

## ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA AGENCIA DE VIAJES ECOTUR S.A. SUCURSAL GRANMA.

✓ **MSc. Mayelennis Fuoman Escalona.**

Universidad de Granma

[mfuomame@udg.co.cu](mailto:mfuomame@udg.co.cu)

✓ **MSc Suliet Romeo Ferran.**

Universidad de Granma

[sromeof@udg.co.cu](mailto:sromeof@udg.co.cu)

### Resumen.

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

Para una mejor organización, primeramente se da a conocer los aspectos que caracterizan a la entidad objeto de estudio, seguidamente se trabaja la metodología para la estrategia de marketing y como ultimo elemento se presenta la estrategia de marketing siguiendo la metodología planteada.

## Introducción

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

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

La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Es una mejor forma de insertar la organización en su entorno y de conquistar el mercado. Las estrategias de Marketing, también conocidas como Estrategias de Mercadotecnia, Estrategias de Mercadeo o Estrategias Comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Al desarrollar una estrategia de Marketing se tienen mayores oportunidades de vender productos y servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales, permite además, conocer los factores claves del éxito en el producto-mercado, tener conocimiento de los

puntos fuertes y débiles de la empresa y saber cuál es la situación de la organización en comparación con sus competidores. John Peters (1)... plantea “aprender es un proceso que implica la necesidad de entender el pasado, capacitarse para el presente, y prepararse adecuadamente para enfrentar el futuro. Esta es, sin lugar a duda, la mejor estrategia y el único camino que tienen las organizaciones para seguir siendo competitivas”.

Esta afirmación refleja claramente la importancia de saber con certeza el precedente de una organización, su razón de ser e identificar claramente el curso de acción más conveniente para el logro de sus metas. Es entonces la planificación acertada de sus acciones a corto y largo plazo los que ubicarán al negocio en un alto peldaño de competitividad y lo colocará en una posición ventajosa en el mercado.

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

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

Este gran reto que enfrentan las empresas de nuestro país presupone como elemento de vital importancia trazar estrategias que aseguren la supervivencia de las organizaciones en el entorno cambiante. Se impone además como parte del proceso de aprendizaje antes mencionado la capacitación y superación de los directivos en las nuevas técnicas de

negociación y dirección que permitan desarrollar sus habilidades para lograr con creces los objetivos propuestos y como soporte del perfeccionamiento continuo en el cual se ha insertado nuestro sistema empresarial.

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

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

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

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

Los **Objetivos específicos** son los siguientes:

- 1. Fundamentar teóricamente los elementos relacionados con la Estrategia de Marketing.**

2. **Caracterizar el estado actual del proceso de mercadotecnia de Ecotur S.A. sucursal Granma, y**
3. **Diseñar una estrategia de marketing que guíe la actividad de comercialización de los productos que oferta Ecotur S.A. sucursal Granma.**

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

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

#### **Materiales y métodos utilizados:**

##### **Materiales:**

- Sistema bibliográfico.
- Documentos varios.
- Internet.

##### **Métodos:**

###### 1) Métodos teóricos:

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

###### 2) Métodos empíricos:

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

###### 3) Método estadístico

- Determinación de la muestra

## Desarrollo.

### Breve caracterización de Agencia de Viajes Ecotur S.A.

El 13 de agosto de 1996, en la Notaria Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba (MINJUS), mediante la escritura pública 1556, en el Registro Mercantil, en el de Compañías Anónimas y en la Cámara de Comercio de la República de Cuba, compareciendo en la Ciudad de la Habana el Señor Antonio Hernández García, ciudadano cubano, oriundo de La Habana, mayor de edad, directivo, vecino de Concepción número 1057, entre el 21; 22; Lawton, municipio 10 de Octubre en la misma ciudad con identidad permanente número 36081900469; y el Señor Benjamin Sánchez Díaz ciudadano cubano oriundo de Matanzas, mayor de edad, Abogado vecino de la calle I 505 con identidad permanente número 33081100567, en pleno goce de sus derechos civiles, han convenido constituir la Sociedad Anónima a la cual se la denominará “Agencia de Viajes Ecotur S.A.” con domicilio legal Av. Independencia #116 Ciudad Habana, la cual se regirá por sus estatutos y por las disposiciones del Código de Comercio de la República de Cuba y demás regulaciones jurídicas que le sean de aplicación.

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

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

Promover y operar tours, que contemplen la actividad del turismo ecológico en todas sus modalidades, tales como: el ecoturismo, que incluye estancias y/o visitas en áreas protegidas, senderismo en los parques nacionales, excursiones en embarcaciones a las áreas protegidas, pesca deportiva y otras actividades náuticas, visitas a criaderos o reservorios de cocodrilos y otras especies, el turismo histórico en áreas protegidas, variantes de caza, de especies

cinéticas existentes en áreas específicamente controladas, y brindar otros servicios colaterales a la actividad de flora y fauna, de forma que contribuyan a la protección, conservación, y sostenibilidad de los ecosistemas.

### **Metodología utilizada para el diseño de la estrategia de Marketing.**

Esta metodología consta de seis etapas, en este trabajo se llegará solamente hasta la V etapa la forma de monitorear y controlar los resultados esperados se hará en correspondencia con la decisión de la institución estudiada.

#### **1 Análisis del contexto estratégico. Misión. Visión. Objetivos Generales**

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

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

##### **2.1 Análisis de oportunidades de marketing macro y micro entorno**

Para el análisis de oportunidades en el macro y micro entorno es importante tener en cuenta que el entorno empresarial se divide en general y específico, siendo el primero el medio externo que rodea la empresa desde la perspectiva genérica, sus aspectos claves son: el económico, el sociopolítico, el tecnológico y el sociocultural; el segundo es propio de las empresas de una misma actividad económica, es único, diferente y en su análisis se precisa estudiar los competidores, la intensidad y rivalidad del sector, la presión de los productos sustitutos entre otros.

En el análisis del entorno específico se complementan los resultados a través de la investigación del mercado proponiendo en esta parte la metodología que enuncia Thomas Kinneer y James Taylor por ofrecer un mayor grado de detalles, lo que certifica una mayor organización de la investigación.

Después de estudiadas las dimensiones fundamentales que caracterizan el entorno de la organización, se hace necesario determinar cuáles son los factores claves o significativos del entorno, de probable incidencia importante, positiva o negativa en la organización, es importante por tanto la identificación de los factores claves externos, los que se deben

analizar desde el punto de vista del probable impacto en la empresa. Se utilizará en este caso la técnica del Perfil Estratégico que como plantean Navas y Guerras (1997:107) “es un instrumento sencillo pero muy fácil a estos fines”. Según su procedimiento, luego de listar las variables claves, se procede a evaluar el posible impacto conforme a la escala de Liker de uno a cinco o lo que es igual: (MN) Muy negativo, (N) Negativo, (E) Equilibrado o Indiferente, (P) Positivo, (MP) Muy positivo, con lo que normalmente se hace un marco de la representación gráfica de perfil.

No obstante luego de analizar el perfil estratégico, se puede someter a las diferentes amenazas y oportunidades a un nuevo análisis a través de la Matriz de Prioridades en sesión plenaria, con el propósito de confirmar la real condición de cada una de las variables o fuerzas determinadas, lo cual aporta como resultado la validación por consenso de todas ellas. Hecho este reordenamiento, a los efectos de determinar cuáles de estos tipos de variables o fuerzas son los que prevalecen en la empresa, se aplicará la Matriz MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos), recomendadas a estos fines, entre otros, por **Ronda y Marcané**

## 2.2 Diagnóstico interno

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

Una vez identificadas estas fuerzas se procede a establecer el orden de prioridad de las mismas utilizando las matrices a estos fines y seguidamente se propone elaborar la Matriz MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos) tal y como ya se había recomendado.

## 2.3 Análisis de la cartera de negocios

En la Agencia de Viajes Ecotur S.A sucursal Granma se comercializa por una amplia gama de productos, corresponde ahora, como base para la formulación de los objetivos y las estrategias de mercadotecnia, utilizar una herramienta que permita determinar la situación de los productos en el mercado, con el fin de conocer cual de ellos se debe priorizar e impulsar,



tomando en cuenta que los recursos disponibles para el desarrollo de todos los negocios no es suficiente.

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

Entre las matrices más conocidas para este tipo de análisis se encuentra La Matriz de la Boston Consulting Group (BCG), sin embargo según los criterios de algunos autores muestra un análisis muy simplista dejando de considerar aspectos importantes para el trazo de estrategias. Por tanto será en este caso la utilización de la Matriz de posición competitivo-atractiva de la industria la que muestre los principales resultados.

Las dimensiones multicriterio que se utilizan en este caso son la, “Posición competitiva y “Atractivo de la industria”. Las mismas se definen a partir de un conjunto de variables cuyos posibles criterios y estrategias a seguir deben ser definidas en correspondencia con las características de la entidad y utilizando como método fundamental la tormenta de ideas. (Consultar Dirección de Marketing Volumen 1 2006)

### **3- Formulación de objetivos de mercadotecnia.**

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

### **4- Formulación de estrategias de mercadotecnia.**

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

### **5- Programa de acción.**

En esta etapa se debe exponer un plan de acciones específicas que tiene como punto de partida la aspiración inminente que tiene esta organización en perfeccionar los servicios al

cliente mediante una adecuada planificación que trace además el sendero que deben seguir sus producciones y así llevar al público en general productos que lleguen a satisfacerlos.

#### **6- Monitoreo y control de los resultados.**

Este paso será valorado por la propia empresa, pues es esta quien deberá establecer la forma de realizar los controles atendiendo a su forma de operar y sus prioridades.

### **Estrategia de marketing para la actividad de comercialización de los productos y servicios que oferta Ecotur S.A. sucursal Granma. (Resultado de la aplicación de la metodología descrita)**

#### **1 -Análisis del contexto estratégico. Misión. Visión. Objetivos Generales.**

##### **Misión**

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

##### **Objetivos**

- **Cumplir con el Plan de ventas ascendente a los 200,00 MCUC en este año.**
  - Se insiste periódicamente con Flora y Fauna por el mejoramiento de los productos turísticos.
  - Se mantiene una estrecha relación con TTOO y Agencias de viajes para saber su opinión y actuar en caso de quejas y maltratos.
- **Lograr en este periodo un costo por peso de operación de 0,80 CUC.**
  - Se negocia a nivel local, bajar las tarifas y precios con transportistas y hoteleros para el montaje de excursiones.
  - Se chequea periódicamente el comportamiento de los gastos.

- **Mantener el ciclo de cobros en menos de 30 días.**
  - Se presentan las facturas en no más de 10 días después de brindar el servicio.
  - Se Realizan conciliaciones periódica con las agencias de viajes.
  - Se logra estrecha vigilancia con la facturación.
- **Mantener actualizado el control de los documentos primarios y archivos de la sucursal.**
  - Se cumple con el Plan de Prevención.
  - Se realizan autocontroles cruzados para detectar cualquier anomalía.
- **Capacitar periódicamente a no menos del 50% del personal que trabaja directamente con el turismo.**
  - Se Controla con FORMATUR la capacitación del personal.
  - Se incorporan a cursos acreditados los cuadros de la sucursal.

#### **Visión.**

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

## **2- Diagnóstico de marketing. Análisis del macro y micro entorno. Diagnóstico interno**

### **Análisis del macro entorno.**

#### ➤ **Entorno general de la empresa.**

El turismo es una de las industrias más grandes del mundo y el gobierno cubano ha potenciado el sector turístico como una de las medidas adoptadas para la captación de divisas y hacer frente a la crisis económica impuesta por el bloqueo que hace varios años EEUU mantiene contra la isla. Aunque en el mundo las estadísticas de este negocio son llevadas por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y tiene sus principios o regulaciones, en Cuba tiene sus particularidades pues es el estado, el actor fundamental que rige este proceso. Aunque se esperan cambios sustanciales a partir de lo que se regirá en el

sexto Congreso del Partido respecto al sector turístico aun son las grandes compañías las que participan en el desarrollo del sector y no los pequeños negocios familiares que se han permitido. Según informes de su organización rectora, el turismo mundial está sujeto a continuas fluctuaciones, siendo afectado el auge de los destinos por una amplia multiplicidad de factores entre las que se encuentran las fuerzas del mercado y las variables exógenas que influyen en esta actividad. Estas últimas serán analizadas en este epígrafe con el objetivo de listar los posibles factores que se encuentran en el entorno y que pueden afectar de forma positiva o negativa esta actividad.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

fangos mineromedicinales además de los fondos submarinos.

➤ **Entorno específico de la empresa.**

En el análisis del entorno específico se pretende complementar los resultados a través de la investigación del mercado proponiendo, como se enunció en el capítulo anterior la metodología que enuncia Thomas Kinneer y James Taylor presentada en la **figura 2** que recoge nuestro trabajo, por ofrecer un mayor grado de detalles y lo que certifica una mayor organización de la investigación. En primer lugar se enuncia que esta es una investigación exploratoria, porque reconoce y define el problema de decisión y concluyente, porque suministra información para evaluar y seleccionar cursos de acción.

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

**Objetivo de la investigación del mercado**

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

**Necesidad de información.**

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

Para la recopilación de información la investigación se apoyó en:

**& Fuentes de datos secundarias:**

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

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

**& Fuentes de datos primarios:**

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

Externas: Entrevista semi-estructuradas a los clientes de productos eco turísticos.

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

### **& Diseño de la muestra.**

La realización de este estudio, consecuente con la aplicación de los instrumentos, métodos y técnicas propuestos, conduce a la selección de una muestra, para lo cual se tuvo en cuenta una población integrada tanto por los clientes internos como los externos. En el caso de los clientes internos se trabajó con la población total, integrada por los trabajadores de la sucursal y para el público externo se consideró como población la cantidad de 50 clientes que disfrutaron de las ofertas de la sucursal en el mes de octubre.

### **Análisis de los Resultados de la investigación del mercado.**

#### Competidores potenciales. Amenazas de nuevos ingresos.

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

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

- Pinar del Río
- La Habana
- Cayo Largo
- Varadero
- Cienfuegos
- Villa Clara
- Trinidad
- Jardines del Rey
- Playa Santa Lucía y Camagüey
- Holguín
- Santiago de Cuba
- Baracoa

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

#### Caracterización y volumen del mercado.

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

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

#### Tendencias del mercado.

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

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

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

| Escenarios | Crecimiento promedio anual % | Arribo de turistas (MM) | Habitaciones | Inversiones Billones de USD |
|------------|------------------------------|-------------------------|--------------|-----------------------------|
| A Mínimo   | 9,6                          | 5                       | 78 600       | 6,6                         |
| B Medio    | 11,6                         | 6                       | 94 300       | 8,9                         |
| C Alto     | 13,3                         | 7                       | 110 100      | 1,2                         |



|              |      |    |         |      |
|--------------|------|----|---------|------|
| D Posbloqueo | 19,4 | 12 | 185 500 | 22,3 |
|--------------|------|----|---------|------|

**Tabla 3.1**Poder de negociación de los proveedores.

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

Entre sus proveedores podemos encontrar:

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

Calidad de los servicios que son suministrados por los comitentes:

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

Poder de negociación de los clientes.

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

Entre los principales clientes de los productos ecoturísticos se encuentran Tours de más de 46

países, siendo los siguientes los que mayormente optan por los productos y servicios brindados por la Agencia de Ecotur en Granma:

- Alemania
- Holanda
- Canadá
- Inglaterra e
- Italia

#### Rivalidad en el sector.

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

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

¿Existe preferencia?

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

#### **Determinación de Factores Claves. Amenazas y Oportunidades**

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

1. Alto potencial histórico y cultural en la región.
2. Peculiaridad y solidaridad del pueblo.
3. Mayor reconocimiento de Cuba como destino turístico.
4. Cambios sustanciales en torno a la economía y la planificación, permitiendo la descentralización de algunas decisiones

5. Fenómenos meteorológicos.
6. Crecimiento de las relaciones internacionales.
7. Bloqueo de EEUU y crisis económica internacional.
8. Falta de promoción del producto en el mercado internacional.
9. Falta de medios de transporte para receptor turismo.
10. Existencia de fuertes competidores nacionales en el segmento de mercado relacionado.
11. Ecotur S.A. es la única empresa en Cuba especializada en el turismo ecológico.
12. La población actual tanto nacional como internacional busca y prefiere el turismo ecológico.

A partir de aquí se hace necesario determinar cuáles son los factores claves o significativos del entorno, de probable incidencia importante, positiva o negativa en la organización. Se utilizará en este caso la técnica del Perfil Estratégico que como plantean Navas y Guerras (1997:107) explicado en el capítulo anterior. Como resultado de su aplicación, 5 de los 10 factores se definieron como Oportunidades y 5 como Amenazas:

### **OPORTUNIDADES**

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

### **AMENAZAS**

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

### 5. Fenómenos meteorológicos.

Posteriormente cada factor se valoró según una escala de cuatro posiciones: muy fuerte (MF), fuerte (F), débil (D), muy débil (MD), quedando ubicados en la Matriz de Prioridades de las Oportunidades en la Matriz de Prioridades de las Amenazas respectivamente.

Para complementar el análisis externo, el grupo trabajó entonces en la determinación de la posición estratégica externa de la organización, o, lo que es igual, en la determinación del tipo de fuerza externa predominante en la misma. A esos efectos se valió de la Matriz de Evaluación de los Efectos de los Impactos cuyo resultado mostró que la sucursal presenta una posición estratégica externa con predominio de las Oportunidades.

### Análisis del micro entorno.

- Situación económica- financiera del departamento.

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

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

**Tabla3.2. Análisis de las ventas.**

- Características del personal.

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

➤ Productos comercializados.

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

➤ Historial de venta.

Las principales ventas que se han realizado durante el presente año hasta el mes de septiembre se muestran en la tabla No.

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

**Tabla 3.3 Historial de Ventas**

### Determinación de Factores Claves. Debilidades y Fortalezas

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

5. Contar con personal preparado políticamente y comprometido con la organización.
6. Variabilidad de ofertas.
7. Experiencia del capital humano.
8. Calidad en los servicios.
9. Inexistencia de infraestructura propia.
10. Ineficiente transporte para el personal administrativo.
11. Capacidad limitada en los escenarios turísticos.
12. Buena gestión de la informática y de las comunicaciones.

Fue utilizada entonces la Técnica del Perfil Estratégico que también fue manejada para el caso del análisis externo, como resultado de su aplicación, 5 de los 12 factores se definieron como Fortalezas y 7 como Debilidades, Su listado es el siguiente:

**Fortalezas:**

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

**Debilidades:**

1. Deficiente e insuficiente equipamiento tecnológico.
2. Falta de un sistema integral de atención al hombre.
3. Bajo nivel de accesibilidad hacia la institución de ciudadanos cubanos.
4. Falta de un presupuesto de comercialización.
5. Inexistencia de infraestructura propia.
6. Ineficiente transporte para el personal administrativo.
7. Capacidad limitada en los escenarios turísticos.

De igual forma cada factor se valoró según una escala de cuatro posiciones: muy fuerte (MF), fuerte (F), débil (D), muy débil (MD), quedando ubicados en la Matriz de Prioridades de las Fortalezas en la Matriz de Prioridades de las debilidades respectivamente.

Como complemento del análisis interno, el grupo procedió a la determinación de la posición estratégica interna de la organización, o, lo que es igual, a la precisión del tipo de fuerza interna con predominio en la misma la MEFI (Matriz de evaluación de factores Internos) lo que resultó que la sucursal posee una posición estratégica interna con predominio de las debilidades.

### **Análisis de la cartera de negocios.**

En este análisis se trata de ubicar los productos: (1), **Parque Nacional Desembarco del Granma** (2), **Visita a La Comandancia** (3) **Trekking Turquino** y (4) **Paseo en Coches** (los cual se escogieron para el análisis por ser los de mayor demanda histórica en correspondencia con los criterios establecidos) de acuerdo a su posición competitiva y/o atractivo utilizando la matriz que lleva este nombre y mencionada en la descripción de la metodología. Lo que sirvió de base para la formulación de estrategias.

### **3-Formulación de objetivos de mercadotecnia.**

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

### **Criterios de medidas.**

- a) Se logra superar la cifra de 15521 turistas alcanzado en el año anterior al menos en un 1%.
- b) Se cumple al 100% lo establecido en el plan de Marketing enfocado a la satisfacción de los clientes.
- c) Se aumento de un 2% de la variabilidad de la oferta gastronómica con productos nacionales.
- d) Se mantienen los precios hasta 60.00 CUC de los paquetes turísticos.
- e) Se realiza un programa de promoción de los productos ecoturísticos en el 100% de las actividades de animación y recreación nocturna en los locales de hospedaje.

- f) Se gestiona en un 100% de eficiencia los medios de transporte utilizados en las excursiones.
- g) Se brinda el 100% de la información requerida por el cliente, respecto a las particularidades de cada producto.
- h) Se supera el 100% del personal en las principales técnicas relacionadas con la dirección comercial.

#### 4- Formulación de estrategias de mercadotecnia.

##### Estrategias de Producto.

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

##### Estrategias de Precio.

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

##### Estrategias de Promoción.

- Desarrollar y publicar un sitio WEB de la sucursal orientado a promover el comercio electrónico, inicialmente para la realización de consultas, ofertas y solicitud de servicios.
- Elaborar un plan de publicidad y promoción en la provincia para la captación de más clientes.
- Visita a empresas e instituciones para realizarles presentaciones de catálogos de los diferentes productos turísticos.



- Realizar envíos de plegables y promoción de productos utilizando las nuevas tecnologías de la información (correos).
- Diseñar y distribuir tarjetas con el logotipo y el eslogan de la sucursal, donde aparezcan ubicación de la misma y ventajas que proporciona.
- Participación en Ferias, Exposiciones y Eventos Comerciales que posibiliten el reconocimiento de la sucursal.

### 5- Programa de acción.

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

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

|    |   |    |            |                              |
|----|---|----|------------|------------------------------|
|    | clientes y el grado de reconocimiento acerca del producto turístico.  |    |            |                              |
| 5  | Crear un sitio Web para dar a conocer los servicios que la agencia realiza.   | PR | Inmediato  | Gerente                      |
| 7  | Mantener una participación en las ferias comerciales que se desarrollan en la provincia y el país.  | PR | Eventuales | Gerente                      |
| 8  | Cumplir con los compromisos de pagos con flora y fauna para el mantenimiento del producto   | PC | Permanente | Técnico de Gestión Económica |
| 10 | Establecer vínculos de cooperación con las principales instituciones académicas y científicas del territorio entre ellas la Universidad de Granma, con el objetivo de desarrollar investigaciones, para crear un nuevo diseño de marketing. | P  | Permanente | Especialista Comercial       |
| 12 | Revisar las fichas de costo y los por cientos establecidos para el margen de utilidad con el objetivo de lograr precios competitivos  | PC | Permanente | Técnico de Gestión Económica |

**Tabla 3.8 Plan de acción.**

### 6 – Monitoreo y control de los resultados.

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

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

## Conclusiones.

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

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

## Recomendaciones.

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

Porque cuidamos la Naturaleza

podemos compartirla

## Bibliografía

1. Castros Ruz, Fidel. Imagen del hombre nuevo. – La Habana. Ed. Política, 1987. -25p.
2. Aaker David A., Day Georges S. Investigación de Mercado (Tercera edición en español).
3. Anzola Roja Servulo. Administrador de Pequeñas Empresas.
4. Caiceo y Mardones- Elaboración de tesis e información Técnico Profesional-ed. Conosur.
5. Hernández Cesareo, Del Olmo Ricardo, Gracias Jesús. Plan de Marketing Estratégico.
6. Sampier Hernández Roberto. Metodología de la investigación. (Primera Edición).
7. Santon .Etzel. Walker Fundamentos de marketing (11 edición).
8. Kinneer Thomas C. y Taylor Jame R.- Investigación de Mercado-Un Enfoque aplicado-ED.MC GRAW HILL 4ª ED.
9. Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. Tomo II.
10. Guía para la investigación de mercado. Técnica comercial,nr.2; marzo-abril,1984

Porque cuidamos la Naturaleza

podemos compartirla