
ARTÍCULO CIENTÍFICO**Análisis del mercado de la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas*****Market analysis of the Palmares Las Tunas Extrahotelera Branch*****MSc. Ailen Estevez Torres**<https://orcid.org/0000-0002-4337-0250>

Universidad Autónoma de Querétaro, México

ailenet@ult.edu.cu**Alexey Megna Alicio**<https://orcid.org/0000-0001-6714-0452>

Universidad Autónoma de Querétaro, México

alexeyma@ult.edu.cu**Geinier Barbaro Ramírez Camejo**<https://orcid.org/0000-0002-8281-7115>

Universidad de Las Tunas, Cuba

geinierrc@ult.edu.cu

Recibido: 3/08/2023

Aceptado: 5/12/2023

Resumen

En el contexto empresarial cubano es necesario la aplicación de técnicas y herramientas de la Gestión de Marketing para garantizar la calidad de los productos que se comercialicen y elevar los índices de eficiencia, y desarrollo. La Gestión de Marketing constituye una herramienta imprescindible para el logro de la competitividad en el proceso de perfeccionamiento empresarial. La empresa cubana actual, requiere desarrollar sus procesos productivos y de servicios, que le permitan tomar las mejores decisiones y que la conviertan en organización de excelencia. La presente investigación se realizó en la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas, y tiene como objetivo realizar una investigación de mercado para conocer cómo se comportan los clientes y la competencia. Para ello se emplearon diferentes técnicas de investigación científicas como análisis Porter, despliegue de la función de calidad, y un procedimiento general para la investigación de mercado. De este estudio se concluyó que la aplicación del conjunto de acciones

propuestas, posibilitaría un mejor desempeño de la Gestión de Marketing en la entidad y la guiaría a alcanzar una posición superior en el mercado aprovechando al máximo sus ventajas competitivas.

Palabras clave: análisis del mercado, sucursal extrahotelera, palmares las tunas, análisis porter, gestión de marketing

Abstract

In the Cuban managerial context, an application of technics and tools of marketing management is necessary in order to guarantee the quality of the merchandise trade to raise the efficiency and development indexes. The marketing management constitute an essential tool to gain the competitiveness in the process of managerial improvement. The present Cuban Enterprise requires to develop its productive and service processes in order to take the best decisions and so that it can be become into an organization of excellence. This investigation was done in the Extra Hotel Branch Office PALMARES Las Tunas and its objective is to carry out a study of market to know how customers and competition behave themselves. To do this, different technics of scientific investigation were used such as porter analysis, unfolding of the quality function and a general proceeding for the investigation of market. This study concluded that the application of these proposal actions will facilitate a better performance of the marketing management in the entity and will guide it to obtain an upper position in the market, taking advantage of its principal competitive aspects.

Keywords: market analysis, non-hotel branch, palmares las tunas, porter analysis, marketing management

Introducción

Los cambios ocurridos en el mundo de los negocios en los últimos años, así como el surgimiento de la competitividad asociada al proceso de la globalización de los mercados, ha permitido que las organizaciones adopten nuevas estrategias para sobrevivir en un mundo cada vez más exigente (Estevez, 2016).

El contexto actual de la economía mundial, caracterizada por sus constantes trasformaciones y desarrollo a nivel global y el aumento considerable de la competencia, exige a las empresas una constante

actualización de sus procesos y servicios para mantener la competitividad. Un enfoque orientado hacia el cliente, para la satisfacción de sus gustos y necesidades, se plantea como un reto en la gestión de las organizaciones, donde la investigación de mercados se impone como una herramienta para el ejercicio del marketing, permitiendo generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización lo cual ofrece una guía para el diseño de un producto o cartera de servicios.

Resulta imprescindible utilizar la investigación de mercados como un proceso objetivo y sistemático, que permita generar la información necesaria y útil para la toma de decisiones de la organización y como herramienta, para detectar las variables que agregan valor a los servicios de las empresas, creando así, una cultura de servicio dirigida exclusivamente al mercado, con una correcta preparación del personal, que responda a las exigencias del entorno. Lograr la oferta de valor en las empresas de servicios cubanas, constituye un reto de continuo aprendizaje y perfeccionamiento en un entorno de dificultades económicas y de regulaciones internacionales que dificultan su desarrollo. Para ello es fundamental, perfeccionar sus procesos y lograr la integración de los mismos como instrumento de creación de valor para el cliente, así como obtener un incremento en la productividad e integrar, a partir del intercambio, las buenas prácticas internacionales a nuestra gestión.

En Cuba, a partir de la década de los noventa, la desaparición del campo socialista implicó un cambio radical a partir del uso de nuevos modelos económicos, los lineamientos aprobados en el 7mo Congreso del Partido plantean que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, donde la planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (Partido Comunista de Cuba, 2021)

El turismo es un fenómeno en constante cambio y crecimiento, es un sector que aporta notables beneficios en sentido general. Los servicios extrahoteleros forman parte importante de esta actividad, ya que aparecen como complemento de la oferta de los destinos y le añaden valor al producto que se ofrece, en función de satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes. Por esta razón, los servicios

extrahoteleros no escapan de la necesidad de desarrollar una correcta mercadotecnia y filosofía de marketing, que permitan el logro de los objetivos propuestos a nivel de destino en general.

Según Lineamiento 209, “La actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes, y maximizando el ingreso medio por turista”, así como “Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad- precio”, de acuerdo al Lineamiento 210. (Partido Comunista de Cuba, 2021)

En el caso del destino Cuba, el Grupo Palmares es uno de los factores especializados en brindar este tipo de servicios. La Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas ha sido diseñada para satisfacer las necesidades de recreación y restauración del mercado extranjero, para ello cuenta con un grupo de instalaciones y servicios a nivel nacional. En la provincia Las Tunas, dicha Sucursal tiene como propósito brindar los servicios de gastronomía ligera, restaurantes y recreación principalmente para el turismo internacional, sin embargo, la mayor parte de los ingresos que se generan por este concepto provienen de las instalaciones de gastronomía ligera donde el principal cliente es el turista nacional.

Desde hace varios años se viene experimentando un crecimiento en el número de turistas nacionales; según la Oficina Nacional de Estadísticas e Información, (2018), Oficina Nacional de Estadísticas e Información, (2021) entre el año 2017 y 2018, el 42 % de los clientes atendidos fueron turistas internacionales, mientras que el 68 % lo representan los clientes nacionales. No obstante, para estar acorde a lo que plantea la misión de la Sucursal de garantizar los servicios extrahoteleros para el turista internacional en la realización de todas sus opciones, circuitos, eventos, incentivos, grupos de recorrido, entre otros, se deben intensificar las acciones encaminadas a incrementar el número de visitas del mercado internacional a las instalaciones en la provincia.

Enfocada en esta tarea se encuentra la Sucursal Extrahotelera Palmares en Las Tunas, su trabajo efectivo ayuda a la economía nacional y más directamente al desarrollo de la calidad en los servicios que prestan. No obstante, luego de haber realizado revisión de documentos, consulta con directivos y entrevistas al personal de la empresa se han apreciado irregularidades que provocan incumplimientos en el plan de ventas, las cuales son:

- Insuficiente captación de ingresos financieros por concepto de servicios gastronómicos.
- Poca fidelización de los clientes.
- Poco atractivas las ofertas gastronómicas.
- Desabastecimiento de productos que conducen a inestabilidad de las ofertas gastronómicas.
- Aprovechamiento insuficiente de las condiciones naturales de la ciudad de Las Tunas para diversificar los servicios gastronómicos.
- Disponibilidad de instalaciones que posibilitan su aprovechamiento y explotación en las estrategias de desarrollo de la sucursal Extrahotelera palmares Las Tunas y la localidad.

Por lo anterior se plantea como **objetivo de la investigación**: realizar una Investigación de Mercado para la Sucursal Extrahotelera Palmares, Las Tunas.

Materiales y Métodos

La investigación será concluyente de carácter descriptivo pues se pretende describir mejor el mercado, para potenciar las ventas de las unidades comerciales, teniendo en cuenta los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores y la competencia. Para el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta varios procedimientos entre ellos los propuestos por: Kotler, Bowen, Makens, Carrión y Avalos, (1997) Churchill y Blanco, (2003), Malhotra, (2004). Y EducaMarketing (2005) de ellos se asumirá el propuesto por EducaMarketing (2005) por ser considerado el más completo y el que más se ajusta al tipo de organización.

Para el desarrollo de la investigación se aplicaron además el análisis Porter para evaluar los objetivos y recursos de la empresa frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: Amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Para el diagnóstico de la sucursal se llevó a cabo el despliegue de la función de calidad herramienta necesaria y de utilización sistemática en cualquier organización. Para ello se determinaron los requisitos del cliente a través de la consulta con los mismos a través de encuestas.

Posteriormente se determinaron las especificaciones técnicas del servicio, y se establecieron interacciones entre los mismos para determinar si las interacciones son fuertes débiles o no existen. También se realizó un análisis de la sucursal en cuanto a los requisitos de los clientes y a la competencia. Para obtener información primaria se aplicaron encuestas a clientes de las unidades comerciales con el fin de conocer sus criterios, gustos y preferencias.

Se utilizó información secundaria del Anuario Nacional de la Oficina nacional de estadística e Información (ONEI) 2022 para determinar la población objeto de estudio y sus características. Se emplearán técnicas cualitativas como la observación directa, la entrevista además, se emplean técnicas cuantitativas como la encuesta y el diseño de experimentos además el análisis de documentos. Se diseño un cuestionario con la ayuda de los formularios de Google en Google Docs y se encuentra disponible en https://docs.google.com/forms/d/1zSoROjug-zAJPCUA1YACDE4ppmEhr_fcn2RCXHxORaY/edit#response=ACYDBNisQfnXnJbCj8VtiiOoZMcFGqYwpc_i197IWjbGybVuISFKrWv-s8WFAFMCduwXZZqU

Esta plataforma de diseño de encuestas permite eliminar errores en la codificación, tabulación, y validación de los resultados. Para el diseño de los experimentos fueron consultados varios autores para determinar el tamaño de la muestra, entre los que se encontraron Bujeras (2000), Torres Paz y Salazar (2006), y Artola (2014), (Sanz Rubiales, del Valle Rivero y Flores Pérez, 2016) finalmente se asumió el

disponible en <https://es.surveymenkey.com/mp/sample-size-calculator/> para un nivel de confianza del 90% y con un margen de error de 5% se calculó el tamaño de la muestra resultando un total de 96 personas.

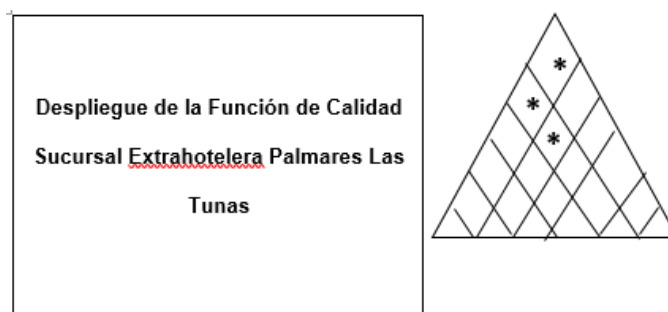
Debido a la situación epidemiológica del país y el aislamiento social por la pandemia de la COVID-19 fue necesario realizar el trabajo de campo a través de varias plataformas digitales como whatsapp, messenger, facebook, toDus, y correo electrónico. De esta manera se le hizo llegar la encuesta a los clientes

Resultados y Discusión

En el diagnóstico realizado a partir del despliegue de la función de calidad se muestra a continuación:

Tabla 1

Despliegue de la Función de Calidad Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas



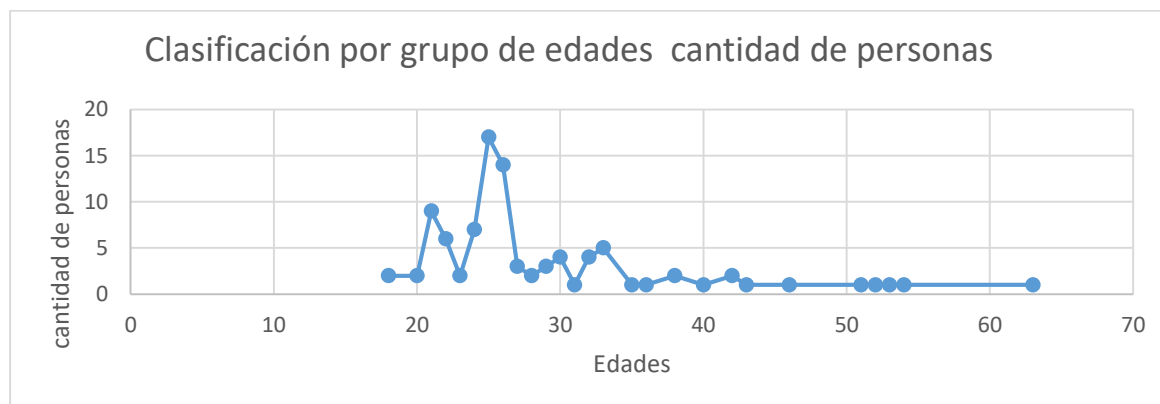
N o	Importancia para el cliente	Especificaciones del servicio Necesidad del cliente						Competencia	
			Capital Humano	Ubicación geográfica	Calidad de proveedores	Precios asequibles	Gran variedad de productos y servicios	Publicidad	Establecimientos privados
1	5	Lugar acogedor	0	4	0	4	1	3	5
2	1	Buena música	1	3	0	0	0	2	4
3	3	Accesibilidad	0	5	0	0	0	5	5
4	4	Buen trato	5	0	0	0	0	3	5
5	5	Rapidez del servicio	4	1	0	0	0	5	4
6	5	Calidad del producto	2	0	5	5	2	3	4
7	3	Precio	0	0	5	5	0	2	1
Importancia			51	43	40	60	15	90	107

Nota. Fuente: Elaboración propia

De este análisis se concluyó que lo más importante para los clientes es que el lugar sea confortable y acogedor, la rapidez del servicio, y la calidad del producto. En cuanto a la organización es necesario hacer mayor énfasis en la publicidad y en cuanto a la competencia la sucursal tiene una posición desventajosa. De las encuestas realizadas se clasificó la población por edades como se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Clasificación por edades



Nota. Fuente: Elaboración Propia

Se conoció que el 97% de los encuestados conocen las instalaciones de la cadena extrahotelera. Se conoció además que el 35% de los encuestados plantean que la calidad es regular o mala. Y el 64% consideran que los precios no están acordes con el servicio brindado.

Análisis Porter

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La sucursal extrahotelera palmares en Las Tunas dirige sus servicios a dos mercados fundamentalmente uno de ellos son los turistas internacionales que visitan la provincia y el otro es al turismo nacional el cual se compone fundamentalmente por la población económicamente activa del municipio, a este mercado estará dirigida esta investigación. El mercado del turismo nacional de palmares se encuentra amenazado por el emergente sector privado quien se encuentra en ascenso en la provincia según datos del Ministerio de Trabajo y la Oficina Nacional de Estadística e Información. El sector privado cuenta con una variedad de ofertas y precios que se vuelven muy competitivos. Hoy la entrada de nuevos competidores al sector de la gastronomía es inminente por lo cual es muy importante a considerar.

2. La rivalidad entre los competidores

Como se explicó anteriormente la sucursal extrahotelera Palmares Las Tunas, tiene como principales competidores establecimientos del sector privado,, para definir que tan fuerte podría ser esta competencia se aplicó una matriz del perfil competitivo entre la sucursal de Palmares y los establecimientos privados de modo general, aunque se pudieran especificar algunos de estos establecimientos en el municipio, entre ellos sobresalen : El Caché, Sal y Pimienta, El latino, Mónaco, Bella Vita, KSalta, el Clásico, Toledo.

Figura 2.

Matriz de Perfil Competitivo de la Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
Sucursal Extrahotelera Palmares Las Tunas					
		Palmares		Establecimientos Privado	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,1	6	0,6	5	0,5
Competitividad de Precios	0,1	2	0,2	8	0,8
Posición Financiera	0,1	6	0,6	8	0,8
Calidad del Producto	0,3	4	1,2	10	3
Lealtad del cliente	0,2	8	1,6	9	1,8
Cualificación del personal	0,2	8	1,6	9	1,8
TOTAL	1		5,8		8,7

Nota. Fuente: elaboración propia

Para la sucursal es difícil competir en este mercado, por la variedad de establecimientos privado que compiten y se encuentran mejor posicionados. pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

En el caso de los proveedores están muy bien organizados, tienen fuertes recursos además imponen sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación es menos complicada pues, aunque los insumos que suministran son claves para nosotros, si se cuenta con varios productos sustitutos. Aún así se considera que la atraktividad del mercado no es alta.

4. Poder de negociación de los clientes

En este caso existe una gran variedad entre los gustos de los clientes, varios de los productos sustitutos también son ofrecidos en las instalaciones de la cadena extrahotelera. Los productos no son muy diferenciados, pero no se puede considerar de bajo costo para los clientes, aunque ofrecen en ocasiones precios más bajos que la competencia, lo que se considera una ventaja. Pero en una encuesta realizada a los clientes donde se conoció también que solo 19% de los clientes establecían como prioridad que el precio fuese asequible. Los clientes exigen en su mayoría mayor calidad en el servicio con un 46,8% y un ambiente más agradable en los establecimientos un 64% de los clientes.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este caso la sucursal se encuentra en una buena posición pues los productos que pudiesen considerarse como sustitutos también son comercializados por ella. Ejemplo de ello son las bebidas, para el producto refresco, se consideran sustitutos el agua, el jugo, la malta, la cerveza entre otros. Para determinar una estrategia se debe tener en cuenta los problemas detectados en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, como se conoce que los mayores problemas están en la rivalidad con la competencia se centrará el análisis aquí. El autor de esta investigación propone que la empresa aplica una filosofía de benchmarking competitivo para conocer cuáles son los mejores atributos de la competencia y como implementarlos. Se aplicó además la matriz McKinsey la cual evalúa las oportunidades de la empresa ante la atraktividad del mercado y ante la posición competitiva como se muestra a continuación.

Figura 3.

Oportunidades ante la atraktividad del Mercado

Oportunidad de Negocio				
Atraktividad del mercado	Factor	Peso	Calificación	Valor
	1. Tamaño de mercado en general	10%	5	0,50
	2. Crecimiento promedio anual	11%	3	0,33
	3. Niveles de satisfacción del cliente	15%	3	0,45
	4. Competencia, Intensidad, Cantidad	25%	5	1,25
	5. Requerimientos Tecnológicos	10%	3	0,30
	6. Vulnerabilidad/Sensibilidad a la economía	15%	3	0,45
	7. Tendencias de financiamiento tecnológico	14%	3	0,42
				-
				-
		100%		3,7

Nota. Fuente: elaboración propia

Figura 4.

Oportunidades ante la posición competitiva

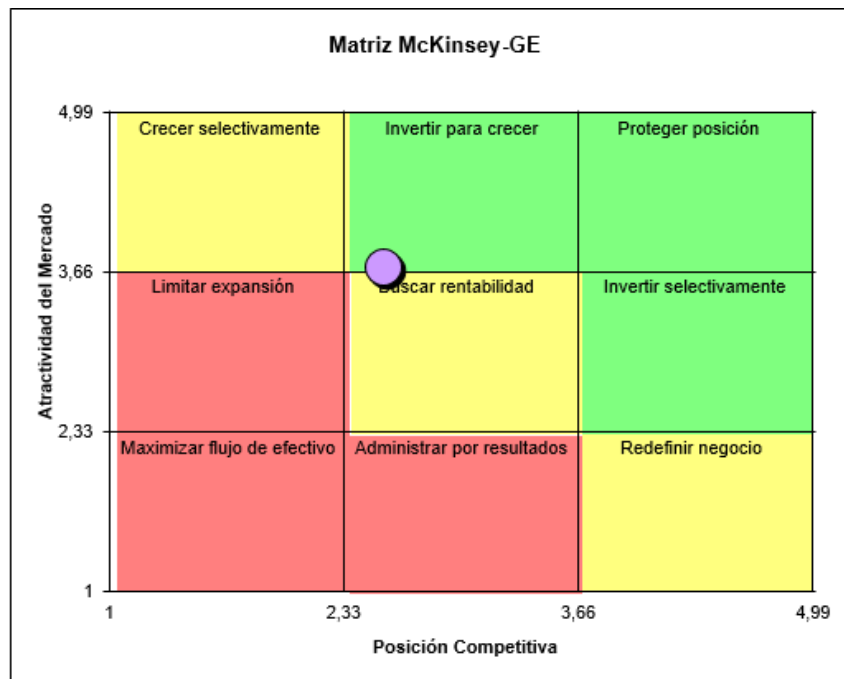
Oportunidad de Negocio				
	Factor	Peso	Calificación	Valor
Posición Competitiva	1. Posición de mercado	5%	2	0,10
	2. Crecimiento del mercado	10%	2	0,20
	3. Variedad de la oferta	15%	4	0,60
	4. Reputación de marca	20%	2	0,40
	5. Socios de negocios	10%	1	0,10
	6. Conocimiento del mercado	10%	2	0,20
	7. Capacidad de entrega	5%	4	0,20
	8. Imagen del mercado	15%	3	0,45
	9. Estructura organizacional	10%	3	0,30
		100%		2,55

Nota. Fuente: elaboración propia

Con lo anterior se conformó la Matriz Mckinsey. La matriz plantea la estrategia a seguir. Aunque la estrategia es invertir para crecer es importante que se encuentra en el límite con buscar rentabilidad. Por lo anterior los autores de esta investigación proponen una estrategia de penetración del mercado, buscando rentabilidad, pero invirtiendo para poder crecer.

Figura 5.

Matriz Mckinsey GE



Nota. Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El análisis de los procesos comerciales de la empresa estudiada reveló la urgencia de mejorar tanto la calidad del servicio como la fijación de precios, ya que son la causa principal de la pérdida de clientes. Las carencias en estos procesos afectan la capacidad de la oferta para cumplir con las necesidades y expectativas de los consumidores.

El método propuesto para la Investigación de Mercados se fundamenta en la utilización de herramientas que facilitan la recolección de información crucial en el mercado, con el fin de definir la propuesta de valor en los servicios ofrecidos.

Referencias Bibliográficas

- Anónimo (s/f) Calculadora de tamaño de muestra. <https://es.surveymenkey.com/mp/sample-size-calculator/>
[consultado 22/4/2020](#)
- Artola Álvarez, M. (2014). Estudio de Mercado para la Sucursal TRANSTUR Las Tunas [Tesis de pregrado, Universidad: Vladimir Ilich Lenin].
- Bujeras, J. (2000). Técnicas de investigación social.
- Churchill, G. A. y Blanco, J. (2003). Investigación de mercados: Thomson.
- EducaMarketing. (2005). Guía para la realización de una Investigación de Mercado.
- Estevez Torres, A. (2016). Investigación de mercado para la Empresa Comercializadora y de Servicios de Productos Universales de Las Tunas [Tesis de pregrado, Universidad de Las Tunas].
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., Carrión, M. A. S. y Avalos, M. M. (1997). Mercadotecnia para hotelería y turismo: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados: Pearson Educación
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2018) Anuario Estadístico de Cuba 2017.
<https://www.onei.gob.cu/anuario-estadistico-de-cuba-ano-2017>
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2019) Anuario Estadístico de Cuba 2018.
<https://www.onei.gob.cu/anuario-estadistico-de-cuba-ano-2018>

- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2020) Anuario Estadístico de Cuba 2019.
<https://www.onei.gob.cu/anuario-estadistico-de-cuba-2019>
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2021) Anuario Estadístico de Cuba 2020.
<https://www.onei.gob.cu/anuario-estadistico-de-cuba-ano-2020>
- Oficina Nacional de Estadística e Información (ONEI). (2022) Anuario Estadístico de Cuba 2021.
<https://www.onei.gob.cu/anuario-2021>
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2021) Actualización de los lineamientos de la política económica social del Partido y la Revolución (2021). Cuba.
- Santesmases, M. (1996). Términos de marketing. Pirámide.
- Santesmases, M. (2004). Marketing: conceptos y estrategias: Madrid: Pirámide
- Sanz Rubiales, Á., del Valle Rivero, M. L. y Flores Pérez, L. A. (2016). Calcular el tamaño de la muestra no es suficiente. *Medicina Paliativa*, 23(2), 105-106. <http://dx.doi.org/10.1016/j.medipa.2013.11.003>
- Torres, M., Paz, K. y Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Boletín electrónico, 2.