permiten mantener una relación interactiva con los clientes, donde las reuniones y exposiciones son el fuerte de ventas, en lo que a este aspecto se refiere; motivando así el cultivo de relaciones estrechas desde el mismo momento en que se crea el vínculo con la empresa, captando de esta manera nuevos clientes y conservando los ya existentes.

La promoción de ventas viene a complementar las actividades publicitarias como una herramienta que, aunque no es innovadora en este tipo de empresas, al Hotel Cumanagoto en particular le ha generado una sustanciosa recuperación de los niveles ocupacionales, valiéndose entre otros de descuentos y obsequios incorporados en planes temporales para las épocas vacacionales, temporada baja y alta; dirigida al público general.

Con respecto a los niveles ocupacionales, la Gerencia del hotel asume no dirigir sus programas promocionales hacia un público específico, como por ejemplo el público extranjero y de un alto nivel socioeconómico, contrastando notablemente con sus estrategias de fijación de precio, con la exclusividad de su servicio y con el prestigio que desea preservar.

Las relaciones públicas, mantienen el atractivo de sus servicios, pues le permiten al hotel llegar a ese público que tiende a evitar ciertos elementos promocionales porque le genera desconfianza sobre la información que maneja. Para el hotel, los eventos sociales y donaciones de caridad le agrega un alto nivel de credibilidad sobre sus servicios, promoviendo y resguardando su imagen.

Y por último pero no menos importante, el implemento de números telefónicos, fax, correo electrónico e Internet dentro de las actividades de marketing directo se han convertido en piezas claves dentro de las estrategias promocionales.

En la actualidad, la tecnología y las telecomunicaciones representan los medios más utilizados por el hotel para que el público tenga acceso directo a la información sobre sus servicios. Siendo el Internet el más efectivo de todos, pues ahí se puede encontrar por medio de su página web: [www.hotelespremier.com](http://www.hotelespremier.com) o por medios de los diversos buscadores turísticos, características y aspectos que podrían obviarse al utilizar otra herramienta promocional.

Entre la información que proporciona por medio del internet se puede mencionar: imágenes de las instalaciones, reseña histórica, misión, visión, entre otros; dándole a los consultores una generalidad sobre los servicios que presta el hotel, lo que resulta muy positivo para el mismo, ya que persuade al público que accede a estas páginas a adquirirlos.

- **Estrategias de Distribución**

En el Hotel Cumanagoto las actividades destinadas a colocar los servicios a disposición del público, constituyen un recurso para facilitar su acceso de forma oportuna. Tales actividades involucran una serie de personas, compañías e instrumentos, que unidos forman su canal de distribución, el cual se caracteriza por ser corto. En ese sentido, el canal más corto está representado por las ventas directas que se realizan en sus instalaciones. Como también son cortos los otros intermediarios que emplea para hacer llegar sus servicios, por ejemplo: las agencias de viajes y turismo, las oficinas corporativas, páginas Web, números telefónicos y fax

Al usar esos tipos de canales, se puede interpretar que con ello tiene el mercado interés de aminorar la distancia real que pudiera existir entre el público y la empresa, garantizando más rapidez en el proceso de intercambio y así de los ingresos económicos que obtiene como resultado. Por lo tanto, la utilización de varios canales de distribución cortos, puede representar una ventaja competitiva, ya que a través de

sus funciones de informar, promocionar, contactar, adaptar y financiar los servicios de esta empresa, ofrece facilidades tanto para el hotel como para el público, puesto que así puede captar con esa variedad mayor número de clientes, al tiempo de dar más oportunidades para acceder a sus instalaciones.

Se puede decir entonces, que el Hotel Cumanagoto utiliza la estrategia de distribución selectiva; pues la gerencia considera que sus canales de distribución son los mejores para hacer llegar al público rápidamente su producto; el cual por ser de lujo y confort propicia un proceso de compra reflexiva, ya que el consumidor puede tender a realizar comparaciones de precios en base a las características ofrecidas por el producto

### **3.2-Estrategias de Mercadeo (Demanda)**

Esta empresa a pesar de su categoría y servicios prestados, no se limita en la atención de un público determinado, sino que se proyecta hacia todos aquellos consumidores con deseo y capacidad económica para disfrutar de un cómodo ambiente de playa con atención de primera.

Las estrategias de marketing utilizadas por esta empresa están ajustadas a su misión y visión, y diseñadas con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos por la Gerencia del hotel e incrementar la demanda de sus servicios.

En ese sentido, el hotel promueve el consumo de sus servicios mediante el uso de estrategias de demanda primaria, debido a su deseo por incrementar el nivel de demanda de sus servicios por parte de los no usuarios y de los usuarios actuales. El incremento en la disposición de compra, el desarrollar nuevos y atractivos servicios, como es el caso de los programas de afiliación al Club Platinum, le ha permitido

llegar y captar a un nuevo público, y a su vez mantener el entusiasmo en su actual clientela.

Este hotel, se enfoca además por incrementar la tasa de compra, al ofrecer productos con precios acorde a la realidad económica a la que vive el país, a su categoría, a nivel de prestación y a los competidores cercanos dentro del mercado.

Como estrategia para incrementar la tasa de compra, es decir la disposición de compra de los clientes, el hotel estimula la demanda para aumentar los niveles de consumo, mostrándole al público mediante sus estrategias de promoción todos los beneficios que le proporcionan el disfrute de sus servicios en relación a otros hoteles, alcanzando así ser los preferidos del mercado.

En la búsqueda por mantener y mejorar su posición competitiva dentro de la industria hotelera, el Hotel Cumanagoto intensifica sus acciones por conseguir la mejor consideración del público, obteniendo así una mayor participación del mercado.

Para ello se vale de su categoría, del profesionalismo de su personal, de su infraestructura y accesibilidad a sus servicios para obtener un posicionamiento de confrontación directa, al ofrecer servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, y evento y banquetes con una calidad superior, unos precios ajustados (bien sea el caso), una nutrida mezcla promocional y una balanceada disponibilidad durante todo el año.

También obtiene un posicionamiento en beneficios y atributos únicos, al complacer los gustos y particularidades de su clientela que disfruta del glamour y el confort en su estadía dentro del hotel, con planes y promociones temporales que estimulan el uso recurrente de sus servicios.

Lo anterior conlleva al hotel a que conserve sus clientes actuales y a conseguir nuevos, repercutiendo favorablemente en un liderazgo a largo plazo dentro del mercado, sustentado en el mantenimiento de la satisfacción con servicios de alta calidad, alcanzando a la competencia por medio de la actualización y control de los cambios a través de sus estudios de mercado y desarrollando vínculos interpersonales con el cliente.

### **3.3-Estrategias Competitivas**

El Hotel Cumanagoto por una parte, es el único hotel constituido en la ciudad de Cumaná con categoría de cinco estrellas, a parte de ser el primero en fundarse. Este hotel cuenta con una amplia trayectoria y arraigo en la zona, pues ha tenido una intensa evolución histórica, en la que no ha perdido el interés por brindar excelentes y confortables servicios.

Aunado a eso, la permanente vigilancia de su entorno le ha permitido aventajarse competitivamente ante los demás, reconociendo sus competidores más potenciales (hoteles cuatro estrellas, siendo el más cercano el hotel “Nueva Toledo” y el hotel “Los Bordones”) en la lucha agresiva por el liderazgo del mercado.

El Hotel Cumanagoto, en vista de lo anterior sencillamente es reconocido como el líder. Este hotel en comparación a sus competidores se ha fortalecido en el transcurso del tiempo dentro del turismo nacional y el extranjero, atrayendo a cientos de personas cada año, elevando su demanda en correspondencia con la oferta y así lograr la mayor participación del mercado sin perder la esencia de su calidad y prestigio.

Para mantener su nivel, este hotel se ha dirigido hacia la expansión del mercado total, buscando nuevos usuarios, nuevos usos y nuevos consumos, por medio de

planes, programas y promociones de sus servicios, orientándose hacia la defensa de la participación del mercado y hacia la expansión de la participación mediante el monitoreo de su posición y los efectos que le brinda la aplicación de la experiencia conforme a la situación.

De acuerdo a todo lo antes señalado, en el Hotel Cumanagoto se notó un efectivo desempeño gerencial en cuanto a la actividad de marketing operativo se refiere debido a la aplicación de sus estrategias. Tales estrategias han jugado un papel importante para el hotel, pues le ha permitido ajustarse a las necesidades de la clientela y evolucionar dentro de la actividad turística. Ello también le ha permitido mantenerse posicionada dentro del segmento hotelero del estado Sucre como el líder, a razón de poseer la mayor cuota de participación del mercado.

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado el estudio sobre las estrategias de marketing operativo aplicadas en el Hotel Cumanagoto, cabe mencionar un conjunto de aspectos con los cuales se pretende concluir, y en lo siguiente se describen:

- El hotel no posee información actualizada dentro de sus estatutos, referente a la reseña histórica, misión, visión, objetivos, estructura organizativa y funciones desde que pertenecía a la antigua cadena Hesperia.
- El hotel toma en cuenta al personal, pruebas físicas y los procesos para facilitar la proyección de sus servicios.
- El número de habitaciones, categoría, equipamientos y capacidad de las mismas están acordes para brindar comodidad a los hospedados. Sin embargo, la decoración de las mismas no se ha modificado desde que pertenecía a la cadena Hesperia, pese a ello proporcionan una atmósfera agradable en armonía con el paisaje que lo rodea.
- El servicio de Alimentos y Bebidas y de Eventos y Banquetes se ajustan a las exigencias de la clientela.
- Los socios del Club Platinum y grupos corporativos gozan de beneficios económicos especiales independientemente de la temporada.
- El hotel realiza actividades que promueven el turismo dentro del estado, como es el caso de excursiones y paseos.
- El hotel basa sus actividades en diferentes estrategias de producto, tales como: *posicionamiento del producto, ciclo de vida del producto y marcas complementarias*, de las cuales hace buen uso.

- La fijación de precios se realiza de acuerdo a la categoría a la que pertenece la empresa, a sus costos de producción y a sus estudios de mercado.
- El hotel le brinda al cliente alternativas prácticas para efectuar los pagos de las tarifas, entre ellas: pagos en efectivo (ya sea en moneda nacional o extranjera), tarjeta de crédito, cheques conformables, entre otros.
- Las estrategias de precio utilizadas para influir en las ventas, cubrir los costos y generar utilidades son: *estrategias de ajuste de precio*, dentro de la que hace uso de las estrategias de fijación de precio por descuento y bonificación, fijación de precio segmentada, fijación de precio psicológico, fijación de precios promocionales y fijación de precio geográfico; y *estrategias de precio para nuevos productos*, basándose para ello en las estrategias de productos innovadores.
- Para informar e influir positivamente en los consumidores, el hotel utiliza una mezcla promocional que le ha servido para obtener ventajas competitivas, la cual está compuesta por: *publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo*.
- Este hotel establece y desarrolla sus estrategias promocionales considerando los siguientes factores: *tipo de mercado, estrategias de jalar, etapa de preparación del comprador, etapa del ciclo de vida del producto y el rango de la empresa en el mercado*; lo que le ha permitido mantenerse posicionado y cumplir sus objetivos organizacionales.
- La publicidad se intensifica sólo en temporadas altas, representando una desventaja competitiva en comparación con otras empresas hoteleras que la mantengan durante todo el año.

- El hotel diseña y maneja sus propias campañas publicitarias con la ayuda de agencias externas, lo cual indica que la empresa se encuentra capacitada para tal fin.
- No hace uso de la televisión dentro de las actividades publicitarias como uno de los medios de comunicación masivos. Esto es una desventaja competitiva por ser el medio con mayor alcance.
- Utiliza las ventas personales para persuadir a los consumidores, tanto en el momento previo como posterior al uso del producto, garantizando así un mejor nivel de servicios.
- Los planes temporales constituyen una de las herramientas de la promoción de ventas que le ha dado mejores beneficios sobre sus niveles ocupacionales.
- Los servicios prestados por el hotel no van dirigido hacia un público en específico, como por ejemplo extranjeros o el público de un alto nivel socioeconómico, considerándose una desventaja competitiva, ya que este segmento podría incrementar sus utilidades y estimular la actividad turística.
- La internet es uno de los medios del marketing directo más efectivo usado por el hotel para persuadir al público ha adquirir los servicios.
- Para hacer llegar sus servicios hasta los clientes, el hotel utiliza canales cortos de distribución.
- El hotel promueve el consumo de sus servicios mediante las *estrategias de incremento en la disposición de compra e incremento en la tasa de compra*. Para aumentar los niveles de consumo, y mantener su posición competitiva, adopta un *posicionamiento de confrontación directa* y un *posicionamiento en beneficios y atributos únicos*. Y para conservar sus clientes actuales y conseguir nuevos se sustenta en el *mantenimiento de la satisfacción, alcanzando a la competencia* y desarrollando *vínculos interpersonales con el cliente*.

- El Hotel Cumanagoto es el líder reconocido del mercado, debido a su *fortalecimiento* en el transcurso del tiempo, su mayor *participación en el mercado*, la calidad en la prestación de sus servicios y su énfasis en la *expansión y defensa del mercado total*.

## RECOMENDACIONES

Aun cuando el Hotel Cumanagoto arriba a sus diez años como el único hotel cinco estrellas del estado Sucre prestando un servicio de calidad, se ofrecen algunas recomendaciones que servirán para facilitar el proceso de Marketing Operativo llevado a cabo por la gerencia.

- Actualizar su reseña histórica, misión, visión, objetivos, estructura organizativa y funciones del hotel, en relación a la cadena *premier international hotels* a la que pertenece.
- Realizar cada cierto tiempo modificaciones en la decoración de las habitaciones y demás áreas del hotel, siempre a tono con el paisaje que lo rodea, de manera que se torne aún más agradable y variada para aquellos que frecuentan sus instalaciones.
- Mantener una intensa y constante actividad publicitaria para continuar incrementando los niveles ocupacionales, para lo cual podría hacer uso de la televisión por ser el medio de comunicación masiva con más alcance.
- Dirigir programas promocionales especiales orientados hacia el público extranjero y de un alto nivel socioeconómico, ya que a pesar de la actual situación política y económica que vive el país, este segmento incrementaría las utilidades y estimularía la actividad turística regional y nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fideas (2006). *El proyecto de Investigación*. 5ta. Edición. Editorial Epistema. Caracas. Venezuela.

Fischer R, Konrad (1986). *Glosario de Mercadeo*. Editorial Limusa. México.

Grande, Ildefonso (1992). *Dirección de Marketing*. Editorial Mc Graw Hill. España.

Guiltinan, J; Gordon, P (1994). *Administración de Marketing*. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hoffman, K; Bateson, J (2002). *Fundamentos de Marketing de Servicios*. 2da. Edición. Editorial Thomson International. México.

Kerin, Roger y Otros (2004). *Marketing*. 7ma. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Kotler, Philip (2001). *Dirección de Marketing*. 10ma. Edición. Editorial Prentice. México.

\_\_\_\_\_ (1995). *Manual de Mercadotecnia*. 7ma. Edición. Editorial Prentice-Hall. México.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (1996). *Mercadotecnia*. 6ta. Edición. Editorial Prentice- Hall. México.

Kotler, Philip; Bowen, John y Makens, James (1997). *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*. Editorial Prentice- Hall. México.

Lambin, Jean-Jaques (1995). *Marketing Estratégico*. 3ra. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Mc Carthy, E; Perreault, W (2001). *Marketing*. 13a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Méndez A, Carlos E. (1998). *Metodología*. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Serraf, Guy (2000). *Diccionario de Mercadotecnia*. 2da. Edición Editorial trillas. México.

Stanton, William; Etzel, Michael y Walter, Bruce (1999). *Fundamentos de Marketing*. 11ma. edición. México, Editorial McGraw Hill.

### **Trabajos de investigación**

Alzolar, Yenny J (2007). *Estrategias de Marketing que Orientan la Toma de Decisiones*. Trabajo de Ascenso. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná. Venezuela.

Bello, Jaqueline; Fernando, Víctor (2005). *Análisis de las Potencialidades que Ofrece como Producto Turístico la Ciudad de Cumaná*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo Sucre. Cumaná. Venezuela.

Moya, José A (2001). *Análisis de las Aplicaciones de Marketing en las Principales Empresas Hoteleras de la Ciudad de Cumaná*. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná. Venezuela.

Romero H, María A (2005). *Análisis de la Oferta Turística del Municipio Sucre del Estado Sucre*. Trabajo de Curso Especial de Grado. Universidad de Oriente. Núcleo de Sucre. Cumaná. Venezuela.

# Hoja de Metadatos

<b>Título</b>	Estrategias de marketing operativo aplicadas en el “Hotel Cumanagoto <i>premier international hotels</i> ”, ubicado en Cumaná, estado Sucre
<b>Subtítulo</b>	

**Autor(es)**

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
	López A, Andrea Z.	<b>CVLAC</b>
<b>e-mail</b>		andrezarina@hotmail.com
<b>e-mail</b>		
Ortiz R, Gregorina A..	<b>CVLAC</b>	V-6.766.825
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

**Palabras o frases claves:**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing</li> <li>- Hotel Cumanagoto</li> <li>- Estrategias</li> <li>- Servicios</li> </ul>
---

**Líneas y sublíneas de investigación:**

Área	Subárea
Ciencias administrativas	Administración
Mercadeo	Estrategias

**Resumen (abstract):**

Actualmente, las empresas en todas sus escalas y diferentes sectores realizan sus actividades en un ambiente cada vez más dinámico y competitivo, tal es el caso de las empresas hoteleras. Ello ha originado que estas empresas apliquen estrategias que les faciliten alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado para garantizar el logro de sus objetivos y por ende el éxito como organización. En ese sentido, las estrategias de marketing operativo son importantes al momento de orientar las actividades de ventas de la empresa por el mejor camino, mostrándole las posibles dificultades y los diversos medios para enfrentarlas en correspondencia con el bienestar de sus intereses propios y en conformidad con el entorno que la rodea. A razón de eso, surgió nuestro interés por realizar una investigación sobre el análisis de las estrategias de marketing operativo aplicadas en el Hotel Cumanagoto por ser una de las principales empresas hoteleras de la ciudad. El desarrollo de esta investigación fue de campo, apoyada con el uso de material documental proveniente de libros, investigaciones pasadas, Internet, folletos y otros documentos sobre la empresa; también se aplicó una entrevista semi-estructurada al Personal Gerencial del hotel para complementar la recopilación de la información. Se notó que la gerencia del Hotel Cumanagoto premier international hotels ha empleado las estrategias de marketing operativo adecuadamente dentro de sus actividades, obteniendo así ventajas competitivas que lo han llevado a conquistar la mayor cuota de participación en el mercado con respecto a sus competidores y ser entonces el líder del mercado.

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Alzolar H., Yenny J.	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V-9978152
	e-mail	yalzolar@hotmail.com
	e-mail	yennyalzolar@cantv.net

**Fecha de discusión y aprobación:**

Año	Mes	Día
2008	04	16

Lenguaje: SPA

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
TESIS-CEG.doc	Application/ Word

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_  
(Opcional)

**Temporal:** \_\_\_\_\_  
(Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

Licenciada en Administración  
\_\_\_\_\_

**Nivel Asociado con el Trabajo:**

Licenciatura  
\_\_\_\_\_

**Área de Estudio:**

Administración  
\_\_\_\_\_

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:**

Universidad de Oriente  
\_\_\_\_\_

**Derechos:**

Nosotras, Andrea López y Gregorina Ortiz, autoras de esta investigación, garantizamos de forma permanente a la Universidad de Oriente el derecho de archivar y difundir por cualquier medio el contenido de este trabajo. Esta difusión será con fines científicos y educativos.

Asimismo, nos reservamos los derechos de propiedad intelectual, así como todos los derechos que pudieran derivarse de la patente de Industria y Comercio.

López A., Andrea Z.  
C.I.V.-16.395.831

**AUTOR**

Ortiz R., Gregorina A.  
C.I.V.- 6.766.825

**AUTOR**

Prof. Alzolar Yenny  
C.I.V.- 9.978.152

**TUTOR**

**POR LA SUBCOMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO  
ADMINISTRACIÓN**

Prof. Martínez Luís Ramón