



## CAPÍTULO II

### Marco Teórico

#### *2.1 Mercado Turístico*

El turismo es una de las actividades más importantes y que más generan ingresos no solo en México, sino en todo el mundo. La industria del turismo es el conjunto de negocios y de organizaciones tanto gubernamentales como no gubernamentales que se encargan de servir al viajero fuera de su ciudad de residencia habitual. De acuerdo con el *U.S. Travel Data Center*, estas organizaciones incluyen restaurantes, hoteles, moteles, *resorts*, todos los tipos de transporte (incluyendo renta de coches, agencias de viaje y gasolineras), parques nacionales, áreas de recreación y atracciones privadas (Powers y Barrows, 2003).

Este crecimiento y la continua tarea de satisfacer a los clientes han dado como resultado que la industria de la hospitalidad se vuelva cada vez competitiva. Para tener éxito en el mercado actual tan competido, las empresas prestadoras de servicios turísticos deben centrarse en el cliente, conquistándolo y conservándolo.

Para tener clientes se debe conocer qué los motiva a elegir un producto o servicio y no otro. Se debe conocer el entorno, tanto del cliente como del producto o servicio que se ofrece, para así conocer hacia qué clientes enfocarse y qué ofrecerles, compitiendo de una manera mas efectiva en el mercado.

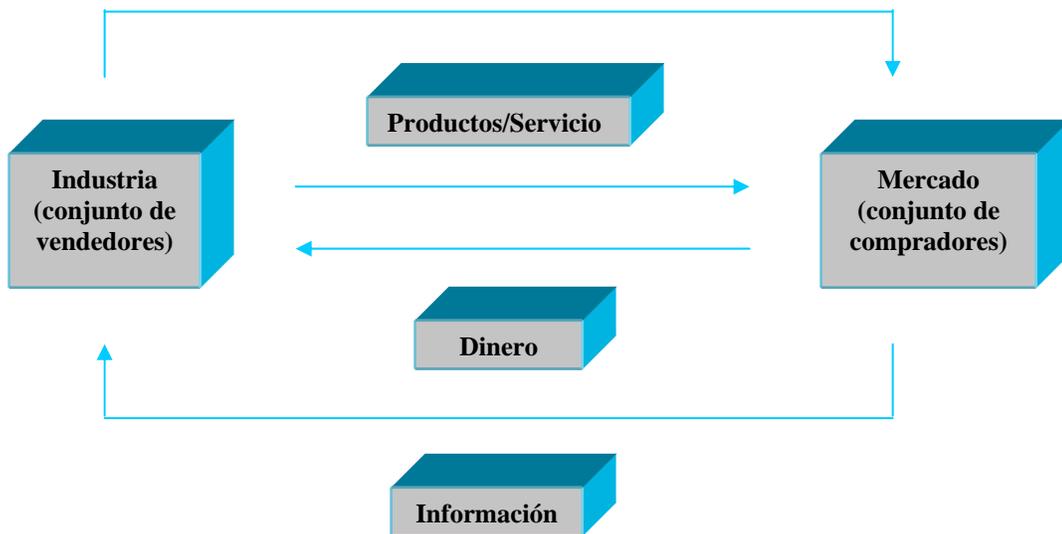


Todos los productos o servicios de la industria de la hospitalidad cuentan con un mercado que depende del número de personas que lo integren; estas personas deben de tener una necesidad que las impulse a realizar un intercambio de dinero por el producto o servicio ofrecido. Kotler y Armstrong (2001), definen al mercado como el “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (p. 9).

Un mercado turístico esta compuesto de compradores y vendedores. Los vendedores ofrecen diferentes clases de productos y servicios que se pueden ajustar a las diferentes necesidades y motivos de compra de los compradores, por lo cual, es necesario reconocer y clasificar a estos últimos en grupos o segmentos claramente diferenciados.

El mercado turístico es en donde fluye la oferta y la demanda de productos y servicios turísticos. La oferta turística son los recursos con los que cuenta el destino, incluyendo la infraestructura, en contraparte, la demanda turística se integra por los turistas, quienes buscan productos turísticos para satisfacer sus necesidades. Este sistema de marketing simple se puede observar en la figura 2.1.1 que se presenta en la siguiente página.

Figura 2.1.1. Sistema de marketing simple.



De “Marketing”, por Philip Kotler y Gary Armstrong, 2001, p.10.



### ***2.1.2 Segmentación de Mercado***

No se puede satisfacer a todos los consumidores, ya que éstos existen en numerosos y distintos tipos con numerosas y variadas necesidades, así pues, las empresas deben enfocarse hacia los clientes idóneos, diseñando estrategias más apropiadas que las de sus competidores (Kotler y Armstrong, 2001).

Un mercado se puede definir como el conjunto de compradores de algún producto en particular estando compuesto por muchos tipos de clientes, productos, servicios y necesidades. Los clientes de un mercado se pueden agrupar o segmentar de acuerdo con sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. A esto se le llama *segmentación de mercados*. Así, en vez de tratar de competir en un mercado completo -tal vez contra competidores superiores- la empresa puede adoptar una estrategia de segmentación del mercado, identificando aquellos a los que puede servir mejor (Lovelock, 1997).

Segmentar un mercado significa agrupar personas u organizaciones que tengan necesidades en común y que estén buscando los mismos beneficios cuando se trata de realizar una compra (Kerin et al., 2003). Según Kotler y Armstrong (2001), “por medio de la segmentación del mercado es posible dividir a un mercado en grupos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios adaptados a sus necesidades singulares”, (p. 203).



Kerin et al. (2003) definen al segmento de mercado como un grupo de compradores que en primer lugar tiene necesidades en común y en segundo, responderán similarmente a una acción del mercado. Aunque en realidad no existen compradores iguales, un segmento de mercado debe de tener deseos, poder de compra, ubicación geográfica y actitudes o hábitos de compra similares.

#### ***2.1.2.1 Etapas de la Segmentación de Mercado***

Para poder segmentar un mercado, Kotler (2001) propone un procedimiento que consta de tres pasos:

1. *Etapa de estudio:* se realizan entrevistas, encuestas y/o se organizan sesiones de grupo para conocer y entender las motivaciones, actitudes y conductas de los consumidores. Esto sirve para recaudar datos acerca de los atributos y la importancia que les da un consumidor a un producto o servicio.
2. *Etapa de análisis:* el investigador aplica análisis de factores a los datos para eliminar variables con alta correlación, y luego aplica análisis de agrupación para crear cierto número de segmentos con diferencias máximas entre ellas.
3. *Etapa de preparación de perfiles:* se dividen a los consumidores en grupos con base en sus actitudes distintivas, conductas, demografía, psicografía, etc. La segmentación de un mercado debe repetirse periódicamente porque los segmentos de los mercados cambian.



### ***2.1.2.2 Tipos de Segmentación de Mercado***

El realizar marketing por medio de segmentos resulta muy beneficioso, ya que de esta manera la empresa pueda crear una oferta de producto o servicio que sea la más apropiada para el público al que desea llegar, además enfrentará menos competidores en un segmento más específico.

La segmentación de mercados se puede efectuar en diferentes niveles y modalidades. Kotler y Armstrong (2001) proponen los siguientes tipos o criterios de segmentación examinando las características de los consumidores:

1. *Segmentación Geográfica.* Como lo dice su nombre, este tipo de segmentación consiste en dividir al mercado en regiones, es decir, dividirlo ya sea por país, estado, ciudad, colonias, etc. También se puede dividir dependiendo el tamaño de la ciudad o zona, de acuerdo a la densidad y de acuerdo al clima. Como empresa, se puede decidir operar en una o en varias áreas geográficas.
2. *Segmentación Demográfica.* Esta segmentación divide a un mercado de acuerdo a sus variables demográficas, como lo son la edad, el sexo, la ocupación, los ingresos, la nacionalidad, el tamaño de familia, la educación, la religión, el ciclo de vida familiar o la raza. Estas variables son una de las bases mas utilizadas para distinguir grupos de clientes por ser fáciles de medir y se pueden combinar entre si; además, generalmente las necesidades y deseos de los clientes varían en gran medida a causa de factores demográficos.



3. *Segmentación Psicográfica*. Este tipo de segmentación divide al mercado en dos variables: clase social y estilo de vida o personalidad. Esta segmentación se da porque se ha demostrado que tanto la clase social como el estilo de vida tienen un efecto importante sobre la compra y la preferencia de los consumidores.
4. *Segmentación Conductual*. Por último, la segmentación conductual, es la que divide al mercado con base en su conducta, es decir, con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas hacia cierto producto. Muchos mercadólogos opinan que estas variables son el mejor punto de partida para segmentar un mercado.

### ***2.1.2.3 Elección del Segmento de Mercado más apropiado***

Es importante realizar una segmentación eficaz, ya que no todas las segmentaciones pueden llegar a ser útiles en cuanto a lo que se ofrece. Para que un segmento de mercado pueda ser útil debe cumplir, según Kotler (2001), con ciertos requisitos:

- ✓ Que sea *medible* el tamaño, el poder de compra y las características del segmento.
- ✓ Que sea *sustancial*, es decir, que el segmento sea lo suficientemente grande y rentable para obtener beneficios.
- ✓ Que sea *accesible*, si no podemos llegar al segmento sería imposible servirlo de forma eficaz.
- ✓ Que sea *diferenciable* de cualquier otro segmento.
- ✓ Que sea *susceptible de acción*.



Cuando se trata de elegir un segmento de mercado, la empresa debe de tomar en cuenta dos factores muy importantes, además de los ya mencionados, que son: a) el atractivo del segmento, y b) los objetivos y recursos con los que cuenta la empresa para llegar a él. Pueden existir segmentos muy atractivos pero que pueden no coincidir con los objetivos o recursos de la empresa. Se debe reconocer que algunos segmentos de mercado ofrecen mejores oportunidades que otros; de manera que el segmento(s) que se elija(n) como objetivo “se debe(n) seleccionar no sólo con base en su potencial de ventas y ganancias, sino también en relación con la habilidad de la empresa para igualar o superar las ofertas de la competencia que están dirigidas a los mismos segmentos” (Lovelock, 1997, p. 165). Kotler y Armstrong afirman (2001) que “una empresa debe enfocarse hacia segmentos en los que pueda generar el mayor valor posible para los clientes y sostenerlos con el tiempo” (p. 47).

Una vez que se haya definido la segmentación de mercado, será mucho más fácil evaluar y determinar que segmento o segmentos de mercado son los más atractivos para una empresa y así elegir el mercado meta.



Después de haber evaluado diferentes segmentos de un mercado, Kotler afirma (2001) que se pueden considerar 5 patrones en la selección del o los mercados meta:

1. Concentrarse en un solo segmento, que tiene sus ventajas, ya que la empresa adquiere un conocimiento mas profundo de las necesidades del segmento y puede lograr una presencia fuerte en el mercado. También existen riesgos, porque si por alguna razón se pierde ese segmento se pierde todo, o bien, un competidor podría invadir el segmento.
2. Especialización selectiva, que consiste en elegir varios segmentos que sean todos atractivos y apropiados para la empresa pero que también tal vez no tengan mucho en común entre ellos. Esto le brinda a la empresa la posibilidad de una mayor cobertura del mercado.
3. Especialización de producto, es decir, que la empresa venda un mismo producto a diferentes segmentos. El riesgo es que el producto puede llegar a ser suplantado por una tecnología totalmente nueva.
4. Especialización de mercado, es lo contrario a la especialización de producto. Aquí la empresa se enfoca en un solo segmento y les vende todo lo que puedan llegar a necesitar; la empresa sirve a un grupo específico de clientes y les proporciona diferentes productos.
5. Cobertura total del mercado, estrategia que solo pueden adoptar empresas muy grandes. Consiste en abarcar todos los segmentos de mercado ofreciéndoles todos los productos que puedan necesitar.



La selección del mercado meta tiene mucho que ver con lo que se ofrezca, depende del producto y es por eso que es importante conocer los atributos del producto o servicio, es decir, conocer los beneficios que se comunican y entregan a través de él.

### *2.2 Atributos del Producto o Servicio*

Las empresas exitosas continuamente tratan de diferenciarse de la competencia, de explorar ofertas de mercado diferentes a las de sus competidores para llegar a más clientes. Por lo general, la oferta de mercado de una empresa tiene mucho que ver con su deseo de elevar la rentabilidad de su producto o servicio. Para ello, se deben idear características y beneficios que añadan valor y capten la atención e interés de los consumidores. Lovelock afirma que es necesaria una investigación para poder identificar cuales son los atributos más importantes para segmentos específicos y que tan bien perciben los clientes potenciales el desempeño de las organizaciones competidoras respecto a esos atributos (1997).

Un producto o servicio incluye una gama de características específicas que pueden variar desde la rapidez con la que se entrega el producto hasta la calidad de las interacciones entre los clientes y el personal de servicio (Lovelock, 1997).

En general, tanto en los productos como en los servicios, los clientes se enfocan sobre tres características principales, las cuales, según Kotler y Armstrong (2001) pueden resumirse de la siguiente manera:



1. *Calidad.* La calidad de un producto o servicio tiene dos dimensiones: el nivel y la consistencia. El nivel, se refiere al tipo de calidad que se desea brindar, debiendo ser alta y sin defectos. Por su parte, la consistencia se refiere al hecho de que el nivel de calidad debe ser siempre el mismo a fin de nunca decepcionar al cliente.
2. *Funciones.* Un producto o servicio se puede ofrecer con diferentes funciones, siendo éstas una herramienta competitiva que puedan distinguir al producto o servicio. Se debe conocer el valor que el consumidor le da a cada función. Se demostró que ser el primer productor en introducir una nueva función, apreciada y necesaria, es una de las formas más eficaces de competir (Kotler y Armstrong, 2001, p.251).
3. *Diseño.* Esta es otra forma de añadir valor, mediante un diseño distintivo que llame la atención del cliente. Un buen diseño, además de atraer la atención, mejora el desempeño, reduce los costos de producción y le confiere al producto una importante ventaja competitiva en el mercado meta.

### ***2.3 Comportamiento del Consumidor***

El principal objetivo de la industria de la hospitalidad es desarrollar y proveer ofertas que satisfagan las necesidades y expectativas de sus clientes para asegurar su sobre vivencia económica; en pocas palabras, en ser capaz de cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones de los consumidores.



Para poder satisfacer a un consumidor, es importante primero entender como actúa; para esto, es necesario conocer y comprender cómo los consumidores eligen y evalúan los servicios o productos (Zeithaml y Bitner, 2003).

### *2.3.1 Características del Consumidor*

Según Kotler (2001) los principales elementos que influyen de manera determinante en la conducta de compra del consumidor se explican de la manera siguiente:

#### Factores Culturales:

- ✓ La cultura es el conjunto de valores, percepciones, preferencias y conductas que una persona adquiere a través de su familia y del entorno en el que se desarrolla. La cultura es determinante en los deseos y en la conducta de una persona por ser lo que ha visto y lo que buscará.
- ✓ La subcultura le otorga a una persona una identificación y socialización más específica; como puede ser la nacionalidad, la religión o el grupo racial. Personas pertenecientes a una misma subcultura tienen conductas parecidas, por esto, muchos mercadólogos elaboran productos o programas de marketing enfocados a subculturas.



- ✓ La clase social se identifica por “divisiones relativamente homogéneas y duraderas de una sociedad, que se ordenan jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares” (Kotler, 2001, p.161). Las diferentes clases sociales muestran claramente la diferencia de las personas hacia la preferencia de ciertos productos y/o servicios; así mismo, las personas de una misma clase social tienden a comportarse de una manera mas parecida. Las clases sociales no reflejan únicamente el nivel de ingresos, sino también otros indicadores como ocupación, educación y área de residencia.

#### Factores Sociales:

- ✓ Los grupos de referencia son aquellos que tienen una influencia ya sea directa o indirecta sobre el consumidor. Existen grupos de pertenencia primarios (familia, amigos, vecinos, etc.) los cuales son encuentros de forma casual y continua; y los grupos de pertenencia secundarios (grupos religiosos, sindicales, etc.) que son más formales y menos continuos. Los grupos de referencia influyen en el comportamiento del consumidor en distintas formas: “exponen al individuo a conductas y estilos de vida nuevos; influyen en las actitudes y el auto concepto; y crean presiones de conformidad que podrían afectar las decisiones reales en cuanto a productos y marcas” (Kotler, 2001, p.164).



- ✓ La familia constituye el grupo primario más influyente para el consumidor. La vida de una persona –en tanto que comprador- tiene dos tipos de familia: la de “orientación” que consiste en sus padres y hermanos, y la de “procreación” que son su cónyuge y sus hijos. Un mercadólogo debe conocer los papeles y la influencia de cada miembro de la familia, los cuales pueden variar de acuerdo a la clase social o al país.
- ✓ Función y status: las personas eligen productos y servicios que puedan comunicar su función y su status dentro de una sociedad. Si se desea alcanzar compradores con cierto nivel y status, tanto los productos como los servicios ofrecidos deben alcanzar el mismo nivel y status.

#### Factores Personales:

- ✓ Edad y etapa en el ciclo de vida: conforme una persona crece, pasa por diferentes etapas (cuando es soltero, cuando es recién casado, cuando tiene hijos pequeños, cuando tiene hijos que van a la universidad, etc.), y en cada etapa varían tanto sus necesidades como sus consumos. Por esto, las diferentes etapas en el ciclo de vida de una persona influyen y causan efectos sobre la conducta de consumo.
- ✓ Ocupación y circunstancias económicas: la elección de un producto o servicio tiene mucho que ver con el trabajo que desempeña una persona y con su nivel de ingresos; un ejecutivo compra trajes y viaja en primera clase, un obrero compra botas y viaja en clase comercial.



- ✓ Estilo de vida: el estilo de vida es “el patrón de vida de la persona en el mundo, expresado en sus actividades, intereses y opiniones” (Kotler, 2001, p.168). Una persona realiza compras de acuerdo al estilo de vida que lleva o algunas veces al que quiere llevar.
- ✓ Personalidad y concepto de uno mismo: un mercadólogo debe tratar de crear una imagen de un producto o servicio que coincida con la imagen que una persona tiene de si misma para que esta se identifique con el producto o servicio.

#### Factores Psicológicos:

- ✓ Motivación: un motivo es “una necesidad que es lo bastante urgente como para hacer que una persona actúe” (Kotler, 2001, p.171). Por tal razón, el objetivo de una empresa puede ser convertir una necesidad es una motivación para el comprador.
- ✓ Percepción: una vez que una persona se encuentra motivada esta lista para actuar, pero la forma en la que actúa depende de su percepción de la situación. También existe la posibilidad de que existan diferentes percepciones de un mismo objeto y esto se debe a tres procesos perceptuales: 1) atención selectiva: una persona esta expuesta a miles de anuncios y estímulos en un mismo día, por lo tanto, se debe lograr llamar su atención, puesto que es más probable que la gente note estímulos relacionados con una necesidad actual. 2) distorsión selectiva: muchas veces el consumidor capta una idea que el estímulo no trataba de comunicar y 3) retención selectiva: recordar las cosas buenas que se dicen acerca de un producto o servicio.

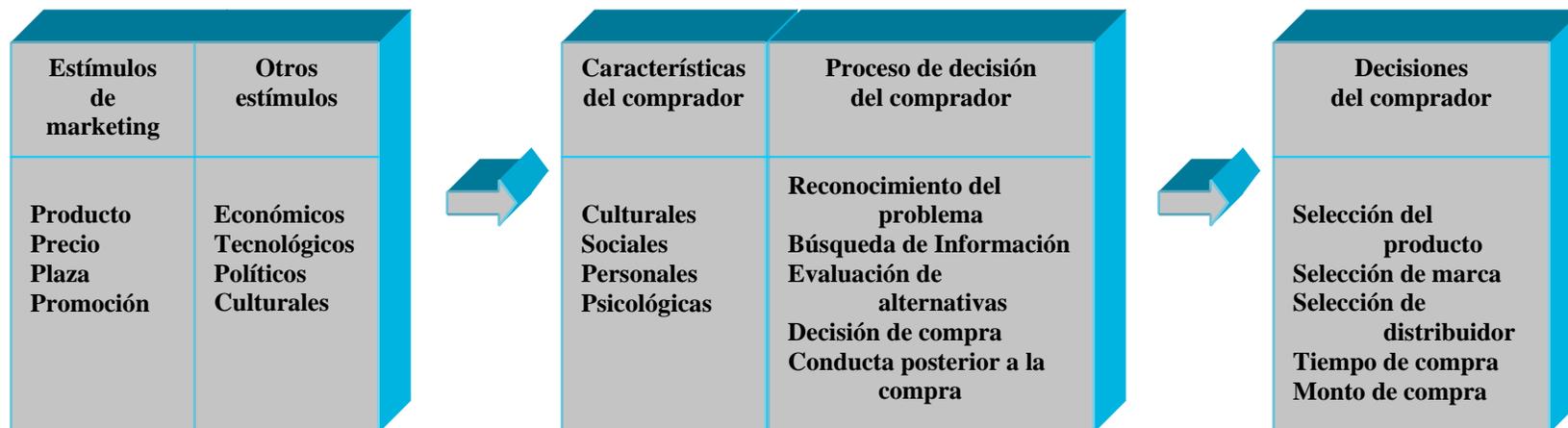


- ✓ Aprendizaje: el aprendizaje implica “cambios en la conducta de un individuo que se deben a la experiencia” (Kotler, 2001, p.173). La mayor parte de las conductas humanas se aprenden por medio de impulsos, estímulos, indicios, respuestas y refuerzos.
- ✓ Creencias y actitudes: al actuar y aprender el consumidor ira adquiriendo creencias y actitudes que influyen en su consumo. Una creencia es “una idea descriptiva que una persona tiene con respecto a algo”. La actitud comprende “las evaluaciones favorables o desfavorables, los sentimientos emotivos y las tendencias de acción perdurables que una persona puede tener hacia un objeto o idea” (Kotler, 2001, p.174-175).

Todos los factores determinantes del comportamiento de compra que se acaban de enfatizar, así como sus interrelaciones conductuales se esquematizan de la manera que aparece en la figura 2.3.1.1 que se ilustra a continuación.



Figura 2.3.1.1. Modelo de conducta del comprador.



De “Dirección de marketing”, por Philip Kotler, 2001, p.161.



## *2.4 Valor y Satisfacción Para el Cliente*

El principal objetivo de todas las empresas se podría resumir en conseguir clientes y tener un mejor desempeño que sus competidores. Con el gran riesgo que existe hoy en día de perder clientes debido a la fuerte competencia, se deben buscar diferentes opciones para satisfacer las necesidades de los consumidores. Kotler y Armstrong (2001) descubrieron que “los consumidores compran a la empresa que ellos creen les proporcionara el mayor valor” (p.591); tomando en cuenta cuatro variables que son: producto, servicio, personal e imagen. Así pues, también aclaran que “los clientes se forman expectativas acerca del valor de las ofertas de marketing y toman decisiones de compra con base a esas expectativas” (p.592), por esto es importante cuidar establecer el nivel correcto de expectativas. Lo que más debe importar es satisfacer al cliente, ya que está comprobado (Kotler y Armstrong, 2001) que “los clientes satisfechos generalmente son los más leales”, y que “a medida que aumenta la satisfacción, también aumenta la lealtad” (p. 594).

Forum Corporation, empresa fundada en 1971 y líder global en el diseño e implementación de soluciones para obtener los mejores beneficios en un negocio, después de mas de 10 años de estudio en América del Norte, Asia y Europa, encontró qué tan ligada está la calidad con las ventas y el servicio.



Antes, la calidad en el servicio estaba únicamente enfocada a la resolución de problemas y a la asistencia técnica, hoy en día, se sabe que cualquier persona que interactúe con un cliente tiene el poder de asegurar la calidad. Las organizaciones deben enseñar a sus empleados que son proveedores de servicios y que deben enfocarse en la retención de clientes.

Este estudio realizado por Forum Corporation comprobó que los clientes afirman recibir el mejor servicio bajo dos condiciones: a) cuando los proveedores de servicios actúan a tiempo y b) cuando se cuenta con un sistema para atender sus dudas y quejas; también encontró que la confiabilidad, el cumplir con lo prometido son las características que más influyen en los clientes para que queden satisfechos. Todas las compañías deben enfocarse en escuchar a sus clientes para comprender lo que un servicio de calidad significa para ellos, ya que saben que esta inversión se traduce en una ventaja competitiva y en la retención de clientes. Basadas en la información obtenida en este mismo estudio, se crearon ciertas acciones que una empresa pueda tomar para elevar el nivel de servicio:

- ✓ Promover el trabajo en equipo: la información de empleados que tiene contacto directo con los clientes es muy valiosa. Se debe promover la comunicación entre todos los niveles de la organización.
- ✓ Crear una base de datos de los clientes para conocerlos y adelantarse a sus necesidades.



- ✓ Promover una organización más flexible: el empowerment es una herramienta muy valiosa para brindar el mejor servicio a los clientes y los clientes lo valoran.
- ✓ Aprender y conocer lo que realmente valoran los clientes: esto se puede lograr mediante encuestas.
- ✓ Una vez que se conoce lo que valoran los clientes, hay que comunicarlo a toda la organización para que todos estén enterados de lo que buscan los clientes.
- ✓ Entrenar a todos los empleados de la organización para que estén preparados para satisfacer al cliente en cualquier momento.

La entrega de valor y de satisfacción a los clientes es uno de los puntos clave para posicionar dentro del gusto del consumidor a una empresa y esto va estrechamente vinculado con la calidad de los productos y los servicios. Que el comprador quede satisfecho o no después de su compra depende del desempeño de la oferta en relación con las expectativas del consumidor (Kotler, 2001, p.36).

Los programas de mejoramiento de la calidad son una buena estrategia para garantizar la satisfacción de los clientes y aumentar la rentabilidad. La administración de la calidad total, mejor conocida como TQM (Total Quality Management), se implementó en los 80's y es la clave para crear valor y satisfacción a los clientes.

## 2.5 *Proceso de Compra*

Detrás de cada compra que se efectúa existe un proceso llamado *proceso de compra*. En este proceso el consumidor consciente o inconscientemente recorre una serie de etapas que finalmente lo harán tomar la decisión de compra. Se ha demostrado que las diferentes etapas en el proceso de compra que sigue un consumidor son las siguientes (Kevin et al., 2003):

1. *Reconocer el Problema o Necesidad*: en esta primera etapa del proceso de compra el consumidor percibe que tiene una necesidad que desea satisfacer. Puede haber necesidades producidas por estímulos internos, como hambre o sed, o producidas por estímulos externos. Esta es la etapa en donde se puede obtener información acerca de los factores que despiertan interés en el producto o servicio (Kotler y Armstrong, 2001).
2. *Búsqueda de Información*: una vez identificada la necesidad, empieza la búsqueda de la información. Lo primero que realiza el consumidor es recordar marcas o experiencias que le hayan sido satisfactorias en el pasado, para así poder repetirlos, a esto se le llama búsqueda interna. También, puede realizar una búsqueda externa por medio de diferentes fuentes: personales (familiares, amigos, conocidos, vecinos), comerciales (publicidad, vendedores, concesionarios, empaque, exhibiciones), públicas (medios masivos de comunicación, etc.) y experimentales (manejo, examen, uso del producto) (Kotler y Armstrong, 2001).



3. *Evaluación de las Alternativas*: en esta etapa el consumidor ya tiene la información que necesita para tomar una decisión final. Cada consumidor tiene un criterio diferente, así que depende de cada persona el cómo evalúa las diferentes alternativas con las que cuenta y cuál es la que más cumple con sus necesidades y expectativas. El consumidor puede tomar en cuenta ciertos factores para la evaluación de las alternativas como atributos del producto, grados de importancia, creencias de marca y satisfacción que espera el consumidor del producto (Kotler y Armstrong, 2001).
4. *Decisión de Compra*: esta es la etapa en la que el consumidor realiza la compra. Después de haber analizado todos los factores toma una decisión final. En esta etapa se cierra la brecha entre la intención de compra y la decisión de compra aunque existen dos factores que se podrían interponer como lo son las actitudes de otros, quienes pueden influir sobre él para comprar otro producto, y los factores de situación inesperados, como por ejemplo, perder el dinero con el que se contaba para la compra (Kotler y Armstrong, 2001).
5. *Comportamiento Post-Compra*: lo más lógico es pensar que el proceso de compra termina cuando el consumidor realiza la acción de compra, pero no es así, existe un comportamiento post-compra, durante el cual, el consumidor, después de haber comprado el producto, lo compara con sus expectativas para determinar si está satisfecho o no. Esta etapa es de suma importancia, ya que, si no se cumplieron las



expectativas del consumidor, queda decepcionado; si cumplió con sus expectativas, queda satisfecho; y si superó sus expectativas, queda fascinado (Kotler y Armstrong, 2001).

### ***2.6 Posicionamiento Competitivo***

A medida que se intensifica la competencia en el sector de los servicios, es cada vez más importante que las empresas prestadoras de servicios turísticos diferencien sus productos y su servicio en forma significativa (Lovelock, 1997). Se debe decidir qué posición se desea ocupar, es decir, definir el lugar que el producto o servicio ocupará en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.

Existen diferentes estrategias de posicionamiento. En este estudio se hablará de posicionamiento competitivo. Según Day (1990) (citado por Lovelock, 1997) “antes que nada, un negocio se debe distinguir de su competencia. Para tener éxito, se debe identificar a sí mismo y promoverse como el mejor proveedor de los atributos que son importantes para los clientes que son su objetivo” (pág. 164).



Con la gran variedad de productos y servicios que existen, los consumidores sufren una sobrecarga de información, por lo que para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, servicios y compañías en sus mentes, es decir, los “posicionan”. Kotler y Armstrong (2001), encontraron que los hoteles como empresas hospitalarias, “no pueden dejar que el consumidor posicione su producto al azar, por lo que se deben planear posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que han seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing que les permita lograr esas posiciones planeadas” (p.228).

La presión de la competencia es cada día más fuerte dado el gran número de empresas que existen, por ello, para diferenciarse de las otras deben continuamente estar buscando algún tipo de estrategia que les permita permanecer activas. Esta competencia trae algo bueno: las empresas se esfuerzan por mejorar sus productos para complacer a sus clientes. Lovelock (1997) afirma que, para una organización, “el posicionamiento es el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mercado y/o sus ofertas de productos individuales” (p. 167).

Kotler y Armstrong (2001), afirman que “la tarea de posicionamiento consta de los siguientes tres pasos: a) identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, b) seleccionar las ventajas competitivas correctas y c) comunicarlas y entregar eficazmente al mercado la posición escogida” (p. 229).

Se puede pensar que es una cosa fácil identificar a los competidores de una empresa, pero para esto, primero se deberá identificar quien es la competencia, “los competidores son empresas que satisfacen la misma necesidad de los consumidores” (Kotler, 2001, p. 223). Según Kotler (2001) el diseño de un sistema de inteligencia competitiva consta de cuatro pasos que a continuación se mencionan:

1. *Establecimiento del sistema*: este paso consiste en recolectar información acerca de la competencia. Es necesario asignar a una persona que se encargue de manejar toda la información de competidores específicos. Las empresas muy grandes se dan el lujo de establecer una oficina de inteligencia competitiva formal.
2. *Recolección de datos*: se pueden recolectar datos de la competencia de varios lugares: de información que publican, de observarlos, de personas que tratan directamente con ella, de Internet, etc. El punto es recolectar la mayor información posible que sea legal y útil para la empresa.
3. *Evaluación y análisis de datos*: en este paso se “verifica la validez y confiabilidad de los datos, que luego se interpretan y organizan” (Kotler, 2001, p.229).
4. *Diseminación de información y respuesta*: se elaboran planes de marketing a partir de la información obtenida que beneficien a la empresa.



Lovelock (1997) menciona algunas preguntas cuyas respuestas ofrecen una perspectiva para el desarrollo de una postura competitiva efectiva. Estas preguntas son:

- ✓ ¿Qué simboliza actualmente la empresa en la mente de los clientes actuales y potenciales?
- ✓ ¿A qué clientes se sirve ahora y a quiénes se gustaría tener como un objetivo futuro?
- ✓ ¿Cuáles son las características de las ofertas actuales de servicio (productos fundamentales y sus elementos de servicio suplementarios)?
- ✓ En cada caso, ¿en qué forma difieren las ofertas de servicio con las de la competencia?
- ✓ ¿Qué tan bien perciben los clientes en diferentes segmentos del mercado cada una de las ofertas de servicio con respecto a la satisfacción de sus necesidades?
- ✓ ¿Qué cambios se necesitan hacer en las ofertas, con el fin de reforzar la posición competitiva dentro del o de los segmentos del mercado que son de interés para la empresa?

Lovelock (1997) también afirma que el posicionamiento es una estrategia decisiva, debido a que vincula los análisis del mercado competitivo con el análisis corporativo interno. El análisis de mercado es necesario para poder determinar el nivel general y la tendencia de la demanda, así como la ubicación geográfica de la misma.

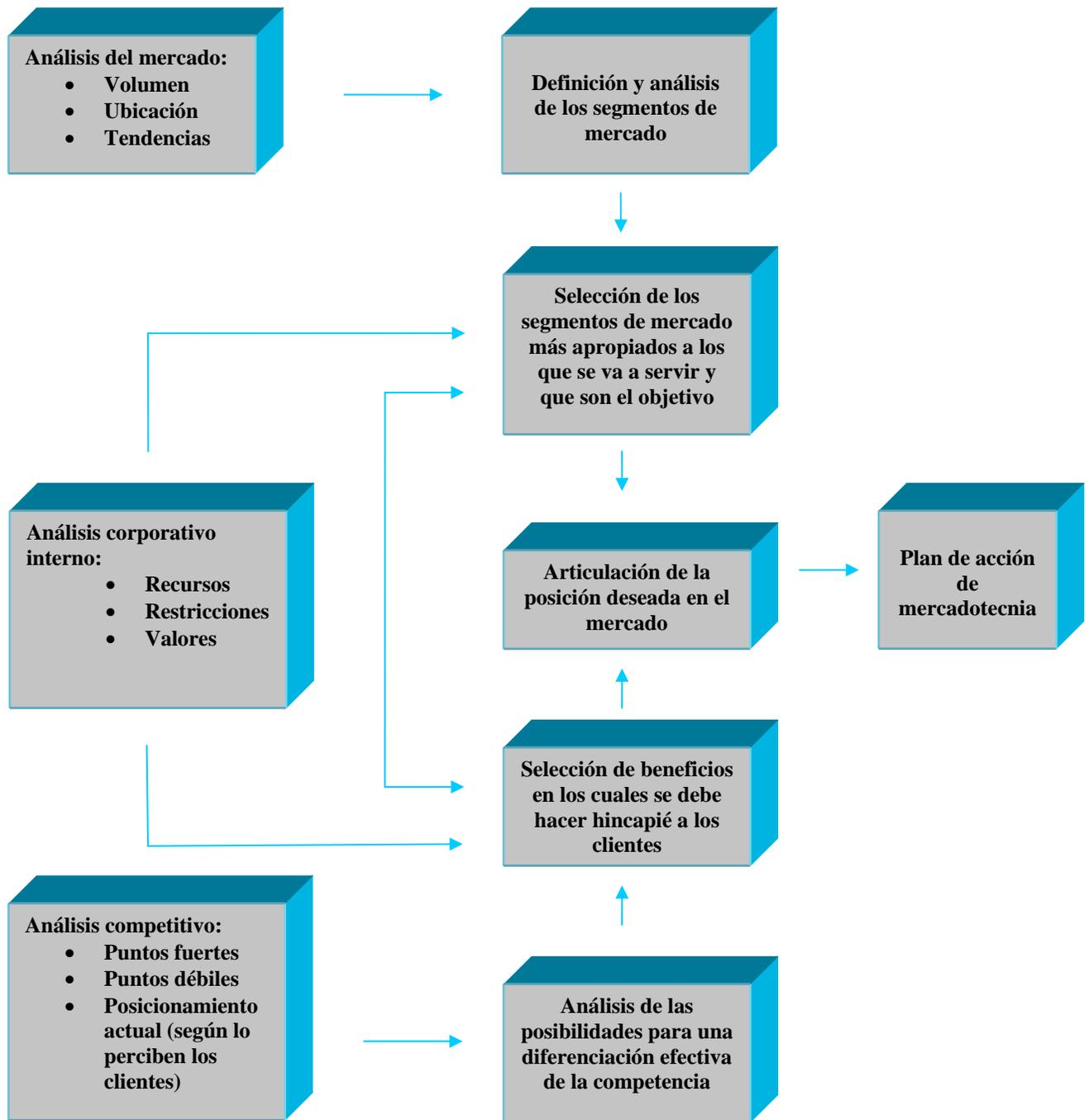


Se deben considerar las mejores opciones para segmentar al mercado y después hacer una evaluación del volumen y el potencial del mercado. El análisis competitivo identifica y analiza la competencia a manera de identificar sus puntos fuertes y débiles que a su vez presentan una oportunidad de diferenciación para la empresa. El análisis corporativo interno requiere que la empresa identifique los recursos, limitaciones, valores y metas con los que cuenta. La relación de estas variables con el análisis competitivo sugerirá cuáles son los beneficios que se deben ofrecer a cada segmento del mercado que se ha fijado como objetivo.

Como se ha estado observando a lo largo de esta investigación hoy en día es crucial entender al cliente, pero está comprobado (Kotler y Armstrong, 2001) que “las compañías obtienen una ventaja competitiva si satisfacen las necesidades de los consumidores mejor que sus competidores” (p.604). Se deben diseñar estrategias competitivas con las que se pueda obtener una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior a los clientes. Una vez que la empresa identifica a sus competidores debe diseñar estas estrategias de mercado, para esto se puede realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que afectan a la organización, además de la competencia.

En la figura 2.6.1 se ilustra a continuación el desarrollo de una estrategia de posicionamiento en el mercado.

Figura 2.6.1. Desarrollo de una estrategia de posicionamiento en el mercado.



De “Mercadotecnia de servicios”, por Christopher H. Lovelock, 1997, p.172.



### 2.7 Análisis FODA

El análisis FODA o DAFO es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una compañía. Ansoff (1965) fue el primero en introducir este enfoque de análisis en su libro: *Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion*.

La principal función del análisis FODA es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas con base en el análisis del ambiente interno y externo de una organización. En el ambiente externo se encuentran las *amenazas*, que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y también se encuentran las *oportunidades*, que señalan las variables externas positivas que inciden sobre la organización. Dentro del ambiente interno se encuentran las *fortalezas* que benefician a la organización y las *debilidades* que son aquellos factores que impiden que las potencialidades de la empresa se desarrollen.

El análisis de estos 4 factores permite definir con claridad las actividades a realizar para cumplir con las metas establecidas por la organización. Es una actividad común que en las empresas identifiquen las amenazas y oportunidades externas así como las fortalezas y debilidades internas; pero lo que no se realiza es la combinación de estas que tienen como resultado el diseño de estrategias competitivas.



Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización interna; pueden ser los tipos de productos o servicios que se ofrecen y que pueden llegar a tener una ventaja sobre la competencia (ya sea por calidad, precio, etc.), así como los puntos fuertes y débiles en las áreas administrativas de la organización. Mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno (García y Cano, 1999-2000). Las oportunidades son situaciones que se pueden aprovechar en beneficio de la organización y las cuales, al mismo tiempo, pueden ser debilidades para la competencia. Las amenazas son obstáculos externos para la operación de la organización y pueden ser tanto reales como posibles, como por ejemplo, la entrada al mercado de un nuevo competidor.

La Tabla 2.7.1 muestra en la siguiente página como se pueden combinar los diferentes factores del análisis FODA para obtener el máximo beneficio para la organización. El principal propósito de realizar un análisis FODA es alcanzar un conocimiento profundo de la empresa y su entorno para poder encontrar y distinguir nuevas oportunidades de marketing. Una oportunidad de marketing es “un área de necesidad de los compradores en la que una empresa puede tener un desempeño rentable” (Kotler, 2001, p.76).



Tabla 2.7.1 Análisis FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>Explotar al máximo los recursos y lograr los máximos beneficios.</b>	<b>Neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de oportunidades.</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>Invertir en recursos, capacitación, tecnología y aprovechar oportunidades que se ofrecen.</b>	<b>Acciones de mejora o cambio para reconvertirse.</b>

De “Manual FODA”, 2005, <http://www.lucem.net/Modelos/MAnnual%20FODA.pdf>



De acuerdo con Kotler (2001), estas oportunidades de marketing se pueden clasificar según su atractivo y su probabilidad de éxito. Todo esto depende de que las fuerzas de la empresa coincidan con el mercado meta y excedan las fuerzas de los competidores puesto que, si no es así, no constituyen una ventaja competitiva. También existen las debilidades y las amenazas que son “retos que presentan una tendencia o suceso desfavorable y que, de no tomarse medidas de marketing defensivo, causaran un deterioro en las ventas o las utilidades” (Kotler, 2001, p. 77). Kotler (2001) clasifica a las debilidades y amenazas según su gravedad y su probabilidad de ocurrencia. Para evitar que afecten a la empresa se deben elaborar planes de contingencia que detallen las estrategias que se pueden llevar a cabo.

El realizar un análisis FODA permite establecer metas específicas para cierto periodo, Así mismo, permite evaluar la información relacionada con el hotel, su rendimiento, sus principales competidores, sus productos y servicios, los segmentos del mercado atendidos o que se requieran atender y su situación actual. Está comprobado (García y Cano, 1999-2000) que el análisis FODA permite explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y defenderse contra las amenazas.