



**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO  
RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y  
ADMINISTRACIÓN**

**INFORME DEL EXAMEN DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**



2016 JUL 2012

**PLAN DE MARKETING EN UN  
HOTEL DE DOS ESTRELLAS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
TURISMO Y ADMINISTRACIÓN**

**BACHILLER : EDINSON SANTILLAN PORTOCARRERO**

**CHACHAPOYAS- AMAZONAS – PERÚ**

**DICIEMBRE DE 2009**

**DEDICATORIA:**

*A mis padres por guiarme por el sendero correcto.  
A mis hermanas Marili y Nelly por su apoyo  
incondicional.*



1016 JUL 2012

## ***AGRADECIMIENTO:***

- *A Dios por haberme dado lo mas hermoso: La Vida*
- *A mis profesores que en todo momento de mi formación me inculcaron el respeto a los demás.*
- *A la UNAT-A, por haberme formando profesionalmente.*

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Actualmente las autoridades universitarias son:

### **PRESIDENTE:**

Dr. HECTOR EMILIO GARAY MONTAÑEZ

### **VICEPRESIDENTE ACADÉMICO:**

Ms. LORENZO MELQUIADES ALVITES VELEZMORO.

### **VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO:**

Ing. FEDERICO RAÚL SANCHEZ MERINO.

### **RESPONSABLE DE LA CARRERA PROFESIONAL DE TURISMO Y ADMINISTRACIÓN:**

CPC & Lic. ADM. JUAN MANUEL BUENDÍA FERNÁNDEZ

**JURADO:**

**PRESIDENTE** : Lic. Ricardo Rafael Alva Cruz

**SECRETARIO** : Arqigo. Jorge Luis Ruiz Barcellos

**VOCAL** : Lic. Agustín Tamayo Beltrán

**ACCESITARIO** : Mg. Maritza Revillā Bueloth

## INDICE

	<b>PAG.</b>
<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>8</b>
<b>II. MARCO TEORICO.....</b>	<b>9</b>
Titulo.....	9
Base Teórica.....	9
<b>III. OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
3.1. General.....	18
3.2. Específicos.....	18
<b>IV. MATERIALES Y METODOS.....</b>	<b>18</b>
4.1. Materiales.....	18
4.2. Métodos.....	18
<b>V. RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
5.1. Establecimientos de alojamiento.....	19
5.2. Plan de Marketing.....	26
5.2.1. El Marketing.....	26
5.2.2. Plan de Marketing.....	33
5.2.3. Marketing en los establecimientos de alojamiento.....	34
5.2.4. Plan de Marketing en los establecimientos de Alojamiento.....	35
5.3. Propuesta de un plan de Marketing en un hotel de dos Estrellas.....	73
<b>VI. DISCUSIONES.....</b>	<b>82</b>
<b>VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>83</b>
6.1. Conclusiones.....	83
6.2. Recomendaciones.....	84
<b>VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>85</b>
7.1 Libros.....	85
7.2 Instituciones.....	85
7.3 Sitios en red.....	85

## RESUMEN

El plan de marketing es esencial para el éxito de todas las empresas, y conduce a un uso eficiente de los recursos, al logro de los productos valorados por los clientes y a la generación de beneficios.

El plan de marketing es una herramienta de gestión que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados.

El análisis de la situación que incluye las variables incontrolables, mercado, producto, precios, distribución, comunicación e imagen, posteriormente se planifica por medio de objetivos y estrategias comerciales, la ejecución se materializa a través de las políticas, los planes de acción y el presupuesto, finalmente el control y la retroalimentación.

El plan de marketing se encarga de identificar el segmento objetivo y luego busca estrategias para poder satisfacer o lograr el objetivo, en un hotel de dos estrellas como en cualquier otro tipo de empresa el marketing necesita estar en funcionamiento activo con el producto, la gente, los paquetes, la programación, el lugar, los socios, los precios y la promoción.

El objetivo del plan de marketing es lograr tener mayor venta satisfaciendo a los clientes o huéspedes e impactando y quedándose en la mente del consumidor.

## I. INTROUCCION

En el mundo contemporáneo, el marketing se ha convertido en una herramienta indispensable en la gestión de todo tipo de negocio, uno de los instrumentos de mayor aplicación en el mundo empresarial es el *PLAN DE MARKETING*. El marketing ha sido desarrollado en los negocios Norteamericanos como una forma de obtener mayor competitividad entre el difícil camino de la comercialización.

Por otra parte los negocios vinculados a la industria de alojamiento son entes de carácter privado que son manejados por una o varias personas que toman el nombre de socios o accionistas. Dentro de esta industria se encuentran los Hoteles, los Apart hoteles, Hostales, Hospedajes, Albergues, etc.

La finalidad de todos los negocios de hotelería, independientemente de su clasificación o tipo de propiedad, es satisfacer las necesidades del cliente. El departamento de marketing del hotel realiza investigaciones para estar al corriente de las necesidades y deseos de los clientes potenciales para planificar, llevar a cabo fórmulas y satisfacer dichos deseos. Conocer y entender las necesidades del huésped es sólo uno de los objetivos del marketing. El marketing es el proceso de planificación del hotel (tipo de instalación, servicios ofrecidos y lugar de emplazamiento), que tarifas aplicar y como llegar a los clientes potenciales, todo ello de forma que satisfaga los objetivos individuales y de la organización.

En el estudio se ha tratado de demostrar que tan importante es el plan de marketing en un hotel de dos estrellas, tras haber consultado diversas fuentes se determinó que el marketing en primera instancia es un factor importante para el desarrollo de cualquier negocio, y más aun en un hotel de dos estrellas; y en segunda instancia el plan de marketing es una fuente generadora de lo que todo negocio busca: Más ventas.

El plan de marketing en un hotel de dos estrellas se debería de diseñar acorde a las potencialidades y debilidades del establecimiento, y para finalizar un plan de marketing se debe de revisar constantemente y de acuerdo a la velocidad del cambio del mercado.

## II. MARCO TEORICO

### 2.1. TITULO

“Plan de Marketing en un hotel de dos (2) estrellas”

### 2.2. BASE TEORICA

**Actividad Turística:** Conjunto de operaciones que de manera directa o indirecta se relacionan con el turismo o pueden influir sobre él, siempre que conlleven la prestación de servicios a un turista, ya sean realizadas en el lugar de origen del turista o en el de acogida. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 11).

**Albergue:** Refugios ubicados en zonas montañosas, en los cuales suelen pernoctar los que realizan turismo de aventura. Alpinismo. (De la Torre, F. 2005. Pag. 31).

**Benchmarking:** Buscar las mejores prácticas de los competidores, y de los no competidores, que los llevaron a lograr su desempeño superior. (Robbins, S. DeCenzo, D. 2002. Pag. 100).

Técnica que sirve para identificar, comparar y aprender de los mejores productos, servicios y prácticas que haya para configurar un programa para el cambio y promover una cultura de mejora continua dentro de una organización. (Perez, M. 2001. Pag. 48).

**Bungalows:** Semejantes a los departamentos ya que se rentas amueblados y con cocineta solo que tienen independencia entre sí. Se localizan en carreteras o playas. (De la Torre, F. 2005. Pag. 32).

**Cabañas:** Se localizan cerca de los lagos, playas o bosques y son unidades semejantes a los departamentos por rentarse amueblados y con cocineta. (De la Torre, F. 2005. Pag. 32).

**Calidad del servicio hotelero:** Por calidad del servicio hotelero se entiende a las características de servicio y de los procesos mediante los cuales este se presta, que son observables por el cliente, y están sujetos a su evaluación. (Marketing hotelero: Autor Miguel Ángel Acerenza. Pág., 11,12, 14)

**Coche Habitación:** Es un pequeño hogar móvil, también conocido como carricoche o acampador. Estas unidades están provistas de espacios para dormir, así como de estufa y refrigerador. Esta modalidad de alojamiento ha sido lograda gracias al automóvil que lo remolca. *(De la Torre, F. 2000. Pag.71)*

**Condominios:** Los condominios son edificios o grupos de edificios en los que los condominios compran unidades por separado, convirtiéndose así en copropietarios de las instalaciones públicas de la estructura y de sus áreas de recreo. Los condominios se han hecho populares, debido a que mucha gente desea poseer un segundo hogar para vacacionar. Sin lugar a dudas, muchos de los propietarios adquieren condominios por este motivo; sin embargo, otros disfrutan de ellos durante sus vacaciones, retándolos durante el resto del año, pudiendo así cubrir con los ingresos obtenidos el precio de la compra y los costos de mantenimiento. *(De la Torre, F. 2000. Pag.33)*

**Club crucero:** También conocido como sistema de tiempo compartido. Esto es un sistema de camarotes en condominio, en el que los miembros del club pueden disponer de sus respectivos camarotes en el barco durante 20 años en épocas preestablecidas. *(De la Torre, F. 2000. Pag.67)*

**Demanda Turística:** Término económico que refleja la disposición de compra de un bien o servicio en función a su precio, o bien de la renta del sujeto. *(Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 126).*

**Departamentos:** Son unidades amuebladas con cocineta integrada a un edificio, las cuales prestan servicio de alojamiento. Se rentan generalmente por semana, quincena o mes. *(De la Torre, F. 2000. Pag.35)*

**Diagnóstico situacional:** Es el análisis organizacional, el diagnóstico situacional constituye el conocimiento integral de la problemática de la identidad, para generar medidas correctas (Económico, Social y Administrativo) *(Pérez, M. 2001. Pag. 122)*

#### **Dimensiones del servicio:**

- a. Elementos tangibles: Representan las características físicas del proveedor, es decir de las instalaciones, equipos, personal y elementos y otros elementos con el que el cliente está en contacto al contratar el servicio.

- b. **Fiabilidad:** Implica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma adecuada y constante.
- c. **Capacidad de respuesta:** Representa la disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- d. **Seguridad (garantía):** Son los conocimientos y atenciones mostradas por los empleados respecto al servicio que está brindando, además de la habilidad de los mismos para inspirar confianza y credibilidades de ciertos servicios, la seguridad representa el sentimiento de que el cliente está protegido en sus actividades y/o transacciones que realiza mediante el servicio.
- e. **Empatía:** Es el grado de atención personalizada que ofrecen las Empresas a los clientes. Ponerse en el lugar del cliente para tratar de identificar sus necesidades. (<http://clminnovacion.com>. "Calidad de Productos y Servicios).

***Elementos del servicio hotelero:***

- a. **Localización del establecimiento:** Tradicionalmente, ha sido uno de los principales factores de éxito en el negocio hotelero debido a que muchos turistas y hombres de negocio están dispuestos a sacrificar algo de calidad en el servicio por el "beneficio" que les representa estar cerca de los atractivos o de las actividades de comercio que motivan su viaje.
- b. **Facilidades de acceso al establecimiento.-** Este es otro de los elementos que representa un beneficio extra para el cliente, puede darse de diferentes formas desde la disponibilidad de estacionamiento en el propio establecimiento, hasta el otorgamiento de transporte gratuito desde el aeropuerto al hotel y viceversa para aquellos clientes que llegan por vía aérea. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm>).

*Establecimientos de hospedaje y su clasificación:* Existe una gran variedad de establecimientos de hospedaje, estos están claramente distinguidos por la calidad de su servicio. La atención de los empleados influye en la calidad del servicio, además del grado de limpieza e higienización de las habitaciones. De acuerdo a las características, los establecimientos de hospedajes atienden a una clasificación muy rigurosa determinada por una serie de factores que el cliente puede percibir a

simple vista. Los hoteles se clasifican de acuerdo a la cantidad de estrellas en el servicio.

5 Estrellas: Es un establecimiento donde el confort es el aspecto prevaeciente, está adornado por los lujos tecnológicos de última generación además de que son los más sofisticados y de óptima calidad del mercado.

4 Estrellas: Son establecimientos de habitaciones muy cómodas y confortables, deben de ser realizados con materiales de última generación, existe muy poca diferencia entre un hotel de 4 estrellas y un hotel de 5 estrellas.

3 Estrellas: Son más funcionales, carece de un establecimiento lujoso pero contiene condiciones de comodidad bastantes optimas.

2 Estrellas: Se limitan a realizar un servicio de calidad.

1 Estrella: Estos hoteles mantienen un establecimiento de mucha sencillez, sus condiciones de comodidad son las mínimas del mercado, además son los más económicos y tienen un límite de servicios.

(<http://www.arqhys.com/arquitectura/establecimientos-hospedaje.html>)

*Estrategia de Marketing:* La lógica de marketing con que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de Marketing. (Kotler, P. Armstrong, G. 2003. Pag. Glosario G3)

*Hotel:* Institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento, alimentos y bebidas, así como entretenimiento, la cual opera con la finalidad de obtener utilidades. (De la Torre, F. 2000. Pag.28)

**Hotel:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje para ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas, deben cumplir con los requisitos que se señalan en el Anexo N° 1 que forma parte integrante del presente Reglamento. (Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR con fecha 25 de Noviembre de 2004)

**Huésped:** Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de hospedaje. (Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR con fecha 25 de Noviembre de 2004)

**Investigación de mercados:** Diseño, obtención, análisis y presentación sistemáticos de datos pertinentes a una situación de marketing específica que una organización enfrenta. (Kotler, P. Armstrong, G. 2003. Pag. 160)

**Marketing:** Un proceso social y de gestión por el que las personas y grupos obtienen lo que necesitan y desean por medio de la creación y el intercambio de productos y de valor con terceros. (Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. 2003. Pag. 19).

**Marketing como distribución:** Esta forma se manifiesta en situaciones de mercados donde la demanda es superior a la oferta. Esta concepción se apoya en el área de "ventas" (más que marketing) y tiene como finalidad organizar la salida de los productos terminados. (<http://www.abc pymes.com/menu21.htm>).

**Marketing directo:** Supone una relación directa entre el productor del servicio turístico y el consumidor sin necesidad de pasar por intermediarios (mayoristas y minoristas). Engloba un conjunto de modalidades de distribución, venta y promoción en generales, tales como la venta por correo, por catálogo, la venta a domicilio, la distribución multinivel o de red (Networking) el telemarketing, la telecompra, la videocompra por ordenador o internet, y la venta mediante máquinas expendedoras. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 235).

**Marketing Estratégico:** Consiste en una gestión de análisis permanente de las necesidades del mercado, que desemboca en el desarrollo de productos y servicios rentables, destinados a grupos de compradores específicos. Busca diferenciarse de los competidores inmediatos, asegurándole al productor una ventaja competitiva sustentable.

La función del marketing estratégico consiste en seguir la evolución del mercado al que vendemos e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento

y rentabilidad. La gestión estratégica se sitúa en el mediano y largo plazo, ya que se propone pensar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y mantener un equilibrio en la cartera de productos o servicios. (<http://www.abc pymes.com/menu21.htm>).

**Marketing Mix:** Combinación de los instrumentos del marketing turístico (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos previstos. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 235).

**Marketing activo:** Es cuando el marketing se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente a través del producto o servicio y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega, su consumo y la satisfacción que el mismo produce, teniendo como objetivo la "repetición de la compra".

Con el surgimiento de nuevas formas de distribución, en particular mini mercados, hipermercados o shoppings, los mercados comienzan a expandirse geográficamente y aumentan las necesidades de comunicación, promoción, fuerza de ventas, publicidad, etc. (<http://www.abc pymes.com/menu21.htm>).

**Marketing Operativo:** Debe traducir en acciones concretas los resultados que surgen del análisis estratégico anterior. Estas acciones tienen que ver con decisiones sobre la distribución, el precio, la venta y la comunicación, cuyo objetivo es hacer conocer y valorizar las cualidades que distinguen a sus productos y servicios, dirigiéndose al público objetivo elegido. Su horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo.

El marketing o mercadotecnia desde siempre ha buscado satisfacer las necesidades del consumidor y generar recursos económicos para la empresa, sin embargo, los procedimientos para hacerlo han cambiado.

Uno de estos cambios justamente se refiere al interés de los ejecutivos por realizar acciones planeadas que integren todas las actividades de mercadotecnia en un proceso que aumente su eficiencia para el logro de los objetivos.

El plan de mercadotecnia o Marketing tiene sus orígenes en el Proceso administrativo, requiere de información previa que permita evaluar la situación

actual de la empresa y del mercado y, sobre esa base, se realiza un proceso de planeación, organización, dirección y control. (<http://www.abcpymes.com/memu21.htm>).

**Marketing Turístico:** Conjunto de políticas y técnicas sistematizadas y coordinadas que llevan a cabo empresas, organismos públicos y privados sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades y motivaciones turísticas de los consumidores, y lograr de esta forma un beneficio apropiado. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 235).

**Motel:** Hacen alusión a su nombre, este vocablo se deriva de motor y hotel, ofrece acomodo tanto para personas como para sus automóviles cerca de sus habitaciones. Estas estructuras se construyen horizontalmente, permitiendo a los huéspedes estacionar sus automóviles cerca de sus habitaciones. Generalmente se encuentran ubicados en las carreteras pueden o no tener servicio de restaurante, en España se conoce como PARADORES. (De la Torre, F. 2000. Pag.54)

**Motor Hotel:** Es otra modalidad de motel, solo que estas estructuras están construidas verticalmente, lo cual permite mayor capacidad en un terreno más reducido. Este tipo de establecimiento ha tenido mucho éxito no solo fuera de las ciudades sino dentro de ellas, razón por la cual se ha constituido como un importante avance en la evolución del concepto de alojamiento. (De la Torre, F. 2000. Pag.30)

**Pensiones o casas de huéspedes:** Son muy populares en Europa constan por lo general de diez habitaciones aproximadamente, algunas ofrecen pensión completa, **aunque la mayoría proporciona exclusivamente alojamiento con desayuno continental.** (De la Torre, F. 2000. Pag.31)

**Planeación:** Planeación es una actividad que requiere de distintos elementos para poder llevarse a cabo; en primer lugar, debemos conceptualizar la planeación como una sucesión de actividades programadas. (Fernández, R. 2005. Pag. 2.)

**Planificación Estratégica:** Involucra a todas las áreas funcionales de la empresa, es decir, requiere de la participación de los directivos de todas las áreas debido a que cada una de las estrategias y actividades diseñadas para un área tendrá influencia directa en las actividades de las demás. (Fernández, R. 2005. Pag. 3)

**Plan de marketing:** El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.

El Plan de Marketing es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm>).

**Posicionamiento:** El posicionamiento consiste en apropiarse de un lugar en la mente del cliente, a partir de la creación de una identidad propia que genere una percepción diferente (Ries, A. y Trout, J. 1996).

**Posicionamiento confuso:** Trasladar a los compradores una imagen confusa de la empresa. (Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. 2003. Pag. 186)

**Posicionamiento en el mercado:** Formular una posición competitiva para un producto y un marketing mix detallado. (Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. 2003. Pag. 186)

**Relaciones Públicas:** Proceso que fomenta una imagen positiva de la empresa y la preferencia del consumidor mediante la intervención y respaldo de un tercero. (Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. 2003. Pag. 398)

Consiste en la planificación y la realización de diferentes tareas encaminadas a establecer y mantener relaciones de confianza, de comunicación, de imagen, de prestigio, de fuerza y captación en el mercado, y de promoción con los diferentes grupos (clientes, asociados, administrativos, etc.), a los que la empresa, organismo o institución turística, está vinculada de alguna forma. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 301).

**Segmentación de mercado Turístico:** División de la demanda turística por grupos homogéneos, de acuerdo con características previamente definidas, de forma que cada grupo pueda diferenciarse a efectos de la política comercial de la empresa turística. La segmentación implica, pues, el establecimiento de distintas unidades dentro de un producto o servicio turístico para definir la estrategia de la empresa turística. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 321).

**Servicio Turístico:** Servicio prestado por las empresas, instituciones y organismos relacionados con el turismo y los viajes a los clientes, consumidores o usuarios. (Montaner, J. Antich, J. Arcarons, R. 1998. Pag. 326).

**Servicio hotelero y sus componentes:** El servicio hotelero al igual que otros servicios es en realidad un servicio compuesto por varios tipos de servicios los cuales combinados entre sí, conforman lo que se denomina el paquete básico de los servicios (producto básico), por cuanto al igual que cualquier otro producto puede ser diseñado, desarrollado y comercializado.

Los diferentes tipos de servicios que conforman el paquete básico del servicio hotelero son los siguientes:

- El Servicio Básico O Esencial: Que es en este caso el alojamiento.
- Los Servicios Facilitadores: Son llamados también servicios periféricos son aquellos que hacen posible la prestación del servicio básico entre ellos tenemos:
  - Servicio de reservaciones.
  - Servicio de recepción
  - Servicio de mantenimiento.
  - Servicio de ama de llaves

Servicios De Apoyo: Llamados también servicios de convivencia, los cuales no son necesarios para la prestación del servicio básico, pero que se brindan para aumentar el “valor agregado” del paquete básico. (Marketing hotelero: Autor Miguel Ángel Acerenza. Pág. 9,10, 1)

**Subposicionamiento:** Es cuando en el proceso de posicionar una marca se obtiene como resultado un fracaso total. (Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. 2003. Pag. 183)

**Ventaja comparativa:** (Ventaja absoluta) Es el de que un país puede tener costos relativamente más bajos para la producción de ciertos artículos que otros países. (Pérez, M. 2001.Pag. 323)

**Ventaja competitiva:** Una ventaja sobre los competidores conseguida al ofrecer a los consumidores un valor mayor a través de precios más bajos u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen unos precios más altos. (Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. 2003. Pag. 186)

**Ventas:** Este enfoque pone el acento en el marketing operativo y comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años 50, cuando las empresas comprendieron que el problema principal no era fabricar más productos sino venderlos. (<http://www.abcpymes.com/menu21.htm>).

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. General

Valorar la importancia del Plan de Marketing en un hotel de dos estrellas

#### 3.2. Específicos

- Identificar la relación entre el Marketing y un hotel de dos estrellas
- Analizar la importancia del Plan de Marketing en un hotel de dos estrellas
- Orientar el negocio a un segmento determinado de mercado.

### IV.MATERIALES Y MÉTODOS

#### 4.1. Materiales

El material de estudio fue el Plan de Marketing y un Hotel de dos estrellas

#### 4.2. Métodos

Se utilizó el método Deductivo y Analítico para valorar la importancia del plan de marketing en un hotel de dos estrellas

## V. RESULTADOS

### 5.1. Los establecimientos de alojamiento.

El turismo moderno dispone de una amplia variedad de tipos de alojamiento, las cuales varían desde una casa de huéspedes o un modesto hotel, hasta un hotel de superlujo con cientos de habitaciones y modernas instalaciones. *(De la Torre, F. 2000. Pag. 28)*

#### ***Planes de alojamiento***

- a) *Plan Europeo*: No incluye ningún alimento.
- b) *Plan continental*: Incluye exclusivamente un desayuno ligero que consta de café, pan, mantequilla y mermelada.
- c) *Plan Americano modificado*: Incluye media pensión, consistente en el desayuno y la comida o la cena, a elegir por el huésped.
- d) *Plan americano*: Incluye pensión completa, es decir, los tres alimentos. *(De la Torre, F. 2000. Pag. 28)*

#### **Tipos de alojamiento**

##### ***Albergue***

Alojamiento con dormitorios para varias personas, generalmente para grupos específicos, como la juventud, donde las comodidades son las básicas, compartidas y supervisadas. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)*

##### ***American Plan (AP)***

Alojamiento en hotel con tres comidas al día incluidas en el precio de la habitación. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)*

##### ***Apartamento***

Apartamentos amueblados que se encuentran principalmente en las zonas de vacaciones. Se alquilan generalmente para el fin de semana, semana, mes o temporada. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)*

##### ***Apartahotel***

Alojamiento de tipo apartamento que puede incluir desayuno y/o bebidas de cortesía en el precio de la habitación. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)*

### ***Balneario***

Alojamiento construido cerca de recursos naturales que tienen instalaciones para el cuidado de la salud, aguas minerales, sol, aire, dietas especiales y ejercicios. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Bed - and - breakfast***

Alojamientos en casas particulares; generalmente incluye el desayuno, aveces también otras comidas. A menudo en casas antiguas. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Casino hotel***

Hotel que tiene instalaciones para el juego. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Centro de conferencias***

Concebido para proporcionar el espacio y los servicios necesarios a los grupos que celebran reuniones. Algunos son hoteles y otros pueden depender de universidades u organizaciones religiosas. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Centro de vacaciones***

Alojamiento que proporciona actividades de recreo y tiempo libre. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Elderhostel***

Red compuesta por varios cientos de universidades y otros centros de enseñanza en Estados Unidos y Canadá que ofrecen a las personas mayores de sesenta años programas de cursos y aventura. La mayor parte de las veces el alojamiento está en las instalaciones del campus. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Hotel de transeúntes***

Alojamiento que sólo proporciona la habitación básica. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Hotel residencia***

Alojamiento que proporciona servicios a huéspedes que desean alojarse por largos periodos de tiempo: mes, temporada o más tiempo. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Media pensión***

Alojamiento en hotel que incluya cama, desayuno y otra comida. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132)

### ***Plan europeo***

Alojamiento en hotel que no incluye comidas en el precio de la habitación. (*Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132*)

### ***Pensión completa***

Término usado en Europa para indicar los hoteles que incluyen tres comidas al día en el precio de la habitación. (*Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 132*)

***Categoría de hoteles:*** Existen varios sistemas para clasificar a los hoteles; para tal efecto se han considerado los siguientes criterios:

- a) *Dimensión*
- b) *Tipo de clientela*
- c) *Calidad de servicios*
- d) *Ubicación o relación con otros servicios*
- e) *Operación*
- f) *Organización*
- g) *Proximidad a terminales de compañías transportadoras.*

Atendiendo a su dimensión, los hoteles se clasifican en:

- Pequeños,
- Medianos, y
- Grandes

Con base en su tipo de clientela los hoteles se clasifican en:

1. *Comerciales.* Para viajeros en tránsito, generalmente en viaje de negocios.
2. *Vacaciones.* Localizados en áreas de recreo.
3. *Para convecciones.* Los cuales reciben grandes grupos de comerciantes o profesionistas que asisten a convenciones anuales. Estos hoteles se localizan en centros urbanos, o en centros vacacionales.
4. *Para residentes.* Es decir, para personas que no desean quedarse en casa, prefiriendo permanecer en el hotel temporal o permanentemente.

Atendiendo a la calidad de servicios que los hoteles ofrecen al público, la clasificación se hace mediante tres sistemas diferentes, esto es:

1. *Sistema de vocablos descriptivos*. Considerando al hotel de lujo como el de óptima categoría, le siguen en orden descendente, superior de primera, ordinario de primera, superior de turista, y ordinario de turista.
2. *Sistema de clave de letras*. La categoría óptima es de AA, siguiéndole en orden descendente, A, B, C y D.
3. *Sistema de estrellas*. La categoría óptima es de cinco estrellas descendiendo hasta una estrella.

Tabla: Equivalencias aproximadas de las categorías de los hoteles

números	s. de vocablos descriptivos	s. de clave de letras	s. de estrellas
1	De lujo	AA	5
2	Superior de primera	A	4
3	Ordinario de primera	B	3
4	Superior de turista	C	2
5	Ordinario de turista	D	1

Fuente: (De la Torre, F. 2000. Pag. 30)

1. Estos hoteles tienen habitaciones con teléfono, baño privado, con agua caliente las 24 horas, aire acondicionado, estacionamiento, peluquería, restaurantes, bares, centros nocturnos, lavanderías, tintorerías, albercas, pistas de frontón, boliche y canchas de tenis. Su ubicación es por lo general en las calles más importantes y céntricas de la ciudad, o bien retirados de la ciudad, pero con muy buenas comunicaciones.
2. Cuenta con los mismos servicios de los hoteles AA, excepto canchas de juego. Ubicación no es necesariamente en las calles más importantes de la ciudad.
3. Esta categoría es semejante a la anterior, solo que carece de peluquería, bar., centros nocturnos, albercas, tintorerías, etc. En ocasiones carecen los cuartos de teléfono privado.
4. Esta categoría proporciona servicio de hospedaje exclusivamente en cuartos cómodos, con baño privado.
5. Son hoteles modestos, algunos cuartos tienen baño y en algunos casos tienen uno general para cada planta.

Con base en la ubicación o relación con otros servicios, los hoteles se clasifican en:

- a) *Hotel metropolitano*. Ubicado dentro de las ciudades y cercano a lugares de diversión como teatros, cines, museos, sitios históricos, etc.
- b) *Hotel – casino*. Algunos hoteles presentan características especiales, donde el ingreso por concepto de alojamiento es secundario, puesto que no obstante que ofrecen al público alojamiento y servicios de alimento y bebidas, los ingresos considerables provienen de los juegos de azar dentro de los casinos, tal es el caso de los casinos en Las Vegas, Nevada, EUA o el de Montecarlo en el Principado de Mónaco. No obstante existen hoteles casinos en Puerto Rico y otros lugares donde los juegos de azar son una atracción secundaria, más que el atractivo principal.
- c) *Hoteles de centros vacacionales*. Ubicado fuera de las áreas metropolitanas e incluye a todo un complejo de instalaciones recreativas, las cuales constituyen propiamente el atractivo de esa área vacacional y obviamente la razón de la existencia del hotel. Estas instalaciones pueden incluir balnearios aprovechando los paisajes de la región y los recursos naturales; existen también otro tipo de centros vacacionales totalmente artificiales, como son Disneylandia en California o Disneyworld en Florida EUA.



06 JUL 2012

Atendiendo a su operación también se clasifican en:

- a) *Permanentes*. Los que permanecen abiertos durante todo el año
- b) *De estación*. Operan exclusivamente durante determinadas épocas del año

Con base a su organización también se clasifican en:

- a) *Funcionamiento independiente*
- b) *Funcionamiento en cadena*

A continuación algunos objetivos y ventajas que ofrecen las cadenas de hoteles.

- a) Mayores recursos para hacer propaganda a los hoteles
- b) Estandarización de equipo y procedimientos de operación
- c) Óptimas condiciones para reducir los costos de alojamiento masivo a las agencias de viajes mayoristas.

- d) Control de las reservaciones entre los hoteles afiliados
- e) Abaratamiento considerable de los artículos comprados por mayoreo
- f) Disposición de personal entrenado para nuevos hoteles afiliados en otra localidad
- g) No inversión en inmuebles, en el caso de hoteles afiliados en otra localidad

(De la Torre, F. 2000. Pag. 30).

### **Clasificación de los hoteles**

Los hoteles y hoteles de carretera son las dos formas de alojamiento más conocidas generalmente. Se pueden encontrar casi en todas partes; desde el centro de una gran ciudad a las calles de un pueblo. La mayor parte de las veces, los hoteles y los hoteles de carretera atraen a huéspedes en tránsito que necesitan un lugar para una o dos noches mientras viajan por razones de negocios o por placer. Para las estancias más largas, los huéspedes acuden a otros hoteles que están especializados en residencias o largas estancias. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 85)

### **Hoteles**

Desde la era de los grandes hoteles hasta los problemáticos años 90, el hotel ha sido el tipo de alojamiento. Se han evocado en película y musicales, y algunos de los negocios más importantes del país se han llevado a cabo entre sus paredes. Mientras a otros países les parecía adecuado construir castillos para sus reyes, América edificaba hoteles palaciegos para el pueblo; lugares donde *cualquiera* que pudiera pagarlo podía alquilar una habitación por una noche. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 127)

### ***Hoteles de carretera***

Son generalmente menos ceremoniosos que los hoteles. Los huéspedes suelen transportar su propio equipaje y hay aparcamiento gratuito, a menudo al lado de la habitación. La mayoría de los hoteles de carretera tiene piscina y servicio de restaurante. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 129)

### ***Apartahoteles***

A diferencia de los hoteles normales, estos solo alquilan suits que a menudo combinan una zona de estar con una pequeña cocina o una zona de dormitorio con una salida adjunta. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 130)

### ***Hoteles para convenciones***

Los hoteles para convenciones proporcionan instalaciones para reuniones y banquetes de grandes grupos (generalmente de 500 personas o más) alojados en sus habitaciones de huéspedes. Como se centran en grupos, estos hoteles necesitan grandes vestíbulos para atender las llegadas. Tiene también un gran porcentaje de habitaciones dobles y ponen mucho énfasis en los servicios de comidas y bebidas. Los hoteles para convenciones pueden tener plantas en las que se atiende a huéspedes individuales. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 131)

Los establecimientos de hospedaje y/o alojamiento tiene una clasificación diferente acorde al país donde se asientan sometiéndose a sus reglamentos, a modo de ejemplo tenemos que en nuestro país los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

<b>Clase</b>	<b>Categoría</b>
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Resort	Tres a cinco estrellas
Ecolodge	--
Albergue	--

*Fuente: Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR con fecha 25 de Noviembre de 2004.*

### **Niveles de servicio de los hoteles**

#### ***Hoteles de lujo y centros de vacaciones***

Los hoteles de lujo descienden de los antiguos grandes hoteles y presentan zonas comunes decoradas exuberantemente y los más altos niveles de servicio al cliente, así como un elevado precio. Ofrecen la mejor cocina y todas las comodidades, desde champú y secadores de pelo a *Jacuzzis* y chimeneas privadas. Los centros de

vacaciones de lujo ofrecen las mejores instalaciones para diversión y recreo. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 133)

### ***Hoteles con todos los servicios***

Este tipo de hoteles generalmente ofrecen instalaciones limpias y bien decoradas con restaurante y salas de reuniones, un menú limitado en el servicio a las habitaciones y una serie de actividades recreativas. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 134)

### ***Hoteles de servicio limitado***

La oferta suele consistir en habitaciones sencillas y limpias con teléfono, televisión por cable gratuita, piscina y un restaurante adosad. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 134)

### ***Hoteles económicos***

Ofrecen solo una cama sencilla y cuarto de baño y se centran en la idea de “más por el mismo dinero”, con alojamiento de bajo precio y camas limpias. Generalmente no ofrecen instalaciones para recreo o reunión, ni servicio de comidas ni bebidas, con la posible excepción de alguna zona donde se vendan alimentos empaquetados y juegos de video. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 136)

## **5.2. El plan de marketing**

### **5.2.1. El Marketing**

Existen muchas definiciones sin embargo lo que más se ajusta a la realidad podría ser: “Es el flujo de bienes y servicios tangibles o intangibles, del productor al consumidor, empleando los canales de distribución y técnicas relativas a la mezcla de Marketing, dentro del micro y macro entorno y con el objeto de lograr utilidades y/o el logro de nuestros objetivos en el corto, mediano o largo plazo”. (Universidad Nacional del callao, Plan de marketing. Pag. 13)

Marketing es la única función empresarial que genera ingresos. El mercado es el mundo. Hoy en día todo el mundo se mueve y trabaja con el marketing. Sales a la calle, marketing. Tienes hambre, vas a la tienda, marketing. Entrás a internet, marketing. Vas al colegio, la universidad, tu trabajo, empresa, marketing. Enciendes la radio, el televisor, lees un periódico, una revista, marketing. Te

enamoras, le compras algo, le invitas a salir, marketing. Eres emprendedor, marketing. (Pingo, R. 2008. Pag. 13)

El marketing debe entenderse mas como un proceso interactivo de gestión que como una función. La gestión orientada al mercado se construye mejor sobre la relación que sobre la transacción. (Cutropia, C. 2005. Pag. 20)

Consideran al marketing como un ejercicio de elaboración de imagen y lo confunden con una de sus actividades, la promoción. Es irónico, la promoción es una de las tareas menos importantes del marketing. La promoción sola no ayuda a un destino con problemas” (Kotler, P. Haider, D. H. y Rein, I. 1994. Pag. 97)

### **Nuevo concepto del marketing**

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

Ya en 1975 decía Peter Drucker: *"hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica"*.

Philip Kotler dice que Marketing *"es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio"*.

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

Lo que quiere el cliente.

Cuándo lo quiere.

Dónde lo quiere.

Cómo quiere comprarlo.

Quién realmente quiere comprarlo.

Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.

Por qué puede querer comprarlo.

Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

Debemos llagar a conseguir que nuestro cliente esté interesado en conocer los posibles negocios que seamos capaces en nuestra empresa ofrecerle y que realmente estén a su alcance. Si somos capaces de suscitar una respuesta, seremos capaces de crear fidelidad. (Cutropia, C 2005 pag. 37)

### **El marketing estratégico y operacional.**

#### **Marketing estratégico**

El marketing estratégico es un proceso cuya orientación fundamental es el análisis del mercado y sus oportunidades y no la actuación sobre el mismo, se trata de desarrollar a Largo plazo el plan que va a desarrollar la empresa de modo que se pueda conocer que va a producir y donde lo va a vender con rentabilidad.

Para desarrollar el plan de marketing estratégico hay que efectuar las siguientes acciones.

- Identificar los mercados que pueden ser atractivos para la empresa.
- Investigar sus necesidades y como pueden ser satisfechas, en términos cantidad, tiempo y lugar.
- Determinar o seleccionar cual va a ser su público objetivo o clientes a los que va a poder dirigirse .Es difícil que todos los componentes de un mercado tengan las mismas características y necesidades por ello hay que adaptar la oferta de la empresa a aquellos segmentos del mercado donde se va a contar con ventajas frente a la competencia.
- Diseñar estrategias de diferenciación que permita procesar ofertas más atractivas que la competencia.

Mutuamente coordinadas e integradas, las estrategias implican tomar decisiones que no se traducen directamente en acciones pero sirven como guía y marco de

referencia para las decisiones operativas de marketing y para ejecutar las operaciones consiguientes.

Las estrategias del proceso de marketing son cuatro: *segmentación de mercados, posicionamiento, postura competitiva y desarrollo*

### **Segmentación de mercados**

Implica seleccionar el segmento o segmentos del mercado a los cuales se dirigen en forma específica las operaciones de marketing. Expresado de otra forma, la segmentación representa los grupos del mercado a los cuales se busca brindar beneficios o satisfacciones, sea en lo relativo a un producto, una línea de productos o globalmente de la empresa.

### **Posicionamiento**

Esta estrategia se refiere a proyectar la imagen-significado que se desea generar para un producto, para una línea de productos o para una empresa. Posicionamiento implica la *posición* que ocupa un ente en la mente del público, en el sentido del significado que se le asigna a este ente.

### **Postura competitiva**

Representa la forma como se enfrenta a los competidores para conseguir la preferencia de los mercados. Igual que las demás estrategias, ésta se aplica para productos individuales, líneas de productos y para la empresa, guardando, por supuesto, la respectiva interrelación de estos niveles.

### **Desarrollo**

Es la estrategia que marca el rumbo de crecimiento o consolidación de un producto, de una línea de productos o de una empresa. Las estrategias de desarrollo son de tres tipos: *intensivo, diversificado e integrado*.

El *desarrollo intensivo* se refiere a las decisiones que se formulan para lograr el crecimiento de productos ya existentes en términos de mantener o modificar sus características, en conjunción con mantener o ampliar los segmentos a los cuales se destinan,

*El desarrollo diversificado* se refiere al lanzamiento de nuevos productos, los

cuales pueden tener como segmentos-meta los mismos que los productos ya existentes o segmentos nuevos, a la vez que se determina si lanzar los nuevos productos implicará para la empresa métodos de producción y comercialización habituales o novedosas.

A su vez, el *desarrollo integrado* implica decidir si agregar a la empresa funciones y operaciones de proveedores o de intermediarios, en lo que vendría a ser la *integración hacia atrás o hacia adelante*, respectivamente.

### **Marketing operacional**

El marketing operativo esta dado por un corto plazo, va a determinar las acciones que vamos a seguir en el día a día de nuestra operación, se plasma en el plan anual de marketing y tiene como finalidad conseguir la máxima participación en el mercado potencial con atractivo económico para la empresa. Las cuatro herramientas o políticas básicas con las que cuenta el marketing para alcanzar esa máxima participación son Producto, Precio, Promoción y Distribución generalmente conocidos como las cuatro P del marketing.

#### **Producto.**

Dado que es por medio del producto, sea un bien, un servicio o una combinación de ambos, que se brindan beneficios a los mercados, el producto representa la actividad operativa primordial en el proceso de marketing; incluye la gama de la oferta a ser brindada a los mercados, así como las características sustanciales de cada producto ofertado.

Las **fases del ciclo de vida** de un producto nuevo son:

1. *Lanzamiento*
2. *Crecimiento*
3. *Maduración*
4. *Declive*

#### **Promoción**

Implica todas las actividades para estimular o incentivar los mercados hacia la compra y consumo de los productos. Abarca acciones de publicidad, venta personal, ofertas especiales, exhibición, periodismo y relaciones públicas.

## **Distribución**

Se refiere al flujo de productos del ofertantes a los mercados consumidores, lo cual incluye las operaciones de transporte y almacenamiento y la selección de los canales intermediarios de comercialización tanto mayoristas como minoristas o detallistas, con el comprador, para establecer así los puntos de venta para el intercambio final

## **Precio**

Se refiere al valor monetario que se asigna a un producto en función del beneficio percibido por el comprador o el usuario. Las decisiones sobre precio incluyen las concernientes a las formas de pago que se ofrecen al comprador, como créditos, cuota inicial, adelantos, descuentos, etc.

- La mezcla original demostró ser insuficiente con el desarrollo de la industria de los servicios y sectores sociales, es así como se le agregan tres elementos adicionales
- Relación de la mezcla de marketing social y de servicios.

## **Personal:**

El personal es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal. Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva.

## **Procesos:**

Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crean un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.

### **Presentación:**

Los clientes se forman impresiones en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletines, etiquetas, folletos, rótulos, etc. Ayuda crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Tangibilizar al servicio. Mayormente estas tres últimas aplican para las industrias hoteleras y turísticas. (<http://www.aulafacil.com/CursoMarketing/CursoIntroduccion/clase2-3.htm>)

### **Métodos del marketing de destinos**

Los promotores de hospitalidad y turismo procuran combatir las imágenes negativas con publicidad positiva. También ofrecen incentivos para tentar a los viajeros a que prueben un sitio o un servicio en particular. Un programa de marketing completo toma en consideración que tipo de servicios ofrecer, a qué grupo de personas se dirige, como informar a esas personas de que dichos servicios existen y cómo hacer que éstos resulten tentadores. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 55).

El final de los años 80 y el principio de los 90 trajo grandes cambios en la escena internacional. La caída del muro de Berlín simbolizó el fin de las fronteras nacionales a manos de las fuerzas políticas y económicas. Los negocios vieron abrirse mercados nuevos y enormes en los países de Europa del Este y también en China, hasta cierto punto, comenzó a moverse desde su economía centralizada hacia los sistemas de mercado. Las empresas de hospitalidad con base americana se extendieron como consecuencia de estos cambios. Marriott abrió 520 habitaciones en Varsovia (Polonia) en 1989. Los inversores japoneses compraron, enteros o en parte, unos 200 hoteles en Estados Unidos. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 83)

Satisfacer las necesidades y expectativas del huésped es primordial para la industria de la hospitalidad, que está orientada al servicio. A veces, un operador imaginativo ofrece algo tan poco usual, tan práctico o razonable de precio que la gente siente deseos de comprarlo, incluso aunque no supieran que lo necesitaban hasta que lo vieron. Pero la mayor parte de las veces, satisfacer las necesidades de la gente trae

consigo saber antes qué es lo que la gente quiere. Esto significa comprender la cultura del consumo. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 85)*

### **5.2.2. Plan de Marketing**

Cuando en el ámbito de la empresa, hablamos de planes, multitud de ellos son los que de alguna manera influyen directamente en el área de marketing.

En especial hay un tipo de plan, que sin duda hará variar los planteamientos de cualquier tipo de empresa, tanto a medio como a largo plazo y sobre todo a corto plazo, puesto que aquí es donde adquiere razón de ser el plan de marketing. *(Cutropia, C. 2005. Pag. 43)*

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing. *(Kotler, P. 1994.)*

El plan de marketing facilitará a la empresa:

- La asignación correcta de los recursos
- Ayuda en la coordinación de esfuerzos
- Su puesta en marcha
- El trabajo sobre planteamientos concretos de rentabilidad
- Acortar los plazos de ejecución en los trabajos
- Asignar responsabilidades y exigir el cumplimiento de los objetivos
- Establecer elementos de control

*(Cutropia, C. 2005. Pag. 44)*

### **¿Por qué planificar?**

Todos de alguna forma u otra planificamos. Muchas veces lo hacemos mentalmente.

La planificación tiene, entre otros, los siguientes beneficios:

Ayuda a definir hacia donde quiere ir y cuál es la meta.

Señala un camino lógico a seguir para llegar a ella.

Mantiene informado de cómo se progresa respecto del plan trazado.

Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.

Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo.

No se debe pensar en la planificación como un proceso rígido, que se hace de una vez y para siempre.

Muchas oportunidades de negocios terminan en fracasos o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable entre la innovación o el descubrimiento de una idea interesante con los objetivos esperados y los recursos indispensables. La planificación es la forma de articular estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración.

Muchas personas suelen confundir entre planeación, Plan de marketing o mercadotecnia y planificación estratégica.

Diferencias entre la planeación, plan de marketing y planeación estratégica.

	<b>Temporalidad</b>	<b>Alcance</b>	<b>Tipo de objetivos</b>
<b>Planeación</b>	Corto plazo (un año)	Mínimo, sólo en el área operativa	Reales
<b>Plan de marketing</b>	Mediano plazo (Un año)	Al área de marketing y demás áreas funcionales	Reales
<b>Planeación estratégica</b>	Largo plazo (5 años)	A toda la organización	establecidos

*Fuente: (Fernández, R. 2004. Pag. 4)*

### **5.2.3. Marketing en los establecimientos de alojamiento**

La finalidad de común de todos los negocios de alojamiento, independientemente de su clasificación o tipo de propiedad, es satisfacer las necesidades del cliente. Este elevado ideal puede ser difícil de alcanzar porque las necesidades y deseos de los clientes cambian constantemente. El departamento de marketing del hotel realiza investigaciones para estar al corriente de las necesidades y deseos de los clientes potenciales y para planificar y llevar a cabo fórmulas para satisfacer dichos deseos. Pero conocer y entender las necesidades del huésped es sólo uno de los objetivos del marketing. El marketing es el proceso de planificación del hotel (tipo

de instalación, servicios ofrecidos y lugar de emplazamiento), que tarifas aplicar y como llegar a los clientes potenciales, todo ello de forma que satisfaga los objetivos individuales y de la organización. La terrible competencia, la creciente complejidad del mercado y la sofisticación de los huéspedes, han acrecentado la importancia de un marketing apropiado. La consecuencia ha sido el aumento constante del presupuesto para estas tareas y el prestigio especial del personal del marketing. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 144).*

### **Segmentación del Mercado**

El objetivo del Mercado de la industria del alojamiento es todo huésped potencial de la industria del alojamiento, tanto si va a visitar parientes, como a realizar negocios o a relajarse en vacaciones. Dado que el mercado total es muy grande, los especialistas lo separan en segmentos de mercado, grupos más pequeños e identificables con características comunes. *(Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 145).*

#### **5.2.4. El Plan de Marketing en los establecimientos de alojamiento**

Sin duda si una empresa pretende mejorar, ser más eficaz, competitiva y en especial quiere tener más definido su futuro, debe aprender a desarrollar y gestionar planes de marketing claros y concisos.

Generalmente se utilizan dos planes de marketing. Un plan a corto plazo que determina las estrategias de marketing para un año, o menos, y un plan a largo plazo que cubre cinco años o más, los planes contienen básicamente el mismo material, aunque el plan a corto plazo permiten muchos más detalles. Las estrategias esbozadas en un plan comprenden presupuestos y programas de tiempo para cada objetivo, análisis de mercado y la imagen que pretende ofrecer la compañía o el puesto en el mercado. La mayor ventaja de utilizar un plan es la coherencia de los objetivos.

Si no hay un plan los presupuestos de marketing se pueden consumir en meterse en callejones sin salida. El personal de marketing debe mantener en primer plano la percepción del huésped de la imagen del hotel. El punto de vista del huésped es tremendamente importante: él o ella tienen que poder ver claramente las ventajas de un hotel por encima de las de su competidor, o si no podrían decidir quedarse en

cualquier otro sitio. El marketing adecuado de las ventajas de un hotel es vital, si tenemos en cuenta que el cliente lo que suele buscar es el “Mejor servicio”.

El proceso que se sigue para el marketing de los servicios es distinto del de los bienes industriales. En las industrias productoras de bienes el producto es *tangible*. por ejemplo, en la venta al por menor, el producto puede ser ropa, muebles o electrodomésticos. El producto de la hospitalidad, sin embargo, es *intangible*. El producto es el servicio que recibe el huésped de una firma de hospitalidad y su personal (aunque pueda haber productos tangibles, como la habitación o la comida). El técnico de marketing utiliza varios métodos distintos para promocionar la industria del alojamiento, entre ellos las ventas directas o personales, la publicidad, las relaciones públicas, promociones y paquetes turísticos. (Kye-Sung, C; Sparrowe, R. 200. Pag. 149 y 150):

### ***Pautas de un plan de marketing en los establecimientos de alojamiento***

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

**Resumen Ejecutivo.** Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.

### **La visión**

La visión es el escenario a futuro que se establece con la finalidad de alcanzarlo.

### **La misión**

La misión de una empresa es el marco conceptual que define cuál es y cual debería ser el negocio y establece las grandes líneas estratégicas que marcan el rumbo del negocio.

Toda misión empresarial debe apoyarse en una "promesa" simbólica que atrae la voluntad del consumidor y que representa su "esperanza" de satisfacer una necesidad o un deseo.

Ninguna compañía podría crecer a partir de una misión que la sitúe en el negocio equivocado, porque la llevaría al fracaso.

Las tres cuestiones básicas que sirven para definir la misión de una empresa son:

- **¿Qué necesidades** o deseos estamos satisfaciendo? (demanda)
- **¿Con qué productos** o servicios daremos mayor satisfacción a nuestros clientes? (oferta)
- **¿Cuál ventaja competitiva** que nos diferencia de la competencia? (habilidad distintiva) (¿por qué nos eligen a nosotros?)

Estas preguntas que parecen sencillas de responder, no lo son tanto, principalmente la tercera, que está sujeta a cambios permanentes.

Definir claramente la misión es el paso más importante para la formulación del plan de marketing. Hay que darle forma operativa, discutirla, analizarla y llegar a un consenso.

#### **Diagnostico.**

Existe un conjunto de hipótesis que resultarán fundamentales para la toma de decisiones de marketing. Estas hipótesis tienen como finalidad despejar la incertidumbre con la que operan las empresas.

El propósito es recabar la mayor cantidad posible de información para construir lo que se denominan "escenarios" y que tratan sobre el desarrollo de eventos futuros, aportando al plan de marketing en su etapa estratégica, una herramienta de trabajo valiosa para operar en situaciones de riesgo e incertidumbre.

La formulación de hipótesis sobre la evolución del negocio permite:

- **Explorar posibilidades y establecer simulaciones del tipo: "¿qué pasaría con este negocio si pasara tal cosa o tal otra?"**.
- **Crear un marco de referencias globales sobre los cuales construir el plan de marketing.**
- **Definir la viabilidad de los objetivos estratégicos, así como la probabilidad de éxito de alcanzarlos.**

**Análisis de situación:** Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes:

**Escenario:** Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.

Séneca decía hace más de 2.000 años: "Es más importante saber hacia dónde van los eventos que saber de dónde vienen".

Sin embargo, los fundamentos de lo que se puede considerar hoy como "escenarios posibles" corresponden a la teoría militar, y tienen su origen en Moltke y von Clausewitz. Los puntos principales de la teoría militar aplicados a la estrategia de negocios, son:

- Atacar al enemigo cuando éste es más débil;
- Aumentar las fortalezas propias;
- Tener siempre presente el objetivo a largo plazo (batalla o campaña).

El concepto principal que sirve para el diseño de escenarios consiste en agrupar los sucesos externos e internos de una empresa y en imaginar los posibles resultados de estos agrupamientos en el futuro.

Las técnicas de escenarios se diferencian de los pronósticos convencionales que simplemente proyectan las tendencias del pasado hacia el futuro (por ejemplo, pronóstico de ventas).

La construcción de escenarios permite encontrar un proceso que busca entender lo que puede ocurrir en el futuro y desarrollar las estrategias más convenientes.

Hay que partir de información disponible y ordenarla en forma coherente para llegar a describir un futuro con fundamento y lógica. Los datos e informaciones se deben analizar con seriedad y objetividad.

Básicamente se pueden construir dos escenarios extremos, uno pesimista y otro optimista. ¿Qué es lo mejor y qué es lo peor que puede ocurrir en cada caso?

Cuando se completan los dos conjuntos de hipótesis extremas; se pueden balancear para llegar a una posibilidad intermedia, que es la que generalmente tiene una mayor probabilidad de suceder.

A partir de estas hipótesis de trabajo, es necesario preguntar:

**¿Cómo nos puede afectar en caso de confirmarse en la realidad?**

**¿Qué amenazas u oportunidades surgen de cada posibilidad?**

**¿Cómo podemos prepararnos para aprovechar las oportunidades?**

**¿Cómo podemos evitar las amenazas?**

De las respuestas van a surgir las estrategias que nos permitan tener definidas con anticipación las diversas líneas de trabajo para cumplir con nuestros objetivos en cada situación que deba enfrentar la empresa.

Los distintos escenarios que se pueden analizar son, entre otros:

### **Económico**

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna forma, la marcha de la economía.

- Evolución del Producto Bruto Interno.
- Tasa de inflación.
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.)
- Presión Impositiva.
- Ingreso nacional disponible.
- Tasa de desempleo.
- Comercio Exterior.
- Evolución comparada entre los distintos sectores de la economía.
- Tarifas de Servicios Públicos.

El ambiente económico consiste en una serie de factores que afectan el poder de compra y los patrones de gastos de la población.

### **Tecnológico**

El escenario tecnológico es un poco más complicado de definir. Está referido principalmente a los cambios que pueden esperarse para el período que se está considerando; en términos de desarrollos de nuevas tecnologías

industriales, comerciales o de servicios, así como también la potencial aparición de nuevos productos o nuevos materiales.

Características:

- Disponibilidad tecnológica.
- Tecnología requerida (atraso tecnológico).
- Madurez y volatilidad.
- Patentes y derechos.
- Flexibilidad.
- Complejidad.
- Tasa de cambio.
- Tecnologías sustitutivas.
- Especialización tecnológica.

### **Político - Laboral**

Comprende todas las variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, incluidas, claro está, las agrupaciones empresarias, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema.

Variables típicas de este escenario, son las huelgas parciales o generales, los compromisos sectoriales, la aprobación o desaprobación de determinadas leyes, los atentados terroristas, etc. Implica:

- Costos laborales.
- Legislación laboral
- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- Disponibilidad y costos de capacitación.
- Normas de Seguridad.
- Grado de sindicalización.
- Grupos de presión y compromisos sectoriales.

## **Político - Legal**

Las estrategias de marketing dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político.

Este ambiente está integrado por leyes, decretos, resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno.

Los grupos de presión, influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad. La protección del medio ambiente es una preocupación creciente y a partir de allí surgieron los grupos y partidos ecologistas.

Se fomentan también los usos alternativos de energía no contaminante (solar, eólica, hidráulica, etc.) frente al petróleo, gas, carbón que en algún momento se agotarán.

El escenario político - legal comprende:

- Partidos, ideologías.
- Gobierno (P. Ejecutivo, Legislativo), oposición.
- Reglamentación sobre la competencia.
- Leyes de protección ecológica (medio ambiente).
- Leyes de protección de los recursos naturales.
- Convenios internacionales.
- Incentivos de promoción industrial. Proteccionismo.
- Protección al consumidor.
- Transferencia internacional de fondos.
- Legislación de comercio exterior.
- Legislación de mercado de cambios.
- Legislación de propiedad extranjera.

## **Demográfico.**

La demografía es el estudio de las poblaciones humanas en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros aspectos estadísticos.

Es necesario conocer los siguientes aspectos:

- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad).
- Migraciones internas.
- Migraciones externas.
- Distribución por edad.
- Distribución por sexo.
- Densidad poblacional.
- Proporción de población urbana/rural.
- Estructura familiar.

### **Socio - Cultural.**

El ambiente cultural incluye a grupos de personas con sistemas de valores compartidos que se basan en las experiencias o situaciones de la vida común que afectan las preferencias y comportamientos básicos de la sociedad.

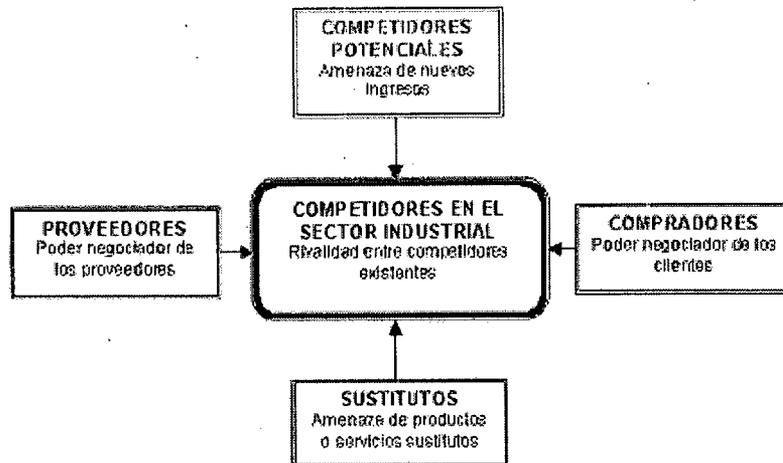
Características de este escenario:

- Estilos de vida.
- Educación.
- Desarrollos ocupacionales.
- Transformación de necesidades.
- Moda.
- Porcentaje de población por nivel socio-económico.
- Medios de comunicación. Líderes de opinión.
- Impacto ecológico.
- Hábitos de consumo.

### **Competencia**

Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa, Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño enfrentan los siguientes tipos de competidores:



- **Acción de los competidores existentes:** Son los que venden productos y servicios similares a los de la empresa.
- **Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)**  
Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse según tengan ciertas ventajas o facilidades competitivas, para entrar en el mercado.
- **Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.**
- Se entiende por productos sustitutos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque se originen en una tecnología diferente.
- Este tipo de amenazas se agrava en sectores de rápido cambio tecnológico o de fácil cambio de la relación calidad - precio.
- **La fuerza negociadora de clientes o compradores**
- Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes, pudiendo influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.
- **El poder de negociación de proveedores.**
- El poder de los proveedores ante las empresas clientes radica en el hecho de que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, limitar la cantidad vendida, etc.

### La empresa

Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.

Los aspectos que son necesarios tener en cuenta para el análisis de la empresa, en función de la importancia crítica para el estudio, comprende:

- Identidad, cultura, valores, estilos de conducción.
- Conocimiento del negocio y factores críticos de éxito.
- Resultados globales, por negocio, por producto, en términos económicos y financieros. Capital, recursos, endeudamiento, crédito, etc.
- Imagen (conocimiento de la marca, valoración, lealtad, satisfacción del cliente).
- Productos y servicios.
- Participación en el mercado, clasificado por producto y por segmento.
- Líneas de productos.
- Nuevos productos.
- Motivación y capacitación de los Recursos Humanos.

Es necesario, en definitiva, contar con un diagnóstico de la empresa, para tener un conocimiento profundo y detallado de la realidad actual, como instancia previa a cualquier decisión que implique un cambio.

### **Análisis de mercado**

Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

#### **El sector**

Es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa; porque permite reflejar el comportamiento del mercado y evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva.

Esto permite visualizar lo "atractivo" o no de un sector.

Las fuentes más comunes de información sobre el particular, están en los periódicos especializados, Cámaras de Comercio e Industria, Oficinas Gubernamentales, bancos, Universidades, Consultores especializados, Internet, programas de radio y TV, etc.

Los aspectos más importantes a tener en cuenta cuando se analiza un sector, son entre otros:

- Tendencia de la industria.
- Tendencia de la moda.
- Información sobre la competencia que actúa en el sector.
- Información sobre los clientes de la industria.
- Análisis del ciclo de vida del sector.
- Cambios en las preferencias del consumidor.
- Información sobre los productos y servicios que se comercializan.
- Análisis y evaluación de nuevos productos o servicios.
- Tendencias de consumo (productos ligth, ecología, medio ambiente).
- Análisis sobre la fijación de precios.
- Pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios.
- Visualizar segmentos de mercado disponibles.

### **Los consumidores**

La cuestión fundamental para hacer posible un negocio en este momento de gran turbulencia es "imaginar" correctamente el mercado.

El mercado no se parece en nada al de los años '70 tan previsible y entendible.

Muchos empresarios insisten en que la experiencia puede ser aplicable a cualquier situación y no se dan cuenta que su empresa no está sufriendo una recesión pasajera sino que puede estar quedando fuera del mercado.

Nos guste o no el mercado está experimentando modificaciones dramáticas.

Entender e interpretar correctamente los deseos de los consumidores implica investigar lo que piensan de nuestros productos y de los de nuestros competidores, escuchar sugerencias para que mejoremos. Estudiar las actitudes que tienen hacia nuestra comunicación de marketing, lo que sienten sobre sus roles en la familia, cuáles son sus sueños y fantasías respecto de sí mismos, de sus familias y de la sociedad.

Es decir, es necesario dividir en segmentos los mercados y conocer cómo el comportamiento difiere de un segmento a otro.

Por ejemplo: el vino que se compra para tomar en casa suele ser de otra marca que la del vino que se consume en una fiesta familiar, o en una reunión de negocios.

Los factores que influyen en el comportamiento del consumidor están interrelacionados y se dividen básicamente en dos grandes categorías: *las influencias externas*, como la cultura, los valores, los aspectos demográficos, los grupos de referencia y el hogar; y las *influencias internas*, como la memoria, la motivación, la personalidad, las emociones, el estilo de vida y las actitudes.

### **El cliente**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores.

### **Tipos de clientes**

Para tener un panorama más claro, se puede diferenciar a los clientes de acuerdo con la forma en que intervienen en el proceso de compra. Se pueden diferenciar 5 categorías de clientes:

- 1. Iniciadores:** son los que motivan o proponen la compra, la impulsan. Por ejemplo: Golosinas, juguetes, espectáculos infantiles, y alguna ropa es comprada solamente gracias a la acción de los iniciadores, los chicos.
- 2. Influenciadores:** son los que interfieren a favor o en contra en la decisión de compra.

Un ama de casa puede decidir comprar un electrodoméstico, pero un técnico en lavarropas o heladeras puede influenciarla para que elija un modelo u otro en función de la calidad.

- 3. Decisores:** es la persona que finalmente toma una decisión de compra o una parte de ésta, esto es, si comprar o no, qué, cómo comprar o donde comprar.

La esposa no quiere ir a comer a un Mac Donald y decide que la familia vaya a un restaurante.

- 4. Compradores:** son los que concretan y realizan la transacción comercial propiamente dicha.

- 5. Usuarios:** son los que efectivamente hacen uso del producto o servicio. Los usuarios son los que influenciarán nuevas decisiones de compra en un futuro.

Si el negocio fuera una florería, es muy probable que muchos de los verdaderos clientes no sean los que pagan sino los que reciben flores.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo.

- Encuestas periódicas.
- Investigación de mercado.
- Conversar con los empleados que están en contacto con el cliente.
- Atender personalmente los reclamos y las quejas.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones; tratando de anticiparse a los problemas.

**Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos. Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez, el éxito será para aquellos que escuchen (y respondan) más resueltamente. (Tom Peters).**

Las expectativas del cliente cambian de un día para otro, mucho más rápidamente que los productos. La lealtad de los clientes es algo difícil de obtener y se desvanece fácilmente. Vale la pena escuchar sus opiniones, al menos si quiere verlos nuevamente.

## **Análisis estratégico.**

El Análisis Estratégico comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

Existe un entorno en el ambiente competitivo donde se desempeña la empresa, este entorno es el que contiene a la empresa, con sus posibilidades de desarrollo, ya sea positivo o negativo.

Se pueden diferenciar distintos ambientes en los que se desenvuelve la empresa:

- **Ambiente interno:** Son todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.
- **Microambiente:** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.
- **Macroambiente:** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

## **F.O.D.A.:**

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis **F.O.D.A.**, que consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al micro y macro ambiente de la compañía.

Este instrumento permite representar en términos operativos un cuadro de situación que distingue entre el adentro y el afuera de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

Como se ha visto el estudio de escenarios requiere evaluar:

- Los aspectos económico, tecnológico, político, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial.

Para el análisis interno es necesario estudiar:

- Los recursos humanos y materiales disponibles, la tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
- Los bienes inmateriales disponibles como la marca, imagen, satisfacción del cliente, etc.

Se puede organizar la información de manera tal de facilitar el diseño de una dirección estratégica.

Por lo tanto podemos identificar a modo de ejemplo:

### **Fortalezas**

- Abundante capital de trabajo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos
- Tecnología de última generación
- Marca y productos bien posicionados

### **Oportunidades**

- Mercado en crecimiento
- Suba de los aranceles de importación
- Posibilidades de exportar

### **Debilidades**

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados
- Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control
- Tecnología obsoleta
- Marca y productos regular o mal posicionados

### **Amenazas**

- Barreras de ingreso de competidores bajas
- Aparición de productos sustitutos

- Aparición de productos importados
- Uso de materias primas no renovables

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

### **U.E.N (Unidades estratégicas de negocios):**

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

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa los negocios que forman la compañía.

- Esta querrá poner los mayores recursos en los negocios más rentables y reducir o abandonar sus negocios más débiles.
- Esto permite mantener al día la cartera de negocios al fortalecer o agregar negocios en crecimiento y retirarse de negocios decadentes.

El primer paso es identificar los negocios claves que componen la empresa.

Una UEN puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

El propósito es encontrar formas para que la empresa pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así la mayoría de los enfoques de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las UEN en sus dimensiones más importantes:

El más conocido de estos enfoques de planificación de cartera es el del Boston Consulting Group

En la matriz de **crecimiento - participación** se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios, según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

Se conforma de esta manera una tabla de doble entrada, donde se establece por cada eje una línea de demarcación que da lugar a una rejilla de cuatro cuadrantes.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento se mide en alto y bajo.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de **productos -- mercados** respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

**Matriz de crecimiento - participación**

<b>TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ESTRELLAS</b> Alta inversión y alta participación.	<b>DILEMAS</b> Requieren mucha inversión.
	<b>BAJO</b>	<b>VACAS LECHERAS</b> Generan fondos y Utilidades	<b>PERROS</b> Baja participación Pocos fondos
<b>Matriz B.C.G.</b>		<b>FUERTE</b>	<b>DEBIL</b>
		<b>CUOTA DE MERCADO RELATIVA</b>	

- **Estrellas:** Se trata de UEN de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayores efectivo.
- **Vaca lechera:** Son UEN que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de

estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.

- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Dilemas:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras UEN.
- Como su nombre lo indica, son dilemas por cuanto pueden llegar a cualquier destino: éxito o fracaso. En estos casos debe tomarse una decisión, invertir para que el producto crezca o hacerlo retirar. De lo contrario el producto con el tiempo pasará a ser perro.
- Habiendo llegado a este punto, la tarea de planificación de cartera de la empresa consiste en determinar que papel asignarle a cada UEN en el futuro. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos.
- **Construir:** Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las UEN, incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr ese objetivo. La "construcción" es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas.
- **Mantener:** Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las UEN. El objetivo es apropiado para vacas lecheras de efectivo fuertes, a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo.
- **Cosechar:** Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo de las UEN, independiente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débiles con interrogantes y perros.
- **Despojar:** Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.

### Los Objetivos

La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.

El objetivo es establecer un resultado que permite cerrar la distancia entre la situación actual y un estado futuro esperado.

La definición de un objetivo, debe reunir las siguientes características o atributos:

- **Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr. Para ello es necesario definir algún indicador que permita medir si el objetivo fue alcanzado o no.
- **Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles (humanos, técnicos, materiales y financieros) para no provocar frustración y falta de motivación.
- **Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar. Una meta puede ser por ejemplo: fabricar 500 camisas por mes, pero si el mercado sólo puede comprar 200, no es un objetivo realista.
- **Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.
- **Acotado:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento.

## Las Estrategias

La estrategia es el camino que la empresa debe recorrer para alcanzar sus objetivos. Toda estrategia es básicamente estrategia competitiva.

El análisis de cartera de actividades que se puede desarrollar utilizando la matriz BCG, es el camino que conduce a la formulación de las estrategias adecuadas, dado que permite considerar el posicionamiento individual de cada una de las actividades que la componen.

Michael Porter ha resumido tres tipos generales de estrategias llamadas genéricas o básicas, que proporcionan un buen inicio para abordar luego diferentes estrategias de desarrollo y crecimiento.

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se podrá optar por todo el mercado o un segmento determinado, y desde la óptica de las ventajas competitivas

existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En la siguiente gráfica se sintetizan estas alternativas estratégicas.

		<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	COSTOS BAJOS
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	PARA TODO EL SECTOR	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	PARA UN NICHOS O SEGMENTO	Concentración o Enfoque de Especialista	

- Liderazgo general en costos
- Esta estrategia se basa fundamentalmente en mayor productividad y hace hincapié en la posibilidad de ofrecer un precio bajo, como consecuencia de un mayor control en los costos.

Esta estrategia la adoptan generalmente las grandes empresas que ofrecen productos de consumo masivo, supermercados e hipermercados.

Para las micro y pequeñas empresas es muy riesgoso implementar este tipo de estrategias en un mercado muy competitivo, porque conduce a un guerra de precios difícil de soportar por las mismas.

- Estrategia de diferenciación
- Esta estrategia consiste en adicionar a la función básica del producto algo que sea percibido en el mercado como único y que lo diferencie de la oferta de los competidores.
- La diferenciación posibilita una barrera contra la rivalidad competitiva, al reducir la potencial sustitución del producto, aumentar la fidelidad de los consumidores y disminuir la sensibilidad a precios; todo lo cual redundará en mejores condiciones para generar rentabilidad.
- Concentración o enfoque de especialista

- El objetivo de esta estrategia es concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.
- Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo.
- Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento objetivo y es aconsejable para los micro y pequeños empresarios

## **Segmentación y Posicionamiento**

### ▪ **Los Mercados**

Originalmente el significado de mercado estaba asociado al lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunían para intercambiar productos y servicios.

Para un responsable de Marketing, un "mercado" es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio.

Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

### ▪ **Marketing Masivo**

La empresa produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores. Con ello pretende lograr rendimientos de escala, bajos costos y precios, para atender un público masivo.

### ▪ **Marketing de producto diferenciado**

Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc.

La empresa decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.

- **Marketing hacia mercados meta**

Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado.

En la actualidad cada vez se trabaja más con el Marketing de mercado meta. Esto estimula a las empresas para fabricar productos adecuados a cada mercado meta; con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente.

En definitiva el marketing de mercado meta, es la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente. Se compone de tres pasos principales:

- **Segmentación del mercado**

Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Marketing.

- **Selección del mercado meta**

Consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado.

- **Posicionamiento en el mercado**

Es la imagen que se ha formado en la mente del consumidor sobre un producto, una marca o una empresa. Son los atributos o beneficios percibidos por el cliente en relación con otras marcas o productos.

#### **A) Segmentación de un mercado**

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas. Podemos trabajar con los siguientes tipos de segmentación:

## **Segmentación Geográfica**

Divide al mercado en diferentes unidades geográficas; como nación, regiones, provincias, ciudades, barrios, etc. La empresa debe decidir en que ámbito territorial va a desarrollar sus actividades y delimitarlo.

Esta segmentación involucra también el número de habitantes de la zona geográfica, la densidad (urbana, suburbana y rural) y el clima (cálido, templado o frío)

## **Segmentación demográfica**

Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como:

- Edad
- Sexo
- Ciclo de vida familiar
- El ingreso
- La ocupación
- La educación y la religión
- La raza
- La nacionalidad

## **Segmentación Psicográfica**

Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumo. Puede ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos. Estos pueden ser:

- Clase social
- Estilo de vida
- Personalidad

## **Segmentación según el comportamiento**

Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

**Compras ocasionales:** Por ejemplo: Día de la madre o del Padre, del niño, casamiento, Reyes, fiestas de Navidad, etc.

**Tipo de usuario y frecuencia de uso:** Se pueden clasificar en usuarios antiguos, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios habituales de un producto. Es fundamental detectar los usuarios frecuentes para atraerlos y retenerlos.

**Lealtad a la marca:** Hay consumidores que no son leales a las marcas, otros que son a dos o tres. Es importante detectarlos.

### **Posicionamiento en el mercado**

El posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores en relación con los de la competencia".

La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

Se pueden distinguir cinco tipos de acciones para posicionar un producto:

- a. Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, etc.).
- b. Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).
- c. Por los beneficios que presenta (Una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar)
- d. Para cierta clase de usuarios (bares para un mismo sexo; un reloj Rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social; etc.)
- e. Por comparación con otros productos.

### **Marketing Operativo**

Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, servicio, distribución, precio, comunicación y promoción.

Las variables que integran el marketing operativo constituyen lo que se denomina **marketing mix** o mezcla de marketing. Los elementos que conforman el marketing operativo incluyen una oferta de mercado definida por las variables tales como: **el Producto, el Precio, Plaza o distribución, la Promoción o comunicación, Personal, Proceso y Perceptibilidad.**

## **Producto**

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer.

Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

El producto tiene señales concretas que pueden ser percibidas, como el contenido, forma, color, beneficios, etc.

Básicamente hay cuatro niveles de productos:

### **1. Producto principal**

Responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor?. Cada producto representa la solución de un problema. Los consumidores cuando compran un rollo de fotos, en realidad lo que adquieren es una promesa de obtener "recuerdos". Por ello es necesario descubrir el beneficio principal.

### **2. Productos auxiliares**

Son los servicios o artículos que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo: un hotel ejecutivo de primera clase debe contar con los servicios de registro de entradas y salidas, teléfonos, un restaurante y personal de servicio.

### **3. Productos de apoyo**

Son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal. En un hotel ejecutivo, un centro de negocios o un gimnasio de servicio completo son productos de apoyo que ayudan a traer huéspedes al hotel.

#### **4. Producto aumentado**

Es aquello que se ofrece en más sin que sea esperado por el consumidor, y constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos. Por ejemplo: Instalación, garantía, servicio, financiación, etc.

### **Ciclo de Vida**

Existen dos aspectos básicos para medir el atractivo de un mercado, uno es fundamentalmente cuantitativo y el otro incorpora el factor tiempo para establecer una relación con la evolución de la demanda.

Para ello se recurre a un modelo denominado "ciclo de vida de los productos", que se asemeja al ciclo biológico del ser humano.

El ciclo de vida de un producto representa distintas etapas de su historia de ventas. Existen productos industriales donde el ciclo es amplio y se puede distinguir perfectamente: derivados del petróleo, metalúrgicos, etc. En otros casos el ciclo es corto: diseños de ropas, en especial femenina, cosméticos, discotecas, etc.

Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos.

El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida de un producto sirve como guía para definir una estrategia para cada situación concreta.

Se pueden distinguir cinco grandes etapas que marcan períodos totalmente diferentes de la relación producto - mercado.

#### **1. Gestación**

Esta es una etapa donde la empresa genera ideas; las selecciona y desarrolla nuevos productos.

## 2. **Introducción**

La etapa de introducción de un producto en el mercado se caracteriza por el aumento relativamente lento de las ventas y la subsistencia de problemas de producción que todavía no han sido totalmente resueltos.

Los gastos de promoción y publicidad están en su máximo nivel. La rentabilidad es escasa e incluso puede llegar a ser negativa.

## 3. **Crecimiento**

Si el producto supera la etapa anterior de introducción, entra en la fase más importante del ciclo de vida, como es la de crecimiento. Es un período de progreso en términos de ventas y utilidades.

## 4. **Madurez**

En esta etapa las ventas comienzan a estabilizarse y existe mayor competencia, con un mercado cada vez más saturado. Es aquí donde se debe analizar la posibilidad de un relanzamiento del producto.

## 5. **Declinación**

Este período se caracteriza por una reducción generalizada de la demanda, incremento de los costos y declinación de utilidades.

El modelo del ciclo de vida, es un concepto que posibilita evaluar los atractivos de un producto en sus distintas etapas, en función del mercado meta, desde un punto de vista dinámico.

## **Marca**

La marca es una imagen o un nombre que pueden aparecer agrupados o no, con un diseño determinado y que sirve para reconocer productos o servicios pertenecientes a una empresa. El manejo de la marca es un aspecto importante del plan de Marketing.

A través de la marca se percibe un conjunto de atributos como la calidad, el precio, el servicio, etc.; sirve para diferenciar el producto de la competencia y tiene como objetivo crear fidelidad por parte de los consumidores.

Por ello es muy importante la selección del nombre de marca para aplicarlo a la estrategia de comunicación de la empresa. La marca debe ser "registrada" para obtener protección legal.

La configuración de una marca debe contemplar aspectos como: diferenciación con la competencia, destacar ventajas del producto o servicio, fácil de recordar, comprensible y sencilla para pronunciar.

### **Precio**

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio.

El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada.

La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios.

La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores.

La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores.

Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer los costos fijos, los

variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

Básicamente se pueden establecer tres estrategias de precios:

- a. **Disminución de precios:** se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia y se puede plantear una guerra de precios.
- b. **Aumento de precios:** Se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.
- c. **Posición competitiva:** Aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás.

El manejo de los precios se hace cada vez más difícil por la rápida masificación de los productos, por ello es necesario el control de los costos y lograr características que lo distinguan de la competencia.

La variable precios debe entenderse no solo como un valor sino como parte integrante de una imagen de ese "algo" llamado producto.

### **Plaza - distribución**

La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Los canales de distribución pueden ser:

- **Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON.

Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

**Ventajas:** se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.

**Desventajas:** en el caso de la venta por correo, se depende de la eficacia del servicio de correo que se contrate. En los canales puerta a puerta o mediante telemarketing se depende de la eficacia de los vendedores.

- **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

**Cortos:** Venta minorista.

Ventajas: se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio.

Desventajas: generalmente requiere una mayor inversión en stocks.

**Largos:** La venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

Ventajas: cada venta es importante en volumen. En general implica un manejo de stock más simple.

Desventajas: se pierde el control sobre la venta al consumidor final (precio, presentación, tiempos). Existe una gran dependencia de pocos compradores. Se cede parte del margen a los intermediarios.

Se puede resumir cuales son los factores estratégicos que inciden en la estructuración de los Canales de Distribución:

**Las características del consumidor final:** Este aspecto indicaría la conveniencia del fabricante para dirigirse a ellos directamente o no.

**Las características del producto - mercado:** Existen productos como los industriales o tecnológicos, que requieren canales de contacto más directos entre cliente y fabricante. Por otra parte, y en general aquellos de escaso valor unitario como los de consumo masivo, utilizan mayor número de canales de distribución.

**Cobertura del mercado:** Se debe definir la estructura de los canales a adoptar, el número de intermediarios que se utilizarán en los distintos niveles y las diferentes áreas geográficas a cubrir.

## **Servicios que brindan los canales de distribución**

Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son las siguientes:

- Transporte.
- Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes.
- Almacenamiento.
- Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores.
- Información sobre necesidades del mercado y de la competencia.

De la consideración de los factores mencionados debe surgir la decisión respecto del sistema de distribución más adecuado.

### **Promoción – comunicación.**

La comunicación comprende un conjunto de actividades que se desarrollan con el propósito de informar y persuadir a las personas que integran los mercados objetivos de la empresa, como así también a los canales de comercialización y al público en general.

La comunicación permite:

- Captar la preferencia del consumidor.
- Que se conozca el producto o servicio.
- Instalar y consolidar una marca.
- Establecer un puente entre la empresa y el mercado.
- Destacar características positivas y neutralizar las negativas.

La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Relaciones públicas
- La venta personal

## **Publicidad**

El objetivo de la publicidad es brindar una información a los consumidores con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio.

La publicidad es una de las formas de la comunicación que se establece entre la empresa y el consumidor, como parte del programa de comunicaciones.

El consumidor a través de la publicidad puede conocer cualidades distintivas de los productos, con el ahorro de tiempo que significa haber evitado la exploración en cada punto de venta.

El objetivo de la publicidad es generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto.

Los medios que se utilicen para lograr los objetivos publicitarios deben ser capaces de efectuar eficazmente este tipo de comunicación.

Estos medios son los vehículos a través de los cuales se hará llegar el mensaje según la estrategia creativa diseñada.

A continuación se detallan los medios publicitarios más utilizados, donde cada uno de ellos tiene un cierto impacto, llega a un determinado público y tiene condiciones técnicas acordes con los fines creativos de realización y los objetivos de audiencia que se han establecido para la campaña.

- Diarios
- Revistas
- Radio, televisión y cine
- Vía pública y transportes

## **Promoción de Ventas**

La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa.

El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo. Es importante destacar que la promoción no reemplaza la publicidad sino que se complementan y a través de ella se trata de demostrar que el producto existe. La promoción se debe originar a partir de la definición de un estrategia de comunicación.

### **Relaciones Públicas**

Según el Instituto Británico, las Relaciones Públicas constituyen el "esfuerzo deliberado, planificado y continuado para establecer y mantener un entendimiento mutuo entre una organización y su público".

Las relaciones públicas se desarrollan prácticamente en todas las organizaciones, con mayor o menor intensidad. Son parte del sistema de comunicación y se realizan en forma consciente o inconsciente en todos los contactos que la empresa tiene con las personas, clientes o proveedores.

Este aspecto de la comunicación tiene que ver con la inserción de la empresa en el medio en que se desenvuelve. Todo intercambio de mensajes entre la empresa y su entorno constituye una forma de relación y tiene incidencia en la estrategia de marketing.

### **Principales actividades de las relaciones públicas:**

#### **1. Relaciones de prensa**

El objetivo consiste en colocar noticias informativas en los medios noticiosos para atraer la atención hacia un producto o servicio.

#### **2. Propaganda del producto**

Consiste en ganar espacio en distintos medios de información para promover un producto o servicio. Los productos nuevos, los eventos especiales, las ferias de alimentos, los productos adecuados a las nuevas tendencias de consumo, son aptos para la propaganda.

#### **3. Comunicación corporativa**

Comprende las comunicaciones internas y externas para fomentar el conocimiento de la organización. Por ejemplo las circulares informativas de la empresa.

#### **4. Lobby**

Comprende la negociación con funcionarios gubernamentales para promover o eliminar las leyes y reglamentaciones. Las grandes empresas emplean a sus propios lobbystas, mientras que las empresas pequeñas lo hacen a través de sus asociaciones locales.

#### **Venta personal**

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra.

En comparación con la publicidad, la venta personal tiene varias cualidades destacables. Implica un contacto directo entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar cambios rápidos. La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones, que varían desde una relación de venta hasta una profunda amistad personal.

El vendedor eficaz se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y dar respuesta a sus necesidades. En la venta personal, se produce una comunicación más integral que posibilita un conocimiento más amplio del consumidor y existe una mayor necesidad de escuchar y responder.

El vendedor no sólo formaliza y concreta las ventas, sino también es un elemento importante en el sistema de información de marketing.

En el caso de los servicios se complementan tres pasos más al marketing mix tradicional, así tenemos:

### **Personal**

En este paso se describe los aspectos vinculados con el personal del negocio.

### **Procesos**

Los procesos se refieren al sistema de elaboración del servicio

### **Perceptibilidad**

Se establece la imagen que el negocio irradia hacia sus clientes actuales y potenciales.

### **Presupuesto**

Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.

"Un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos".

Es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia.

## **Control**

Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

### **Etapas del control permanente**

- Analizar
- Comprender
- Revisar las estrategias y los objetivos
- Si es preciso, modificarlas

### **Ejemplo (industria hotelera):**

**Los síntomas:** Un control durante la temporada demuestra que hay un menor volumen de negocios en relación a lo previsto (es un 25 % menos en comparación con la temporada anterior).

**Las causas:** Las tarifas son demasiado elevadas en relación con la competencia en el mismo mercado; la promoción ha sido insuficiente o mal hecha.

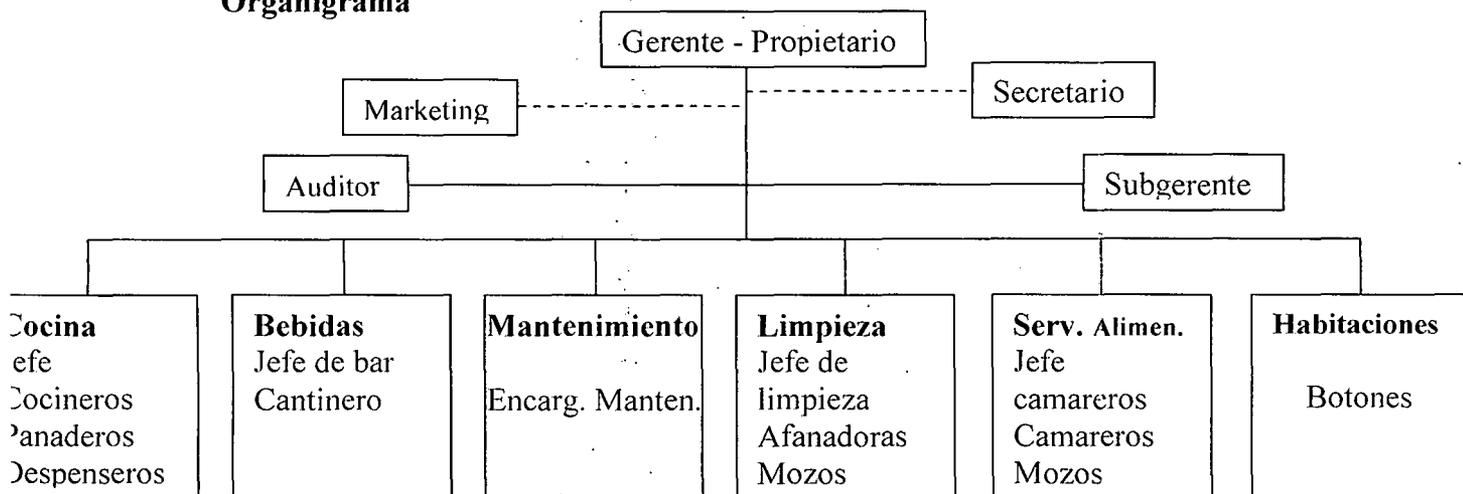
**Las medidas correctivas:** Una intervención inmediata en la política de precios (tercera semana gratuita al final de la temporada) y de distribución (una super-comisión a los integrantes de la red de agencias de turismo, para que las ventas al final de la temporada permitirá restablecer el equilibrio).

Estas disposiciones deben ser integradas inmediatamente al plan y puestas en práctica. (Kotler, P. 1985. Pag. 153)

## Hotel de dos estrellas



### Organigrama



Fuente: De la Torre, F. 2000. Pag. 116

### Características de un hotel de dos estrellas.

Nº de habitaciones : 20

Habitaciones (incluyen en el área un closet o guardarropa) m<sup>2</sup> mínimo

: Closet o guardarropa

Simples (m<sup>2</sup>) : 9 m<sup>2</sup>

Dobles (m<sup>2</sup>) : 12 m<sup>2</sup>

Cantidad de servicios higiénicos por habitación (tipo de baño) (1)

: 1 cada 2 habitaciones – con ducha

Área mínima m<sup>2</sup> : 3 m<sup>2</sup>

Todas las paredes deben estar revestidas con material impermeable de calidad comprobada : Altura 1.80 m. (2)

Habitaciones (servicios y equipos)

Agua fría y caliente las 24 horas (no se aceptan sistemas activados por el huésped) : Obligatorio

#### Servicios Generales

Servicio de ascensor de uso público (excluyendo sótano)

: Obligatorio a partir de 5 plantas

Cambio regular de sábanas como mínimo

: 2 veces por semana

Limpieza diaria del hotel y habitaciones

: *Obligatorio*

Recepción y conserjería (1) : *Obligatorio*

Servicios higiénicos públicos : *Obligatorio*

Teléfono de uso público : *Obligatorio*

Servicio de atención de primeros auxilios

: *Botiquín*

En el caso de Hoteles de una y dos estrellas el revestimiento de las paredes que no corresponda al área de ducha será de 1.20. (*Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR, 25 de Noviembre de 2004*).

**Placa**



### **5.3. Propuesta de un plan de marketing de un hotel de dos estrellas.**

#### **PLAN DE MARKETING DE UN HOTEL DE DOS ESTRELLAS**



##### **LA VISIÓN**

Convertirse en una empresa ampliamente reconocida dentro de los próximos cinco años caracterizados por la equidad entre el servicio de calidad y precio, estableciendo un posicionamiento en el mercado.

##### **LA MISIÓN**

Conformar un hotel de dos estrellas con una ventaja competitiva sentada en las buenas prácticas de atención al cliente, que brinde el servicio de habitaciones simples, dobles, triples y matrimoniales satisfaciendo al 90% las necesidades del cliente.

##### **DIAGNÓSTICO**

###### **Análisis de situación**

###### **Escenario**

El escenario donde se desarrollará el plan de marketing será la ciudad de Chachapoyas – Región Amazonas.

###### **Económico**

El ambiente económico que se vive en estos momentos en nuestro país es realmente aceptable, a pesar de la crisis mundial de este año, el Perú mantiene su economía estable y sin problemas fuertes.

Muchos especialistas incluso afirman que la crisis en nuestro país ya expiró y por ende la promoción de la inversión privada ha sido impulsada por el gobierno durante todo el año empieza a avisorar horizontes más amplios contribuyendo de esta forma al incremento de los negocios privados.

### **Tecnológico**

El hotel debe contar con tecnología acorde a las necesidades del mercado como Internet, sistema de reservas y en los servicios se tratará de usar la mejor tecnología posible para que el cliente se vaya satisfecho.

### **Político - Laboral**

Para la instalación del hotel se tiene que tomar en cuenta el Reglamento de Establecimiento de Hospedaje DECRETO SUPREMO N° 029-2004-MINCETUR Lima, 25 de Noviembre de 2004. Y en el código laboral vigente en lo referente al personal que trabajará en el mismo.

### **Competencia**

Los competidores directos del hotel de dos estrellas son el Hotel Puma Urco y el hotel Gran Vilaya.

Los competidores indirectos son los hostales existentes en la ciudad de Chachapoyas

### **La empresa**

Los servicios estarán en función al segmento de mercado al que se dirige, brindando servicios de habitaciones simples, dobles, triples y matrimoniales. Para realizar adquisiciones se debe contactar en lo posible proveedores que tengan calidad a un buen precio.

## **Análisis de mercado**

### **El sector**

El sector de los servicios de alojamiento es un negocio basado en la calidad de servicios, los clientes cambian o se fidelizan a un determinado hotel en función al trato y amabilidad que lo brinde el personal, por esta razón es muy importante que se brinde capacitación permanente e incentivos al personal que labora en el hotel.

## **Los consumidores**

Los consumidores de hoy en día son extremadamente exigentes y siempre relacionan calidad con precio, hay que tener en cuenta que en un hotel el consumidor no busca una buena cama si no un buen descanso. El hotel no necesita ser espectacular para ser un buen hotel.

## **Análisis Estratégico.**

**Ambiente interno.-** El ambiente interno estará conformado por todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

**Microambiente.-** Está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc.

**Macroambiente.-** Lo integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social.

## **F.O.D.A.:**

### **Fortalezas**

- Abundante capital de trabajo
- Recursos humanos bien capacitados y motivados
- Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos
- Tecnología de última generación
- Marca y productos bien posicionados
- Calidad de servicios
- Sistema administrativo eficiente
- Infraestructura adecuada

### **Oportunidades**

- Crecimiento del turismo receptivo e interno
- Inclusión de la Región Amazonas en el CTN.

- Mayor consideración a la fortaleza de Kuelap como atractivo turístico
- Promoción del CTN por Promperu
- Amazonas tiene en su territorio a la tercera catarata más alta del mundo:  
Gocta 771mts
- Bajo número de existencia de hoteles de dos estrellas en la ciudad

### **Debilidades**

- Falta de capital de trabajo
- Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados
- Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control
- Tecnología obsoleta
- Marca y productos mal posicionados
- Escasa calidad en los servicios
- Sistema administrativo deficiente
- Infraestructura inadecuada

### **Amenazas**

- Barreras de ingreso de competidores bajas
- Incremento de servicios sustitutos
- Crisis económica
- Inestabilidad política
- Competencia desleal

### **Los Objetivos**

#### **Objetivos corporativos**

- Lograr una utilidad neta como un porcentaje de total inversión.
- Tener una gran participación en el mercado hotelero.
- Que el porcentaje de ventas vayan creciendo poco a poco.
- Que las ventas anuales cada año varíen de manera positiva.
- Ampliar el servicio, nuestra tecnología, y mantener siempre la calidad de servicio

## **Objetivos de los programas**

### **Precios:**

- Ofrecer un mejor valor que el de las clases de servicio de la competencia.
- Ampliar nuestra frecuencia de servicios por parte de los clientes.
- Ofrecer versiones finales de nuestros servicios para señalar que los servicios que se brindan son de alta calidad.
- Servir como soporte a las estrategias de marketing que empleamos en nuestra demanda primaria.
- Conservar a los clientes.

### **Publicidad**

- Hacer conocer nuestro servicio a los usuarios.
- Cambiar las actitudes acerca de los servicios que se brinda.
- Obtener una respuesta del usuario final en forma directa.

### **Promoción**

- Aumentar la tasa de uso de los servicios.
- Obtener una gran demanda en el mercado.
- Mantener a los clientes potenciales.

### **Venta y Distribución**

- Reflejar una buena estrategia de marketing aplicado a los servicios.
- Contribuir con la lealtad de nuevos clientes
- Contribuir a la satisfacción del cliente.
- Lograr captar nuevos clientes.

## **Estrategia central del hotel**

Estimular la demanda, ya sea primaria o selectiva, captando siempre a nuevos usuarios, usuarios actuales, ir hacia otros mercados fuera de la ciudad, obtener la base actual de los clientes, arrebatar a los competidores sus clientes, y así seguir creciendo en el mercado.

## **Programas de mercadeo**

### **Programas de precio**

- Implantar un precio de penetración de nuestro servicio hacia el mercado, esto quiere decir que gracias a esto se captara más cliente, aumentando nuestra demanda Primaria.

### **Programas de publicidad**

- Seleccionar porque medio de comunicación enviaremos nuestro servicio, para ser lanzado al público.
- Determinar el tiempo de duración que tendrá la publicidad de nuestro servicio y el contenido estimulante hacia el público.

### **Programas de promoción**

- Realizar sorteos de habitaciones para los clientes, cada cierto tiempo. (Habitación gratis para nuestros clientes)
- Establecer ofertas semanales especiales.
- Descuentos en los precios a clientes potenciales de nuestra demanda selectiva.
- Souvenirs para huéspedes o clientes de la demanda primaria.

### **Venta y distribución**

- Prestar servicios al cliente, facilitándole información sobre la ciudad o tal vez llamándole un taxi, etc.
- Tratar de hacerle sentir al huésped o cliente que pago poco por el servicio en el hotel.

### **Segmentación de mercado**

El segmento de mercado estará de acuerdo a la segmentación psicográfica, todos aquellos clientes que busquen calidad y buen precio

## **MARKETING OPERATIVO**

### **SERVICIO**

El servicio tangible (Producto) son las habitaciones simples, dobles, triples, suites y matrimoniales y tiene que estar diseñadas cuidadosamente siendo amplias, confortables, luminosas y sutilmente decoradas, ya que el servicio es el eje principal de la empresa. Las habitaciones deben contar con lo siguiente, piso de madera, cama de acuerdo al tipo de habitación, teléfono, fax, Internet inalámbrico y agua caliente y fría las 24 horas, tv, closed, pequeño frigobar (que contiene 4 aguas, chocolates, dos cervezas medianas en embace de vidrio, dos frugos y 2 yogur regional pequeños, dos vasos de vidrio).

El costo de los productos del frigobar se cargará diariamente a la cuenta del huésped después que el personal encargado verifica e informa a recepción.

### **Servicios complementarios.**

- Lavandería y planchado
- Cochera
- Reuniones ejecutivas en los lobbys del hotel (maxi. Para 5 personas)
- Bienvenida – despedida.- servicio gratuito de recojo y traslado a la agencia terrestre de los huéspedes
- Cofre de seguridad
- Salón de Conferencias
- Pequeño restaurante
- Desayuno

### **PRECIO**

Los precios de los servicios que se oferta es como sigue:

- Habitaciones matrimoniales : S/ 120.00
- Habitaciones suite : S/ 130.00
- Habitaciones simples : S/ 50.00
- Habitaciones dobles : S/ 85.00

- Habitaciones triples : S/ 100.00

## **DISTRIBUCION**

La distribución de nuestros servicios se harán mediante:

- AA. VV
- Las empresas de transporte
- Pagina web

## **COMUNICACION**

La promoción y/o comunicación se hará mediante dos aspectos

- **Publicidad:** la publicidad se hará en Tv, Radio, Diarios, Revistas y mediante paneles en las carreteras.
- **Promoción de Ventas:** Hacer descuentos a los clientes más fieles y manipular precios de acuerdo a las temporadas.

## **PERSONAL**

El hotel en lo posible debe contar con el siguiente personal:

- Administrador : 1
- Recepcionista : 3
- Encargada de ama de llaves : 1
- Camareras : 4
- Encargado de frigobar : 1
- Cocineros : 2
- Azafatas : 2
- Lavandería : 2
- Botones o bell boy : 2

El personal debe estar debidamente uniformado, capacitado y con incentivos cada cuatro meses con la finalidad de brindar un servicio de calidad a los huéspedes.

## **PERCEPTIBILIDAD**

- **Nombre del Hotel** : “Amazon Plaza”
- **Categoría** : Dos estrellas
- **Logo** : 
- **Slogan** : *El Placer de un buen descanso...!!!*
- **Placa** : 

### **PRESUPUESTO**

El costo para implementar el plan de marketing asciende a la suma de S/. 15,000.00

### **CONTROL**

El control se hará con los siguientes pasos:

- Mediante un análisis permanente del plan y el Mercado y
- Revisando las estrategias y los objetivos

## VI.DISCUSIONES

- Roger Pingo Jara afirma: Para maximizar los beneficios y hacer rentables las ventas de servicios y por ende los negocios, el equipo humano debe trabajar y actuar con actitud y estilo de deleitar, partiendo del mismo márketing interno de la empresa. De lo contrario no funcionará, teniendo siempre presente que las tres P's claves en los servicios son las Personas, los Procesos y las Propiedades/percepción y que solo en los "detalles está la diferencia para ganar". El autor en su afirmación complementa con tres P's al marketing mix tradicional por lo que nos da entender tácitamente que los servicios constan de siete P's: Producto, Precio, Plaza o distribución, Promoción, Personal, Procesos y Percepción.
- Ricardo Fernández: El plan de marketing es una herramienta indispensable para todas aquellas empresas que desean mantener una posición competitiva en el mercado. Nos muestra claramente que un negocio debe de hacer uso del marketing.
- Para Francisco de la Torre el departamento de personal es responsable de atraer a las personas en número suficiente para cubrir los puestos vacantes. La consecución del personal idóneo implica todo un proceso que consta de cinco fases es decir reclutamiento, solicitud, entrevista previa, selección y contrastación. Todo este proceso es indispensable porque en un negocio orientado a los servicios el personal es la imagen del buen servicio.
- Según Kye Sung Chon y Raymond Sparrow nos dicen que Alastair Morrison, escritor, consultor de marketing y profesor universitario da una clasificación de 8 elementos del marketing: Producto (Product), gente (People), paquetes (Packaging), programación (Programming), lugar (Place), socios (Partnership), precios (Pricing) y promoción (Promotion). Estos autores nos hablan de ocho P's que contribuyen al desarrollo del negocio de los servicios, se nota que tienen alguna variación con respecto a la afirmación de otros autores por tener este proceso ocho pasos.

## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- El marketing tiene amplia relación con los establecimientos de alojamiento porque para vender sus servicios, estos necesitan de estrategias y acciones concretas y esto sólo se puede lograr con un buen diseño de un Plan de marketing.
- El plan de marketing es indispensable en los negocios hoteleros porque contribuyen al incremento de las ventas y por ende a las utilidades.
- El plan de marketing ayuda a un hotel de dos estrellas a posicionarse en el mercado de los servicios, creando una imagen de marca fuerte en la mente de los consumidores actuales y potenciales.
- El plan de marketing de un hotel, es un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocio del establecimiento, la estrategia de precios que se empleara en cada caso y los planes de acción correspondiente.
- La calidad en el servicio hotelero es muy importante para que la empresa prospere y tenga mejores utilidades ya que en algunos casos la ventaja competitiva puede estar en función a este factor.
- En la ciudad de Chachapoyas los propietarios de los alojamientos hacen uso del marketing en forma deficiente con el concepto equivocado de que marketing es “publicidad”.
- Se considera al marketing como un ejercicio de elaboración de imagen y lo confunden con una de sus actividades, la promoción. Es irónico, la promoción es una de las tareas menos importantes del marketing. La promoción sola no ayuda a un destino, Producto o servicio con problemas.
- El plan de marketing es un documento de gestión administrativa que proporciona apoyo a un hotel de dos estrellas a identificar y vender a un segmento determinado.

## 6.2. Recomendaciones

- Toda industria de alojamiento debe de elaborar su plan de marketing para que este sea un negocio competitivo y rentable.
- Los propietarios de negocios de alojamiento en nuestra ciudad de Chachapoyas deberían de valorar al marketing como una estrategia de negociación mediante un plan de marketing diseñado adecuadamente y por un especialista.
- A las instituciones vinculadas con el marketing y los hoteles de la ciudad de Chachapoyas (UNAT-A, DIRCETUR, AHORA, GOBIERNO REGIONAL, MUNICIPALIDAD) que se interesen por el desarrollo de estos aspectos preparando a sus recursos humanos eficientemente para poder así obtener resultados óptimos.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 7.1. Libros

- Cutropía, C. (2005) *Plan de Marketing Paso a paso*. Edic. 2ª. Edit. Esic. Madrid. España. 2001pp.
- De la Torre, F. (2000) *Administración Hotelera*. Edic. 2ª. Edit. Trillas. Mexico. Mexico. 149pp.
- Fernández, R. (2004) *Manual para elaborar un plan de marketing mercadotecnia: Un enfoque latinoamericano*. Edic. 3ª. Edit. Thompson. Mexico. Mexico. 2007pp.
- Kotler, P. (1985) *Fundamentos de Mercadotecnia*. Edit. Prentice Hall.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2003) *Fundamentos de Marketing*. Edic. 6ª. Edit. Prentice Hall. Mexico. 589pp.
- Kotler, P. Haider, D. H. y Rein, I. (1994). *Mercadotecnia de localidades*. Edit. Diana. Mexico.
- Kotler, P. Bowen, J. Makens, J. Rufin, R. Reina, D. (2003). *Marketing para Turismo*. Edic. 3ª. Edit. Prentice hall. Madrid. España. 565pp.
- Kye – Sung, C; Sparrow, R. (2001) *Atención al cliente en hostelería*. Edit. Thompson. Madrid. España. 543pp.
- Montaner, J; Antich, J & Arcarons, R. (1998) *Diccionario de Turismo*. Edit. Síntesis. Madrid. España. 415pp.
- Pingo, R. (2008) *Marketing del Marketing*. 73pp.
- Saporosi, G. (1997) *Clínica Empresaria*. Edit. Macchi.

### 7.2. Instituciones

- Dirección Regional de Comercio Exterior de Turismo de Amazonas (DIRCETUR - Amazonas)
- Universidad nacional del callao. *Plan de Marketing*

### 7.3. Sitios en red

Google.com.pe

- <http://www.abc pymes.com/menu21.htm>
- <http://www.abc pymes.com/menu21.htm>

- <http://clminnovacion.com>. "Calidad de Productos y Servicios"
- <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>
- <http://www.arqhys.com/arquitectura/establecimientos-hospedaje.html>
- <http://www.abcpymes.com/menu21.htm>