

**Universidad de Matanzas “Sede Camilo  
Cienfuegos”**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Turismo**



*Trabajo de Diploma en opción del título de Licenciado  
en Turismo*

***Título: “Propuesta de una metodología para la  
mejora del posicionamiento turístico”***

Autora: Yadelys Herrera Rodríguez

Tutor: MSc. Manuel de Jesús Vázquez Garriga

Matanzas, 2021

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del Tribunal

---

Secretario

---

Miembro del Tribunal

## Declaración de Autoridad

Declaro que soy la única autora del presente Trabajo de Diploma titulado: "Propuesta de una metodología para la mejora del posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca" y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo.

---

Yadelys Herrera Rodríguez

Autora

## *Agradecimientos*

*Primeramente a mis padres por regalarme tanto amor y porque gracias a ellos soy quien soy...*

*A mi compañero de vida que está a mi lado en todo momento...*

*A mi querida suegra que me ha apoyado en el transcurso de esta larga carrera...*

*A mi aguerrido tutor Vázquez quien ha combatido esta batalla incansablemente...*

*A Chill y a Liz Marian, dos buenos amigos que me llevo de esta nueva etapa de la universidad...*

*A la profesora Ailed, la profesora Inés María, a la profesora Cecilia y sobre todo al profesor Adrián...*

*Y a todas las demás personas que hicieron posible este sueño...*

*¡Muchísimas Gracias a todos!*

*...este trabajo de diploma va dedicado a mis padres por su apoyo incondicional, pero sobre todo a mi hijo que es la luz de mi vida y mi inspiración para seguir adelante...*

*Pensamiento*

*...El futuro de nuestra Patria tiene que ser necesariamente un futuro de hombres de Ciencia...*

*Fidel Castro Ruz*

## Resumen

Han sido tiempos muy difíciles para toda la humanidad. Desde el descubrimiento del nuevo virus aparecido en Wuhan, provincia China a finales del año 2019 todo ha sido un caos. El tan conocido Coronavirus, Covid 19 o SarS-CoV-2 ha impactado notablemente al mundo en todas sus esferas; política, social y sobre todo económica. La economía mundial se encuentra sumergida en una crisis que no será fácil de superar. El sector del turismo fue uno de los más afectados pues esta pandemia mundial redujo considerablemente los vuelos y en la población mundial reina el miedo al contagio. El hotel Valentín el Patriarca no quedó exento de esta situación y ahora más que nunca además de por otros factores necesita trabajar en su posicionamiento turístico frente a los otros hoteles del destino y así lograr un buen lugar en la página de TripAdvisor entre los 95 hoteles del destino turístico de Varadero y propiciar la ampliación del arribo de turistas y el incremento de los ingresos por concepto de ventas. Para ello la siguiente investigación titulada: "Propuesta de una metodología para la mejora del posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca" tiene la finalidad de elaborar una estrategia que mejore el posicionamiento de dicho hotel. En el desarrollo de la misma se realizó una amplia revisión de la bibliografía nacional e internacional, se utilizaron técnicas y métodos que permitieron desarrollar el procedimiento para definir las estrategias para el logro del objetivo propuesto. La tesis se estructura en resumen, introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Palabras Claves: Posicionamiento, estrategia, imagen, marca.

## Abstract

It has been a very difficult time for mankind. Since the discovery of the new virus found in Wuhan, a Chinese province, by the end of the year 2019 everything has been a chaos. The well-known Coronavirus, Covid-19 or SarS CoV-2 has impacted significantly in the world, in the political, social and mainly in the economical sphere. The world's economy is immersed in a crisis that won't be easy to overcome. The tourism sector was specially affected because this global pandemic reduced considerably the amount of flights and in the world population the fear of contagion reigns. The hotel Valentin el Patriarca was not exempted from this situation, and now more than ever, besides other aspects, it needs to work on its touristic repositioning with regard to other hotels of the destination, achieving a good place in the web page TripAdvisor among the 95 hotels of the touristic destination Varadero, and promoting the increase of arrivals of tourists and therefore of the sales revenue. Thus, the following research, titled: "Proposition of a methodology for improving the positioning of the hotel Valentin el Patriarca", is intended to elaborate a strategy that improves the positioning of that hotel. In the development of the investigation a thorough revision of the national and international bibliography was made, techniques and methods were used, which allowed to develop the procedure to define the strategies for achieving the proposed objective. The thesis is structured into abstract, introduction, two chapters, conclusions, recommendations, bibliography and annexes.

Important words: positioning, strategy, image, brand.



## Résumé

Ces temps ont été très difficiles pour toute l'humanité. Depuis la découverte du nouveau virus apparu à Wuhan, une province chinoise fin 2019, tout est chaos. Le bien connu Coronavirus, Covid 19 ou SarS-CoV-2 a notamment impacté le monde dans toutes ses sphères: politique, social et surtout économique. L'économie mondiale est embourbée dans une crise qui ne sera pas facile à surmonter. Le secteur du tourisme a été l'un des plus touchés car cette pandémie mondiale a considérablement réduit les vols et la peur de la contagion règne dans la population mondiale. L'hôtel Valentín el Patriarca n'a pas échappé à cette situation et maintenant plus que jamais, en plus d'autres facteurs, il doit travailler son positionnement touristique par rapport aux autres hôtels de la destination et ainsi obtenir une bonne place sur la page TripAdvisor parmi les 95 hôtels de la destination touristique de Varadero et favoriser l'expansion de l'arrivée des touristes et l'augmentation des revenus des ventes. À cette fin, la recherche suivante intitulée : « Proposition d'une méthodologie pour améliorer le positionnement de l'hôtel Valentín El Patriarca » vise à développer une stratégie pour améliorer le positionnement dudit hôtel. Dans son élaboration, une vaste revue de la bibliographie nationale et internationale a été effectuée, des techniques et des méthodes ont été utilisées qui ont permis le développement de la procédure pour définir les stratégies pour atteindre l'objectif proposé. La thèse est structurée en résumé, introduction, deux chapitres, conclusions, recommandations, bibliographie et annexes.

Mots-clés : Positionnement, stratégie, image, marque.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
<b>1.1 Posicionamiento de un producto. Conceptualización, funciones e importancia. Ciclo de vida del producto</b> .....	5
<b>1.2 Tipos y etapas de posicionamiento</b> .....	13
<b>1.3 Relación imagen-marca-posicionamiento</b> .....	15
<b>1.4 Análisis y evolución del término estrategia</b> .....	17
<b>1.5 Clasificación de las estrategias</b> .....	19
<b>Conclusiones parciales del capítulo</b> .....	25
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE UNA METODOLOGIA PARA EL HOTEL VALENTÍN EL PATRIARCA</b> .....	26
<b>2.1 Caracterización general de la entidad</b> .....	26
<b>2.2 Antecedentes de la investigación</b> .....	27
<b>2.3 Procedimiento para el diseño de estrategias de posicionamiento para el hotel Valentín El Patriarca</b> .....	29
<b>Etapas 1: Análisis del mercado</b> .....	30
<b>Etapas 2: Diagnóstico de productos</b> .....	31
<b>Etapas 3: Posicionamiento</b> .....	37
<b>Etapas 4 Implementación y control</b> .....	41
<b>Conclusiones parciales del capítulo</b> .....	41
<b>CONCLUSIONES</b> .....	42
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	43
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	44
<b>ANEXOS</b> .....	48

## **INTRODUCCIÓN**

El turismo es una actividad económica que impacta de forma directa en el desarrollo de una sociedad. Cuenta con la capacidad para obtener riqueza y aumentar el desarrollo regional, captación de divisas y generación de empleos. Este es un sector muy dinámico en el que se requiere ser original y competitivo por lo que rediseña sus estrategias constantemente.

La industria turística ha demostrado ser uno de los sectores económicos más dinámicos y que mejor han sabido adaptarse a las nuevas tendencias de los consumidores y a la fuerte competencia internacional. (Milio, 2004) (Perez, 2012). Las grandes perspectivas que promete el turismo son una poderosa razón para que los destinos turísticos incorporen nuevos conceptos en su gestión y desarrollen nuevos modelos de negociación, de manera que mejoren los resultados económicos y la capacidad para situarse frente a productos sólidamente posicionados. En este sentido la planeación estratégica cobra gran importancia, permitiendo potenciar todos los recursos y atractivos del destino; con el fin de mantenerse de forma competitiva en el mercado a través de la satisfacción de sus clientes.

El turismo es un fenómeno irreversible, que a la larga resiste cualquier cambio económico, social, y político, y ya se convierte en la primera industria a nivel mundial por los altos ingresos y beneficios que en él se generan y por su contribución con las economías de los países que desarrollan esta actividad, de tal forma que en las últimas décadas, se transforma de una operación relativamente sin mucha importancia, en un auténtico campo de desarrollo con fuertes efectos en la balanza de pagos, en las inversiones, en el aseguramiento del transporte, en la generación de empleo, en el ordenamiento del territorio y en muchos otros aspectos donde incide directamente el turismo.

La actividad turística representa un factor de desarrollo clave en la economía de numerosos países, entre ellos Cuba, donde el sector del turismo se ha convertido, en el transcurso de los últimos años, en una de las mayores fuentes generadoras

de empleo, de divisas y de estímulo a la inversión y al crecimiento económico. Es una industria potente y estratégica, importante en la generación de riquezas, pero más allá de su dimensión económica, el turismo debe ser concebido como realidad que ha de analizarse y abordarse desde perspectivas diversas que tengan presente los aspectos sociales, culturales y medioambientales que le acompañan.

El Destino Cuba, ubicado en una de las principales regiones de desarrollo turístico a nivel mundial. Dentro de los atributos que definen el producto turístico cubano se encuentran extraordinarios atractivos naturales dentro de los que se destacan playas de incomparable belleza, sitios histórico-culturales con gran valor patrimonial, clima excepcional, seguridad, estabilidad político social y una magnífica hospitalidad. Sorprendentes son las acciones que desde el punto de vista inversionista se prevén, las cuales tienen como sustento dichos atributos.

El turismo internacional ha atravesado por una compleja crisis debido a una pandemia que ha azotado a todo el mundo en general y en especial al sector turístico. Se trata de la muy conocida Covid 19, una enfermedad infecciosa causada por el SARS-CoV-2. Se dio a conocer por primera vez en la ciudad china de Wuhan y de ahí en adelante fue imposible detener su rápida propagación por todo el mundo. Un informe publicado en junio de 2021 por la OMT afirma que el turismo internacional y sus sectores altamente vinculados sufrieron una pérdida estimada de 2.4 billones de dólares en el 2020, tras una fuerte caída en las visitas turísticas internacionales.

En el 2020, según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT), se registraron en todo el mundo cerca de 400 millones de llegadas de turistas internacionales, lo que se supuso un notable decrecimiento con respecto al año previo debido a las restricciones derivadas de la pandemia de Covid 19, aun así, la importancia global de sector sigue siendo evidente. Y es que la industria turística es responsable de la creación de más de 270 millones de empleo, entre directos e indirectos. Además, su aportación al PIB mundial supero los 4.5 billones de dólares estadounidenses en el último año, como hizo público el Consejo Mundial de Viaje y el Turismo (WTTC, por sus siglas en ingles). La actividad generada por los sectores

de la hostelería, las agencias de viaje, el transporte de pasajeros y del ocio en general consigue atraer, además, una importante inversión pública y de capital privado.

Cuba ha recibido 225.417 turistas extranjeros y viajeros entre enero y mayo de este año, casi dos millones menos que en el mismo periodo de 2020, según los datos de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI). Hasta mayo de este año llegaron a Cuba 88.239 turistas extranjeros, 895.893 menos que en esa etapa del ejercicio anterior y en la categoría de viajeros han sido 137.178 entre enero y mayo, 1.097.074 menos; una drástica reducción atribuida al impacto de la pandemia de Covid 19. Cuba suspendió los vuelos comerciales y chárter en abril de 2020 para frenar la expansión del coronavirus. Antes de la llegada de la pandemia, el turismo representaba para Cuba la segunda fuente oficial de ingreso de divisas y aportaba en torno al 10% del PIB.

Para adaptarse a las nuevas condiciones epidemiológicas, se creó la condición de “Turismo más higiénico y seguro”, con la que se espera la recuperación gradual del sector. Cuba dispone de un conjunto de fortalezas como son la paz, la tranquilidad, el ambiente sano, su diversidad cultural, sus playas y los variados ecosistemas que hacen del turismo en la isla una industria importante para el impulso de los planes de desarrollo nacional. Un inventario de productos muy grande, el cual no se ha sabido aprovechar completamente y en el que es necesario trabajar para mejorar el posicionamiento del destino Cuba y en especial de sus entidades hoteleras. (360, 2021)

En los Lineamientos 205 y 206 se establece que las empresas dentro del sector del turismo tienen como objetivo básico la generación de ingresos en moneda libremente convertible, a través de la elevación de su competitividad internacional. (PCC 2016)

El hotel Valentín El Patriarca no quedó exento de las afectaciones provocadas por la Covid 19. Cerró sus puertas ante el aumento de casos que sufría el país pero ese tiempo se aprovechó para darle el mantenimiento que necesitaba. Al reabrir sus puertas se hizo con un nuevo enfoque donde la salud y la higiene es lo primordial.

Ya todos sus trabajadores se encuentran vacunados y próximamente comenzará la campaña con la vacuna de refuerzo; todo para garantizar la seguridad de los clientes externos como los internos. Aun así en el hotel se aprecian problemas; no se logra la ocupación planificada por lo que los ingresos se ven afectados. Los clientes no conocen los productos ofertados que brinda el hotel debido a la no eficiente comercialización. El personal de la oficina comercial no aplica las técnicas actuales de comercialización y ventas con la utilización de las Tecnologías de la Informática y la Comunicación. Todo esto tributa a una descomercialización del hotel y por lo tanto a pérdida de un buen posicionamiento del hotel en el mercado, ubicándose en el lugar 14 de 95 hoteles en Varadero según el sitio web TripAdvisor.

Todos estos antecedentes permiten definir como **objeto de estudio** el diseño de estrategias de mejoramiento del posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca.

Atendiendo a ello se define como problema de la investigación: ¿Cómo mejorar el posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca?

A partir de lo anterior se define como **objetivo general** de dicha investigación elaborar una metodología para la mejora del posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca.

Los objetivos específicos del trabajo de diploma son:

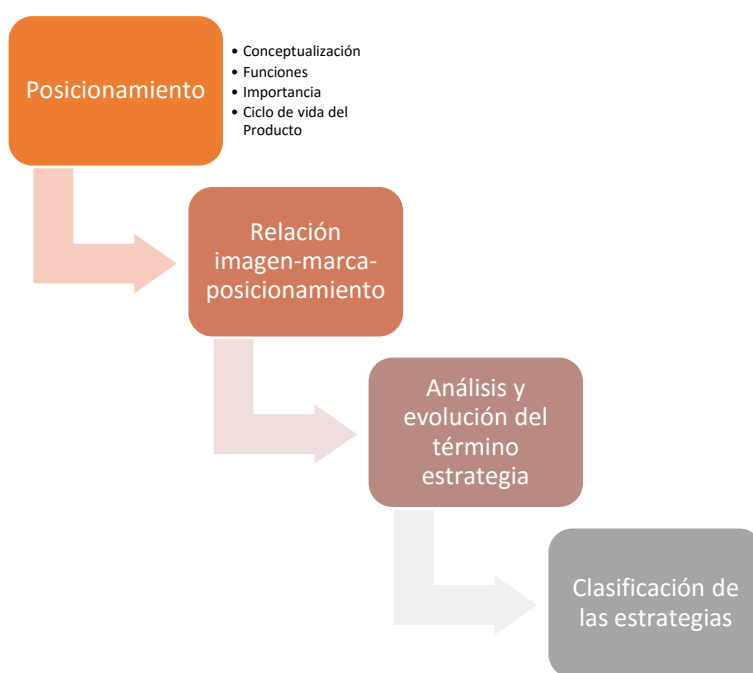
1. Construir el marco teórico referencial de la investigación
2. Definir un procedimiento para el diseño de estrategias de posicionamiento
3. Implementar el procedimiento diseñado para el posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca.

La investigación se estructura, en resumen, introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos. El capítulo I está dirigido a los preceptos teóricos relacionados con el tema, obtenidos a partir de la revisión bibliográfica. El Capítulo II refleja el análisis de los antecedentes metodológicos como base de la metodología para el cumplimiento de los objetivos propuestos, con una explicación precisa de todos los pasos y herramientas a emplear.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo fundamental de este capítulo es determinar mediante la literatura nacional e internacional especializada los elementos teóricos y conceptuales que comprende la temática del posicionamiento de un producto, sus funciones e importancia. También identificar el ciclo de vida de un producto y llevar a cabo una relación entre los términos imagen-marca y posicionamiento. Al mismo tiempo, se va definir el término estrategia, su evolución y clasificaciones.

Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación



Fuente: Elaboración propia

### 1.1 Posicionamiento de un producto. Conceptualización, funciones e importancia. Ciclo de vida del producto.

En 1969 es cuando por primera vez se hace alusión al término de posicionamiento enfocándose fundamentalmente al desarrollo de las estrategias efectivas y al análisis de la competencia por parte de Ries y Trout (1969 y 1971), en este aspecto coinciden un grupo de autores como Stanton (1980), Kotler (1983), Morales (2000), Ries y Trout (2002). Aunque existen otros criterios, Horsky y Nelson (1992) de que el concepto puede remontarse a los años cuarenta, a partir de los estudios de

marketing mix. A pesar de estos primeros acercamientos, el término ha sido perfeccionado a través de los años, muestra de ello son los autores Arnott y Easingwood (1994) que definen el posicionamiento como un proceso deliberado e iterativo de definir, medir, modificar y dirigir las percepciones del consumidor, otros como Baud (1982), Wensley (1988), Dovel (1990), Kotler (1992), Verdura (1993), Keyser y Vanhove (1994) y Molina (1995) lo ven como la columna vertebral del diseño y desarrollo de su producto y un pensamiento clave de su plan comercial. Un vivo ejemplo de cómo ha evolucionado el concepto de posicionamiento es en el propio término de su creador Trout (1969) que lo define como el juego que utiliza la gente en el actual mercado de imitación (o de “yo-también”), años después Ries y Trout (1989) que el posicionamiento son las percepciones que los consumidores tienen como resultado de las características subjetivas de una marca o producto y los mismos autores Ries y Trout (2002) afirman que la esencia del posicionamiento consiste en aceptar las percepciones como realidad y en reestructurarlas con el fin de crear la posición deseada: “[...] es el modo en que usted se diferencia en la mente de su cliente potencial”.

El posicionamiento es un concepto crucial, que recuerda que las elecciones de los clientes son hechas en una base comparativa, y que un producto sólo será escogido cuando forma parte claramente de un proceso de selección. Este es considerado un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, que se destaca a través de sus tipos y vías (Pousada Pérez, 2017)

Asociado a esto, el comportamiento del consumidor ha sido transformado con el devenir de los años, los clientes cada vez son más exigentes, demandan más, buscan calidad en los productos turísticos y en los servicios, además de ofertas económicas. El creciente desarrollo económico y con ello las nuevas tecnologías han dado lugar a una masiva disponibilidad de productos y marcas, este fenómeno dificulta la evaluación de los consumidores de los diferentes productos que se



ofertan en el mercado. Hoy en día existen demasiados productos, compañías y alternativas entre las cuales escoger. Cada día, miles de mensajes compiten por una participación en la mente del consumidor. Esta situación determina la necesidad de abordar el posicionamiento como estrategia de marketing orientada a definir la posición deseada por la empresa (Felipe, 2010).

Según Kotler y Armstrong (2013): “El significado del posicionamiento en el mercado, es lograr que un producto o marca ocupe un lugar distintivo, atractivo y deseable en la mente de los usuarios objetivo, en relación con los productos de los competidores. En consecuencia, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas de la competencia y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados metas”. (Curo, 2018)

El término “Positioning”, adaptado al español como “Posicionamiento”, y que se ha convertido en piedra angular del mercadeo actual, ha sido configurado, inconscientemente, como un proceso secuencial dentro del marketing que culmina con una conceptualización y una denominación a principios de los setenta, para muchos autores ocupa hoy el corazón de la estrategia de marketing (Wind, 1982). El posicionamiento es la estrategia competitiva más eficaz, más famosa y, sin duda, peor comprendida de todos los tiempos (Rivkin y Trout, 1996), es posiblemente uno de los conceptos más manejados en el mundo del management actual y, sin embargo, es uno de los peor entendidos a la hora de definirlo y de ponerlo en práctica (Rodríguez, 2009)

Diversos son los autores que emiten criterios acerca del término, algunos de ellos reflejados en la tabla 1.1:

Autores	Conceptos y definiciones
<b>Trout (1969)</b>	“Posicionamiento” es el juego que utiliza la gente en el actual mercado de imitación (o de “yo-también”)
<b>Stanton (1980)</b>	Percepciones que los consumidores tienen como resultado de las características subjetivas de una marca o producto
<b>Kapferer(1992)</b>	Define el posicionamiento como el énfasis en las características distintivas que hacen una marca diferente de sus competidores y atrayente para el público.
<b>Martin(1993)</b>	La concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores
<b>Jain(1997)</b>	Es la ubicación de una marca en aquella parte del mercado donde será recibida de modo favorable comparada con marcas competidoras
<b>Talarico (1998) (Referido en Serralvo y Furier, 2005</b>	Es la definición de un punto en el espacio de la mente del consumidor para ser ocupado por la marca
<b>Kotler (2000)</b>	El posicionamiento es el acto de desarrollar la oferta y la imagen de la empresa, de forma que ocupen un lugar distinto y valorado en las mentes de los consumidores objetivo.
<b>Lehmann y Winer (2002)</b>	Es una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar.
<b>Stanton et al.(2004)</b>	Es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone, para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia.
<b>Lares (2005)</b>	Es crear en la mente del mercado meta, una imagen clara y diferenciada de nuestros productos o servicios, mediante el uso de ciertas estrategias de comunicación, con el fin de mantener su lealtad y un lugar privilegiado dentro de la competencia.
<b>Alden, Steenkamp y Batra (2008)</b>	Es el proceso iterativo, proactivo y deliberado de definir, medir, modificar y monitorizar las percepciones de un consumidor hacia un objetivo de mercado.

Fuente: Elaboración propia

El concepto dado por Lehmann y Winer (2002) que afirma que “el posicionamiento es una definición específica de cómo el producto difiere de la competencia en la mente de un determinado grupo de clientes, y abarca el público-objetivo de los clientes y competidores, y atributos a través de los cuales la diferenciación va a tener lugar”, es dentro de la bibliografía consultada el concepto más específico para la autora, pues abarca la segmentación de mercado cuando se refiere “al público-objetivo de los clientes”, así como la mente de estos, además los atributos del producto que permite la diferenciación de este con respecto a la competencia, término que no debe faltar al referirse al posicionamiento.

A decir Martín (1993) el concepto e importancia del posicionamiento se fundamenta en que los consumidores tienen una cierta percepción de los diferentes productos y marcas que encuentran en el mercado. El posicionamiento ubica al producto en la mente de los consumidores, desarrolla una imagen de que el producto va a satisfacer su necesidad mejor que el producto de la competencia. El propósito del posicionamiento es crear una diferenciación en la mente del cliente que distinga los productos de la empresa sobre los de la competencia. Cada empresa, sus bienes, servicios y productos tienen una posición o imagen en la mente del consumidor, e influyen en las decisiones de compra (Felipe, 2010). Es importante establecer una posición de valor para el producto o servicio en las mentes del mercado objetivo, deben ser distinguibles por un atributo o atributos importantes para el cliente ya que éstos son factores cruciales en su decisión de compra (Felipe, 2010)

(Acevedo, 2018) afirma que el posicionamiento de productos turísticos es una estrategia de mercadeo que ayuda a colocar un producto perceptivamente en la mente de los consumidores. El posicionamiento por lo general requiere crear diferencias entre sus productos o servicios y las ofertas de los competidores, pero puede extenderse a sus propios productos si se comercializan bajo distintas marcas.

Según(Quintero Alvarez, 2014); un producto turístico es un producto de servicios, que se compone de una mezcla de elementos básicos del sector turístico, no es más que un conjunto de atributos tangibles e intangibles que los consumidores adquieren con el fin de satisfacer sus necesidades.

Los individuos satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo... el concepto de producto no se limita a objetos físicos... en sentido más amplio, los productos incluyen también las experiencias, personas, lugares, organización, información e ideas.(Kotler, P.; Bowen; Makens, et al., 2004)

Por lo que según los elementos planteados anteriormente la autora considera que, el posicionamiento de un producto, servicio, marca o establecimiento puede definirse como el proceso de ubicarlo en la mente del segmento o segmentos de mercado objetivo, en términos de preferencia con respecto a sus competidores, a partir de la comunicación y proyección de una imagen basada en ciertos atributos distintivos.

Tabla 1.2. Funciones principales del posicionamiento en la administración de la mercadotecnia.

<p>1. Proporcionar un instrumento de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre productos y mercados:</p>	<p>¿En qué forma se comprará el producto con las ofertas competitivas, en cuanto a sus atributos específicos?                  ¿Qué tan bien satisface el desempeño del producto las necesidades y expectativas del cliente, conforme a criterios de desempeño específicos?                  ¿Cuál es el nivel de consumo pronosticado para un producto, con una serie determinada de características de desempeño, que se ofrece a un precio determinado?</p>
<p>2. Identificar las oportunidades del mercado para:</p>	<p><b>Introducir nuevos productos.</b>                  ¿Qué segmentos se deben fijar como objetivos? ¿Qué atributos se pueden ofrecer, en relación con la competencia?  <b>Rediseñar (reposicionar) los productos existentes.</b>                  ¿Atraer a los mismos segmentos, u otros nuevos? ¿Qué atributos se deben añadir, eliminar o cambiar? ¿En qué atributo se puede hacer hincapié en la publicidad?  <b>Eliminar productos que:</b>                  No satisfacen las necesidades del consumidor.                  Se enfrentan a una excesiva competencia.</p>
<p>3. Tomar otras decisiones concernientes a la mezcla de mercadotecnia, para derrotar los pasos de la competencia o responder a ellos:</p>	<p><b>Estrategias de distribución.</b>                  ¿Dónde ofrecer el producto (ubicaciones, tipos de sucursal)? ¿Cuándo se debe tener disponible el producto?  <b>Estrategias de precios.</b>                  ¿Cuánto se debe cobrar? ¿Qué procedimiento de facturación y pago se debe efectuar?  <b>Estrategias de comunicación.</b>                  ¿A qué tipo de auditorios que son el objetivo es más fácil convencer de que el producto ofrece una ventaja competitiva en los atributos que son importantes para ellos?                  ¿Cuáles son los mensajes?                  ¿En qué atributos se deben hacer hincapiés y que competidores -si los hay- se debe mencionar como una base de comparación de esos atributos? ¿Qué canales de comunicación se deben utilizar –venta personal versus diferentes medios publicitarios? (Seleccionados no solo en base a su habilidad de transmitir los mensajes elegidos a los auditorios que son el objetivo, sino también por su habilidad de reforzar la imagen deseada del producto.)</p>

Fuente: Lovelock, 1997

El posicionamiento debe ser algo más que una parte de la estrategia de mercado de cada entidad; debe ser la columna vertebral del diseño y desarrollo de su producto y un pensamiento clave. (Tapanes, 2014).

Muchos autores argumentan la existencia de cuatro etapas fundamentales: introducción, desarrollo, madurez y declive lo que es igual que el ciclo de vida del producto.

Tabla 1.3. Ciclo de vida del producto

Etapas	Características
<b>Inicio o Introducción</b>	Comienza cuando el producto se lanza al mercado. Las ventas se inician y crecen muy lentamente y los beneficios son inexistentes (O, en todo caso, muy bajos) en casi toda esta fase debido al bajo volumen de ventas y a los elevados gastos de promoción y distribución, que están en el nivel más alto en comparación con las ventas.
<b>Crecimiento</b>	Se observa un rápido crecimiento de las ventas debido a una aceptación en el mercado y un incremento de las utilidades
<b>Madurez</b>	Disminuye el crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado una aceptación por la mayoría de sus compradores potenciales. El nivel de rendimiento disminuye debido al aumento en los gastos de mercadotecnia para defender el posicionamiento del producto y en contra de la competencia.
<b>Declive</b>	Las ventas disminuyen sensiblemente y los beneficios tienden a desaparecer. Esta disminución de ventas puede ser lenta o muy rápida. En todo caso, conducirá a excesos de capacidad, reducciones de precios y a la disminución de los beneficios

Fuente: Elaboración propia a partir de (Kotler, P.; Bowen; Makens, et al., 2004); (Torriente, 2018)

El análisis del producto requiere que en diferentes momentos o fases del ciclo de vida del producto se efectúen comprobaciones de cómo es percibido, y se intente, en ocasiones, cambiar la política de imagen del mismo para favorecer las ventas del mismo. Debido a causas como la antigüedad del producto, cambios en los gustos de los consumidores, o la aparición de competidores, se pueden encontrar dificultades con el producto en sí, por lo que un análisis del mismo facilita la

implantación de estrategias comerciales en general (Murphy y Pearce, 2000) como estrategias de posicionamiento.

(Kotler, Philip y Armstrong, 2012)emite un concepto en el cual define el posicionamiento del producto, como el lugar que ocupa el producto turístico en la mente del consumidor según un número de atributos fundamentales, los cuales pueden ser tangibles o intangibles.

## **1.2 Tipos y etapas de posicionamiento**

Gioffre (2002) plantea que hay tres tipos de posicionamiento: Posicionamiento indiferenciado, que no está orientado hacia ninguna configuración específica sino atraer a la mayor cantidad posible de consumidores. Posicionamiento concentrado que está orientado hacia una de las configuraciones de preferencia como especialización producto – mercado. Posicionamiento diferenciado que es el desarrollo de un posicionamiento específico para dos o más configuraciones.

Existen también otros tipos de posicionamientos:

### **Posicionamiento en función de los atributos**

Una opción muy típica es posicionar en función de un atributo del producto o servicio. El atributo seleccionado debe ser valorado por los consumidores para permitir identificar y diferenciar la oferta de la empresa. Lo ideal es emplear un atributo diferenciador de nuestra oferta, o en caso de que esto sea imposible, recurrir a un atributo que también tiene la competencia pero que no la ha comunicado al mercado.

### **Posicionamiento en función de la competencia**

Se trata de hacer énfasis sobre las ventajas, precio, calidad, servicio, etc. que posee el producto en comparación con la competencia

Las ventajas competitivas deben cumplir estos requisitos:

1. Tienen que ser valorados por el consumidor.
2. No tiene que ser ofrecida también por los competidores.
3. Han de poder ser comunicadas con facilidad.

4. No deben poder ser copiadas fácilmente.

Si la ventaja competitiva supone mayores costes, el consumidor debe ser capaz de pagar un precio superior que los compense.

### **Posicionamiento por el uso.**

Una marca correcta podemos posicionarla como la mejor para un uso correcto:

1. Consumo familiar
2. Consumo individual
3. Consumo en familia, etc.

### **Posicionamiento por el estilo de vida**

Una parte de los productos se posicionan en función del estilo de vida, es decir se posicionan como la mejor alternativa para un tipo de persona, con una cierta forma de afrontar la vida.

### **Posicionamiento social de la empresa**

Las nuevas corrientes (ecología, vida sana, tiempo libre...) son tenidas en cuenta por la empresa a la hora de dar a conocer sus productos, buscando por ejemplo, una imagen de respeto al medio ambiente y a los valores sociales.

Posicionamiento en función de otros de otros criterios como puede ser utilizar el marketing mix, un posicionamiento basado en un tipo de distribución exclusiva y mediante un precio reducido.

(Curo, 2018) Plantea que el posicionamiento consta de las siguientes etapas: Reconocer el atributo característico que queremos destacar en el producto; distinguir la posición de dicho atributo en comparación a los competidores; seleccionar la estrategia tomando en cuenta las ventajas competitivas; mediante la publicidad, revelar al mercado el posicionamiento del producto.



### **1.3 Relación imagen-marca-posicionamiento**

Se tiende a confundir el concepto de posicionamiento con el concepto de imagen, términos que están estrechamente vinculados, pero no tienen igual significado, la diferencia fundamental es que la imagen es cómo perciben los consumidores a la empresa y sus producciones, mientras que el posicionamiento es cómo perciben los consumidores a la empresa frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. La marca puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero el posicionamiento en la mente del consumidor siempre será diferente de esas otras marcas (María; Águeda y Antonio, 2009).

La imagen es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre un objeto tiene una persona. La imagen percibida sirve de criterio de comparación con otras imágenes de productos, marcas, personas, organizaciones y lugares; dando lugar a los fenómenos de posicionamiento. (Santesmases, 2004; Stanton; Etzel y Walker, 2007)

Existe gran cantidad de expresiones relacionadas con la imagen, pues (Guerra García, 2014); argumenta que la imagen es una impresión que causa un comercio en los clientes, y expone que es una representación mental de la realidad por parte de un individuo o un grupo, es un modelo representativo de la realidad.

La formación de la imagen es el resultado positivo o negativo fruto de la incidencia de la empresa o elementos ajenos a la organización, al actuar de forma pasiva ante los cambios de su entorno o no realiza una gestión adecuada. La imagen existe de todas formas tanto si la empresa lo desea o no. Si una empresa no construye por sí misma su imagen, otros pueden encargarse de hacerlo y no necesariamente en el sentido deseado (Díaz Armas, 2014)

Sin la imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, no sería conocida ninguna empresa en la actualidad. Es por ello que no basta con vender ofertas, hay

que comunicarlos y fijar imágenes permanentes de la empresa creadora, por eso es necesaria la creación de una identificación propia (la marca), que se traduce en única, homogénea y global, y permite diferenciarla del resto. El posicionamiento sustentado además por una marca poderosa es la clave para el éxito de una compañía desde el lanzamiento del producto.

Marca es un término que cuenta con varios usos y significados. Uno de los más frecuentes está vinculado al derecho exclusivo, a la utilización de una palabra, frase, imagen o símbolo para identificar un producto o un servicio.

No hay que confundir la marca con la imagen que se transmite a través de la publicidad y la presentación de los productos. La imagen de marca es una consecuencia de cómo la marca se percibe. Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca (Mario; Eduardo y Joan, 2009)

De acuerdo con (Mario; Eduardo y Joan, 2009) la imagen de marca es un estado de opinión de algunos públicos que responde unívocamente a los atributos visibles e invisibles del producto. Como estado de opinión que es, puede ser modificado en la medida en que se remarquen unos atributos y no otros. La imagen de marca que se forma en la mente de los consumidores o sea la imagen percibida, deberá acercarse al máximo de la imagen pretendida por el sujeto emisor, y a su vez, a la imagen efectivamente emitida, si se desea que sea definitiva en el momento de la conducta de compra.

En marketing hay toda una serie de métricas, estrategias, tareas que cumplir con el fin de lograr que la marca destaque, sobre todo en un mundo saturado de productos y servicios. Uno de estos temas claves es el posicionamiento de mercado o de la marca. Si se realiza bien, implica que la oferta sea vista como única y que los consumidores consideren comprarla, pues les da un beneficio específico. Una buena estrategia de posicionamiento llega a ser una propuesta única de ventas.

En un mercado saturado con muchas ofertas o servicios ofreciendo beneficios similares, un buen posicionamiento hace a una marca o producto resaltar del resto,

ofreciéndole la posibilidad de cobrar un mayor precio y mantener lejos a la competencia en términos de resultados.

Según (Redactores, 2017) para que una marca, producto o servicio se posicione según los objetivos, es necesario desarrollar una serie de estrategias de posicionamiento de marca y marketing.

#### **1.4 Análisis y evolución del término estrategia**

La mejor estrategia es aquella que resuelve la peor situación posible, centrándonos especialmente en aquellas situaciones que son probables, puesto que, aunque podríamos intentar resolver situaciones improbables, es un esfuerzo demasiado grande para que el resultado merezca la pena. Puesto que nuestros recursos son siempre limitados (aunque tengamos muchos recursos, siempre son limitados), la mejor estrategia es la que se centra en resolver aquellos problemas que es probable que nos ocurran, aunque pudiera ser que no. (Jaén, 2015); (Delgado, 2020)

Las estrategias ofrecen a las empresas alternativas que ayudan a lograr una ventaja competitiva y a diferenciar sus ofertas en un entorno tan cambiante donde cada vez es mayor el número de productos y los consumidores más exigentes que cuentan con diversas opciones para la satisfacción de sus necesidades (Peñúñuri, s.a).

El término estrategia es utilizado por muchos autores y administradores, realmente la palabra tiene orígenes militares, no es hasta el siglo XX aproximadamente cuando este concepto se comienza a utilizar dentro de las organizaciones de negocios. La palabra proviene del griego STRATEGOS que literalmente significa “un general”. A este término griego también se le ha dado el significado de “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Desde su surgimiento, con el transcurso de los años, este concepto ha sido modificado o adaptado, se puede mencionar por ejemplo, a Federico el Grande, que adoptó como estrategia «el adiestramiento y la disciplina, así como las maniobras rápidas para mantener el pueblo alemán siempre listo para el combate». Esta constituye una de las primeras definiciones referidas al término estrategia.

En el campo de la administración, la estrategia es plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar y que ayuda a poner orden y asignar los recursos con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Alfred Chandler (1998) la define como «la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos».

Existe gran cantidad de definiciones del término estrategia, sin embargo se puede definir de manera más simple como «un medio para alcanzar un fin». La esencia de las estrategias es la construcción de una posición que sea tan sólida y flexible que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento tanto de las fuerzas internas como externas.

La mejor estrategia es aquella que resuelve la peor situación posible, centrándonos especialmente en aquellas situaciones que son probables, puesto que, aunque podríamos intentar resolver situaciones improbables, es un esfuerzo demasiado grande para que el resultado merezca la pena. Puesto que nuestros recursos son siempre limitados (aunque tengamos muchos recursos, siempre son limitados), la mejor estrategia es la que se centra en resolver aquellos problemas que es probable que nos ocurran, aunque pudiera ser que no. (Jaén, 2015); (Delgado, 2020)

Las estrategias ofrecen a las empresas alternativas que ayudan a lograr una ventaja competitiva y a diferenciar sus ofertas en un entorno tan cambiante donde cada vez es mayor el número de productos y los consumidores más exigentes que cuentan con diversas opciones para la satisfacción de sus necesidades (Peñúñuri, s.a).

En fin, como dice William F. Christopher que «con la estrategia se ganan guerras, esposas, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan cómo se desarrollará el juego o se peleará en una campaña electoral».

## **1.5 Clasificación de las estrategias**

Las organizaciones del siglo XXI se enfrentan ante nuevos retos y realidades como lo es la actual crisis económica por la que atraviesan los países, cambios políticos, sociales y culturales, la protección del medio ambiente, entre otros, que exigen que éstas sean más competitivas y que puedan enfrentar las nuevas necesidades de los consumidores mediante la oferta de productos y servicios al mercado al cual se dirigen, y deberán hacerlo con responsabilidad social; a esta crisis y sus consecuencias no está exenta la actividad turística, es necesario que las empresas turísticas definan estrategias que les permitan competir, mantenerse en el mercado y hacer frente a los rápidos cambios e incertidumbre que la nueva era demanda (Peñúñuri, s.a).

Una estrategia es un camino que debemos seguir para conseguir lo que buscamos. Este camino dependerá de factores que podemos controlar nosotros y de factores que no podemos controlar nosotros. Existen muchas estrategias para llegar a un destino desde un mismo punto de partida, pero unas son mejores que otras. Los factores que pueden influir en una estrategia harán que se puedan dar situaciones posibles e imposibles de resolver. De las segundas no podemos ocuparnos, sería absurdo dedicar nuestros esfuerzos a resolver algo que es irresoluble. De las que son posibles, hay situaciones que son probables y situaciones que son improbables.

Las estrategias de posicionamiento son particularmente importantes cuando la estrategia de cobertura de mercado o mercadotecnia (diferenciada, indiferenciada y concentrada) adoptado es el de marketing diferenciado que implica un posicionamiento en cada segmento por oposición a un posicionamiento único válido para la totalidad del mercado. El posicionamiento es pues la aplicación de una estrategia de diferenciación (Labrador, 2003).

La estrategia fija la dirección competitiva, dicta los planes de productos, determina la comunicación interna y externa y nos dice en qué debemos centrarnos. La estrategia es lo que hace único a un producto y lo que mejor funciona para introducir dicha diferencia en las mentes de los consumidores, que son el verdadero campo de batalla donde se libra la guerra del marketing (Trout, 2004)

En tal sentido numerosos autores emiten diversos criterios sobre el tema, algunos como Ferrell y Hartline (2006) proponen las estrategias siguientes:

1. Fortalecer la posición actual. Implica vigilar en forma constante qué es lo que quieren los clientes y el grado en que perciben que el producto satisface esas necesidades; asimismo para fortalecer la posición actual se requiere elevar continuamente los estándares de las expectativas de los clientes.

2. Reposicionamiento. El reposicionamiento consiste en modificar el lugar que ocupa un producto en la mente del consumidor respecto a los productos de los competidores. Una manera de hacerlo sería el de realizar un cambio en cualquiera de los elementos de la mezcla de mercadotecnia o quizá en todos ellos. Aquí los autores mencionan que es necesario reposicionar un producto cuando existe una disminución en las ventas o en la participación en el mercado.

3. Reposicionamiento de la competencia. Se refiere a que en algunos casos es mejor reposicionar a la competencia en lugar de que la empresa cambie su propia posición y esto se logra mediante un ataque directo contra las fuerzas de un competidor, obligándolo muchas veces a cambiar su estrategia de posicionamiento.

Coinciden con estas estrategias los autores Romero, Sánchez y Tafoya (2002) que plantean las estrategias siguientes: Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor, apoderarse de la posición desocupada y desposicionar o reposicionar a la competencia. A su vez Ries y Trout citado por Kotler (2001), al igual que Ferrell y Hartline (2006), mencionan las estrategias de:

1. Fortalecer su propia posición actual en la mente del consumidor.
2. Apoderarse de una posición desocupada.
3. Desposicionar o reposicionar a la competencia, y agregan una
4. Club exclusivo; en la que se hace referencia a que si una empresa no ocupa el liderazgo en el mercado, por lo menos forma parte de una de las tres grandes, y por lo tanto ser miembro del club de los mejores. Vale aclarar que el líder del mercado no inventa esta estrategia. Se observa que el criterio de los autores Ries y Trout es muy similar a los de los Ferrell y Hartline

(2006) y Romero, Sánchez y Tafoya (2002) con la peculiaridad de la cuarta estrategia propuesta por ellos.

En este aspecto Fernández et al (1997) y Labrador (2003), emiten el mismo criterio que Kotler (2001). Sin embargo, para otros autores como Olamendi (s.a); Romero, Sánchez y Tafoya (2002), Rivkin y Trout (1996) los tipos de posicionamiento son las mismas estrategias antes expuestas por Fernández et al (1997), Kotler (2001), Labrador (2003) y Quinteros (2003).

Cada estrategia de marketing es única, pero en términos genéricos de estrategia de marketing hay varias maneras de clasificar.

Existen formas para clasificar las estrategias, ya sea por su origen, según su desarrollo genérico (Bill & Roy Richardson, 1989) y según el nivel de la organización del que surgen y aplican.

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores. Este autor describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que él mismo descubrió como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa busca por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión reside en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

## **La estrategia de liderazgo en costos**

La misma requiere:

- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia.
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos.
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.
- El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos).
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología.
- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales).

Una alta participación de mercados, permite economías de escala que consiguen bajar más los costos. Los bajos costos, permiten obtener un rendimiento mayor al del sector industrial. Una posición de bajo costo y alta participación de mercado, proporciona elevadas utilidades para la reinversión y el mantenimiento del liderazgo en costos. Sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

### **Los costos más bajos:**

- Implican que existirán rendimientos aún después de que los competidores actuales no tengan utilidades, por la fuerte competencia.
- Defienden contra clientes poderosos, ya que éstos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del siguiente competidor en eficiencia.
- Defienden contra los proveedores poderosos, dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de precios de los insumos
- Como consecuencia de las economías de escala y la curva de la experiencia, son barreras de entrada a los nuevos competidores
- Defienden contra los productos sustitutos.



Los riesgos de esta estrategia son, que:

- Los cambios tecnológicos, anulen las ventajas obtenidas por la curva de la experiencia.
- El aprendizaje fácil y rápido, para los seguidores o recién llegado al sector, que tienen capacidad de inversión.
- La entropía en los costos, no permita ver los cambios requeridos por el mercado, en las variables del marketing mix.
- La inflación de costos de la empresa, estreche la diferencia de precios, y ésta, no compense la mejor "imagen de marca" de los competidores.

### **La estrategia de diferenciación.**

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial. Algunas formas de diferenciar son a través de:

- Diseño de producto.
- Imagen de marca.
- Avance tecnológico.
- Apariencia exterior.
- Servicio de postventa

La diferenciación, impide a veces obtener una alta participación de mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad, que es incompatible con una alta participación en el mercado.

El carácter único:

- Implica una defensa contra los competidores, tanto actuales como potenciales, por la lealtad de los consumidores a la marca y la menor sensibilidad al precio.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder de los proveedores.
- Mitiga el poder del cliente, ya que carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

➤ Brinda lealtad del cliente que es una barrera frente a los productos sustitutos. Esta estrategia requiere para su creación, de actividades comerciales, costosas (comunicación, empaque, canales de distribución), que son incompatibles con una buena posición de costos.

Los riesgos de esta estrategia son, que:

- El diferencial de costos, entre el líder en costos y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad a la marca.
- Decaiga en los clientes la necesidad por el factor diferenciante.
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida.

### **La estrategia de enfoque o alta segmentación.**

Se enfoca en las necesidades de un segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general. Esta estrategia consigue:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- A veces, rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

Porter, en el libro ya citado reconoce la inestabilidad de estas tres estrategias genéricas y la necesidad de modelos más dinámicos para concebir la ventaja competitiva en las nuevas circunstancias del mercado, por cuanto, dichas estrategias genéricas aquí esbozadas, pertenecen a los modelos estáticos que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan, cuando esto sucede se convierten en un costo. El copiadorel o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los

competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

El posicionamiento desempeña un papel decisivo en la estrategia de mercadotecnia, debido a que vincula los análisis del mercado y de la competencia con el corporativo interno.

Una razón que demuestra tales palabras es que proporciona un instrumento de diagnóstico útil para definir y comprender las relaciones entre ofertas y mercados. A su vez identifica las oportunidades de este para introducir nuevas ofertas y eliminar aquellas que no satisfacen con las necesidades del consumidor. (Torriente, 2018)

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente del consumidor, además es un indicador de la percepción del cliente sobre el producto y mezcla de marketing en comparación con los demás productos existentes en el mercado con actividades complementarias, que dependen una de otra para que el producto logre permanecer en la mente del consumidor meta por un periodo largo e incluso de forma permanente.
- La imagen y el posicionamiento están estrechamente vinculados y actualmente el análisis de las mismas es de vital importancia para cualquier entidad, ya que sin conocer la percepción que el cliente tiene de un producto, servicio o la marca, es casi imposible determinar la posición que ocupa el producto en la mente de los consumidores así como los atributos que hacen único dicho producto con respecto a su competencia.
- Para trazar una estrategia de posicionamiento y lograr reconocimiento y diferenciación; resulta factible tener en cuenta la percepción del producto en el mercado por un grupo homogéneo de personas los cuales van a tener características propias, necesidades similares y perciben el producto de forma similar.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS MEDIANTE UNA METODOLOGIA PARA EL HOTEL VALENTÍN EL PATRIARCA.**

El capítulo siguiente tiene como objetivo fundamental proponer un procedimiento para el diseño de estrategias a través de una metodología. Este capítulo aborda todo lo referente a las técnicas y métodos que se desarrollarán y que permiten una mayor precisión en lo referente al posicionamiento de productos turísticos.

### **2.1 Caracterización general de la entidad**

Es un resort de cinco estrellas situado frente a la paradisíaca playa de Varadero, rodeado de amplias zonas verdes entre las que se encuentra el legendario cactus el "Patriarca" con más de 500 años de historia. Es un hotel que cuenta con 420 habitaciones, 72 de estas en el área "Privilege", sección esta que está destinada para adultos mayores de 18 años. En el (anexo No.1) se puede apreciar el organigrama de la entidad y en el (anexo No.2) el diagrama de flujo de la entidad. El hotel está ubicado en la punta Hicacos, entre el hotel Paradisus Varadero y el Memories Varadero, en primera línea de mar y rodeado por la reserva ecológica Varahicacos. Está situado en una de las mejores playas de Varadero • A 1km de la Marina Gaviota • A 34 km del Aeropuerto de Varadero • A 140 km del Aeropuerto de La Habana • A 13 km del centro de Varadero • A 45 km de la ciudad de Matanzas • A 5 km del Centro de Convenciones Plaza América, del Varadero Golf Club y del Delfinario. Coordenadas: 81° 8'57.22"W - 23°12'5.69"N.

#### **Misión:**

- **E**n Valentín somos un equipo de anfitriones comprometidos,
- **Q**ue con estilo propio y espíritu creativo, transmite
- **U**na ilusión común, transformando las expectativas de nuestros clientes en
- **I**nolvidables sensaciones, ofreciendo una amplia variedad de destinos y servicios
- **P**ara lograr su recomendación y fidelización,
- **O**rientándonos a la mejora continua.

**Visión:**

- **Formaremos una marca consolidada de carácter familiar y vanguardista,**
- **Unidos por un constante crecimiento,**
- **Tomando la calidad y excelencia como símbolo de prestigio.**
- **Utilizaremos nuestro esfuerzo para seguir innovando en tecnología,**
- **Recursos humanos y gestión medioambiental,**
- **Orientados y comprometidos con nuestros valores y resultados, siempre**
- **“Pensando en ti”**

**Valores:**

- ✓ Respeto
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad
- ✓ Creatividad

**2.2 Antecedentes de la investigación**

En la metodología sobre el posicionamiento existe una gran coincidencia sobre los puntos que la componen fundamentalmente, según (Mostaza Reynaldo, 2010)

1. Identificar el mejor atributo del producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.

Con respecto a los procedimientos existentes, estos fundamentalmente son enfocados a productos turísticos teniendo en cuenta el hotel en su totalidad (González Fernández, 2009) (Mostaza Reynaldo, 2010) y (Díaz González, 2015), (Naranjo Martell, 2015), así como (Rosario Castillo, 2015), (Salazar Salazar, 2015), (Pérez Casas, 2013). Los otros con que se cuenta referencias es de estudios de

productos en agencias de viajes, (Cardona Valiente, 2008), (Cervera Albuquerque, 2009), (Felipe Rouco, 2010; Martín Suárez, 2009) y también se cuenta con los estudios de (Fiallo Tápanes, 2014)) y de (Pousada Pérez, 2017)

El análisis de las diferentes metodologías se muestran en la tabla 2.1, se establece un orden cronológico y se enumera cada de las etapas que establece cada autor.

Tabla 2.1: Metodologías expuestas por diferentes autores

No	Autores	Aspectos de la metodología
1	(Cervera Albuquerque, 2009),(González Fernández, 2009),(Martín Suárez, 2009)	1.Búsqueda de información y definición del problema 2. Diagnóstico de la AAVV y su cartera de productos 3.Análisis y evaluación de la cartera de productos 4.Realización del posicionamiento de productos 5.Determinación del índice de actuación responsable de la AAVV 6. Determinación del índice de sostenibilidad de producto 7.Reevaluación del posicionamiento
2	(Mostaza Reynaldo, 2010)	1.Diagnóstico del Producto Bodas 2.Análisis cualitativo tradicional 3.Análisis cuantitativo 4.Elaboración del plan de acción
3	(Pérez Casas, 2013)	1.Análisis interno 2.Análisis de la competencia 3.Análisis del posicionamiento competitivo en el Producto Bodas en el hotel Iberostar 4. Proyecciones estratégicas de posicionamiento
4	(Fiallo Tápanes, 2014)	1.Análisis del mercado 2.Análisis y diagnóstico de la situación actual interna y externamente

		3. Selección de la estrategia
5	(Salazar Salazar, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Búsqueda de información y definición del producto</li> <li>2. Diagnóstico del hotel Club Premium Villa Varadero Iberostar y sus servicios</li> <li>3. Determinación de las principales herramientas para el diseño de una estrategia de posicionamiento online del producto.</li> <li>4. Utilización de diferentes técnicas y métodos que permitieron diagnosticar el estado actual del uso de Internet y las herramientas digitales.</li> <li>5. Posicionamiento de los servicios</li> </ol>
6	(Pousada Pérez, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición conceptual de la demanda</li> <li>2. Posicionamiento actual de la competencia hacia el mercado meta.</li> <li>3. Diagnóstico del posicionamiento actual del destino turístico hacia el mercado meta.</li> <li>4. Definición estratégica del posicionamiento online.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Torriente, 2018)

### **2.3 Procedimiento para el diseño de estrategias de posicionamiento para el hotel Valentín El Patriarca**

La figura 2.2 muestra las distintas etapas y pasos por el que está compuesto el procedimiento general que se aplicará para la elaboración de estrategias de posicionamiento para hotel Valentín El Patriarca

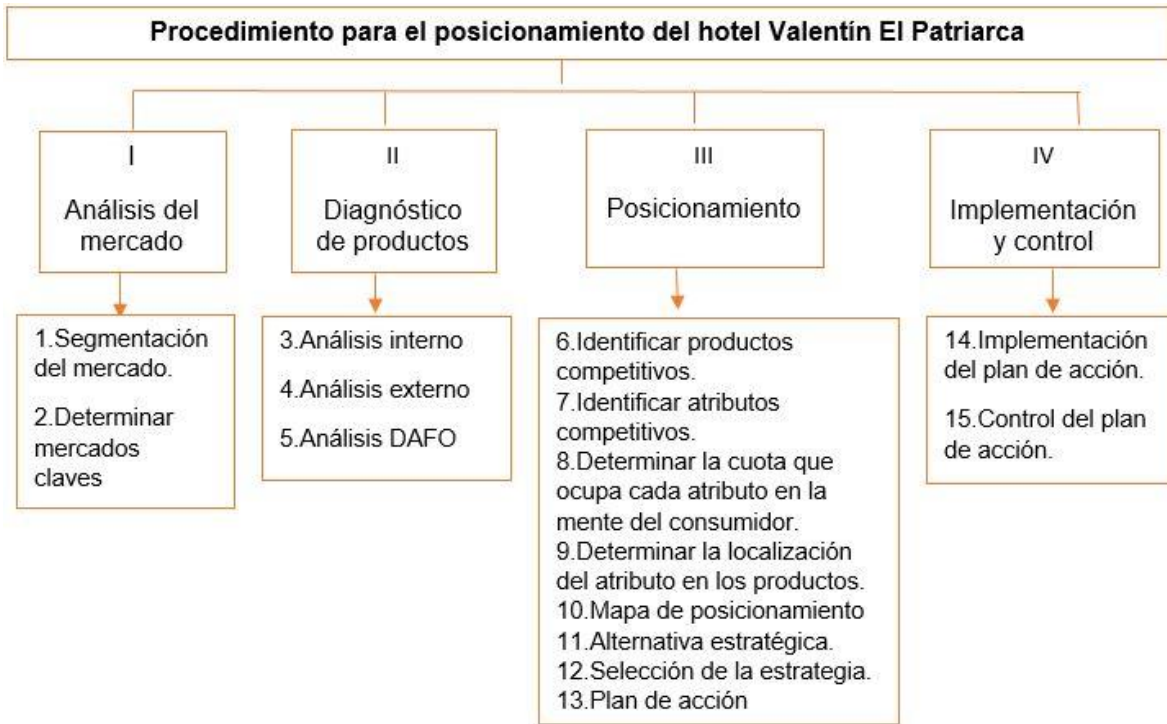


Figura 2.1 Etapas y pasos en el procedimiento propuesto

Fuente: Elaboración propia a partir de (Torriente, 2018)

A continuación se realiza la descripción de las etapas y objetivos del procedimiento propuesto, así como las herramientas a aplicar en cada una de ellas.

### **Etapas y pasos en el procedimiento propuesto**

#### **Etapas y pasos en el procedimiento propuesto**

**Etapas y pasos en el procedimiento propuesto**

Se realiza una búsqueda para conocer sobre los turistas que visitan el hotel Valentín El Patriarca.

#### **Paso 2: Determinación de los segmentos claves**

En este paso se aplica la metodología para la selección de mercados metas y se selecciona aquel mercado que tenga un atractivo potencial de ingresos, muestre una tendencia favorable de crecimiento, un nivel bajo de actividad de la competencia, los recursos de la empresa permitan eliminar barreras de entrada posibles y ocupar un lugar en la mente del consumidor.



## **Etapas 2: Diagnóstico de productos**

Método de expertos.

Con el propósito de precisar los pasos a seguir y dar consecución a los objetivos de la investigación se ha escogido un grupo de expertos que validen el proceder metodológico diseñado por la autora.

Después de tener los aspirantes, se calcula su coeficiente de competencia, para verificar su elección o no. Se realiza utilizando la autovaloración del propio experto y se calcula mediante la siguiente fórmula, según: (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, et al., 2008)

$K = 1/2 (Kc + Ka)$ , donde:

$Kc$ : es el coeficiente de conocimiento del experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10).

$Ka$ : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Sobre esta base, se elabora el cuestionario de competencia al experto, mostrada en el Anexo 1. En la primera fase se obtiene la información que permite calcular el coeficiente de conocimientos ( $Kc$ ); el encuestado vota por aquellas características del conocimiento o información que posee, como se expresa en la Tabla 2.4 El valor de  $Kc$  se determina por la expresión:

$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{ijk}$ , donde:

$W_{jk}$ : grado de prioridad de la característica  $k$  para el decisor  $j$ .

$A_{ijk}$ : autoevaluación otorgada por el decisor  $j$  a la característica  $k$  con respecto al problema  $i$ .

Tabla 2.2 Datos para calcular el coeficiente de conocimiento

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, et al., 2008) (Torriente, 2018)

En la siguiente fase se obtiene la información que posibilita calcular el coeficiente de argumentación.

Tabla 2.3 Medición del coeficiente de argumentación para un experto

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: Elaboración propia a partir de (Frías Jiménez; Cuétara Sánchez; González Arias, et al., 2008) (Torriente, 2018)

El experto encuestado debe marcar con una cruz (x) el grado de influencia que cada fuente ha tenido en su formación, según los niveles alto, medio y bajo. Las fuentes de conocimientos llevan un valor determinado que no se muestra al encuestado. Se

obtiene el coeficiente de competencia K del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario. Se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , y la cantidad de expertos debe estar entre 7 y 10.

Después de la aplicación del método de expertos se seleccionan los especialistas con los cuales se va a trabajar.

En esta etapa se realiza un análisis interno y externo del producto para así determinar una lista de variables que se pueden analizar en la matriz DAFO y determinar el posicionamiento en la siguiente etapa.

### **Paso 3: Análisis de la situación interna**

En esta etapa se realiza un análisis DAFO que corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros, las cuales se listan, más tarde se filtran y luego se ponderan.

### **Paso 4: Análisis externo de la situación**

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización puesto que existen factores externos claves que podrían tener influencia sobre esta en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Se analiza cómo puede beneficiar o perjudicar la dimensión político – legal, la económica, la tecnológica y la sociocultural al complejo objeto de estudio. No solo esto, se vuelve a analizar cómo se ha comportado este producto a nivel mundial.

Para realizar el análisis del medio o entorno se realizará, además, el análisis de las cinco fuerzas de (Porter, 1989).

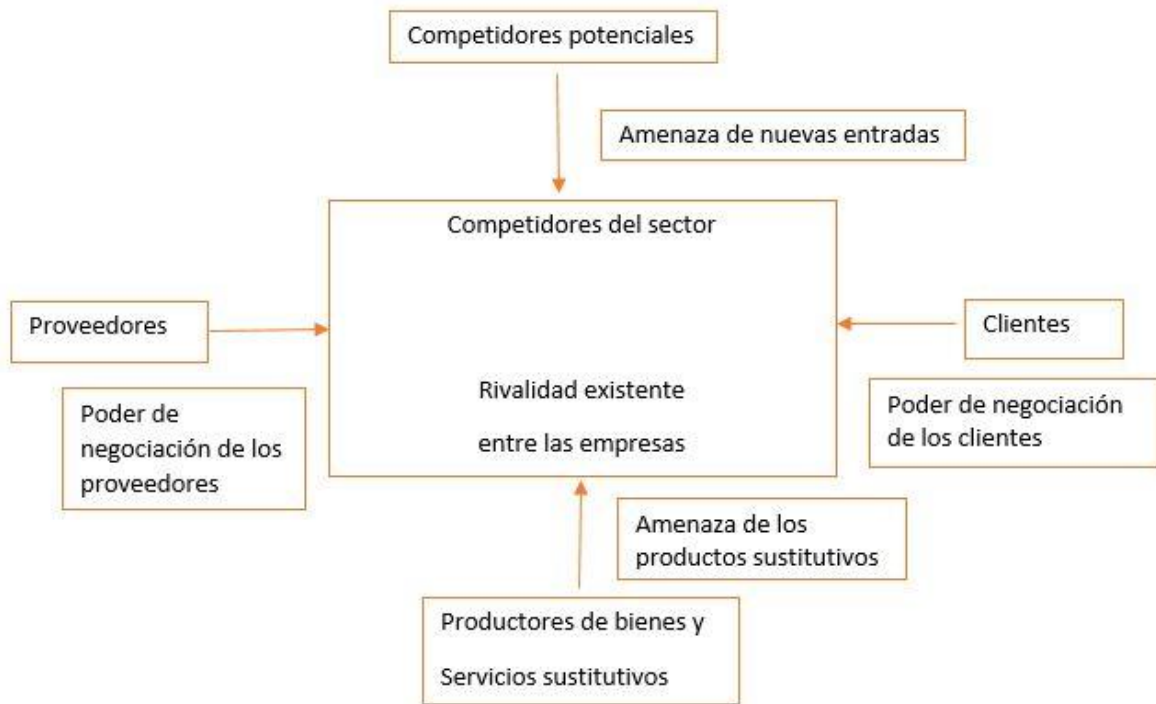


Figura 2.3 Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia a partir de (Porter, 1989) (Torriente, 2018)

Los expertos elaboran el listado de las variables resultantes del análisis externo, clasificándolas en oportunidades y amenazas.

### **Paso 5: Análisis DAFO**

Se confrontan las variables resultado del análisis externo e interno según la metodología DAFO y se elabora la matriz.

La matriz DAFO, define los elementos internos (fortalezas y debilidades) y los externos (amenazas y oportunidades) a partir de los cuales se define el Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General (Díaz Gallardo, 2017)

Tabla 2.4 Relación entre factores de los cuadrantes

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	I ESTRATEGIA OFENSIVA ¿Esta fortaleza permite aprovechar de manera significativa esta oportunidad?	II ESTRATEGIA DEFENSIVA ¿Esta fortaleza afecta de manera trascendental el efecto de esta amenaza?
Debilidades	III ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN ¿Impide esta debilidad aprovechar de manera significativa esta oportunidad?	IV ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA ¿Aumenta esta debilidad de manera significativa ante el efecto de esta amenaza?

Fuente: Elaboración propia a partir de (Torriente, 2018)

- Estrategias ofensivas: es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento.
- Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.
- Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia

OPORTUNIDADES								AMENAZAS								
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6		A1	A2	A3	A4	A5	A6		TOTAL
	F1															
	F2															
	F3															
	F4															
	F5															
	F6															
	F7															
DEBILIDAD																
	D1															
	D2															
	D3															
	D4															
TOTAL																

Figura 2.4 Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia.

Se suman por la horizontal y la vertical y se determina el valor total. Se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se elabora el problema estratégico general y la solución estratégica general.

Problema estratégico general: Si se materializan las amenazas (las de más valores), teniendo en cuenta que existen las debilidades en el lugar, empresa, etc. (las de más valores), aunque se disponga de las fortalezas (las de más valores), no podrán utilizarse plenamente las oportunidades (las de más valores).

Solución estratégica general: Utilizando plenamente las fortalezas (las de más valores) sobre las oportunidades que se presentan (las de más valores), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (las de más valores) y superan las debilidades (las de más valores).

Este análisis tiene como objetivo, identificar y valorar la estrategia y posición actual del Complejo frente a la competencia, así como evaluar sus recursos y habilidades con el propósito de conocer los puntos fuertes que se deben explotar y los puntos débiles que se intentaran remediar o eliminar con una nueva estrategia.

### **Etapa 3: Posicionamiento**

En esta etapa se identifican los productos competitivos así como sus atributos, a partir del análisis externo realizado en la anterior etapa. Se pondera el nivel de significación en la mente del consumidor de cada uno de los atributos, para así definir la localización de estos con respecto al producto, y determinar su posicionamiento, que permitirá a su vez definir alternativas estratégicas viables.

### **Paso 6: Identificar productos competitivos**

Se hace imprescindible para el análisis del posicionamiento ver los diferentes competidores con que cuenta el hotel, para ello se realizará una entrevista al grupo de expertos con el objetivo que identifiquen a los posibles competidores.

### **Entrevista:**

La técnica cualitativa escogida para ser empleada en este caso es la entrevista en profundidad, y es personal no estructurada, cuyo fin es lograr un primer acercamiento sobre cuáles son los hoteles competidores del hotel en cuestión. La entrevista finalmente es aplicada a los expertos de la investigación, la cual presenta un carácter semiestructurado, y se utiliza una muestra a conveniencia. El tiempo aproximado de duración de cada entrevista se preestablece en diez minutos.

Guión a emplear en la Entrevista en Profundidad

Cuestiones a tratar con los diferentes expertos: -Para Usted, ¿Con cuáles hoteles compite principalmente el hotel Valentín El Patriarca?

En este paso se emplean técnicas para, a partir de los posibles competidores, definir los hoteles que representan competencia para el hotel Valentín el Patriarca.

### **Método Kendall:**

El objetivo fundamental del método Kendall es la determinación real de los competidores más vitales del hotel en cuestión según (Matanzas, 2008). Después de confeccionar la lista de hoteles competidores emitidos por los mismos expertos, se les invita a realizar la operación de ordenamiento a cada uno de ellos, una vez recibidas las respuestas de las decisiones se construye la Matriz de Rango. Para llegar a los resultados se procesan los datos por el SPSS 19.0. El coeficiente adopta valores [0,1]. Si  $W \geq 0,5$  se acepta el nivel de concordancia.

Después de una búsqueda bibliográfica se conocen las características de los competidores a partir de: misión, visión, descripción del hotel; para analizar sus ventajas y desventajas con respecto a los productos de otros hoteles, ofertado en el complejo objeto de estudio.

### **Análisis de documentos**

Una vez seleccionadas las fuentes relevantes para la investigación, se realiza una lectura de las mismas, y se extraen los datos e ideas necesarias para caracterizar a los hoteles competidores.

### **Método Jerárquico**

El objetivo de esta técnica es determinar el peso relativo o preferencia de los parámetros, determinados por consenso, elaborando una matriz de comparaciones pareadas, resultado de la valoración realizada por los expertos con el objetivo de determinar, en una escala de 1 a 9, el grado de importancia de los atributos del hotel.

### **Paso 7: Definir atributos a comparar**

Se confecciona una lista de atributos que permite identificar el producto del resto de los competidores, para esto primeramente se debate con los expertos los posibles atributos.



## **Tormenta de ideas**

Se utiliza de manera presencial con los expertos, se definen los atributos del hotel para evaluar en la encuesta, después se emiten ideas libremente (sin extraer conclusiones en esta etapa), se listan, analizan, evalúan y organizan los atributos. Se realizó la tormenta de ideas con el grupo de expertos a los mismos se les formuló como pregunta: ¿Cuáles podrían ser a su criterio los atributos del hotel para evaluar las atracciones del mismo?

## **Método Jerárquico**

El objetivo de esta técnica es determinar el peso relativo o preferencia de los parámetros, determinados por consenso, elaborando una matriz de comparaciones pareadas, resultado de la valoración realizada por los expertos con el objetivo de determinar, en una escala de 1 a 9, el grado de importancia de los atributos del hotel.

## **Paso 8: Determinar la cuota (lugar) que ocupa cada atributo en la mente del consumidor**

### **Método de muestreo**

Selección del método de muestreo

Primeramente, se desarrolla un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional, que no es más que el número de elementos en la muestra de cada estrato sea proporcional al número de elementos que tenga cada estrato en la población.

Selección de la muestra

Para determinar la cantidad de clientes a encuestar que visitan el hotel a encuestar se realiza el siguiente cálculo:

$$n = \frac{K^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + K^2 P Q}$$

n – Muestra.  
 P – Fallo (0.5).  
 Q – Éxito (0.5).  
 N – tamaño de la población.  
 K – Nivel de Confiabilidad (para 99% K = 1.64,  
 para 95% K = 1.96, para 90% K = 2.58).  
 e – Probabilidad de Error (para 99% e= 0.01,  
 para 95% e= 0.05, para 90% e= 0.10).

## Diseño y aplicación de instrumento

La encuesta tiene el objetivo de que los clientes emitan sus criterios acerca del hotel en cuestión y de los atributos determinados en el paso anterior, es decir la percepción que tienen sobre este atendiendo a los principales competidores.

### Encuesta

Se emplea la encuesta por cuestionario, que se les aplica a los clientes que visitan el hotel objeto de estudio.

Todos los resultados obtenidos mediante esta técnica son procesados por el programa SPSS 22.0 que favorece la recogida de datos, depuración y acceso para un completo análisis. El método utilizado para la definición del porcentaje es mediante el total de respuestas emitidas. Mediante esta técnica se obtiene la cuota que ocupa cada atributo en la mente del consumidor. Se utilizan preguntas cerradas y preguntas abiertas, y se desarrollan preguntas de control. (Anexo No.3)

### Paso 10: Mapa de posicionamiento

En este paso, según la localización del atributo, se determina el posicionamiento de sus atributos y a su vez el posicionamiento del producto con respecto a la competencia para determinar a qué se le debe prestar mejor atención según el lugar que ocupe en el mapa.

### Paso11: Alternativas estratégicas

A partir del posicionamiento de sus atributos se ve cuáles son las alternativas estratégicas con que se cuenta.

### **Paso12: Selección de la estrategia**

Después de diagnosticar el posicionamiento del producto en cuestión, se proponen las estrategias que suponen una serie de ventajas competitivas para sustentar o cambiar su posición, a pesar de que las mismas son determinadas a medida que se va desarrollando los pasos anteriores como el mapa de posicionamiento se hace necesario lograr un consenso entre cuáles realmente es más factible.

### **Paso13: Plan de acción**

Elaboración de un plan de acción para instrumentar la estrategia competitiva seleccionada

### **Etapas 4 Implementación y control**

Todas las acciones que se decidan implementar en función de alcanzar los objetivos para los cuáles se definen las alternativas estratégicas requieren de una efectiva implementación por parte de los ejecutores de forma tal que se definan, de ser necesario, acciones de contingencia en el caso de que no se alcancen las metas u objetivos previstos.

### **Paso 15: Control de cada una de estas acciones.**

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- El procedimiento propuesto orienta cómo proceder y el mismo puede ser aplicado factiblemente en otros hoteles.
- La estrategia de posicionamiento se diseña a partir de un enfoque de mercado, con una alta concentración en los atributos más valorados por el segmento del mercado meta de la entidad turística.
- La metodología elaborada toma en consideración la capacidad que tiene la entidad turística para enfrentar las amenazas y oportunidades del entorno, y las debilidades y fortalezas propias.
- La metodología empleada permite determinar las estrategias de posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca.

## CONCLUSIONES

1. Los aspectos teóricos metodológicos valorado en la investigación posibilitan la conformación de una metodología que facilita el diseño de estrategias de posicionamiento permitiendo el cumplimiento del objetivo propuesto y la solución del problema científico.
2. El análisis de metodologías precedentes permite conformar una propuesta para distinguir las etapas, métodos, técnicas y herramientas a utilizar en el procedimiento propuesto para trazar estrategias para el producto bodas.
3. Es de vital importancia mejorar el posicionamiento para aumentar el nivel de ocupación del hotel, la cual ha disminuido debido a la pandemia del coronavirus.

## RECOMENDACIONES

1. Utilizar este estudio para la mejora del posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca con el objetivo una mejor ubicación en TripAdvisor.
2. Disponer esta tesis como bibliografía en la carrera Licenciatura en Turismo.
3. Interesar a la dirección del hotel Valentín El Patriarca y a la Agencia Gaviota en la aplicación del procedimiento propuesto en la presente investigación para mejorar sus resultados.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **360, Redaccion Cuba Noticias. 2021.** Turismo en Cuba: ¿la locomotora de la economía? [En línea] 30 de marzo de 2021. [www.cubanoticias360.com](http://www.cubanoticias360.com).
2. **Curo, Paul Fortunato Curo. 2018.** Gestion de Posicionamiento basado en la teoria de Philip Kotler de la empresa Estudio Fotografico Joel Color, en Tacna, año 2017. Lima : s.n., 2018.
3. **Delgado, Lisdiel Rodríguez. 2020.** ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DEL POSICIONAMIENTO ONLINE A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DE COMUNIDADES VIRTUALES. CASO HOTEL “IBEROSTAR PLAYA ALAMEDA”. Matanzas : s.n., 2020.
4. **Matanzas, Universidad de. 2008.** *Herramientas de Apoyo a la Solución de Problemas no Estructurados en Empresas Turisticas*. Matanzas : Universitaria, 2008. ISBN 959 -16-0304.9.
5. **Perez, Rainel Rivero. 2012.** PROPUESTA DE MEJORAS A LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE VIAJES DEL DESTINO CUBA. Matanzas : s.n., 2012.
6. **Tapanes, Yosuan Fiallo. 2014.** Elaboración de una estrategia de posicionamiento turístico para el restaurant La Fondue perteneciente a la red Extrahotelera Palmares. Matanzas : s.n., 2014.
7. **Torriente, Brenda Interian. 2018.** DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA EL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS. Matanzas : s.n., 2018.
8. **Matanzas : s.n., 2018.**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA EL PRODUCTO BODAS EN EL COMPLEJO BARCELÓ SOLYMAR OCCIDENTAL ARENAS BLANCAS.
9. **Kotler, P. & Armstrong, G. (2013).** Fundamentos de marketing. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación
10. **Stanton, W. J. (1980):** Fundamentos de Marketing, 2ª Edición. México: McGraw – Hill.
11. **Kotler, Ph. (1983):** Principles of Marketing. 2ª edición. Englewoods Cliffs: Prentice- Hall.
12. **Trout, J. 2004.** Jack Trout on Strategy .Ed. Mc.Graw – Hill. ISBN: 0071437940.

13. **Felipe, M. 2010.** Posicionamiento del producto naturaleza en la Agencia Cubamar Viajes Varadero. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Matanzas
14. **Wind, Y. (1982):** Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. Addison Wesley, Mass.
15. **Rodríguez, A.D. 2009.** Plan Estratégico de Imagen Corporativa al servicio del Posicionamiento de Produimport Matanzas en el Mercado Estatal. Matanzas. Tesis en opción al título de licenciado en Comunicación Social.
16. **Martín, Armario, E. (1993):** Marketing. Barcelona: Editorial Ariel S. A.
17. **Felipe, M. 2010.** Posicionamiento del producto naturaleza en la Agencia Cubamar Viajes Varadero. Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Turismo. Matanzas.
18. **Pousada Pérez, J. F. 2017.** Estrategias para el posicionamiento online del destino turístico Varadero hacia el mercado de "milenarios" de Estados Unidos. [Tesis de en opción al Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas.
19. **María, C. R.; Águeda, E. T. y Antonio, M. J. J. 2009.** Nuevos retos para el turismo: Formación de imágenes turísticas para el atractivo de los destinos. Universidad de Castilla: La Mancha. España. (material mecografiado), 20 p.
20. **Santesmases, M. 2004.** Marketing. Conceptos y estrategias. . 5ta ed. Madrid. Editorial Pirámide, 2004. p.
21. **Stanton, W. J.; Etzel, M. J. y Walker, B. J. 2007.** Fundamentos de Marketing. 14ta Edición. México McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN-B: 978-97010-6201-9, ISBN-10: 970-10-6201-9, ISBN: 970-10-3825-8 (de la decimotercera edición). 774 p.
22. **Guerra García, N. 2014.** Modelo para la evaluación de la Imagen Percibida en la Empresa Integral Cubanacán Península de Zapata. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
23. **Díaz Armas, R. 2014.** Interrelación entre imagen y comunicación en destinos turísticos. [Tesis de Doctorado], en opción al grado científico de Doctor en

- Ciencias. Departamento de economía y dirección de empresas. Universidad de La Laguna. España.
24. **Mario, A. H.; Eduardo, P. G. y Joan, M. S. 2009.** Marketing. En: ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
  25. **Redactores, I.** Estrategias de posicionamiento de marca. Inbuze Digital Marketing. Valencia, España, 2017. 2018
  26. **Kotler, P. y Armstrong, G. 2012.** Marketing. 14ta Edición. México. Pearson Educación ISBN VERSIÓN IMPRESA: 978-607-32-1420-9, ISBN VERSIÓN E-BOOK: 978-60732-1421-6, ISBN E-CHAPTER: 978-607-32-1422-3. 724 p.
  27. **Mostaza Reynaldo, M. 2010.** Evaluación de la oferta del producto Bodas en el Hotel Iberostar Varadero. [Tesis de Diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba.
  28. **González Fernández, M. 2009.** Completamiento y validación de la metodología para el Posicionamiento y Reposicionamiento de productos en Agencias de Viajes. [Tesis de Maestría], en opción al Máster en Gestión Turística. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba
  29. **Pérez Casas, D. 2013.** Estrategias de posicionamiento para el producto bodas en el hotel Iberostar Varadero. [Tesis de en opción al Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas.
  30. **Salazar Salazar, J. L. 2015.** Diseño de estrategias para la comercialización online del hotel Iberostar Varadero. [Tesis de diploma], en opción al título de Licenciado en Turismo. Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas. Matanzas, Cuba. 40
  31. **Frías Jiménez, R. A.; Cuétara Sánchez, L.; González Arias, M., et al. 2008.** Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas. Editorial universitaria. ISBN: 959-16-0304-9. pp. 236 p.
  32. **Díaz Gallardo, M. R. 2017.** Propuesta de estrategia de Inbound MARKeting enfocada al mercado exclusivo en el hotel Royalton Hicacos. [Tesis de



Licenciado en Turismo], en opción al Departamento de Turismo. Universidad de Matanzas.

33. **Seng, B. (2015).** TIC for sustainable development of the tourism industry in Cambodia. Springer International Publishing Switzerland (Vol. 8944). Retrieved from <http://doi.org/10.1016/j.csi.2015.05.004>
34. **OMT. (2020).** "Turismo Mundial" Retrieved from <https://m.dw.com>
35. **Pons, J. A. (2014).** Manual para un Plan de Marketing.
36. **TripAdvisor. (2021)** Hotel Valentín El Patriarca
37. **OMT. (2021).** "Turismo Mundial" Retrieved from <https://m.dw.com>
38. **Wikipedia. La enciclopedia libre.** Posicionamiento. En línea desde: diciembre 2007. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento>  
Consultado en: Noviembre 2021.
39. **Rodríguez, K. (2015).** Competitividad Turística. (s.f.). Competitividad Turística, estrategias de Competitividad y Desarrollo Sostenible para el Sector Turístico. Retrieved from <http://competitividadturistica.com/tics-turisticas/como-han-influido-las-tics-en-elturismo/>
40. Anónimo. (2018). "Estrategia". Retrieved from <https://www.significados.com/estrategia>

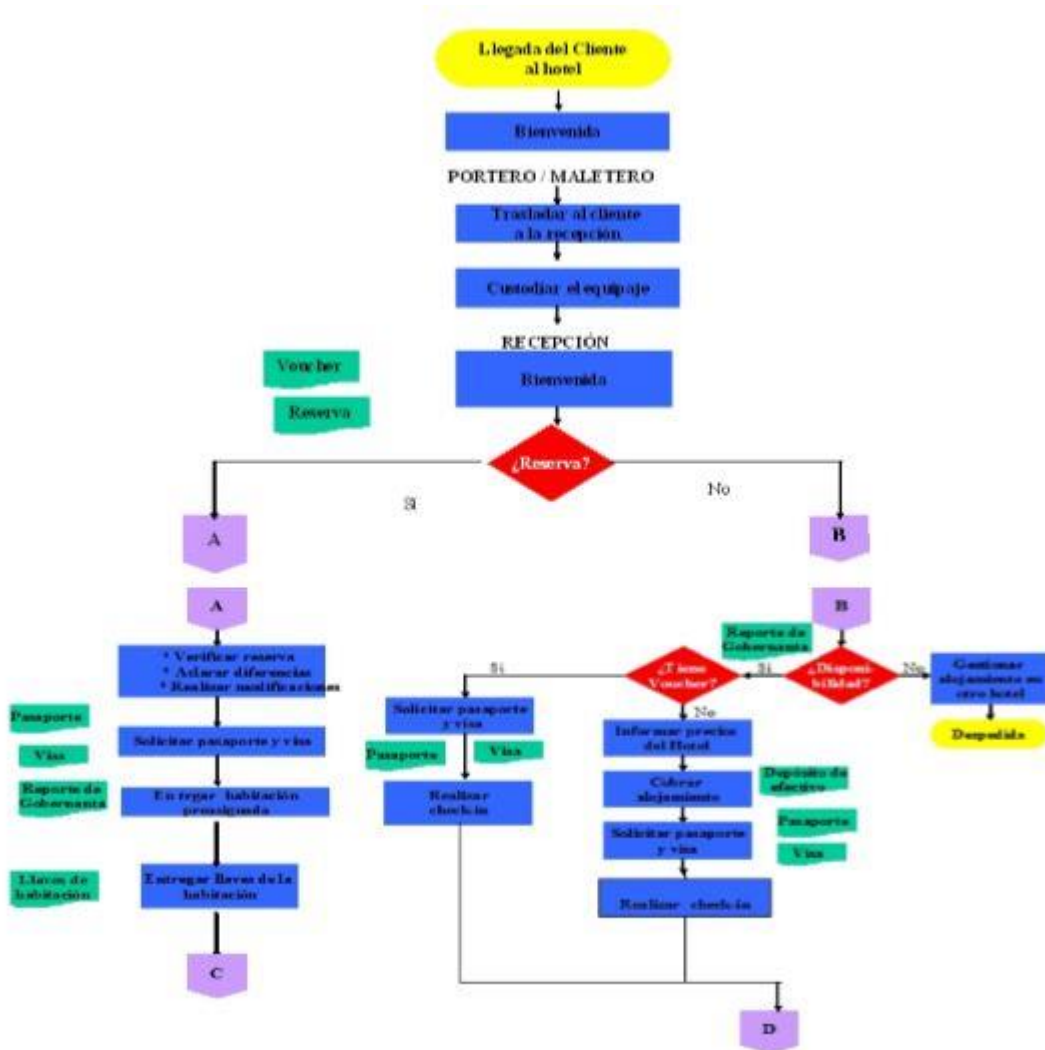
# ANEXOS

## Anexo No.1 Organigrama del hotel Valentín El Patriarca

### ORGANIGRAMA DE LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE HOTEL EI PATRIARCA



## Anexo No 2. Diagrama de Flujo del hotel:



Anexo No.3 Encuesta aplicada a los clientes para medir el posicionamiento del hotel Valentín El Patriarca.

Estimado cliente el hotel Valentín El Patriarca y la Universidad de Matanzas se encuentran realizando una encuesta para conocer cuál es su criterio acerca de la posición competitiva que ocupa el hotel respecto a la competencia. Para lo cual necesitamos de su valiosa opinión y colaboración al responder la siguiente encuesta anónima con la mayor sinceridad, respeto y responsabilidad posible. Sus criterios y valoraciones nos serían realmente valiosos. ¡Gracias por su atención!

1.- Seleccione cuál es su nivel de conocimiento con respecto al hotel: (Marque con una X su respuesta).

\_\_\_\_\_ Nunca escuché de éste. \_\_\_\_\_ Lo conozco un poco. \_\_\_\_\_ Lo conozco muy bien. \_\_\_\_\_ Escuché hablar de éste. \_\_\_\_\_ Lo conozco medianamente.

2.- ¿Mediante qué vía(s) conoció usted el hotel Valentín El Patriarca? (Marque con una X su respuesta).

\_\_\_ Internet. \_\_\_ Agencias de Viaje. \_\_\_ Brochure. \_\_\_ Propaganda escrita  
\_\_\_ Anuncios televisivos. \_\_\_\_\_ Familiares y/o amigos. \_\_\_ Otras:  
\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

3.- ¿Cómo valoraría la Imagen Global de los Productos de los hoteles que se le presentan a continuación en la escala que se le muestra (de (1) Muy negativa a (5) Muy Positiva)?

Hoteles

Valoración

Paradisus Varadero

Royalton Hicacos

Iberostar Laguna Azul

Paradisus Princesa del Mar

4.- Diga cuál es su nivel de satisfacción con respecto al hotel Valentín El Patriarca. (Marque con una X su respuesta).

\_\_\_Muy insatisfecho \_\_\_Insatisfecho \_\_\_Ni satisfecho ni insatisfecho

\_\_\_Satisfecho \_\_\_Muy satisfecho

Fuente: elaboración propia