



Revista de Ciencias Sociales (Ve)

ISSN: 1315-9518

cclemez@luz.ve

Universidad del Zulia

Venezuela

Fernández, Gladys; Narváez, Mercy

Consideraciones estratégicas de mercadeo para la pequeña y mediana empresa del sector de alojamiento turístico de la Península de Paraguaná

Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XII, núm. 3, septiembre-diciembre, 2006, pp. 548-562

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28014478010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Consideraciones estratégicas de mercadeo para la pequeña y mediana empresa del sector de alojamiento turístico de la Península de Paraguaná

Fernández, Gladys\*  
Narváez, Mercy\*\*

### Resumen

Este artículo tiene por objeto proponer estrategias de mercadeo para las pequeñas y medianas empresas del sector servicios turísticos ubicadas en la Península de Paraguaná, Estado Falcón, las cuales constituyen un factor clave para el desarrollo de la región. Para lograrlo se utilizó una metodología de tipo descriptivo con un diseño no experimental de campo. La población estuvo comprendida por las PyME's del sector en estudio dedicadas a actividades de alojamiento, adscritas al Régimen Aduanero de Zona Libre, representadas por un total de dieciocho empresas. Los resultados permitieron formular estrategias de mercadeo, las cuales se clasifican dentro de las siguientes categorías: modificación de los servicios existentes, fijación de precios de descuento, atracción y distribución intensiva. Se concluye que las PyME's objeto de la investigación cuentan con recursos internos identificados como fortalezas, tales como la capacidad directiva, el talento humano y la capacidad competitiva. Dichos recursos aunados con las estrategias planteadas en este estudio permitirán direccionar estratégicamente a estas empresas con el propósito de alcanzar sus objetivos, lo cual contribuirá al desarrollo de este sector y por consiguiente al de la región de Paraguaná.

**Palabras clave:** Estrategias de mercadeo, pequeñas y medianas empresas, sector servicios turísticos, alojamiento, direccionamiento estratégico.

### *Marketing Strategies for Small and Medium-Sized Businesses in the Tourist Services Sector (Lodging) on the Paraguaná Peninsula*

#### Abstract

The purpose of this article is to propose marketing strategies for small and medium-sized businesses in the tourist services sector located on the Paraguaná Peninsula, in the State of Falcón, as they constitute a key fac-

Recibido: 05-11-15 • Aceptado: 06-07-12

\* Profesora Asociada. Programa de Administración y Contaduría Pública. Investigadora adscrita al Programa de Investigación y Postgrado. Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo Venezuela. Tlf:(0269) 2500017. E-mail: hurtadoj@cantv.net

\*\* Profesora Asociada. Programa de Administración y Contaduría Pública. Investigadora adscrita al Programa de Investigación y Postgrado. Universidad del Zulia. Núcleo Punto Fijo Venezuela. Tlf:(0269) 2472158. E-mail: romenarvaez@cantv.net

tor for the region's development. To achieve this, descriptive methodology was used with a non-experimental fieldwork design. The population consisted of the sector's small and medium-sized businesses mentioned in a study dedicated to lodging activities and registered with the Free Zone Customs Regime; a total of eighteen companies were represented. Results permitted the formulation of marketing strategies classified into the following categories: modification of existing services, fixing of discount prices, attraction and intensive distribution. It was concluded that the small and medium-sized businesses which were the object of investigation have internal resources identified as strengths, such as directive capacity, human talent and competitive capacity. These resources, along with the strategies outlined in this study, will permit strategic guidance of these companies toward their objectives, which will contribute to the development of this sector and consequently, to the development of the Paraguaná region.

**Key words:** Marketing strategies, small and medium businesses, tourist services sector, lodging, strategic guidance.

## Introducción

Los procesos de apertura y de competencia global, con organizaciones nacionales e internacionales, conllevan a que las empresas establezcan un direccionamiento a través del cual definan estrategias a mediano y largo plazo que les permitan su permanencia y desarrollo en el mercado. Ante este escenario, se hace imperioso que los gerentes se adelanten a los cambios en el entorno, monitoreando constantemente sus recursos internos y los factores externos, para enrumbar a la organización al cumplimiento de su misión, visión y objetivos organizacionales.

De esta realidad no escapan las pequeñas y medianas empresas, las cuales a pesar de ser parte importante del desarrollo económico del país, no poseen una orientación hacia la formulación de estrategias de mercadeo de sus productos o servicios, que les permita lograr la captación y fidelización del mercado meta. Para mejorar esta situación se hace necesario que las empresas se aboquen a identificar las necesidades de sus mercados objetivos y a elaborar un programa de marketing que abarque el producto o servicio, la estructura de precios, el sistema de distribución y el programa promocional.

Tal situación se radicaliza en las empresas de servicios, las cuales han estado tra-

dicionalmente menos orientadas al mercadeo. Sin embargo, hoy en día para lograr una diferenciación competitiva, estas empresas deben dirigir sus esfuerzos a diseñar un servicio con características innovadoras, cumpliendo o excediendo las expectativas de calidad e incrementando la satisfacción del cliente, todo lo cual se logra a través de la adopción del enfoque de mercadeo. Los servicios según plantea Cowell (1991:24) "...son aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción a deseos y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto u otro servicio".

Dentro de las empresas de servicios se encuentran las que integran la industria turística, las cuales revisten vital importancia por ser fuente generadora de empleos y divisas, además de influir en los sectores sociales, culturales, educativos y políticos del país. De igual manera, el turismo es reconocido constitucionalmente como una actividad económica de interés prioritario para la diversificación y el desarrollo sustentable (Art. 310 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela).

En tal sentido, en el estado Falcón se creó en Agosto de 1998 la Ley de Zona Libre para la Inversión Turística de la Península de Paraguaná, la cual fue puesta en vigencia en febrero de 1999. Esta Ley tiene como objeto

implantar un régimen especial territorial de carácter fiscal para el fomento de la prestación de servicios en la actividad turística y comercial conexas al turismo, la cual abarca el área geográfica comprendida por los territorios de los Municipios Carirubana, Falcón y Los Taques del estado Falcón (Art.1 de la Ley de Zona Libre).

No obstante, a pesar de que la Ley de Zona Libre tiene seis años en vigencia, sólo se ha evidenciado un incremento en las inversiones y en la promoción de las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la actividad comercial, quedando hasta ahora a un lado las empresas de servicios turísticos, siendo este sector el que más se debe desarrollar a fin de generar fuentes de empleo y diversificar la economía de la región.

Por lo antes expuesto, se planteó la investigación que da origen al presente artículo, el cual tiene por objetivo formular lineamientos estratégicos de mercadeo orientados al posicionamiento y consolidación en el mercado meta de las PyME's del sector servicios de alojamiento turístico en hoteles de 3 estrellas y moteles ubicados en la Península de Paraguaná.

El estudio se definió según su método como descriptivo, al respecto Méndez (2001:137) señala "el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación".

De acuerdo con el plan que se utilizó para la recopilación de la información, la investigación se circunscribe dentro de la modalidad de diseño no experimental de campo, en virtud de que no se ejerció un control deliberado sobre la variable en estudio, históricamente determinada en el área del mercadeo de servicios.

En función de los objetivos planteados, se seleccionó como población al conjunto de PyME's del sector servicios turísticos, dedicadas a actividades de alojamiento, adscritas al Régimen Aduanero de Zona Libre, ubicadas en la Península de Paraguaná, representadas por un total de 21 empresas, de las cuales 18 están clasificadas como hoteles de turismo y 03 como moteles de turismo, conformando la unidad de análisis sólo los hoteles. Por otra parte, de las empresas que integran la unidad de análisis se definieron como unidades de información a los gerentes generales.

## **1. Aspectos a considerar en la segmentación del mercado**

El mercadeo busca satisfacer las necesidades de individuos u organizaciones los cuales poseen variadas conductas de compra y distintos patrones de consumo, por lo que las empresas de servicios deben segmentar el mercado para tratar de servirles mejor que las organizaciones de su competencia.

Para Cowell (1991:59) el mercado objetivo consiste en "...un grupo de clientes que comparten algunas características similares hacia los cuales una empresa puede dirigir sus productos o servicios". Esta selección debe realizarse no solamente en función de su potencial de ventas y ganancias sino también en relación con las habilidades de la empresa para igualar o superar lo que ofrece la competencia a los mismos segmentos.

Para realizar una adecuada segmentación del mercado se utilizan generalmente cuatro variables: geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. Al respecto Kotler y Armstrong (1998:222) indican que "no existe una sola forma de segmentar un mercado, y un mercadólogo tiene que probar diversas variables, solas y combinadas con la

esperanza de encontrar la mejor forma de concebir la estructura del mercado”.

La *segmentación geográfica* divide al mercado en unidades como naciones, estados, ciudades o barrios. Esta división se sustenta en la idea de que las necesidades varían según la localización por razones económicas, culturales, climáticas, entre otras (Lambin, 1995).

Por otro lado, la *segmentación demográfica* es la división del mercado en grupos basados en variables como la edad, el sexo, tamaño de la familia, su ciclo de vida, el nivel de ingreso, la profesión, educación, religión, raza y nacionalidad. Estos son los factores más comunes para la segmentación de los grupos de clientes y aún cuando algunas definiciones de segmentos de mercado se basen en aspectos como la personalidad y el comportamiento, es necesario conocer las variables demográficas para determinar la magnitud del mercado meta para llegar a él de manera eficiente.

Otra manera de dividir el mercado es a través de la *segmentación psicográfica*, la cual parte de la idea de que individuos muy diferentes en términos sociodemográficos pueden tener comportamientos muy similares e inversamente individuos similares, comportamientos muy diferentes. En este tipo de segmentación los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad.

De igual modo, el mercado puede segmentarse *según la conducta*, en este caso los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o respuestas ante un producto (Kotler y Armstrong, 1998).

La selección de las variables utilizadas por el mercadólogo para segmentar un mercado dependerá del producto que se busque colocar en el mercado y a la vez de la objetividad de la medición de las mismas. La segmentación demográfica es quizá la mas simple de adoptar, en cambio la psicográfica y de com-

portamiento son un poco más adecuadas pero presentan dificultades para su medición.

## 2. Estrategias de mercadeo aplicables al sector servicios

A través del marketing estratégico las organizaciones se orientan hacia las oportunidades económicas que le resulten atractivas en función de sus recursos y de su saber-hacer, así como también le ofrezcan potencialidades de crecimiento y rentabilidad. La gestión de marketing se proyecta en el mediano y largo plazo logrando identificar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar estrategias de desarrollo y tratar de mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos o servicios.

Según expone Lambin (1995:6) “... para ser eficaz una estrategia debe apoyarse en un conocimiento profundo del mercado, y su puesta en acción supone planes coherentes de ataque al mercado, políticas de distribución, precio y promoción, sin los cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito”.

De igual manera, las estrategias de marketing deben ser asumidas por los diferentes niveles de la organización. En las grandes empresas las estructuras de organización por producto-mercado han sido eficaces, sin embargo en las pequeñas y medianas empresa se pueden lograr buenos resultados a través de estructuras temporales y periódicas, como un comité de reflexión estratégica integrado por los principales responsables de la empresa (Lambin, 1995).

Así pues, para lograr establecer estrategias es necesario realizar un diagnóstico estratégico que permita evaluar la situación actual de la organización a través de la revisión del perfil de capacidad interna y del perfil de oportunidades y amenazas, lo cual permite

evaluar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo.

Serna (1999), expone que el diagnóstico estratégico interno lo integra el análisis de los siguientes elementos:

*Capacidad directiva*, conformado por las fortalezas o debilidades que estén relacionadas con el proceso administrativo, es decir con la planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

*Capacidad competitiva*, comprende aspectos relacionados con el área comercial, tales como: la calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, precios, publicidad, lealtad, calidad en el servicio, entre otros.

*Capacidad Financiera*, integrada por aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa, tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, rentabilidad, liquidez, estabilidad de costos, y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización.

*Capacidad Técnica o Tecnológica*, incluye aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por lo tanto incluye entre otras, infraestructura tecnológica, ubicación física, acceso a servicios públicos, flexibilidad de la producción, procedimientos técnicos.

*Capacidad de Talento Humano*, se refiere a fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye, nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, motivación, pertenencia, entre otros.

Por otro lado, el perfil de oportunidades y amenazas del entorno lo constituyen entre otros, los siguientes factores:

*Factores económicos*, relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, tales como índice de crecimiento, inflación, devaluación, PIB, ingreso per cápita.

*Factores políticos*, está relacionado con el uso o migración del poder. Datos del gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos).

*Factores sociales*, lo conforman aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

*Factores tecnológicos*, son aquellos relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

*Factores geográficos*, lo conforman los relativos a ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.

*Factores competitivos*, son los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores (Serna, 1999).

Ahora bien, una vez realizado el diagnóstico estratégico, el proceso de formulación de una estrategia de mercadeo es similar para productos tangibles e intangibles, sin embargo, pueden presentarse diferencias en la etapa analítica antes de desarrollar una estrategia de mercadeo. Algunos elementos útiles en la elaboración de estrategias son la clasificación y descripción del negocio así como también la identificación de mercados objetivos, descubriendo las necesidades de los clientes y las bases que utilizan en las elecciones que hacen.

Según Cowell (1991) algunos aspectos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de mercadeo de servicios son:

- a) la naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar mas la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b) cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, este puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción mas restringida.
- c) El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al mercadeo del servicio.

En tal sentido, se hace necesario tener en cuenta las características propias de los servicios que van a contribuir a la formulación de las estrategias.

## 2.1. Estrategias de la mezcla de marketing

Las organizaciones de servicios, pueden combinar estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos. A tal efecto se presentan a continuación algunas alternativas estratégicas a utilizar en la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y distribución.

### 2.1.1. Estrategias de producto o servicio

Kotler (1996), Stanton y Futrell (1990), plantean que entre las principales estrategias de producto o servicio se encuentran:

*Posicionamiento:* consiste en planear la oferta y la imagen de la empresa de manera que el mercado meta comprenda y valore su ubicación en relación con la competencia. Para su posicionamiento, la empresa debe comprender la manera en que el mercado meta define sus valores y elige entre los diferentes vendedores. El posicionamiento puede ser en relación con un competidor, con un mercado meta, en relación a una clase de producto o por precio y calidad.

*Modificación de los productos existentes:* se refiere a los cambios en las características de un producto y se puede realizar de tres maneras: modificaciones de calidad, modificaciones funcionales y modificaciones en los estilos.

*Eliminación de productos:* se enfoca en deshacerse de algunas líneas de productos que no estén satisfaciendo a los clientes del mercado meta. A su vez es necesario modificar los productos que queden o introducir otros nuevos.

*Expansión de la mezcla de productos:* consiste en incrementar el número de líneas o la profundidad de las mismas. Las nuevas líneas pueden guardar o no relación con los productos existentes.

### 2.1.2. Estrategias de precio

Las estrategias de precios, según Kotler y Armstrong (1998), responden al ciclo de vida del producto y a diversas situaciones que se presentan, entre otras cabe mencionar:

*Fijación de precios de descuentos:* son ajustes al precio que se efectúan para compensar a los clientes por ciertas respuestas como: pronto pago, compras por volumen o compras fuera de temporada.

*Fijación de precios diferenciada:* consiste en colocar dos o mas precios al producto o servicio, estableciendo diferencias según: los clientes, los productos o los lugares.

*Fijación de precios psicológica:* consiste en tomar en cuenta la psicología de los precios y no sólo los aspectos económicos, utilizando el precio para expresar algo relacionado con el producto.

*Fijación de precios promocional:* consiste en reducir temporalmente el precio, con la finalidad de aumentar las ventas en el corto plazo.

*Fijación de precios geográfica:* consiste en colocar precios dependiendo de la ubicación del cliente, entre estos tenemos el precio FOB franco a bordo, precio por zona y precios de entrega uniformes.

#### 2.1.3. Estrategias de promoción

Una vez definidas las herramientas promocionales se debe decidir entre dos tipos de estrategias, a saber:

*Estrategias de impulso:* requiere que el fabricante realice actividades de mercadotecnia, principalmente de fuerza de ventas y promoción, dirigidas a canales de intermediarios para inducirlos a ordenar y vender el producto a los consumidores finales.

#### 2.1.4. Estrategias de distribución

Kotler y Armstrong (1998) exponen que para la colocación del producto o servicio, las empresas pueden optar por alguna de las siguientes estrategias:

*Distribución intensiva:* consiste en la colocación en la mayor cantidad posible de puntos de venta; de tal manera, que los productos están disponibles cuando lo requiera el consumidor.

*Distribución selectiva:* consiste en escoger pocos intermediarios de entre todos los que están dispuestos a ofrecer el producto.

### 3. Análisis de los resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a los gerentes de las PyME's del sector servicios turísticos, dedicadas a actividades de alojamiento. En primer lugar se presenta la identificación del segmento del mercado de los servicios de alojamiento turísticos, luego se indican los factores internos y externos que definen el direccionamiento estratégico de las

PyME's en estudio y finalmente se formulan estrategias de mercadeo para el sector.

#### 3.1. Identificación del segmento del mercado de los servicios turísticos que ofrecen las PyME's de la Península de Paraguaná

Según expone Lovelock (1997:165) “un segmento del mercado se compone de un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo comunes”. En el caso objeto de estudio se ha identificado el segmento del mercado en relación a las variables: geográfica, demográfica y conductual.

Los gerentes coincidieron en un 61% que los clientes que utilizan los servicios de alojamiento provienen de otros estados del país, en tanto que un 33% indicó que provienen de otros países y sólo el 6% señaló que sus clientes provienen internamente de diferentes partes del estado Falcón.

En atención a lo expuesto, al segmentar el mercado en relación a la variable geográfica es necesario tener en cuenta que el grupo de clientes de las PyME's en estudio provienen principalmente de otros estados del país, por lo que sus esfuerzos de mercadotecnia deben estar dirigidos hacia estos.

Respecto a la variable demográfica, esta se ha analizado en relación a la edad, sexo y ocupación de los clientes. El 56% de los gerentes indicó no tener información acerca de la edad promedio de sus clientes, en tanto que un 22% señaló que estaba entre 26 y 35 años y otro 22% entre 36 y 50 años. En relación al sexo el 67% coincide en que sus clientes son del sexo masculino, siendo sus ocupaciones principalmente ejecutivos de negocios (44%) y profesionales (44%).



Con referencia a la variable conductual los gerentes expresaron en un 50% que los clientes que utilizan por primera vez sus servicios lo hacen por referencia de amigos y sólo el 38% considera que han conocido sus servicios a través de medios promocionales. De los clientes que utilizan por primera vez sus servicios, el 61% considera que siempre vuelven a utilizarlo.

Por otra parte, el 33% de los gerentes señala que algunas veces el aumento en el precio del servicio que ofrecen hace que disminuya la cantidad demandada, en tanto que otro 33% considera que el factor precio no afecta la cantidad demandada de su servicio.

En cuanto a los meses de mayor demanda del servicio de alojamiento, un 66% coincide en que el período vacacional de julio hasta septiembre es el de mayor afluencia, teniendo otros períodos con elevada demanda, tales como carnaval, semana santa y navidad.

Según lo expuesto, en relación a la variable conductual, el principal medio para conocer el servicio de alojamiento es a través de amigos, por lo que las empresas deben hacer mucho énfasis en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y en ofrecer un servicio de calidad, ya que esto creará una imagen positiva del servicio, lo que contribuirá a atraer nuevos clientes.

Así mismo, existe cierto estatus de lealtad inferido de la variable conductual, puesto que los clientes que utilizan por primera vez el servicio siempre vuelven a utilizarlo y el aumento de precio sólo en algunas oportunidades hace que disminuya la cantidad demandada. Por último, en relación al período de compra del servicio, se puede decir que este es ocasional, por lo que las PyME's deben realizar esfuerzos promocionales en las épocas del año de menor demanda.

### **3.2 Factores internos y externos que definen el direccionamiento estratégico de las PYME's del sector servicios turísticos en la Península de Paraguaná**

#### *3.2.1 Factores Internos*

Para el diagnóstico estratégico interno de las empresas objeto de estudio se han considerado los elementos propuestos por el autor Serna (1999), el cual plantea que los factores internos lo integran las capacidades: directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano.

En cuanto a la capacidad directiva, conformada por la estructura organizacional, valores e imagen corporativa, el 56% de los gerentes considera que es un elemento que no afecta a las empresas, sin embargo el 44% la considera como una fortaleza de su empresa. Cabe resaltar, que dentro de los elementos que caracterizan a las PyME's en estudio se encontró un alto grado de informalidad, sin una declaración expresa de su misión y visión, es por ello que la mayoría de los gerentes lo considera como un elemento que no afecta su organización.

En relación a la capacidad tecnológica, el 44% manifestó que no afecta a la empresa, mientras que un 28% indica que es una fortaleza y otro 28% la considera una debilidad.

Respecto a la capacidad de talento humano, el 50% señala como fortaleza la capacitación del recurso humano, al igual que la pertenencia de este recurso con la organización, considerada por un 56% de los gerentes como una fortaleza. Estas empresas fueron categorizadas en este estudio dentro de la categoría de pequeñas y medianas, según la clasificación establecida en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002), lo que facilita el entrenamiento del

personal y su identificación con los objetivos organizacionales.

Tal como expresa Ferrer (2004), bajo la premisa de que el recurso humano es un activo vital para toda organización, y en especial para las empresas de servicios, estos suponen una inversión en términos de capacitación y actualización, así como de tiempo, que se espera rinda beneficios en el corto, mediano y largo plazo. En concordancia con lo antes planteado, Ferrer y Pérez (2005) señalan que en la cultura emergente, las empresas no sólo piensan en obtener riqueza, se plantean también un compromiso social y con los miembros de la organización, logrando así crecimiento conjuntamente con el desarrollo y capacitación del talento humano; condición necesaria para ser cada vez más competitivos e incrementar el capital intelectual de su organización.

En referencia a la capacidad competitiva, la cual según Serna (1999) comprende aspectos relacionados con el área comercial, tales como: la calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, precios, publicidad, lealtad, calidad en el servicio, entre otros, se señalan como fortalezas en el sector objeto de estudio, el conocimiento del mercado (61%), la calidad del servicio (78%), el nivel de ventas (78%), la ubicación e infraestructura del local (83%), la participación del cliente en el proceso (72%) y la promoción del servicio (66%). Al respecto, Ferrer y Pérez (2005) señalan que la obtención de ventajas competitivas no aparece vinculada a factores exógenos relacionados con las imperfecciones de los mercados en los cuales compete la empresa, sino que depende de factores endógenos, es decir, de la pertinencia de los recursos y capacidades empleadas por la organización.

Otro elemento considerado como una fortaleza, por los gerentes del sector, es el posicionamiento en el mercado (44%), sin embargo el 40% considera que no lo afecta y el 16% lo presenta como una debilidad.

En general, la capacidad competitiva de las PyME's en estudio es señalada como una fortaleza, sin embargo este elemento no debe ser descuidado, puesto que en la actualidad son pocos los establecimientos de alojamiento en relación a la demanda que se está generando por la puesta en vigencia de la ley de zona libre, y en la medida en que se generen nuevas inversiones hoteleras, los consumidores evaluarán más los atributos de la mezcla de marketing que le ofrezcan los prestadores de servicios.

Por último, en relación a la capacidad financiera, se obtuvo que el 78% de los gerentes considera como fortaleza la inversión de capital, al igual que los precios del servicio (67%). No obstante, el 50% categorizó como una debilidad la estabilidad de los costos.

Es interesante destacar que las PyME's del sector servicios dedicadas a actividades de alojamiento, poseen importantes fortalezas que le permitirán, a través del establecimiento de adecuadas estrategias de marketing, enrumbar su direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos.

### *3.2.2 Factores Externos*

El diagnóstico estratégico externo se ha realizado en relación a los elementos planteados por el autor Serna (1999), quien considera que el perfil de oportunidades y amenazas del entorno lo constituyen los siguientes factores: tecnológicos, económicos, políticos, geográficos, sociales y competitivos.

Respecto a los factores tecnológicos los gerentes de las PyME's objeto de estudio consideran en un 39% que los cambios y la fa-

cilidad de acceso a la tecnología representan una oportunidad, sin embargo en el diagnóstico estratégico interno sólo el 28% lo calificó como una fortaleza. Cabe resaltar lo planteado por Gamboa y otros (2003) quienes señalan que el objetivo empresarial de la modernización informática es obtener mayor productividad y acceso a los mercados; las nuevas tecnologías incrementan las posibilidades de control sobre el trabajador y sobre el ciudadano, aunque también permiten democratizar la información.

En referencia a los factores económicos, los gerentes consultados consideran como amenaza las regulaciones tributarias (78%), el aumento de las tasas de interés (94%), la situación cambiaria (89%) y las fuentes de financiamiento (66%). Sólo fue considerada como una oportunidad las regulaciones establecidas en la Ley de Zona Libre (72%).

Es importante señalar que las PyME's son consideradas como impulsadoras del desarrollo regional y nacional, sin embargo las políticas económicas existentes en pocas ocasiones tienden a favorecerlas, puesto que se les da igual tratamiento que las grandes empresas, sin considerar sus características particulares. Según expresa Palacios (2003:71), entre los principales obstáculos de mayor influencia para las empresas en Venezuela en lo que al funcionamiento del Estado se refiere, están la falta de continuidad de las políticas, la inseguridad social y jurídica, la desventaja cambiaria por la política de sobrevaluación monetaria y el control de cambio impuesto en el país. En el aspecto impositivo, según declara el autor la situación es compleja para la pequeña empresa, pues considera injusta la contribución realizada por algunos sujetos o empresas a la administración tributaria nacional.

En relación con lo antes planteado cabe destacar la coincidencia de las principales amenazas identificadas por los gerentes de las empresas consultadas con lo planteado por Palacios (2003).

Con relación a los factores políticos son considerados como amenaza las políticas gubernamentales (61%), las condiciones políticas (66%) y las regulaciones ambientales en un 39%.

Los factores geográficos, relacionados con los servicios públicos son considerados en un 83% como un elemento que afecta a las PyME's. Cabe destacar que los servicios públicos en la Península de Paraguaná son deficientes, particularmente los relacionados con la electricidad, por lo tanto es necesario que se tomen medidas por parte de las instituciones involucradas, para mejorar la confiabilidad del servicio puesto que este factor afecta el desenvolvimiento de la actividad turística en general.

En cuanto a los factores sociales, son considerados por los gerentes como amenaza, la capacidad de compra del consumidor (72%), las condiciones socioculturales (56%) y la inseguridad social (89%).

Por otra parte, en cuanto a los factores competitivos, los gerentes expresaron que la apertura de mercados es una amenaza (50%), al igual que las inversiones foráneas (39%). Sin embargo, otro 39% de los gerentes consideró que las inversiones foráneas son una oportunidad puesto que se fomenta la competencia y se dan opciones para implementar nuevas estrategias.

Ahora bien, la identificación de los factores externos evidencia que existen un conjunto de amenazas que deben ser consideradas para definir el direccionamiento estratégico, los objetivos, y las estrategias de la mezcla de

marketing a emplear por las PyME's del sector servicios turísticos en la Península de Paraguaná, las cuales fueron consideradas para la formulación de las estrategias derivadas de este estudio.

### 3.3. Estrategias de mercadeo aplicables a las PyME's del sector servicios turísticos en la Península de Paraguaná

Las estrategias de mercadeo se plantean en función de los objetivos de marketing de la organización, identificando los recursos internos con que se cuenta y los factores del entorno que puedan constituirse en oportunidades o amenazas para el desarrollo de la estrategia. En tal sentido, Pride y Ferrell (1997) consideran que la elaboración de una estrategia de marketing incluye escoger y analizar el mercado seleccionado como meta, además de crear y mantener una mixtura de marketing que satisfaga a las personas en ese mercado seleccionado como meta.

El análisis será determinante en el logro de un direccionamiento y proyección estratégica de la organización pues tal como señala Serna (1999), en un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura del mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

Cabe resaltar que las estrategias formuladas podrán ser desarrolladas a nivel funcional dentro de las PyME's del sector servicios. Al respecto Villalba (2002) plantea que la estrategia funcional es la que se refiere a las uni-

dades de trabajo básicas, tales como finanzas, mercadeo, recursos humanos, administración, en este nivel el problema consiste en organizar recursos y aprovechar las sinergias en apoyo a la estrategia de negocios.

En consecuencia, a continuación se plantean estrategias de mercadeo que contribuirán al desarrollo de las PyME's del sector servicios turísticos dedicadas a actividades de alojamiento, las cuales serán adaptadas en función de los objetivos de marketing que establezca cada empresa en particular. Se destaca que las estrategias se han formulado para cada uno de los elementos que integran la mezcla de marketing de las empresas en estudio.

#### 3.3.1 Estrategias de Producto

Las estrategias de producto diseñadas se enfocan principalmente en la *modificación de los servicios existentes*, es decir se propone la realización de cambios en las características del servicio, incluyendo modificaciones de calidad y funcionales. En tal sentido, se plantea lo siguiente:

*Énfasis en el servicio al cliente, cumpliendo las expectativas de calidad*, con lo cual se pretende que el cliente perciba el valor del servicio que se le está brindando, a través del otorgamiento de los beneficios que espera recibir.

Al respecto Plancarte (1998:3) indica: "el secreto para exitosamente utilizar el servicio como herramienta de mercadotecnia de una compañía, es construir altas expectativas en la mente de sus clientes después de haber desarrollado un sistema de entrega de ese servicio, que le permita consistentemente cumplir con lo que espera el cliente".

De igual manera, la calidad del servicio es uno de los aspectos claves que deben tener en consideración los establecimientos de alojamiento, pues tal como señala Lovelock

(1997:464) “debido a la naturaleza intangible y de múltiples facetas de muchos servicios, puede resultar más difícil evaluar la calidad de un servicio que la calidad de un bien”.

*Incluir en el servicio características no esperadas por el cliente*, agregando por ejemplo detalles agradables que sorprendan al cliente. Esto puede lograrse en los “momentos de verdad,” en los cuales el cliente entra en contacto con la organización. De acuerdo con Plancarte (1998), las impresiones hablan más que por mil palabras y los clientes constantemente están recibiendo imágenes de la calidad del servicio en cada interacción que se tiene con ellos.

*Capacidad de respuesta al cliente*, esta estrategia se dirige no solo a la atención pronta y adecuada del cliente al llegar e irse del establecimiento, sino también a adelantarse en sus posibles expectativas, solicitudes y sugerencias, con lo cual se pretende la satisfacción del cliente en cuanto a la atención que recibe.

Un aspecto clave en el logro de esta estrategia es el personal que labora en la organización, el cual debe estar capacitado e identificado con la misión, visión y valores organizacionales. Según Plancarte (1998), el servicio tiene mucho que ver con la calidad de las personas que lo brindan y todo esto conlleva a un cambio actitudinal, que es básicamente hacia donde hay que orientar los cambios.

### 3.3.2 Estrategias de Precio

Respecto a las estrategias de precio estas se pueden ubicar dentro de la clasificación de *fijación de precios de descuento*, puesto que se busca realizar ajustes en el precio dependiendo de la temporada de adquisición del servicio, así como también se pretende compensar a los clientes frecuentes y a los que realizan pagos por adelantado. Por lo tanto se plantea lo siguiente:

*Establecer precios en relación a la demanda*, a través de esta estrategia se persigue atraer clientes en temporada baja, debido a la estacionalidad que caracteriza al servicio de alojamiento, identificada en el perfil operativo de estas organizaciones.

*Establecer precios con un porcentaje (%) de descuento*, es decir que se deben identificar precios especiales que se ofrezcan a clientes frecuentes en temporada baja, con lo que se pretende estimular la demanda en estos períodos. De igual manera, estos precios pueden ofrecerse a aquellos clientes que adquieran y cancelen el servicio con anticipación al consumo.

Es de hacer notar, que las empresas de alojamiento han establecido sus precios de acuerdo a los procedimientos determinados en cada una de ellas, sin embargo, las propuestas realizadas surgen en función de adaptar el precio a las condiciones variables del mercado.

Al respecto Kotler (1996:550) expone: “las compañías no fijan un solo precio, sino que establecen una estructura de precios que cubre diferentes productos y artículos y que refleja variaciones en la demanda geográfica y en los costos, así como en el segmento del mercado, la oportunidad de compra y otros factores”.

### 3.3.3 Estrategias de Promoción

En relación a las estrategias de promoción, estas se clasifican principalmente como *estrategias de atracción*, en virtud de que su finalidad es inducir al usuario final a que adquiera el servicio a través de los canales de distribución establecidos. Al respecto se plantea:

*Comunicación personalizada con los clientes*, se propone conocer a los clientes y tener un contacto directo con ellos, para ofrecerles continuamente el servicio. Esta estrategia se fundamenta en la herramienta de la ven-

ta personal, por lo tanto se busca presentar el servicio a posibles compradores, con el propósito de realizar la venta.

*Utilizar una imagen conocida, que posea credibilidad y aceptación en el segmento del mercado, como usuario satisfecho;* esta estrategia permitirá mostrar los atributos del servicio a través de una persona que tenga poder de captación del mercado objetivo.

*Ofertar paquetes promocionales,* buscando incentivar la demanda del servicio a través de planes de: fin de semana, familiares o servicios combinados (alojamiento, alimentación, traslado).

*Crear un sistema de recompensas a clientes frecuentes,* esta estrategia persigue mantener la fidelidad del cliente, al brindarles estadías gratuitas, una vez que han utilizado el servicio con cierta regularidad.

### 3.3.4 Estrategias de Distribución

Finalmente, las estrategias de distribución formuladas se encuentran dentro de la modalidad de *distribución intensiva*, puesto que el objeto es ofrecer el servicio por diversos medios, de tal manera que los clientes puedan accederlo en el momento en que lo demanden. De tal manera que se plantea:

*Realizar alianzas con agencias de viajes nacionales e internacionales,* esto con la finalidad de que ofrezcan los servicios de alojamiento conjuntamente con los de traslado a los turistas que vengan a la zona. La utilización de intermediarios en el canal de distribución permite captar una mayor cantidad de clientes, a los cuales no se accede a través del canal directo, de igual manera, permite que el servicio esté accesible y disponible para los mercados meta.

*Participar en eventos para ofrecer y colocar el servicio,* esto permitirá brindar el servicio a nivel regional, nacional e interna-

cional, dependiendo de la naturaleza de las ferias a las cuales se asista.

Para participar en estos eventos es necesario contar con personal capacitado (promotores), además de un adecuado material publicitario que incentive a los clientes a visitar la zona y utilizar el servicio.

*Utilizar una página web como canal de colocación del servicio,* se propone que cada establecimiento active una página web, a través de la cual ofrezca el servicio a un amplio número de usuarios que formen parte del mercado meta, esto en virtud de que el canal directo se ha identificado en este estudio como el más adecuado para los servicios de alojamiento que ofrecen las pequeñas y medianas empresas.

Para finalizar el análisis de los resultados obtenidos en este estudio se puede señalar que las PyME's del sector servicios turísticos dedicadas a actividades de alojamiento en la Península de Paraguaná presentan características, que reflejan la capacidad que tienen estas organizaciones para incrementar la calidad del servicio que ofrecen, lo que contribuirá a ampliar la demanda y a mantener la fidelización de sus clientes.

## 4. Consideraciones Finales

De la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, los cuales se analizaron en relación a los objetivos planteados, se derivan las siguientes conclusiones.

La variable geográfica revela que los clientes que utilizan los servicios de alojamiento ofrecido por las PyME's de la Península de Paraguaná provienen principalmente de otros estados del país y en menor proporción de otros países. Respecto a la variable demográfica de sus clientes, solo se identifican el sexo y la ocupación, más sin embargo la

edad no es considerada un indicador relevante para segmentar su mercado. La variable conductual indica que el principal medio para conocer el servicio de alojamiento es a través de amigos.

Los factores internos que definen el direccionamiento estratégico de las PYME's del sector servicios turísticos en la Península de Paraguaná se analizaron en relación a las capacidades: directiva, competitiva, financiera, técnica o tecnológica y de talento humano. La capacidad directiva, conformada por la estructura organizacional, valores e imagen corporativa, es un elemento que aparentemente no afecta a las empresas, al igual que la capacidad tecnológica. La capacidad de talento humano es catalogada como fortaleza, al igual que la capacidad competitiva, y la capacidad financiera.

El diagnóstico estratégico externo se ha realizado en relación a los siguientes elementos: tecnológicos, económicos, políticos, geográficos, sociales y competitivos. Los factores económicos, políticos, geográficos, sociales y competitivos son considerados por los gerentes de las PyME's como una amenaza. Sólo fue considerado como una oportunidad los factores tecnológicos.

Las estrategias formuladas para la mezcla de marketing de las PyME's del sector servicios turísticos en la Península de Paraguaná se integran en las siguientes: *modificación de los servicios existentes, fijación de precios de descuento, estrategias de atracción, y distribución intensiva*. Dichas estrategias podrán ser desarrolladas a nivel funcional y se han definido con orientación al mercado meta, con el objeto de lograr la fidelización y satisfacción del cliente.

Finalmente, es importante señalar que dichas estrategias han sido formuladas una vez realizado el análisis de los factores inter-

nos y externos que definen el direccionamiento estratégico de las PyME's del sector en estudio, y tomando en cuenta además los enfoques teóricos del marketing de servicios y de algunos elementos de la planificación estratégica señalados por destacados autores especialistas en la materia, por lo que se puede considerar que su implementación contribuirá con un repunte del sector servicios turísticos, sumando alternativas factibles a las potencialidades de desarrollo que posee la Zona Libre de la Península de Paraguaná.

### Bibliografía citada

- Cowell, Donald (1991). **Mercadeo de Servicios. Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo**. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000). Gaceta Oficial No. 5.453, Extraordinario, Marzo 24.
- Ferrer, María Alejandra (2004). "Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros". En **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 9, No. 27. Universidad del Zulia, Maracaibo. Venezuela.
- Ferrer, Juliana y Pérez, Rosario (2005). "Capacidades medulares en la búsqueda del éxito organizacional". En **Revista especializada Mercadeo Unplugged**. Año 2, Edición No. 9. Maracaibo. Venezuela. Pp 74-77.
- Gamboa, Teresa, Arellano, Madelein y Nava, Yuneska (2003). "Estrategias de modernización empresarial: Procesos, productos y fuerza de trabajo". En **Revista Venezolana de Gerencia**. Año 8, No. 24. Universidad del Zulia, Maracaibo. Venezuela.
- Hurtado, Jacqueline (2000). **Metodología de la Investigación Holística**. 3era. Edición Caracas: Ediciones Sypal.

- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1998). **Fundamentos de Mercadotecnia**. Naucalpan de Juárez. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Kotler, Philip (1996). **Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control**. Naucalpan de Juárez. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Lambin, Jean Jacques (1995). **Marketing estratégico**. 3era. Edición México DF: Mc Graw Hill.
- Ley de Zona Libre para el fomento de la inversión turística y comercial en la Península de Paraguaná (1998). Gaceta Oficial No. 36.517, Agosto 14.
- Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria (2002). Gaceta Oficial No. 37.583, Diciembre 03.
- Lovelock, Christopher (1997). **Mercadotecnia de servicios**. 3era. Edición México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Méndez, Carlos (2001). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación**. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Palacios, Luis Enrique (2003). **Competitividad contra viento y marea**. Venezuela. Venezuela Competitiva.
- Plancarte, Rodrigo (1998). **El servicio como poder de cambio**. México: Ediciones Castillo S.A.
- Pride, William y Ferrel, O. (1997). **Marketing. Decisiones y conceptos básicos**. México DF: Nueva Editorial Interamericana S.A.
- Serna, Humberto (1999). **Gerencia Estratégica**. 5ta. Edición. Colombia: 3R Editores.
- Stanton, William. y Futrell, Charles (1990). **Fundamentos de Mercadotecnia**. 8va. Edición. México D.F: Mc. Graw Hill.
- Villalba, Juan (2002). **Menú estratégico. El arte de la guerra competitiva**. Caracas: Ediciones IESA, C.A.