

La estrategia de comercialización como herramienta para la ventaja competitiva sostenible

Yaimary Rojas Leyva

Estudiante Maestría en Gestión Turística. Universidad de Holguín

ORCID: 0009-0001-1534-6448

yaimary9825.rojas@gmail.com

Lidia María Pérez Vallejo

Profesora. Universidad de Holguín

ORCID: 0000-0001-8602-5898

lidiamaria820920@gmail.com

RESUMEN

Las organizaciones en la actualidad se desenvuelven en un entorno muy complejo, dinámico y altamente competitivo; esta situación requiere de las mismas tener la capacidad de formular estrategias cuya implementación les permita lograr una ventaja competitiva sostenible, siendo las estrategias de comercialización consideradas como un tipo importante de estas estrategias. El objetivo general de la presente investigación constituye desarrollar un procedimiento para la formulación de una estrategia de comercialización que facilite el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Para el logro del objetivo propuesto se emplearon como métodos de investigación teóricos el análisis y síntesis para establecer tendencias e insuficiencias en el objeto de estudio y el campo de acción; el inductivo-deductivo para emitir juicios sobre la literatura revisada y el histórico-lógico para la evolución del objeto de estudio y el campo de acción. Los principales resultados se enfocaron en el diseño y aplicación de una estrategia de comercialización a la Sucursal Emprestur Holguín para marcar la diferencia entre sus competidores que permitió documentar los procesos con enfoque al cliente que facilite la ventaja competitiva sostenible.

Palabras claves: estrategia de comercialización, ventaja competitiva sostenible.

The marketing strategy as a tool for sustainable competitive advantage

ABSTRACT

Organizations currently operate in a very complex, dynamic and highly competitive environment; This situation requires them to have the ability to formulate strategies whose implementation allows them to achieve a sustainable competitive advantage, being marketing strategies considered as an important type of these strategies. The general objective of this research is to develop a procedure for the formulation of a marketing strategy that facilitates the development of a sustainable competitive advantage. To achieve the proposed objective, analysis and synthesis were used as theoretical research methods to establish trends and shortcomings in the object of study and the field of action; the inductive-deductive to make judgments

about the reviewed literature and the historical-logical for the evolution of the object of study and the field of action. The main results focused on the design and application of a marketing strategy to the Emprester Holguín Branch to make a difference among its competitors that allowed documenting customer-focused processes that facilitate sustainable competitive advantage.

Keywords: marketing strategy, sustainable competitive advantage.

Introducción

Las organizaciones en el presente se desenvuelven en un entorno altamente competitivo, complejo y dinámico, realidad que exige de las mismas una orientación hacia su mercado y la gestión de su cartera de clientes como un activo estratégico para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Por lo tanto, se hace necesario buscar constantemente nuevos enfoques para atraer, satisfacer y retener a dichos clientes y defender su territorio contra las empresas competidoras (Shah, 2022).

Según autores como Plascencia Cuevas et al., (2020) las estrategias para promover e incentivar la competitividad empresarial van encaminadas a integrar el trabajo en equipo, adaptar las nuevas tecnologías, mejorar los procesos de aprendizaje organizacional, hacer eficientes los procesos internos, pero, sobre todo, unificar criterios que lleven a impactar directamente en la competitividad de las mismas, a partir de relacionar sus principales objetivos organizacionales a la productividad y con ello, contar con más recursos.

Acorde con lo planteado por Aghazadeh, (2015) las organizaciones pueden formular estrategias cuya implementación de como resultado una ventaja competitiva sostenible; las estrategias de comercialización son un tipo importante de estas estrategias y es aquí donde se constituyen en “un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomarse, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas” (Contreras, 2013, p. 153) citado por (Molina & Suárez, 2020).

Numerosos estudios realizados en los últimos años abordan este tema desde distintos contextos como son: Medianas y Pequeñas Empresas ((Priyanto et al., 2012), (Palazuelos & Beltrán, 2019), (Quaye & Mensah, 2018), (Khourouh et al., 2020), (Guagua et al., 2020)), las fábricas manufactureras y cooperativas ((Perdigón Llanes, 2020), (Zhang & Watson Iv, 2020), (Hermundsdottir & Aspelund, 2022), (Mata & Castillo, 2022), (Ahmadi-Gh & Bello-Pintado, 2022), la empresas ((Ejrami et al., 2016), (Amiri et al., 2017), (Maury, 2018), (Papadas et al., 2019), (Hunt & Madhavaram, 2020), (Enríquez, 2022; Trillo-Holgado et al., 2022), (Yang et al., 2022), (Suandi, 2022)) y destinos turísticos (Ruiz et al., 2019), (Sánchez & Bernabéu, 2021).

Las investigaciones citadas evidencian la estrecha relación existente entre las estrategias comerciales y el logro de la ventaja competitiva, además de hacer alusión al carácter dinámico que deben tener dichas estrategias para que las organizaciones puedan adaptarse a los constantes cambios del entorno y a su vez se resalta la influencia significativa y positiva de la orientación a la innovación en la ventaja competitiva y la sostenibilidad; de lo anterior expuesto se puede concluir que este es un tema novedoso y de interés investigativo. Los estudios consultados realizan aportes teóricos y prácticos, pero en la mayoría de los

casos se realiza el análisis desde la perspectiva de una organización en particular, motivo por el cual los resultados no pueden ser generalizados.

Cuba es un país que no está ajeno a los efectos de las crisis mundiales y tiene entre sus prioridades buscar y desarrollar nuevas alternativas para el control de la gestión, la innovación, el despliegue de estrategias competitivas empresariales y en la actividad de los servicios (Sarmiento Reyes & Delgado Fernández, 2021). Alineado a esto, la implementación de la Estrategia y del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030 (MEP, 2018), contempla entre sus ejes estratégicos la Transformación Productiva e Inserción Internacional, siendo uno de sus objetivos específicos promover la reconversión y el desarrollo sostenible de la industria constructiva con una mayor eficiencia y efectividad y; fortalecer la competitividad, diversificación y sostenibilidad del sector del turismo.

En concordancia con lo planteado anteriormente el proceso de transformación del modelo económico cubano contempla al sector del turismo como una de sus prioridades, implementando a través de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (CC PCC, 2021) acciones para “Perfeccionar la comercialización de los servicios turísticos; crecer en la cifra de visitantes al país y los turistas días internacionales, maximizando el ingreso medio por cliente”, a la vez de “Garantizar la sostenibilidad de la Política de Reparación, Renovación y el Mantenimiento de la Infraestructura Turística y de apoyo”.

En este contexto la Sucursal Emprestur Holguín opera como Unidad Empresarial de Base bajo los estándares de conformidad del Grupo Empresarial Emprestur S.A., el cual es una de las empresas que conforman la OSDE (Organizaciones Superiores de Dirección) SERVITUR, ofertando a través de sus departamentos, una amplia gama de servicios fundamentalmente a entidades del Sistema del Turismo y otros sectores dentro de la provincia Holguín, con actuaciones aisladas en otros territorios del país cuando los clientes lo solicitan, de acuerdo a lo que se describe en su objeto social:

1. Prestar servicios destinados a la conservación del medio ambiente, así como al mejoramiento del entorno en que se desenvuelve la actividad turística.
2. Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, de demolición, desmontaje, remodelación, reestructuración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetos existentes, así como de reparación y de mantenimiento constructivo.
3. Diseñar, proyectar, construir, instalar, montaje, efectuar mantenimiento, reparar, recuperar y realizar la posventa de equipos tecnológicos.
4. Producir y comercializar de forma mayorista productos no alimenticios relacionados con las actividades constructivas, productos agrícolas, plantas ornamentales y medicinales, así como flores.

Los servicios se operan como flujos de procesos, tanto en servicios aislados como en paquetes de servicios, en los que pueden intervenir una o varias áreas, centrando el mismo y la interrelación entre los procesos, aquella que posee un mayor volumen de actuación y que al mismo tiempo ha tenido como responsabilidad, establecer las relaciones contractuales con el cliente.

Tomando como base lo analizado anteriormente el Departamento Técnico Productivo atiende la actividad comercial en la Sucursal Emprestur Holguín. A través de la revisión documental se pudo constatar que la misma carece de estrategia de comercialización actualizada, la cual se encuentra implícita en la Estrategia de Desarrollo de la entidad para el período 2018-2020 con proyecciones hasta el 2030, de lo cual se puede inferir que, atendiendo a los cambios ocurridos en el contexto nacional en el último período no responde a la realidad en la que se desenvuelve la entidad en el medio actual, siendo esta una limitante práctica que afecta el buen desempeño de la misma.

Los argumentos mencionados anteriormente permiten definir que las insuficiencias metodológicas para el diseño de una estrategia de comercialización limitan el desarrollo de una ventaja competitiva constituyendo el problema a resolver. Basado en ello se declara como **objetivo general** de esta ponencia desarrollar un procedimiento para la formulación de una estrategia de comercialización que facilite el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.

Metodología

Las definiciones de estrategia de comercialización han cambiado con el paso del tiempo (Kumar, Rahman, Kazmi & Goyal, 2012), (Suárez, 2018). (Slater y Olson, 2001) y (Ansary, 2006) citados (Kumar, Rahman, Kazmi & Goyal, 2012) por hacen alusión a términos como la segmentación, focalización, diferenciación, posicionamiento, que une todos los elementos con marketing mix para la formulación e implementación de la estrategia de comercialización. Por su parte (Bianco, 2007) resalta el enfoque al mercado que deben tener las empresas previendo los constantes cambios del entorno. (Varadarajan, 2010) citado por (Kumar, Rahman, Kazmi & Goyal, 2012) y (Arechavaleta, 2015) catalogan a la misma como patrones o acciones bien estructuradas que tienen como resultado el logro de los objetivos trazados. Pero se puede apreciar que todas las definiciones de estrategia de comercialización se vinculan con la segmentación, selección del mercado meta, posicionamiento y marketing mix de la empresa.

Alineado a este análisis en la figura 1 se muestra las tres etapas principales en el diseño de una estrategia de comercialización que, de acuerdo a lo planteado por (Kotler, P. & Armstrong, G., 2012), “La primera es la segmentación del mercado (...). La segunda es la selección de mercados objetivo, (...). La tercera etapa es el posicionamiento en el mercado.”

Figura 1.

Etapas en la segmentación del mercado, selección de mercados objetivo y posicionamiento



Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2012)

Para determinar las tendencias actuales de investigación sobre la temática objeto de estudio se desarrolla una revisión de la literatura, a partir de artículos publicados en revistas científicas en las bases de datos Dimensions y Sciencedirect, durante el período 2013-2022. Se analizaron un total 20667 publicaciones en la base de datos Dimensions, de las cuales el 27% son artículos de revisión y el 73% artículos de investigación y 1166 publicaciones en Sciencedirect, de las cuales el 4% son artículos de revisión y el 96% artículos de investigación.

Un análisis de la productividad científica en el período estudiado evidencia la tendencia de crecimiento de las publicaciones con el curso del tiempo. Un 33% de las investigaciones analizadas de la base de datos Dimensions han sido publicadas entre los años 2013 y 2017, mientras que el porcentaje más significativo (67%) del total de publicaciones se realizó en el resto del período analizado. En el caso de las investigaciones analizadas de Sciencedirect el 44% han sido publicadas en el primer quinquenio mientras el 56% del total de publicaciones se realizaron entre los años 2018-2022. De esta manera se puede confirmar que el tema en cuestión ha sido investigado regularmente, incrementándose el interés de los autores en los últimos cinco años.

Son diversas las investigaciones que proponen procedimientos o metodologías de cómo desarrollar estrategias comerciales. En el presente estudio fueron analizadas un total de 5 investigaciones sobre dicha temática: (Mendoza et al., 2017), (Figuroa Sánchez, 2019), (Izquierdo Morán et al., 2020), (Molina & Suárez, 2020) y (Suárez, 2020), este último en su investigación realiza un análisis de 10 investigaciones sobre esta temática en un período comprendido entre 2014-2022 a partir del cual, propone un procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en hoteles que resuelve las limitaciones detectadas.

En extracto, el análisis de las fuentes consultadas permitió identificar que existen limitaciones en los estudios sobre formulación de estrategias comerciales, las cuales, compartiendo los señalamientos realizados por (Suárez, 2020), y de acuerdo a los objetivos que se persiguen con la presente investigación, se centran principalmente en la carencia de etapas de control, retroalimentación y mejora. Los procedimientos planteados por (Molina & Suárez, 2020) y (Suárez, 2020) son los más abarcadores, determinando como limitante que los mismos estuvieron diseñados para su aplicación en un destino turístico y un hotel respectivamente, imposibilitando su generalización.

La presente investigación adapta el procedimiento para la formulación de estrategias comerciales en hoteles de (Suárez, 2020) integrado por tres etapas y 9 pasos basadas en el ciclo de gestión a partir de sus funciones básica, quedando conformada la propuesta por cuatro etapas y 12 pasos tal como se muestra en el anexo 1.

Resultados y discusión

Etapas I. Creación y preparación del equipo de trabajo

Objetivo: definir los miembros que conformarán el equipo de trabajo y proceder a su preparación en materia de estrategia de comercialización, ventaja competitiva sostenible y sobre el procedimiento a aplicar.

Paso 1. Creación del equipo de trabajo

En este paso se crea el equipo de trabajo, encargado de contribuir en las decisiones referentes a la aplicación del procedimiento. Para la selección de los miembros se tiene en cuenta el dominio teórico y la experiencia profesional en relación con la temática, la calificación profesional (grado científico o académico), los años de experiencia en la actividad que se desempeña actualmente, así como la disposición de colaborar en la investigación. El equipo de trabajo queda integrado por 5 miembros:

1. Director de la sucursal
2. Jefe de Departamento Técnico Productivo
3. Especialista Comercial
4. Jefe de Departamento Contable Financiero
5. Jefe de Departamento Logística

Paso 2. Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo se llevará a cabo a través de conferencias y talleres que aborden temas relacionados con estrategia de comercialización, ventaja competitiva sostenible y se profundicen en cada etapa y paso que conforma el procedimiento a modo de asegurar que las mismas con la calidad y efectividad requerida.

Etapa II. Diagnóstico inicial

Objetivo: diagnosticar el estado actual de la gestión comercial en la entidad y determinar la posición competitiva de la entidad con respecto a sus competidores.

Paso 3. Diagnóstico de la gestión comercial de la entidad

La sucursal tiene bien definido su mercado, debido a que surge desde sus inicios como empresa prestadora de servicios a las entidades del Ministerio del Turismo (Mintur) dentro y fuera de la provincia de Holguín. Durante la investigación, se pudo constatar que se carece de estudio de mercado por la causa antes expuesta, la entidad tiene bien identificado a sus clientes, los cuales deben acudir a esta entidad en primer momento de requerir los servicios que esta presta. Aun cuando la razón por la que fue creada garantice el constante flujo de clientes, se hace necesario contar con un estudio de mercado que le permita ampliar su cartera de clientes.

La sucursal oferta una amplia gama de servicios, tal como se muestra en la figura 2 que se operan como flujos de procesos, tanto en servicios aislados como en paquetes de servicios, en los que pueden intervenir una o varias áreas.

Figura 2.

Servicios que presta la entidad

Área Tecnológica

- Refrigeración y Clima
- Electricidad
- Ventilación mecánica
- Equipos y muebles gastronómicos

Área Recursos Naturales

- Recogida de desechos sólidos.
- Control de plagas.
- Alquiler de plantas en macetas.
- Limpieza de playa.
- Ejecución y mantenimiento de jardines

Área Constructora

- Carpintería de madera
- Tapicería
- Mantenimiento constructivo y reparaciones

Área Logística

- Venta de suministro

Área Grupo de preparación y Administración de obras

- Preparaciones técnicas

Fuente: Elaboración propia

El director de la entidad posee total autonomía para fijar las fichas de precio de los servicios que se prestan, los cuales se forman cumpliendo la legislación vigente del Ministerio de Finanzas y Precio, estando acondicionado al tipo de servicio a prestar, los cuales pueden ser por concepto de fichas de costos, costo por orden o por la instrucción presupuestaria del Precons vigente en el país en su última versión tal como se relaciona a continuación:

- Fichas de costos: para los servicios de alquiler de plantas en macetas, recogida de desechos sólidos, limpieza de playa y los servicios de mantenimientos de equipos tecnológicos.
- Costo por orden: se aplica aquellos servicios que cambian su precio en función del tipo de materiales a utilizar y la cantidad como son: control de plagas, reparaciones de equipos tecnológico y tapicería.
- Precons: todos aquellos servicios comprendidos dentro de los renglones variantes de la instrucción, como son servicios constructivos, montajes de equipos especializados, sistemas eléctricos, construcción y mantenimiento de jardines entre otros.

La entidad cuenta con cinco dependencias: la dirección de la sucursal, departamento Logística y departamento Servicios Tecnológicos radican en calle Morales Lemus N° 355 entre Coliseo y calle Segunda; departamento Servicios Constructivos con domicilio legal en avenida Jesús Menéndez N° 8 Fondo entre avenida Internacionalista y Circunvalación en esta ciudad de Holguín; y departamento Servicios Integrales y Recursos Naturales, con domicilio legal situado en Base El Progreso, Playa Guardalavaca, municipio de Banes, provincia de Holguín.

Las vías de información al cliente son la telefónica, vía correo, directamente en recepción o con la comercial. Las ventas se realizan de forma personal debido a que el proceso de contratación se realiza directamente entre el cliente que solicita el servicio y la comercial quien es la que elabora y procesa el contrato para ejecutar el mismo. Los clientes también pueden realizar las solicitudes de servicio a través del correo electrónico.

La promoción de ventas de la Sucursal es inexistente, el hecho de que Emprester esté diseñada para prestarle servicios a las entidades del Mintur garantiza el constante flujo de clientes, trae consigo la ausencia de incentivos para la venta de los servicios que presta la entidad, factores como cupones, concursos, premios y similares son nulos. La publicidad en la empresa es deficiente, no existen vallas

publicitarias ni folletos, no se utilizan los medios televisivos ni los medios auditivos, no posee página web, esto último provocado por la ausencia de las nuevas tecnologías. No obstante, se realizan algunas promociones puntualmente de servicios específicos que se desean comercializar a través de la feria Expociencia realizada en la provincia, en las ferias del turismo y a través de un perfil Facebook.

Paso 4. Caracterización de los clientes actuales

Geográficamente los clientes se encuentran ubicados en la ciudad de Holguín y el municipio Banes con el polo turístico Guardalavaca. No obstante, se prestan servicios, principalmente de mantenimiento constructivo y reparaciones tecnológicas en La Habana y otros territorios del país. Entre los clientes principales se encuentran: la Empresa Inmobiliaria del Turismo con todas sus dependencias, la Empresa Extrahotelera Palmares, Cadena Hotelera Cubanacan, Cadena de Hoteles Encanto, Cadena Hotelera Islazul, Sucursal Transtur Holguín, Sucursal Marina Marlín Holguín, Campismo Popular, Sucursal Caracol Holguín, Comercializadora ITH Holguín y Delegación del Mintur.

Paso 5. Análisis del entorno

Capital humano: al cierre del mes de junio de 2023 la plantilla aprobada se encuentra cubierta al 80.92%, contándose además con 114 trabajadores contratados; para un total de 377 trabajadores. Como parte de la composición de la plantilla por categoría ocupacional se cuenta con 9 dirigentes, lo que representa un 2.4% del total de trabajadores existentes; 61 técnicos (16.2%); un administrativo (0.27%); 256 operarios (68%) y 50 corresponden a la categoría de servicios (13%). Del total de trabajadores 38 son mujeres, para un 10%. Valores como sentido de pertenencia, creatividad e innovación, trabajo en equipo, honestidad, y profesionalidad caracterizan a los trabajadores, que a su vez se convierten en la principal fuente de ventaja competitiva. La Sucursal posee convenios con un total de 6 centros destinados a la formación técnico profesional, se realizan acciones de captación de fuerza de trabajo calificada, además de contarse con presupuesto destinado para las actividades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.

Tecnología: la entidad cuenta con tecnologías y equipamientos envejecidos y con alto grado de deterioro, aspecto desfavorable para el buen desempeño de las actividades laborales. Por otra parte, solo cuentan con acceso a Internet el Director, el Informático y el Jefe de Departamento Técnico Productivo, los demás trabajadores solo tienen acceso a la navegación nacional, aspecto que dificulta la promoción online y con ello el rendimiento empresarial.

Marco económico: El turismo en Cuba juega un papel preponderante pues constituye el sector con más dinamismo y aporte de divisas frescas en el menor tiempo posible. Sin embargo, la crisis internacional generada por la Covid 19, trajo como consecuencia la mayor crisis en la industria turística de toda la historia, y, por ende, desde la reapertura del turismo en Cuba se trabaja en la recuperación de la actividad turística. Aparejado a esto, se han tomado medidas para fortalecer la economía cubana, entre ellas: la estimulación del trabajo por cuenta propia, el acceso a fuentes externas de financiamiento, la búsqueda de mayor eficiencia a través del ahorro de recursos, el encadenamiento productivo entre empresas, la mayor interrelación entre la academia y las empresas productivas, la estimulación de la producción nacional para sustituir importaciones, etc.

Marco político-legal: Cuba cuenta con un sistema legal conformado por disposiciones, decretos, decretos leyes, leyes, normas y resoluciones que las empresas deben cumplir en el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, el país sufre el bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por el gobierno de los Estados Unidos desde hace más de sesenta años, que ha arrojado su política hostil a través de la Ley Helms Burton y otras medidas coercitivas. La Sucursal Emprestur Holguín se encuentra en perfeccionamiento empresarial, registrado en el Tomo I, Folio 123, Hoja 7 del libro Sucursal del Registro Mercantil de Holguín, cumpliendo con una serie de aspectos que se recogen en el expediente de perfeccionamiento empresarial, además de una serie de resoluciones que regulan los pagos salariales y competencias de trabajadores para sus puestos de trabajo. La entidad debe cumplir con regulaciones de Salud Pública, disposiciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, del Ministerio de Finanzas y Precios y los lineamientos del 8vo Congreso del PCC y la Estrategia Económico Social.

Logística: la distribución de los recursos para las diferentes obras se realiza por medios propios, para lo cual la entidad cuenta con un parque automotor que presenta serios problemas en su estado técnico y en el diseño para esta actividad. Las compras se realizan generalmente de forma planificada. La entidad mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan la entrega de equipos y materiales para la prestación de los servicios que brinda la instalación. Entre los **principales proveedores** se encuentran: Empresa de Materiales de Construcción de Holguín, Empresa Comercializadora del Cemento UEB Holguín, Empresa Acinox Comercial UEB Holguín, Empresa Agroforestal Mayarí, Holguín, Agencia SASA Holguín, Empresa de Gases Industriales. UEB Gases Holguín, Sucursal Comercializadora Mayorista ITH Holguín, Empresa Cerámica Blanca de Holguín, Empresa de Prefabricado y Premezclado Holguín, Empresa de Aplicaciones Informáticas DESOFT.

Paso 6. Análisis de la competencia real y potencial

En la evaluación de los principales competidores se encuentran en primer lugar las formas no estatales de producción y las entidades estatales.

En los Servicios de atención a los recursos naturales los principales competidores para la organización son:

- Unidad Presupuestada de Servicios Comunales Provincial: esta entidad está considerada actualmente como el competidor más importante en los servicios de atención a los recursos naturales tanto en el polo Holguín como Guardalavaca, pues dentro de su objeto social prestan los mismos servicios que el departamento Atención a los Recursos Naturales perteneciente a nuestra entidad. Aunque Comunales hasta el momento no mantiene un desarrollo sostenido de los servicios asociados a esta actividad mantiene un estándar de precios inferior al nuestro, lo cual mejora su competitividad.
- Almacenes Universales: en los Servicios de Control de Vectores, este competidor consta de equipamiento especializado y una estabilidad de recursos para esta actividad.

En los Servicios Tecnológicos nuestros principales competidores son:

- Empresa de Calderas Alastor: es una entidad que se fusionó con fríoclima y presta servicio de mantenimiento a aires acondicionados, así como calderas e instalaciones de agua fría y agua caliente.

Además, se encuentra en un proceso de capacitación a sus trabajadores para incrementar los servicios a la actividad de clima centralizado.

- Copextel: mantienen estabilidad como prestadores de servicios asociados a la actividad de clima, refrigeración y piezas de repuestos, con personal capacitado y tecnología apropiada.

En los Servicios de Mantenimiento Constructivo nuestros principales competidores son:

- Micons: organización con experiencia constructiva, tecnologías adecuadas, personal con alta preparación y potencialidad para adaptar su organización a los servicios demandados por el sector del Turismo.
- Ecopp: organización con alcance territorial, experiencia constructiva, tecnologías modernas y potencialidad para adaptar su organización a los servicios demandados por el sector del Turismo.

Paso 7. Determinación de las potencialidades

En el diagnóstico estratégico que se realizó por el equipo de trabajo, se identificaron los principales factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (fortalezas y debilidades) que influyen en la organización.

Amenazas:

- A1. Crisis económica mundial
- A2. Bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por el gobierno de los Estados Unidos
- A3. Crecimiento y competitividad de las formas de gestión no estatal.
- A4. Inestabilidad de los recursos y suministros.

Oportunidades:

- O1. Existencia de vínculos con centros de enseñanza para la capacitación de los trabajadores.
- O2. Inserción de Emprestur Holguín en ferias y eventos territoriales.
- O3. Posibilidad de inserción en nuevos mercados.
- O4. Mercado seguro en las entidades de sector turístico
- O5. Aprobación de contratos con formas de trabajo no estatal.

Fortalezas:

- F1. La sucursal tiene bien identificado a sus clientes.
- F2. Posee una amplia gama de servicios.
- F3. Autonomía de la dirección de la empresa para fijar las fichas de precios de los servicios que presta.
- F4. Contar con una estructura organizativa en la ciudad de Holguín y en el polo turístico de Guardalavaca.
- F5. Alto nivel escolar (calificación) y experiencia de los trabajadores.
- F6. La presencia en el personal, de valores positivos tales como: honestidad, confianza, sentido de pertenencia y compromiso con la calidad total.

Debilidades:

- D1. La entidad carece de estudio de mercado.
- D2. Limitada accesibilidad de los clientes a la información y los servicios de la entidad.
- D3. Inexistente promoción de venta.
- D4. Deficiente publicidad
- D5. La entidad cuenta con tecnologías y equipamientos envejecidos.

D6. Limitado acceso a internet.

Se analizaron los factores internos y externos que impactan en la entidad, para lo cual se empleó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación Factores Externos (MEFE), tal como se muestra en los anexos 2 y 3. Este análisis arrojó que la entidad presenta una situación interna favorable al prevalecer las fortalezas sobre las debilidades, sin embargo, presenta una situación externa desfavorable donde existe un predominio de las amenazas sobre las oportunidades.

Potencialidades

A partir del estudio realizado se determinaron como potencialidades de la entidad:

- Infraestructuras y servicios disponibles: cuenta con una estructura organizativa en la ciudad de Holguín y en el polo turístico de Guardalavaca, con posibilidad de accionar en otros territorios del país que oferta una amplia gama de servicios comprendido en construcción civil, carpintería de aluminio y madera, tapicería, atención a los recursos naturales, venta de suministros y preparaciones técnicas.

Etapas III. Diseño de estrategia de comercialización para la ventaja competitiva sostenible

Objetivo: Planear las variables comerciales estratégicas; así como definir las estrategias y acciones comerciales que se requieran para cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Paso 8. Revisión y actualización de los objetivos estratégicos y comerciales de la entidad

La Sucursal tiene definidos sus objetivos de trabajos anuales, alineado a lo estipulado en la Planeación Estratégica de la Empresa Nacional para el período 2022-2027. Los objetivos se encuentran correctamente formulados, teniendo en cuenta la implementación de los lineamientos de la política económica social del Partido y la Revolución en Cuba, como sigue:

1. Detener la fluctuación laboral
2. Consolidar la calidad en el trabajo con los cuadros garantizando el cumplimiento de los Objetivos de la Política de Cuadros aprobados en la I Conferencia del PCC.
3. Garantizar el equipamiento necesario para el incremento sostenido de la capacidad constructiva y de producción que respalde el crecimiento de un 3 % anual del plan económico de la Empresa y tribute al cambio de la matriz energética hacia el empleo de energías renovables.
4. Implementar el Proceso de Informatización de la Información de la Empresa Emprestur S.A.
5. Potenciar la asociación con capital extranjero para la sustitución de importaciones y la comercialización de bienes y servicios, enfocada en la exportación.
6. Fortalecer el desarrollo de la Ciencia la investigación y la innovación para la búsqueda de soluciones al Banco de Problemas de la Organización.
7. Garantizar la modernización e incremento del parque automotor, de equipamiento para la mecanización y la mini mecanización de la producción y los servicios, según los requerimientos del desarrollo de la Empresa.
8. Gestionar los aseguramientos materiales necesarios para garantizar la producción y los servicios con indicadores de eficiencia cada año superior.
9. Incrementar sostenidamente los resultados económicos y financieros de la Empresa.

10. Incrementar sostenidamente los niveles de eficacia en la ejecución de los servicios y producciones que realiza la Empresa.

11. Fortalecer el trabajo de la defensa, la seguridad y protección, priorizando el trabajo preventivo, la conclusión de la actualización de los planes de Tiempo de Guerra y de Reducción de Riesgos de Desastres.

12. Fortalecer el autocontrol y el control interno como garantía para la mejora continua.

Los objetivos 5, 8 y 9 responden implícitamente a la actividad comercial de la entidad. A los efectos de la presente ponencia se definen como objetivos comerciales a alcanzar en el 2023 los siguientes:

1. Cumplir el plan de ventas de 143 754.7 MCUP
2. Cumplir el plan de utilidades antes de impuestos 10 469.14 MCUP
3. Generar ingresos en MLC.
4. Diversificar el dossier de productos y servicios de la Sucursal.

Paso 9. Formulación de estrategias

Para la realización de este paso, se analizaron los resultados totales ponderados de las matrices MEFI y MEFE. La entidad debe seguir estrategias defensivas, ya que presenta una situación interna favorable y externa desfavorable.

A continuación, se proponen las siguientes estrategias:

Estrategia de producto:

1. Comercializar nuevos servicios para diversificar la oferta e incrementar ingresos
2. Garantizar la calidad de los servicios
3. Ampliar la cartera de clientes

Estrategias de precio:

4. Ajustar los precios de los servicios en función a los diferentes mercados

Estrategia de distribución:

5. Potenciar la venta del comercio electrónico

Estrategia de comunicación promocional

6. Establecer un plan de comunicación comercial que permita llegar a los mercados meta
7. Implantar presencia en las redes sociales

Paso 10. Definición del plan de acción

Para una mejor implementación de las estrategias se elaboró un plan de acciones que se muestra en la tabla 1, compuesto por 12 acciones.

Tabla 1.

Propuesta de plan de acciones

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha Cump.	Recurso
Comercializar nuevos servicios para diversificar la oferta e incrementar ingresos	Realizar estudio del objeto social para determinar nuevas alternativas de producciones	J'Dto. Técnico Productivo	Oct-23	Humanos y tecnológicos
	Realizar estudio sobre alternativas de encadenamiento productivo	J'Dto. Técnico Productivo	Oct -23	

Garantizar la calidad de los servicios	Medir mensualmente la satisfacción de los clientes a través de las encuestas por servicios	J'Dto. Técnico Productivo	Día 3 c/mes	Humanos y tecnológicos
	Demandar los recursos y suministros para la ejecución de los servicios	J'Dpto. Logística	2023	
Ampliar la cartera de clientes	Enviar toda la información referente a la entidad a mercados potenciales	J'Dto. Técnico Productivo	Sept-23	Humanos y tecnológicos
Ajustar los precios de los servicios en función a los diferentes mercados	Realizar estudios de precio de la competencia	J'Dto. Técnico Productivo	Nov-23	Humanos y tecnológicos
	Realizar estudio de las fichas de precio propias	J'Dto. Contable Financiero	Nov-23	
Potenciar la venta del comercio electrónico	Diseñar e implementar un sitio web propio administrado por personal de la entidad que le permita a los clientes acceder a los servicios que se prestan	J'Dto. Asistencia y Desarrollo	Dic-23	
Establecer un plan de comunicación comercial que permita llegar a los mercados meta	Participar en ferias y eventos comerciales dentro y fuera de la provincia	J'Dto. Técnico Productivo	2023	Humanos y tecnológicos
Implantar presencia en las redes sociales	Capacitar al personal sobre tendencias y modo de actuación en las redes sociales con profesores de la Universidad de Holguín	J'Dto. Capital Humano	Oct-23	Humanos y tecnológicos
	Crear el perfil de la entidad en las redes sociales (Twitter, Youtube, Instagram), utilizando el nombre de usuario de Facebook	J'Dto. Asistencia y Desarrollo	Nov-23	
	Diseñar e implementar un programa de publicaciones en Facebook.	J'Dto. Asistencia y Desarrollo	Nov-23	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El análisis realizado sobre la gestión comercial de la Sucursal Emprestur Holguín, permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. La consulta de bibliografía nacional e internacional actualizada permitió determinar que la estrategia de comercialización es un tema ampliamente abordado desde diversos enfoques, existiendo una tendencia al aumento de las publicaciones científicas en bases de datos especializadas durante el último quinquenio.
2. El diagnóstico realizado de la situación actual de la gestión comercial en la Sucursal Emprestur Holguín arroja como elemento de partida la carencia de estrategia de comercialización, debilidad que hace imperativa el desarrollo de un procedimiento para la formulación de una estrategia de comercialización en la entidad para marcar la diferencia entre sus competidores.
3. La consulta de investigaciones que proponen procedimientos o metodologías de cómo desarrollar estrategias comerciales evidenció la existencia de limitaciones que se centraron principalmente en la carencia de etapas de control, retroalimentación y mejora.

4. Se adaptó y desarrolló un procedimiento para la formulación de estrategias de comercialización en entidades turísticas quedando conformada la propuesta por cuatro etapas y 12 pasos.
5. Se aplicó parcialmente el procedimiento propuesto en la Sucursal Emprestur Holguín, obtenido como resultado el diseño de un plan de acciones compuesto por 12 acciones para implementar las 7 estrategias comerciales formuladas.

Bibliografía

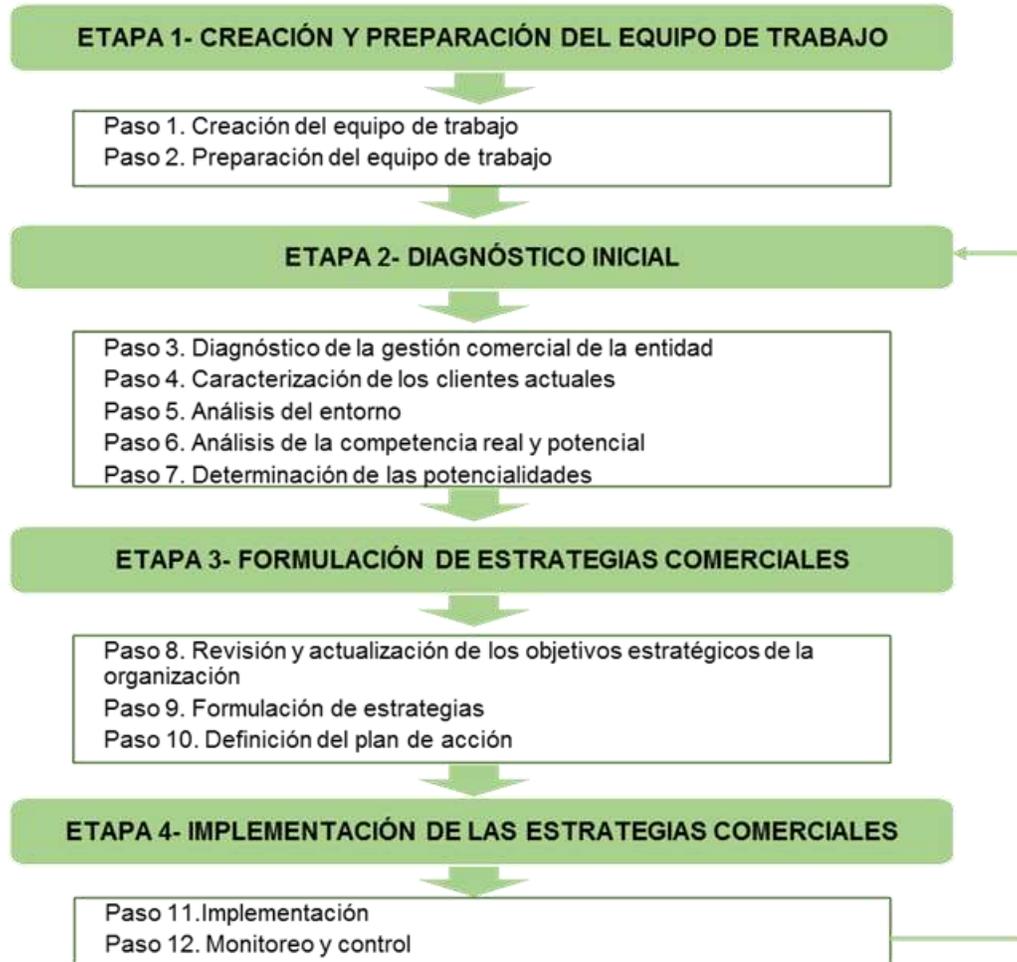
- Aghazadeh, Hashem. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 125-134. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Ahmadi-Gh, Zahra, & Bello-Pintado, Alejandro. (2022). Why is manufacturing not more sustainable? The effects of different sustainability practices on sustainability outcomes and competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 337, 130392. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130392>
- Amiri, Nader Seyyed, Shirkavand, Said, Chalak, Mahjabin, & Rezaeei, Niloufar. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*(30), 173-194.
- Arechavaleta Vázquez, E. F. (2015). Estrategias de comercialización. En RamírezOrtiz, M. E. (Ed.). *Tendencias de Innovación en la Ingeniería de Alimentos* (pp. 169- 195). Barcelona, España: OmniaScience.
- BIANCO, Anthony (2007) *Estrategias de Marketing*. Séptima edición. Editorial Nomos S.A. Bogotá.
- CC PCC, Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana, Cuba: VIII Congreso del PCC.
- Ejrami, Mohsen, Salehi, Nader, & Ahmadian, Sahar. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36, 22-28. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30012-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30012-0)
- Enríquez, Claudia Carolina Lacruhy. (2022). Ventajas competitivas desde la perspectiva de los Stakeholders. Caso Los Cabos, México. *Ra Ximhai: revista científica de sociedad, cultura y desarrollo sostenible*, 18(3), 63-84.
- Figueroa Sánchez, Michell. (2019). Desarrollo de una estrategia de marketing digital para la comercialización de productos bienes y servicios de una Fundación en la Ciudad de Cali.
- Guagua, Olga Quiñónez, Cabeza, Segundo N Castillo, Jaime, Carlos Ernesto Bruno, & Ibarra, Romina Tanagra Oyarvide. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 26(3), 194-206.
- Hermundsdottir, Fanny, & Aspelund, Arild. (2022). Competitive sustainable manufacturing - Sustainability strategies, environmental and social innovations, and their effects on firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 370, 133474. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133474>
- Hunt, Shelby D., & Madhavaram, Sreedhar. (2020). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 129-139. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>

- Izquierdo Morán, Aída Margarita, Viteri Intriago, Danilo Augusto, Baque Villanueva, Lisenia Karina, & Zambrano Navarrete, Sheylla Ariana. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.
- Khouroh, Umu, Sudiro, Achmad, Rahayu, Mintarti, & Indrawati, N. (2020). The mediating effect of entrepreneurial marketing in the relationship between environmental turbulence and dynamic capability with sustainable competitive advantage: An empirical study in Indonesian MSMEs. *Management Science Letters*, 10(3), 709-720.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing*, Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Kumar, V., Rahman, Z., Kazmi, A. A., & Goyal, P. (2012). Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 37, 482-489.
- Mata, José Luis Cantú, & Castillo, Fernando Torres. (2022). Desempeño de innovación sustentable y ventaja competitiva sustentable en organizaciones manufactureras. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, 47(7), 264-270.
- Maury, Benjamin. (2018). Sustainable competitive advantage and profitability persistence: Sources versus outcomes for assessing advantage. *Journal of Business Research*, 84, 100-113.
- Mendoza, Ángel Guillermo Félix, Chilán, Neme Doumet, & Vera, José Fernando Huerta. (2017). Estrategias para la comercialización de un centro de turismo comunitario. *Kalpana*(15), 4-17.
- MEP, Ministerio de Economía y Planificación. (2018). SITIO OFICIAL DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN DE CUBA. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social (2030). Retrieved from <https://www.mep.gob.cu>
- Molina, Susana Beatriz Valarezo, & Suárez, Nancy Rosillo. (2020). Estrategias de marketing sostenible para el posicionamiento turístico en destino de sol y playa parroquia Crucita Ecuador. *Sinapsis: La revista científica del ITSUP*, 2(17), 6.
- Molina, Susana Beatriz Valarezo, & Suárez, Nancy Rosillo. (2020). Estrategias de marketing sostenible para el posicionamiento turístico en destino de sol y playa parroquia Crucita Ecuador. *Sinapsis: La revista científica del ITSUP*, 2(17), 6.
- Palazuelos, Omar Valdez, & Beltrán, Luis Alberto Sánchez. (2019). Aprovechamiento del marketing digital como estrategia para generar ventaja competitiva en la pequeña empresa de Sinaloa. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI*, 7(14), 271-281.
- Papadas, Karolos-Konstantinos, Avlonitis, George J, Carrigan, Marylyn, & Piha, Lamprini. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643.
- Perdigón Llanes, Rudibel. (2020). Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(1), 33-44.
- Plascencia Cuevas, Tania, Madrigal-Herrera, Pedro, Rivera-Rivas, Laura, & Araiza-López, Celia. (2020). Business competitiveness from the business profile. *Journal Business Administration and Business Economics Marketing Accounting*, 1-11. doi:10.35429/JBAB.2020.7.4.1.11
- Priyanto, Agus, Aslichati, Lilik, & Kuncoro, Setyo. (2012). The Custom Made Strategy of “Satu Kayu Desain Enterprise” in Efforting to Achieve Sustainable Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, 4, 54-58. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00320-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00320-6)

- Quaye, Daniel, & Mensah, Isaac. (2018). Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana. *Management Decision*.
- Ruiz, Thays Domareski, Manosso, Franciele Cristina, Akel, Gisah Moreira, & Moscardi, Eduardo Henrique. (2019). Estratégias de marketing digital: uma análise dos destinos turísticos. *TURYDES: Revista sobre Turismo y Desarrollo local sostenible*, 12(26), 34.
- Sánchez, David Giner, & Bernabéu, Marco A Celdrán. (2021). El escenario Smart y sus derivadas en la estrategia de marketing online de los destinos turísticos: el caso de la Comunitat Valenciana. *Investigaciones Regionales= Journal of Regional Research*(51), 107-128.
- Sarmiento Reyes, Yoel Ramón, & Delgado Fernández, Mercedes. (2021). Dimensiones y variables de competitividad para un mejor desempeño empresarial. *Cofin Habana*, 15(2)
- Shah, Tushar R. (2022). Can big data analytics help organisations achieve sustainable competitive advantage? A developmental enquiry. *Technology in Society*, 68, 101801. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101801>
- Suandi, Edi. (2022). Evaluating the relationship between entrepreneurial marketing, competitive advantage, and Islamic banks performance. *Journal of Financial Services Marketing*, 1-16.
- Suárez, Rifá Idalmis Yaima (2020). Procedimiento para el desarrollo de estrategias comerciales en hoteles. Aplicación parcial en hotel Pernik (Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Gestión Turística), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
- Trillo-Holgado, María Amalia, León-Urban, Carolina, & López-Caballero, Rocío. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. *Revista de Estudios Andaluces*(43), 125-143.
- Yang, Marvello, Jaafar, Norizan, Al Mamun, Abdullah, Salameh, Anas A, & Nawil, Noorshella Che. (2022). Modelling the significance of strategic orientation for competitive advantage and economic sustainability: the use of hybrid SEM–neural network analysis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(1), 1-28.
- Zhang, Jonathan Z., & Watson Iv, George F. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*, 88, 287-304. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.023>

Anexos

Anexo 1. Procedimiento propuesto para la formulación de estrategias comerciales



Fuente: Elaboración propia. Adaptación del procedimiento de Suárez, 2020

Anexo 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Nº	Factores Internos	Ponderación	Evaluación	Resultado
F1	La sucursal tiene bien identificado a sus clientes.	10	4	40
F2	Posee una amplia gama de servicios.	10	4	40
F3	Autonomía de la dirección de la empresa para fijar las fichas de precios de los servicios que presta.	9	4	36
F4	Contar con una estructura organizativa en la ciudad de Holguín y en el polo turístico de Guardalavaca.	9	4	36
F5	Alto nivel escolar (calificación) y experiencia de los trabajadores.	8	4	32
F6	La presencia en el personal, de valores positivos tales como: honestidad, confianza, sentido de pertenecía y compromiso con la calidad total.	5	3	15
D1	La entidad carece de estudio de mercado.	8	1	8
D2	Limitada accesibilidad de los clientes a la información y los servicios de la entidad.	8	1	8
D3	Inexistente promoción de venta.	8	1	8
D4	Deficiente publicidad	8	1	8
D5	La entidad cuenta con tecnologías y equipamientos envejecidos.	10	1	10
D6	Limitado acceso a internet.	7	2	14
		100		255

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Nº	Factores Internos	Ponderación	Evaluación	Resultado
A1	Crisis económica mundial	10	1	10
A2	Bloqueo económico, financiero y comercial impuesto por el gobierno de los Estados Unidos	10	1	10
A3	Crecimiento y competitividad de las formas de gestión no estatal.	12	1	12
A4	Inestabilidad de los recursos y suministros.	14	1	14
O1	Existencia de vínculos con centros de enseñanza para la capacitación de los trabajadores.	10	3	30
O2	Inserción de Emprestur Holguín en ferias y eventos territoriales.	6	3	18
O3	Posibilidad de inserción en nuevos mercados.	12	4	48
O4	Mercado seguro en las entidades de sector turístico	14	4	56
O5	Aprobación de contratos con formas de gestión no estatal.	12	4	48
		100		246

Fuente: Elaboración propia.