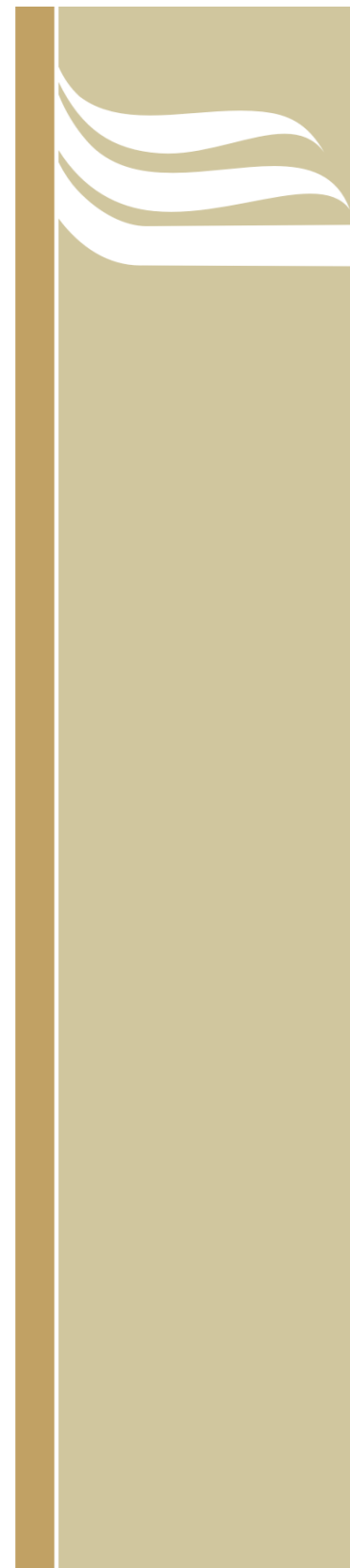


**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING
PARA LA DIVISIÓN ORIENTE
NORTE DE TRD CARIBE EN
HOLGUÍN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL**

**AUTORA: DARIANNA ZALDÍVAR PÉREZ
TUTOR: MSC. YOEL SARMIENTO REYES**



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

Holguín, 2016

*(...) No reces por
una vida fácil.*

*Reza para tener la
fortaleza de
afrentar una vida
difícil (...)*

Bruce Lee

Dedicatoria

A mi madre por educarme, darme todo el amor del mundo y hacer de mí la persona que soy. Celebraste mis éxitos como tus victorias y sufriste mis errores como tus fracasos. Gracias por enseñarme el camino mamá.

Al amor de mi vida Rafael por siempre apoyarme y estar a mi lado en las buenas y malas como mi soldado, como mi ángel guardián, te amo.

Agradecimiento

A mi papa por su comprensión y cariño

A toda mi familia en especial a mi abu

Maritza

A mi suegri Lay por quererme tanto

A mis amigas incondicionales de toda la

vida Katy, Lixy, Lily, Liana, Susel,

Yitsean, Claudia y Eglis

A mis profesores que me dotaron de

todos los conocimientos que poseo

Y a todo el que confió en mí y en algún

momento me brindó su apoyo

Muchas Gracia

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la División Oriente Norte de las Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD) Caribe, empresa que pertenece al sistema empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) y que cada año se enfrenta al reto de crecer en sus ventas, viéndose en la obligación de renovarse constantemente.

Mediante la utilización de la auditoría de marketing para el diagnóstico se detectaron insuficiencias en la gestión comercial de la entidad, lo que demostró la existencia del problema profesional, al que se le ofrece solución con el desarrollo de la investigación. Entre las deficiencias detectadas se encuentran que los planes estratégicos solo abarcan estrategias de comercialización, no se realizan estudios profundos de marketing y carecen de un plan de marketing que detalle todos sus elementos, incidiendo esto negativamente en la satisfacción del cliente.

Se pretende contribuir a resolver la problemática existente, a través del diseño de un plan de marketing. Para lo que fue necesario el estudio de procedimientos de planes de marketing así como su comparación y valoración, y la posterior selección de la metodología que se corresponde con la empresa en cuestión. La aplicación de la metodología de Stanton permitió proponer un conjunto de estrategias de comercialización dirigidas fundamentalmente a la planeación del marketing, y a elevar los indicadores de gestión.

Se utilizaron los diferentes métodos y técnicas de investigación, tanto teóricos como empíricos propios de la ingeniería industrial y ciencias afines, herramientas estadísticas y matemáticas ejemplo de ello UCINET, SPSS y EXCEL.

ABSTRACT

Investigation this letter is developed in the Division Orient North of the Collector's Shops of Foreign Currencies Caribbean, undertaking that belongs to the managerial system of the Revolutionary Armed Forces and that each year it meets face to face to the challenge to grow in your sales, by seeing in the obligation to renew constantly.

By means of the use of the auditor ship of marketing for the diagnosis detected insufficiencies in the commercial step of the entity, this demonstrated the existence of the professional problem, to the one that you are offered solution with the development of the investigation. Between the deficiencies detected it are found that the strategic single plains hatch strategies of commercialization, not carry out deep studies of marketing and it lack of a plain of marketing that details all your elements, making an incision in this negatively in the satisfaction of the client.

It tries to get contribute to resolve the problematic thing exist, through the design of a plain of marketing them. It was necessary the study of procedures of plains of marketing to select the methodology that is corresponded with the undertaking under discussion. The application of this methodology of Stanton permitted propose a whole of strategies of commercialization directed fundamentally to the planning of the marketing, and to raise the indicators of step.

Used the different methods and techniques of investigation, so much theoretical as own empiricists of the industrial engineering and sciences it sings in tune, statistical and mathematical tools example of it UCINET, SPSS and EXCEL.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Evolución y conceptualización del marketing	6
1.2 Desarrollo de la planeación estratégica del marketing	13
1.3 Análisis de metodologías para el diseño de planes de marketing	16
1.4 Estado actual del marketing en la División Oriente norte de TRD Caribe en Holguín	19
CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA DIVISIÓN ORIENTE NORTE DE TRD CARIBE EN HOLGUÍN.....	26
2.1 Caracterización de la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín...	26
2.2 Descripción de la metodología utilizada para el diseño del plan de marketing de la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín	27
2.3 Diseño del plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín	32
EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL DEL DISEÑO DE PLAN DE MARKETING PARA LA DIVISIÓN ORIENTE NORTE DE TRD CARIBE EN HOLGUÍN	68
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI es sorprendente la velocidad con la que el mercado está sacudiendo a empresas, profesionales y clientes. Esta realidad está mostrando que solo si se sabe actuar bajo una cultura de marketing estratégico las empresas serán capaces de adaptar su actividad a lo que demanda realmente el cliente, verdadero protagonista de este siglo.

Ante un escenario como este, en constante evolución, solo tendrán éxito las empresas y directivos que sean capaces de generar experiencias en sus clientes, y fortalecer su vinculación con las estrategias, procesos y el equipo de trabajo. Enfrentarse a un mercado tan complejo, con un deseo de incrementar las ventas, una competencia cada vez más agresiva, constantes innovaciones tecnológicas y todo ello aderezado con los cambios de ciclo económico y social, lo que verdaderamente marca la diferencia entre el éxito y el fracaso es la política de marketing seguida por la empresa.

La mercadotecnia, como también se le llama, ha evolucionado desde una etapa pasiva a inicio de siglo XX orientada a la producción masiva, hasta la etapa de orientación social o mercadeo uno a uno en la actualidad, donde se satisfacen necesidades y deseos que mantienen o mejoran el bienestar de la sociedad y los consumidores (Stanton, 2004). Este nuevo enfoque pasa de dirigir y controlar al cliente, a conectar y colaborar con él, y sus principios centran esfuerzos en lograr la transición del enfrentamiento a la colaboración, creando un estrecho vínculo que determinará el éxito o no de la empresa y entre ésta, los clientes y los colaboradores externos (Kotler, 2005).

Barreiro Pousa (2000) expresó que: “El marketing moderno cuyo paradigma es producir aquello que se vende y no vender aquello que se produce, puede constituir una disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas del Socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer, para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional”.

Así como él, numerosos investigadores e instituciones se han dado a la tarea de realizar estudios relacionados con el marketing, llevándolos a obtener definiciones sobre la temática y crear metodologías para desarrollar planes de marketing que han servido de guía a numerosas empresas, de los cuales vale

destacar a: Kotler (1991), Bigné (1997), Escuela Superior de Estudio de Marketing España (1999), Stanton (2000), Lambin J.J. (2003), Ramírez, G. (2005), Sanz de la Tajada (2005), García Vidal (2007), Correa, D. (2010), Ponce, C. (2011), Ortiz, R. (2011), Chauvin, S. (2011), <http://robertoespinosa.es> (2016), www.marketing-xxi.com (2016).

En la propuesta de estos autores se manifiesta la concepción del diseño del plan de marketing a través de diferentes etapas, sin embargo se presentan algunos aspectos comunes, entre las que se pueden citar las siguientes: están orientadas a determinar la situación actual en que se encuentra la organización en el momento del estudio, a dónde se desea llegar y cómo se va a alcanzar ese estado deseado.

En Cuba, fue solo a principios de los años 90 del siglo pasado, condicionado por el derrumbe del campo socialista, período en que la economía cubana atravesó una de sus peores crisis, que se potenció la actividad de marketing, definiéndose las bases científicas y los principios político-ideológicos del mismo, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta materia en la enseñanza técnica y profesional, además de su incorporación paulatina a los planes de estudios de carreras universitarias. (Tasé, 2012, p. 2)

En las bases generales del perfeccionamiento empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluye el marketing como un subsistema empresarial cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes. Se precisa su alcance cuando se declara que: "La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia." (Díaz Fernández, 2011)

Más reciente aún y con una importancia crucial, el proceso de actualización del modelo económico cubano, teniendo como base la política económica y social del partido y la revolución, define varios lineamientos donde se refieren en su conjunto al empleo del marketing en las empresas, se manifiesta en el modelo de gestión económica, políticas macroeconómicas, política económica externa, políticas para el comercio, política industrial y energética y política para el turismo. De manera general en estos se relacionan elementos como: investigación de mercados, diseño de sistemas de comercialización, plan de negocios, desarrollo de nuevos productos y servicios, fomento de nuevas iniciativas empresariales y competitividad empresarial. Ejemplo de ellos:

91. Elevar la eficiencia en la gestión, priorizando el correcto análisis del mercado y de los precios en el contexto internacional, la utilización adecuada de los pliegos de concurrencia y que se formulen y controlen de forma integral los contratos (...)

261. Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada (...)
(Lineamientos, 2011, p.34 y 38)

El principal objetivo de estas medidas es desarrollar la gestión comercial en las empresas y hacerlas más rentables, pues “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal (...) porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro, 2010).

Esta política coincide con el principio de que para vencer los problemas y mantener los logros de la revolución el socialismo es el idóneo. Además en la actualización del modelo económico la planificación jugará un papel protagónico, y tendrá en cuenta las tendencias del mercado. (Navarro, 2013)

El sector empresarial holguinero no queda exento a estas influencias del entorno y está llamado a dar un salto cualitativo y cuantitativo en su gestión. Es este el caso de la División Oriente Norte de las Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD) Caribe en Holguín, creada con el propósito de captar divisas y satisfacer necesidades de la población. Desde su constitución ha alcanzado grandes logros, pero cada año se enfrenta al reto de crecer en sus ventas respecto al año anterior, por lo que se ve en la obligación de renovarse constantemente. Además la planeación estratégica de la empresa solo abarca estrategias de comercialización, no se realizan estudios profundos del tema, ni se elaboran los planes de marketing. Carecen de una planeación estratégica de marketing que detalle todos sus elementos, y que tenga correspondencia con las exigencias del mercado.

Al efectuar el análisis pertinente se decidió realizar una auditoría de marketing la cual arrojó las siguientes deficiencias:

1. Se detectó la inexistencia de información sobre el comportamiento de las variables demográficas y cultural
2. No existen estudios profundos del mercado, se conoce del mismo solo a grandes rasgos

3. No están definidos los objetivos corporativos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados
4. No existe una estrategia de marketing bien definida
5. Inadecuado desarrollo de estrategias de posicionamiento y mezcla de marketing
6. Los planes de marketing no se confeccionan

Dada la existencia de esta **situación problemática** y bajo las condiciones anteriormente expuestas, se plantea como **problema profesional**: inexistencia de un plan de marketing en la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín, lo que limita los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión y estar en correspondencia con las exigencias actuales de los clientes.

Por lo que se declara como **objeto de estudio** la planeación estratégica del marketing y se propone como **objetivo general** diseñar un plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín mediante la aplicación de una metodología que permita integrar todos sus elementos y elevar los indicadores de satisfacción de los clientes. Para cumplir el objetivo general, se persiguen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico-práctico-referencial de la investigación con la consulta de literatura nacional e internacional relacionada con la gestión del marketing y su planeación estratégica
2. Seleccionar y adaptar una de las metodologías para la elaboración de planes de marketing a las condiciones concretas del entorno empresarial cubano y específicamente a la División Oriente Norte de TRD Caribe
3. Realizar el diseño del plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe

Se define como **campo de acción** el plan de marketing, como elemento rector de la planeación estratégica, en la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín. Para contribuir a la solución del problema profesional planteado se formuló la siguiente **idea a defender**: si se diseña un plan de marketing que logre contener todos sus elementos, contribuirá a elevar el desempeño organizacional en cuanto al cumplimiento de la planeación estratégica, elevar los niveles de venta y la satisfacción de los cliente.

Este estudio constituye una herramienta valiosa para que la organización logre una mejor gestión comercial y por ende empresarial. En el desarrollo del mismo

se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial.

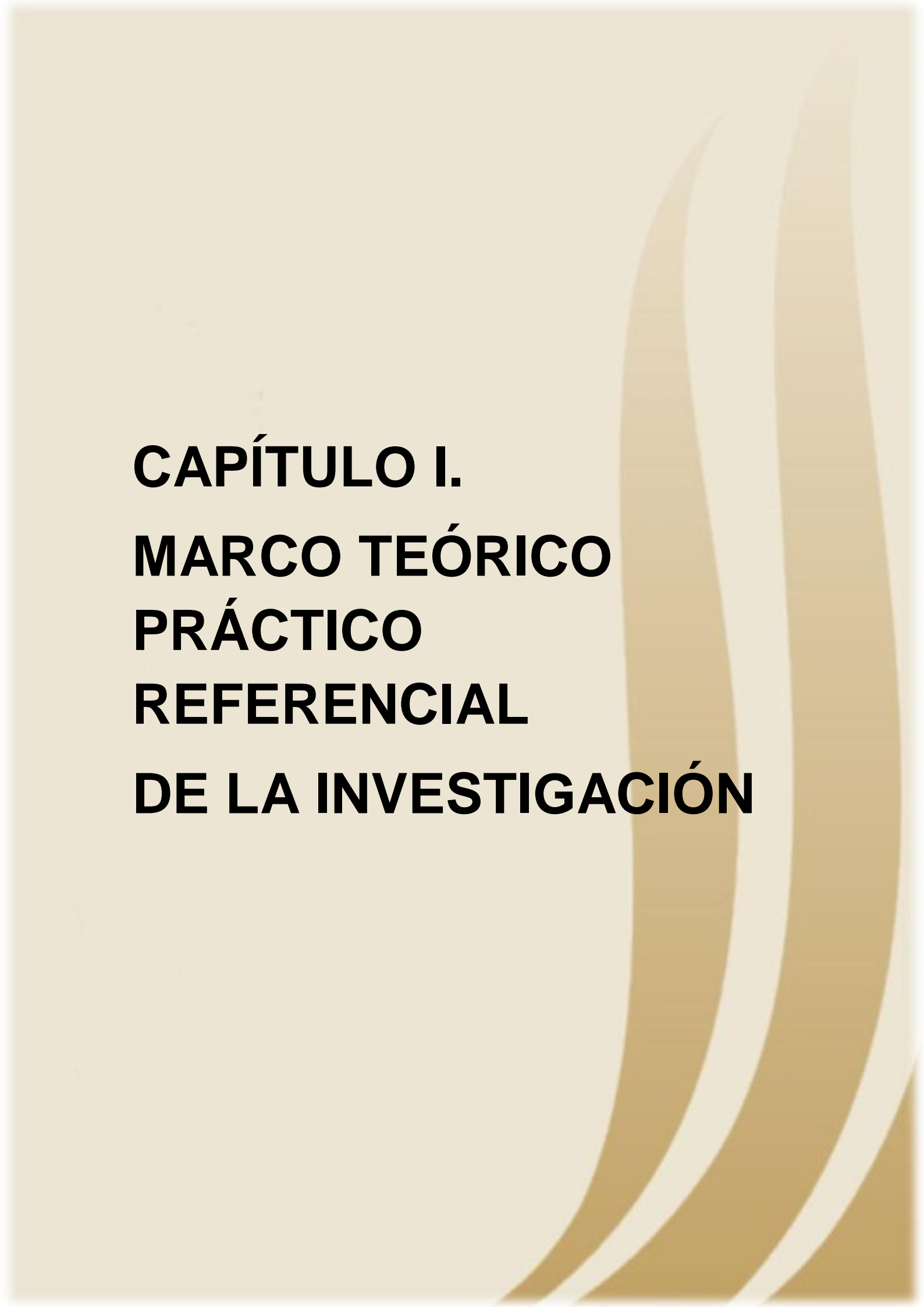
Métodos teóricos:

- Histórico – lógico: para estudiar los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial
- Análisis – síntesis: utilizado para proporcionarle tratamiento subjetivo al objeto de estudio en sus diferentes enfoques teóricos y su manifestación práctica en las metodologías analizadas
- Inductivo – deductivo: en el análisis de cada metodología y la comprensión general de cada una de las fases alternativas
- Sistémico – estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa y de la Planeación estratégica del marketing

Métodos empíricos:

- Entrevistas, encuesta, cuestionarios, observación directa y revisión de documentos, métodos de experto, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y técnicas para el trabajo en grupo

Para su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, en el que se expone el marco teórico-práctico-referencial que sustentó la investigación; un capítulo II donde se describe la metodología utilizada, así como su aplicación concreta en la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.



**CAPÍTULO I.
MARCO TEÓRICO
PRÁCTICO
REFERENCIAL
DE LA INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordarán elementos teóricos a los que se harán referencia durante la investigación. Se reflejan aspectos relevantes relacionados con el desarrollo del marketing en el mundo y en Cuba, y con su planeación estratégica. Además, se realiza una comparación entre las diferentes metodologías de confección de planes de marketing, para seleccionar la que se adecue a la División Oriente Norte de TRD Caribe, y se presenta una valoración del estado actual del marketing en esta empresa. Para una mejor comprensión la figura 1.1 presenta el hilo conductor del marco teórico referencial que sustenta este capítulo.

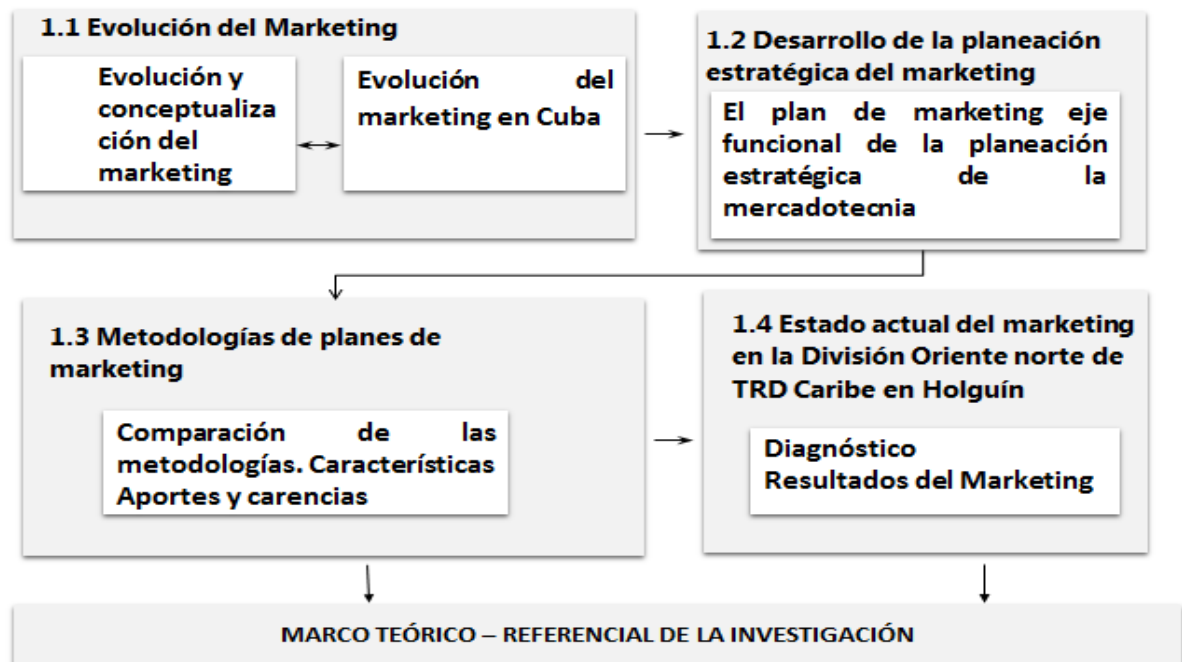


Figura 1.1 Hilo conductor del marco teórico-referencial de la investigación

1.1 Evolución y conceptualización del marketing

Teóricamente, se ha asumido que el marketing surge al unísono con el comercio o intercambio como modo de relación humana; remontándose así a los tiempos donde sólo existía la economía agraria, la población producía sus propios alimentos, hacía sus propias telas, construía sus propias casas y utensilios. Había muy poca especialización en el trabajo y, por tanto, la necesidad de cualquier tipo de comercio era inexistente (Morales, 2012, p.7).

A partir de la concepción y desarrollo progresivo del concepto de división del trabajo, los obreros concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen; provocando que cada hombre produjera más de lo que necesitaba y a la vez carecía de otros productos, de esta forma aparecen los conceptos de “oferta y demanda” como par dialéctico clave, y que a su vez sostiene los principios del concepto de marketing.

La mayoría de los negocios en ese momento son de pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. (Santesmases, 1996, p.19).

Entonces, cabe destacar que el desarrollo real del término marketing como función administrativa; se hizo patente en el siglo XX, a partir del aumento sostenido de las necesidades de los clientes y la obligatoriedad empresarial de darle cumplimiento con sus bienes y servicios. Aunque divergen los períodos evolutivos como función; se pudieran establecer los siguientes preceptos:

1. Orientación a la producción: se manifestaba una clara orientación a la producción, todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.
2. Orientación a la venta: a partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo, se crearon y desarrollaron productos. Muchos de esos productos no tuvieron éxito. Es entonces cuando se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender.
3. Orientación al mercado: de 1970 en adelante el concepto que dio origen al mercadeo o marketing, fue el de orientar los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas, por medio de los medios masivos de comunicación que comienzan a aparecer.

4. Mercadeo uno a uno: a partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellidos. Esto se traduce en "dando a cada cual lo suyo". (Torres, 2007, p.12).

Para un mejor análisis del desarrollo evolutivo del marketing ver el anexo 1.

El marketing es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades. Es estrictamente necesaria para conseguir el éxito en los mercados.

En tal sentido, resulta prudente analizar diversos criterios conceptuales del término marketing de origen anglosajón, que empezó a utilizarse en Estados Unidos en 1910 cuando en la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado "Métodos de marketing" impartido por Butler. Pero no es hasta 1960 que se introduce la primera definición desarrollada por la American Marketing Association (AMA), en la que considera el marketing como "(...) la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario" (AMA, 1960, p.13). La AMA ha establecido una política de revisión periódica de este concepto y en sus últimas definiciones observamos como el término intercambio (que aparecía en la de 1985) desaparece en la de 2004 y vuelve a surgir en la de 2007. Así mismo, cobra protagonismo en las dos últimas definiciones la creación de valor en la oferta, junto con su comunicación y distribución, y se deja de lado al clásico paradigma de las "cuatro P". Es importante resaltar que en la última definición de 2007: " La mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general." La mercadotecnia se presenta como una actividad más amplia. Ya no es una función, se trata de un proceso educativo.

Es importante señalar que en esta evolución de la definición tiene importancia el término "intercambio". El concepto que fortalece este particular es el de

Santesmases (1996) que dice "La mercadotecnia es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que a otra parte necesita".

Muchos han sido los estudiosos del tema que han dado una definición del término, entre ellos:

Jerome McCarthy (1964, p.21) opina que es la realización de las actividades que pueden ayudar a que una empresa consiga las metas que se ha propuesto, pudiendo anticiparse a los deseos de los consumidores y desarrollar productos o servicios aptos para el mercado.

Por su parte, los dos teóricos más reconocidos en el tema William Stanton y Philip Kotler proponen su definición del término como:

“(...) un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton, 1969, p.18).

“(...) un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros” (Kotler, 1991, p.17).

De lo antes expuesto se puede concluir que existe correspondencia entre los criterios de los estudiosos del tema, quienes coinciden cuando perciben al marketing como un proceso, en el que intervienen productores y consumidores, cada uno en busca de la satisfacción de sus necesidades.

1.1.1 Evolución del marketing en Cuba

En Cuba, por constituir colonia norteamericana desde 1902; se desarrollaron las herramientas del marketing más avanzadas para la época fundamentalmente en materia de promoción y publicidad a gran escala destinándose cuantiosos recursos económicos. Grandes firmas comerciales de Estados Unidos: Standard Oil y Gillette se perfilaron como principales anunciantes. Las compañías jaboneras se establecieron como las más fuertes en la radio y estaban dirigidas a un público muy específico, mujeres amas de casas y lavanderas o criadas.

Este panorama cambió drásticamente a partir de enero de 1959, debido al cambio de sistema y de las relaciones comerciales y las formas de distribución de la producción. Se dedicaron los grandes espacios publicitarios a mensajes de bien público, como el apadrinamiento de escuelas rurales, en tanto la campaña de alfabetización contaba con el apoyo profesional de los medios de comunicación. Pero el solo hecho de que no existiera una competencia en el comercio y que el consumo estuviera mediado por las posibilidades económicas de los ciudadanos había hecho que se le hiciera cierto rechazo a la publicidad.

En 1962 se hacen intentos por rescatar la técnica aplicada al desarrollo de productos; y surge, por iniciativa del Che, el departamento de estudio de productos en la industria ligera. Luego en 1970, a propuesta de Flavio Bravo, se conceptualizó la necesidad de contar con un instrumento científico para llegar al ajuste adecuado entre la producción, los servicios y las necesidades del pueblo; se le otorga validez al marketing con la aplicación de algunas de sus técnicas. Se creó en 1971 el Instituto Cubano de Investigación y Orientación de la Demanda Interna (ICIODI), que aunque realizó un buen número de investigaciones, no logró trabajar en el terreno del comercio y los servicios. Más tarde se hicieron otros intentos por la Cámara de Comercio de Cuba pero no llegaron a la concepción cabal del valor de la publicidad y el marketing para su aplicación en el país.

A partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

Investigadores cubanos aseveran el impacto negativo de la subutilización de herramientas del marketing en el sistema socialista actual; como que “se desconoce el papel de la marca en la comunicación (...) lo que atenta contra el posicionamiento de productos o servicios y en definitiva contra la imagen de la empresa” (Barreiro Pousa, 2003). Se puede decir que antes de los 90´ el marketing solo se veía presente en aquellas organizaciones exportadoras que

tenían relaciones con países capitalistas (Ochoa, 2011). A partir de ese momento y hasta la actualidad el conocimiento y aplicación del marketing en el sector empresarial cubano se introdujo y desarrolló, pero no a un mismo nivel en todas las empresas ni en todos los sectores.

En marzo de 1995 Raúl Castro, durante la reunión anual de la marcha del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, hizo uso de la palabra mercadotecnia, reconociendo el marketing como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados y el logro de la eficacia y competitividad necesaria para nuestras producciones en calidad, precio y oportunidad. El establecimiento de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en 1998, y la vinculación del marketing como subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valores con sus clientes”, comienza un proceso de formación de una nueva cultura organizacional en las empresas cubanas. (Barreiro Pousa, 2003)

Pero el éxito de la mercadotecnia no depende solo de querer implementar una filosofía o desarrollar procesos de investigación, sino de hacer un análisis de un grupo de factores que caracterizan a Cuba y que es necesario tener en cuenta a la hora de pensar en el desarrollo de un proceso eficiente de marketing (Díaz Fernández, 2005):

1. País del Tercer Mundo, con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva
2. Economía interna de gran demanda y poca oferta, con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral
3. Brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales por la desaparición de sus principales socios comerciales de Europa del Este y la antigua URSS, que le aseguraba un financiamiento estable y condiciones favorables de intercambio comercial
4. País socialista, con una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización

Si se evalúan estas características desde el punto de vista de su implicación con el marketing no es secreto para nadie la escasez de recursos materiales y financieros así como las limitaciones para la importación de bienes de

consumo, materias primas, materiales e insumos en general para llevar a cabo la actividad económica del país. Por esta razón, tiene la necesidad de optimizar el uso de los recursos, acápite importante para todas las empresas estatales, modalidades de trabajo por cuenta propia y cooperativas como formas de gestión no estatal.

Por otra parte el desbalance entre oferta y demanda atenta contra el producto, limitándolo a su función básica y, por lo tanto, a su aspecto tangible, lo que eleva el poder del productor e incide negativamente en la relación producción-consumo. A su vez, la falta de financiamiento por pérdida de las relaciones tradicionales de comercio exterior, obliga a una competitividad con el resto del mundo, que haga atractivos los productos ofertados por el país para su exportación. Estos elementos influyen de manera directa en el desarrollo del marketing y limitan de forma brusca su evolución en varias esferas como la variedad en la cartera de productos y sus diseños o la fijación de los precios de los mismos.

Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones no entra en contradicción con las bases del marketing del capitalismo: la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos. De lo que se trata es de, convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo que se puede enunciar como: "(...) la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista." (Solius, 1976)

Aun así, existe la voluntad política de perfeccionar el uso del marketing dentro del accionar socialista; muestra de ello son las modificaciones sociales y empresariales que se están llevando a cabo a todos los niveles gerenciales en el territorio nacional. En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2010 se da a conocer el proyecto de Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011), el cual según Raúl Castro Ruz va a dar paso a la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social. En estos lineamientos se pueden encontrar puntos referidos a la mercadotecnia, encaminados al comercio interior, exterior, a la política de precios, diseño de

sistemas de comercialización, plan de negocios y otros aspectos que se enfocan en el perfeccionamiento de la economía cubana. Algunos ejemplos donde se reconoce la participación del marketing son:

- Modelo de gestión económica, específicamente en la esfera empresarial, hace referencia a la integración del perfeccionamiento empresarial a las políticas del modelo económico con el fin de lograr empresas más eficientes y competitivas
- Políticas macroeconómicas, en cuanto a la política de precios, se asegurará una adecuada correspondencia entre la calidad y los precios de los productos ofertados
- Política económica externa, en la esfera del comercio exterior (plantea la realización de estudios de mercados objetivos y actualizados con el fin de fundamentar decisiones importantes y estratégicas para el país). Con respecto a la inversión extranjera se desea promover el establecimiento de empresas y alianzas en el exterior, que propicien el mejor posicionamiento de los intereses de Cuba en los mercados externos
- Política para el comercio, en la esfera de lineamientos generales, plantea crear y estructurar ofertas de bienes y servicios a la población, en correspondencia con la demanda solvente de los consumidores (...)

Se espera que este proyecto se esparza tanto en el ámbito empresarial como en el social, logrando una mejor explotación del marketing en ambos sectores.

1.2 Desarrollo de la planeación estratégica del marketing

El marketing, como proceso sustantivo del desarrollo empresarial, necesitó un acápite estratégico y funcional que lo convirtiera en imprescindible, por lo que nació la planeación estratégica como elemento rector del resto del sistema comercial y de gestión administrativa (Morales, 2012, p.10).

Resulta menester señalar diversos conceptos definidos para el término planeación, como actor jerárquico dentro de cualquier proyecto humano, del cual el marketing se inserta como un factor clave. Así, Stanton (2000, p.58) describe la planeación estratégica de la mercadotecnia como: Proceso administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas organizacionales y las propias capacidades empresariales de adaptarse a las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Se basa en el

establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

Otro lo define como "(...) una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para su organización y que se adapta a ellos de una forma armónica" (Stoner, 2005, p. 287).

En sí, la planificación estratégica es valorada por su importancia ya que constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la misma se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Quintanilla, 2009, p.34).

Además, con independencia del estilo de dirección que siga cada corporación, todas ellas deben de llevar a cabo las actividades de planificación siguientes:

1. Definir la misión de la corporación
2. Identificar las unidades estratégicas del negocio
3. Analizar y valorar la cartera de negocios
4. Identificar nuevas áreas del negocio (Kotler, y colectivo, 2000, p.73).

La relación funcional de dichas etapas proyecta al sistema de planificación estratégica del marketing como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos, adaptados a las cambiantes oportunidades del mercado. Se puede agregar que "el objetivo de la planeación estratégica consiste en modelar y estructurar las áreas de negocio, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios" (Kotler, 1992, p.64).

En la actualidad, planear estratégicamente es una condición para que las organizaciones se desarrollen de una manera más equilibrada y eficiente, además de constituir un instrumento eficaz para asegurar que en las organizaciones se estén haciendo las cosas de una mejor manera. La planeación es multidireccional y requiere de acciones coordinadas en los diferentes niveles para que resulte efectiva en relación con los resultados esperados (Peltier, 2012, p.406).

La planeación estratégica es una de las más importantes herramientas de la gestión directiva. En el mundo competitivo de hoy no puede concebirse el desarrollo de ninguna institución formal sin la existencia de planes estratégicos y su necesaria infraestructura para llevarlos a cabo. La planeación estratégica

no es un concepto novedoso, sin embargo, se ha convertido en una práctica importante en numerosas instituciones, no sólo porque centra la atención de sus dirigentes en el futuro, sino porque exige que se ponga en juego el talento, experiencia y conocimiento de todos sus miembros, especialmente de sus directivos (Sundaram, 2007, p.101).

1.2.1 El plan de marketing como eje funcional de la planeación estratégica de la mercadotecnia

Debido a las transformaciones profundas sucedidas en el ámbito organizacional; emerge la necesidad de introducir una herramienta que permita concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros en las organizaciones a partir de sus relaciones comerciales. Este valioso instrumento se denomina comúnmente como plan de marketing.

Diversos autores han definido al mismo como una herramienta decisiva en la gestión empresarial actual, marcada por continuos cambios y presiones externas. Uno de los teóricos importantes en la historia del marketing, lo caracteriza como "un instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing" (Kotler, 2006, p.57).

Los planes son desarrollados por equipos con representantes y participantes de todas las funciones importantes, estos se aplican en cada nivel de la organización, se controlan los resultados y se emprenden las acciones necesarias para su aplicación y actualización periódica, como mínimo una vez al año. Por otra parte, el trabajo con las variables del plan debe erigirse como material flexible condicionado en buena medida por lo cambiante que se comporta actualmente el entorno organizacional en cualquier contexto. Lo importante es que sea "lo suficientemente claro como para indicar una especie de mapa que guíe al negocio" (Ceballos, 2007, p.9).

Debe cumplir con los requisitos fundamentales de ser lo más sencillo posible; con el objetivo de ser rápidamente comprendido por la alta gerencia y tener la capacidad de resultar ávido de lectura. Además, debe poseer claridad para evitar confusiones o errores de interpretación, practicidad para ser ejecutable y privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica así como integralidad para abarcar todas las variables del marketing mix que resulten relevantes tanto interna como externamente (Guerra, 2012, p.16).

Generalmente, los objetivos que fundamentan la elaboración de un plan de marketing en un momento determinado de la vida gerencial son tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios y compradores; asegurarse que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha; buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto y crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el siguiente ahorro de tiempo y recursos (Cabrera y colectivo, 2003, p.41).

Se estima que algunos de los beneficios que se obtienen al preparar el plan de marketing, en correspondencia con los intereses internos y externos de la organización es entender mejor su producto o servicio, determinar cuáles son sus metas y objetivos, anticipar posibles problemas y fallas, formalizar el proceso de decisión estratégica, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones, además tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa. Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidores asociados en los objetivos de la empresa (Cabrera y colectivo, 2003, p. 43).

Difícilmente un plan de marketing anticipa correctamente “cuánto dinero y tiempo se requiere, pero constituye una guía eficaz para establecer prioridades y líneas directrices de actuación que incrementen sostenidamente los niveles de efectividad empresarial” (Hidalgo, 2012, p.21).

Se puede decir que el marketing ya no constituye una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como único centro de atención el cliente para lograr el éxito de forma sostenida y efectiva. Por todo ello resulta imprescindible, para la empresa moderna, poseer una estrategia de marketing que se concrete en políticas que aseguren la oferta, de forma tal que el cliente reconozca en ella el valor percibido en el producto/servicio ofrecido. Dicha estrategia se resume, de forma actualizada y adaptada a las condiciones reales de la organización, en el plan de marketing como herramienta de mejora continua.

1.3 Análisis de metodologías para el diseño de planes de marketing

Un plan de marketing es una herramienta básica, y su función debe ser encaminada por el mismo sendero del plan estratégico, no se pueden ver de forma separada, por lo que se dice que un marketing es efectivo si recibe la

ayuda de un plan de marketing pensado y diseñado correctamente, ya sea por cualquier metodología utilizada por el autor, lo que facilitara la integración de todas las actividades y asegurara un mañana posible para la empresa, ubicándola en un mercado competitivo y con una gran aceptación por los clientes (Zarragoitia, Alonso, 2006).

Cada empresa tiene su modelo de marketing, no existe un modelo único a seguir, debe buscar estrategias para maximizar los beneficios, por lo que existe una variedad de autores que proponen pasos para la elaboración de un plan de marketing. Existen diferentes versiones del contenido y etapas para la conformación de este, sin embargo se presentan algunos aspectos básicos, que de una u otra manera aparecen en todas las versiones, lo que ha conducido al establecimiento de una metodología de trabajo, que acepta la incorporación de las variables que sean apropiadas a la empresa.

Ejemplo de ello es la propuesta de Kotler, 1991, Bigné, 1997, la Escuela Superior de Estudio de Marketing (ESEM) España 1999, Stanton, 2000, Lambin J.J. (2003), Sanz de la Tajada, 2005, Ponce, C. (2011), Ortiz, R. (2011), Chauvin, S. (2011), Roberto Espinosa.es (2016); www.marketing-xxi.com (2016). También Gelmar García Vidal y colectivo de autores (2007) proponen una metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de las diferentes cadenas de la región. La que tiene como base los propuestos por Philip Kotler y Luis A. Barreiro P, al considerar que los mismos permiten una mejor adaptación a las condiciones concretas de las diferentes cadenas que operan en la región.

Existen numerosos formatos posibles, aunque son válidas las diferencias teniendo en cuenta los criterios de cada autor hay un hilo común en su diseño, así en su nivel más general, el plan gira alrededor de tres preguntas fundamentales para la empresa: ¿Dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde deseamos ir? ¿Cómo podemos llegar allá?

Con el objetivo de llegar a un análisis más profundo en el estudio y comparación de las metodologías antes mencionadas y otras encontradas en la bibliografía estudiada se muestra en el anexo 2 una tabla en la que se recogen los pasos, limitaciones y aportes de cada una de ellas. Para analizar la relación que existe entre estas se determinó la presencia en ellas, de las variables de mayor significación para el estudio: resumen para los ejecutivos, situación

actual de marketing, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de marketing, programas de acción, presupuestos y controles. Estas variables fueron seleccionadas a partir de la revisión bibliográfica, teniendo en cuenta los elementos más señalados por la literatura como necesarios para una eficiente planeación estratégica de marketing.

Se construye una matriz binaria a partir de la presencia o no de las variables (anexo 3) y se utilizó el SPSS para realizar un análisis de conglomerados jerárquico por autores, a través del cual se conforma el dendograma que se muestra en el anexo 4. Al realizar un corte en la distancia 15, se delimita la existencia de dos grupos, el primero que trata una menor cantidad de variables representado por: ESEM España (1999), Enrique Bigné (1997), Sanz de la Tajada (2005), Ponce, C. (2011), Lambin J.J. (2003), Ortiz, R. (2011), Chauvin, S. (2011), <http://robertoespinosa.es> (2016); y el segundo que trata una mayor cantidad de variables, representado por: Willan Stanton (2000), Phillips Kotler (1991), Ramírez, G. (2005), Gelmar García Vidal (2007); Alzamora Román, www.marketing-xxi.com (2016), Correa, D. (2010)

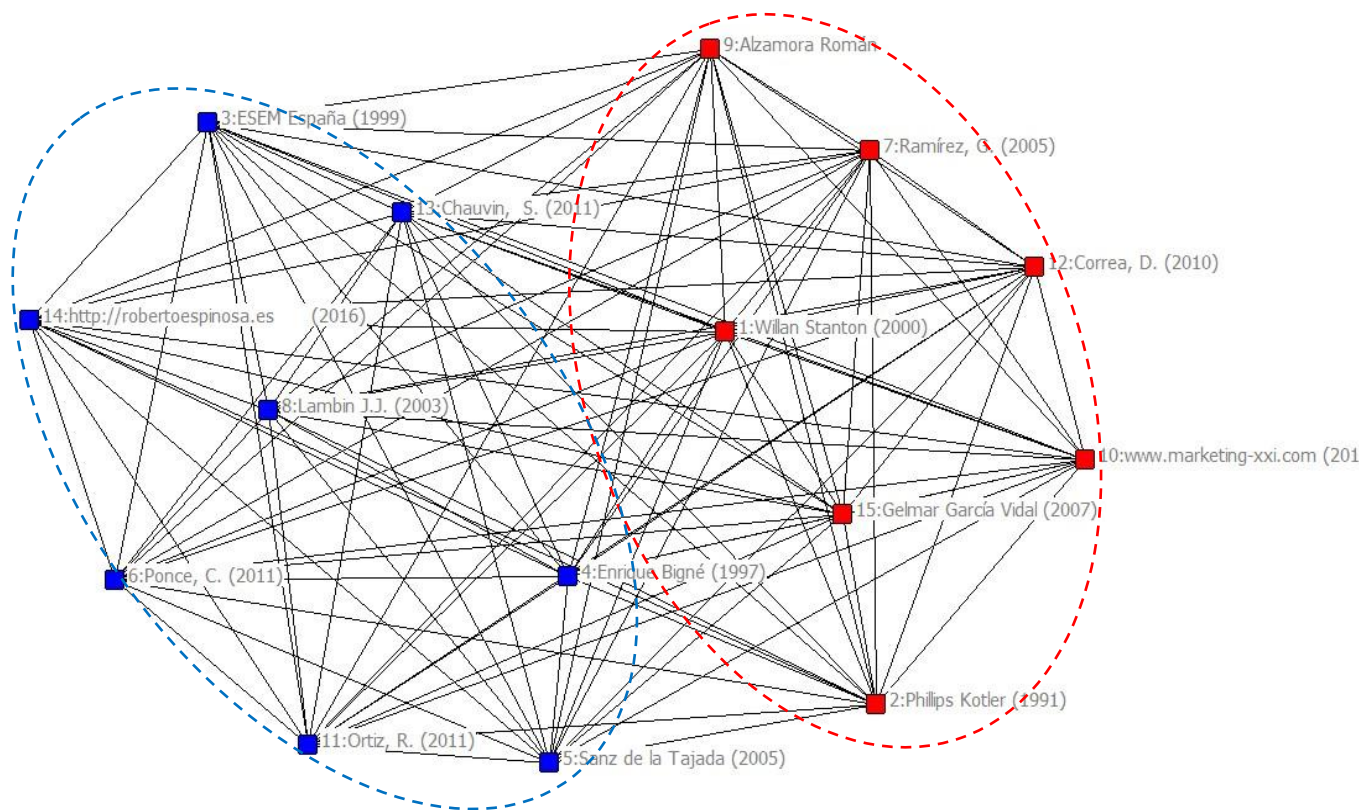


Figura 1.2: Red de relaciones entre autores

Para visualizar las relaciones que se establecen entre estos grupos de autores, se procesa la matriz binaria en el SPSS a través del análisis de correlaciones

de distancia y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el software UCINET. Con la aplicación NetDraw, se obtiene la red de relaciones entre los autores que se muestra en la figura 1.2, corroborándose la existencia de dos grupos (señalizados con los nodos rojos y azules), para profundizar en la estructura de la red se realiza el análisis del grado de centralidad, el cual arroja como resultado que el autor más central es: Willan Stanton (2000) quien además es de los que trata una mayor cantidad de variables.

El análisis realizado demuestra la superioridad de la metodología de Willan Stanton (2000) con respecto a otros autores, ya que aborda la mayoría de las variables analizadas, resaltando los elementos necesarios para una eficiente y eficaz planeación estratégica de marketing, todo ello alineado con las demás áreas de la organización, integrado a la estrategia empresarial y conducida por el diagnóstico, proyección y control. Tomando la misma para la realización de la presente investigación.

1.4 Estado actual del marketing en la División Oriente norte de TRD Caribe

La Cadena de Tiendas TRD Caribe División Oriente Norte fue creada con el propósito de captar divisas y satisfacer necesidades de la población a precios competitivos, garantizando la calidad del servicio. Hoy en día la cadena convertida en una de las mayores del comercio minorista cubano, por no decir la mayor, no ha tomado todas las acciones para consolidar al máximo la gestión comercial. Conscientes de su fortaleza en el mercado, y con la existencia de poca competencia que le haga frente, estando la población obligada a realizar sus compras en esta, se han descuidados elementos como las promociones y la fidelización de los clientes. Las tareas relacionadas con el marketing no son llevadas a profundidad, se quedan solo en la formulación de estrategias aisladas, sin un plan de acción y control para la verificación de su cumplimiento. No existe un plan de marketing como documento rector de la planeación estratégica del mismo que recoja el camino a seguir por la empresa. Con el objetivo de diagnosticar integralmente la gestión del marketing en la División Oriente Norte de TRD Caribe se procedió a utilizar la guía para la auditoría de marketing de Barreiro Pousa (2001), mostrada en el anexo 5. A partir de los resultados de la aplicación de dicha herramienta se definen los siguientes subepígrafes como colofón del diagnóstico.

1.4.1 Entorno de marketing

Para analizar el entorno del marketing en la División se dividió en macro y microentorno, en dependencia del nivel de relación existente entre cada una de las variables y esta. En el caso del macroentorno el diagnóstico incluyó las variables: demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político y cultural. Se determinó que desconocen cuáles son los principales cambios y tendencias demográficas que pudieran afectar a la entidad, al prestar sus servicios a la población en general, la variable demográfica no cobra significación especial y no resulta relevante ya que la población está obligada a comprar en sus instalaciones, ya que existe más demanda que oferta.

Desde el punto de vista económico la empresa conoce en parte los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y créditos que pueden afectar su desenvolvimiento. Cuentan con un registro de ingresos y conocen su tendencia por datos históricos. El establecimiento de los precios depende del departamento de compra de la empresa que tiene entre sus tareas la codificación y formación de precios de los productos. Se tiene conocimiento de factores económicos que pueden disminuir la compra por parte de los clientes como son la compra de casas y carros por la población, la solicitud de créditos para la construcción y la apertura de negocios por cuenta propia, la aprobación de los viajes al exterior del país. Además tiene conocimiento del aumento de los ingresos de la población por el propio hecho de los viajes, el incremento del salario en sectores priorizados, el pago por resultados, y el cumplimiento de misiones internacionalistas. No se tienen datos de la magnitud de la influencia de estos elementos para la empresa.

Desde el punto de vista ecológico, no se conocen las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato, aunque se realizan acciones para el mantenimiento y cuidado del entorno. Tiene incorporada la dimensión ambiental y el uso de la norma internacional ISO 14000 a su política de trabajo, basando su gestión en la prevención, reducción y control de la contaminación para mitigar el impacto ambiental causado por las diferentes actividades que se realizan en la entidad. Ejemplo de ello es el reciclaje de hojas y cajas de cartón que son entregadas a materias primas y la limpieza mantenida en los puestos de trabajo.

En cuanto a la tecnología, la empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan. Cuentan con las cajas registradoras necesarias para la ejecución del servicio, computadoras y medios de transporte. La logística demandó inversiones dirigidas al incremento de capacidades de almacenes y equipos, esencialmente los medios de almacenamiento y unitarizadores de carga. Se incrementaron y repusieron los equipos de transporte, que tenían entre 8 y 10 años de explotación. También se ejecutaron importantes inversiones dirigidas a las redes informáticas y a todo el equipamiento automatizado, este último incluyó el cambio de la tecnología obsoleta.

Desde el punto de vista político legal la empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing. Ejemplo de ello es el estudio profundo de los lineamientos y toda su influencia en la entidad. Con respecto a la variable cultural, se desconocen las tendencias culturales de los clientes, limitando esto las posibilidades reales de crecimiento en los segmentos de mercados actuales y potenciales, en los clientes repitentes existe un conocimiento relativo de sus tendencias culturales.

El análisis del microentorno se realizó partiendo del estudio de las variables mercado, clientes, competencia, distribución, suministradores y grupos de interés. El mercado actual es considerable, experimentando un crecimiento sostenido, la red de tiendas y servicios a la población se ha ampliado. El principal cliente es el pueblo y los servicios están orientados a la satisfacción de sus expectativas, en los diferentes segmentos de mercado, con profesionalidad, sostenibilidad y eficacia. Para ello se adopta un sistema de gestión de calidad basado en las Normas ISO 9000. No se conoce a profundidad cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio. Los estudios de mercado y la información con respecto a estos es antigua, no se han realizado estudios de este tipo recientemente.

Se tienen identificados los principales competidores sin embargo, de ninguno de estos competidores se conoce información relevante lo que constituye una limitación real. Se encuentran definidos dos niveles primarios de distribución (cero y uno). A partir de las características de la empresa destinada a las

ventas de mercancía, los principales suministros son importados, pero además tiene suministros de los productores nacionales.

De otras entidades de servicio no conoce la perspectiva de costo, ni la disponibilidad de los servicios de transporte, los servicios de publicidad, los de almacenamiento, los financieros y los de investigación de mercado. Tiene identificado como grupos de interés que representan problemas para su entidad los revendedores y ha dado pasos que atenúen esa situación.

1.4.2 Estrategia de marketing

Los directivos de la organización reconocen la importancia de centrar la actividad y enfocan la misma a la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. En función de los servicios que brinda y el objeto social, se lleva a cabo una estrategia de selección de segmentos, definiendo su mercado meta.

En cuanto a las metas y objetivos, no tienen definidos los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados. La empresa tiene formulada la misión y la visión. No existe una estrategia de marketing que permita alcanzar los objetivos corporativos ya que estos no están definidos. Solo en parte se desarrollan estrategias de posicionamiento para familias de productos de interés, las rebajas de precios y campañas por fechas conmemorativas. Los recursos existentes se encuentran distribuidos óptimamente para el cumplimiento de los componentes de calidad, servicios, pero para la promoción, publicidad y comunicación, se maneja a nivel de empresa y en ocasiones no es factible.

1.4.3 Organización del marketing

En cuanto a la estructura funcional existe un departamento comercial, con varios especialistas, que tienen como objetivo determinar los productos y servicios para satisfacer la demanda y expectativas de los clientes e instrumentar lo relativo a la comercialización y su seguimiento. Sus actividades abarca desde la elaboración de la “estrategia de compra-venta” a nivel nacional para la satisfacción de las expectativas del cliente hasta la gestión, dirección, asesoramiento y control de su ejecución. Posee la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes. Las actividades de marketing están estructuradas por territorio, esta estructuración responde a un criterio

adecuado. Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de comercial y el resto de los departamentos.

1.4.4 Sistemas de marketing

Con respecto al sistema de información, no se realizan investigaciones de marketing que obtenidos sus resultados permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones en relación con sus clientes, competencia, suministradores u otros grupos de interés, además de existir una insuficiente explotación del comercio electrónico y no utilización de los medios informativos y de apoyo establecidos como vías de información al cliente.

El sistema de planificación de marketing, se lleva a cabo solo en parte, no se mide el mercado potencial pero si se hacen previsiones de ventas según los meses del año y su comportamiento histórico. No se confeccionan planes de marketing, por lo que no existen sistemas de control para asegurar que se cumplirán los planes. La empresa analiza periódicamente la rentabilidad de los productos, el mercado, y canales de distribución. En cuanto a los costos de marketing solo se contempla el presupuesto de publicidad y promoción, a nivel de empresa, y para el arrendamiento de locales e inmuebles.

1.4.5 Mezcla de marketing

La empresa tiene establecida una cartera de servicios consistente, y hace hincapié en incrementar la calidad. Conoce mediante las encuestas que aplica, que actualmente el nivel de satisfacción de los clientes sobre sus servicios es de un 83,3 %, superando lo planificado. Estos resultados se analizan en los consejos de dirección y se toman como referencia para la toma de decisiones.

Los precios de los productos ofertados se establecen a partir de su ficha de costo y el margen comercial que se le aplica según la familia de productos. La política de precios está dirigida a obtener costos más ventajosos, sin pérdida de la calidad requerida y cumpliendo con los precios mínimos de venta que se establecen en el país para los productos que se ofertan, pagando al contado. Ofertando un producto de calidad, conociendo de la evolución de la cultura del cliente que busca producto de calidad sin importar el precio a pagar por el mismo, siempre que sea justo.

La empresa para la distribución de los servicios de la cartera, valora y controla de forma constante la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la solicitud de los servicios por el mercado. Están formulados los

objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la entidad aunque el presupuesto para estas acciones es limitado. La empresa cuenta con una fuerza de ventas debidamente seleccionada, organizada y capacitada para su labor, pero desmotivada con su remuneración salarial.

1.4.6 Resultados de marketing

La ejecución del plan de marketing no se puede evaluar ya que no se confecciona, solo se evalúa el plan de ventas. Se analiza la proyección de servicios nuevos y la suspensión de algunos que no reportan utilidades o al menos la planificada. Al realizar el análisis de costo-efectividad la empresa cuenta con sistemas que le permiten retroalimentarse de la satisfacción de los clientes. Se analiza la evolución de la cuota de mercado de los servicios que se prestan. Se valoran y analizan las tendencias del comportamiento en las ventas. No se evalúa la eficiencia de los gastos en publicidad y promoción. Con respecto al costo de la actividad de marketing, no existe el presupuesto para desarrollarla y se ejecuta dependiendo más de la disponibilidad de recursos de los proveedores que de la propia empresa.

1.4.7 Conclusiones

Como resultado del diagnóstico realizado, los principales logros son:

1. Está definida la misión y la visión
2. Cuenta con un capital humano calificado
3. Tiene definida la cartera de productos así como sus precios
4. Cuenta con tecnología adecuada para realizar el servicio
5. Están identificados la competencia, los clientes actuales y potenciales, los mercados y los canales de distribución

Principales problemas:

1. Del análisis del macroentorno se detectó la inexistencia de información sobre el comportamiento de la variable demográfica y cultural
2. Del microentorno se detectó que aunque se tiene identificada la competencia se desconoce la tecnología con que cuenta, canales de distribución, tarifas y otros aspectos de interés
3. No están definidos los objetivos corporativos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados
4. No existe una estrategia de marketing bien definida

5. Inadecuado desarrollo de estrategias de posicionamiento y mezcla de marketing
6. Los planes de marketing no se confeccionan, por lo que no existen sistemas de control para asegurar la confección de los mismos
7. El sistema de marketing no está debidamente estructurado
8. El presupuesto destinado al marketing es extremadamente limitado para llevar a efecto acciones de promoción y otras

Conclusiones parciales del capítulo

La elaboración del hilo teórico conductor del presente capítulo posibilitó verificar la existencia de las siguientes conclusiones parciales:

1. Se realizó un análisis de las tendencias y enfoques por las que ha transitado el marketing desde su institución como filosofía de actuación empresarial; ofreciéndose un apartado para la evolución en Cuba
2. El plan de marketing constituye una herramienta de carácter rector para organizaciones lucrativas que pretendan posicionarse estratégicamente en mercados atractivos o en constante crecimiento
3. La elaboración y actualización del plan de marketing permite guiar a la empresa en la consecución de los objetivos y metas más importantes no solo en el área comercial; sino en el resto de los departamentos
4. Se fundamentó la comparación metodológica de un conjunto de procedimientos avalados para confeccionar planes de marketing, escogiéndose la propuesta de William Stanton por herramientas científicas como el SPSS y UCINET
5. Se diagnosticó, previo uso de herramientas metodológicas de probado carácter como la entrevista y la auditoría científica de Barreiro Pousa, el estado presentado actualmente por la gestión comercial en la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín

CAPÍTULO II.
DISEÑO DE UN PLAN
DE MARKETING PARA
LA DIVISIÓN ORIENTE
NORTE DE TRD CARIBE
EN HOLGUÍN

CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA DIVISIÓN ORIENTE NORTE DE TRD CARIBE EN HOLGUÍN

Teniendo en cuenta el análisis del criterio de los diferentes autores consultados y tomando en consideración lo analizado en la construcción del marco teórico-práctico-referencial de la investigación, se expone en este capítulo la aplicación de la metodología de William Stanton (2000) como instrumento de trabajo para dar solución al problema profesional planteado. Para ello se presenta una breve caracterización de la empresa objeto de estudio, la descripción de cada uno de los pasos del procedimiento con sus objetivos, herramientas y tareas a desarrollar, además de la aplicación de este en el diseño de un plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín.

2.1 Caracterización de la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín

La cadena de tiendas TRD Caribe fue creada en el año 1994 con el propósito de captar divisas y satisfacer necesidades de la población a precios competitivos, garantizando la calidad del servicio. Inicialmente se caracterizó por ser “la tienda del barrio” con una pequeña red comercial. Se dispone la subordinación de TRD Caribe al Grupo de Administración Empresarial S.A. (GAE S.A.), que a su vez se subordina al Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La división territorial de la cadena en la provincia de Holguín se encuentra localizada en Carretera Central No.30, entre Mártires y Holguín.

Los años siguientes a su creación se caracterizaron por el desarrollo de un amplio y complejo proceso inversionista que le reportó un crecimiento acelerado por la vía extensiva hacia el interior de sus estructuras organizativas. Ese crecimiento sostenido en el mercado amplió su red de tiendas y servicios a la población permitiendo que se desarrollara progresivamente el activo fundamental de la empresa, el capital humano y que se formaran dos nuevas divisiones: Camagüey y Oriente Sur. Surgiendo así la División Oriente Norte, integrada por las provincias Tunas, Granma y Holguín.

Como parte del proceso de institucionalización orientado por la máxima dirección del país, en los años 2008 y 2009 debido a la asimilación de otras cadenas de tiendas, crecieron cuantiosamente todos los activos y se amplió el objeto social. Las cadenas de tiendas recibidas procedieron del Ministerio de Industrias Ligeras (MINIL) como BISART y CUBARTESANIA, tiendas Gaviota

del Grupo de Turismo Gaviota S.A, además de la venta minorista y otras actividades de CUBALSE y Traslado de Valores (TRASVAL).

En el año 2013 se crean las Divisiones Tunas y Granma, quedando la División Oriente Norte formada por la provincia Holguín. Se inició la revisión del diseño estratégico en su totalidad, pues evidentemente este ya no respondía a la nueva empresa en la que se había convertido. Ante las profundas transformaciones ocurridas, que incluyeron cambios en la alta dirección, se evidenció la necesidad de contar con un enfoque estratégico en los líderes. A partir de entonces dejó de ser la “tienda del barrio” y ha tenido que garantizar la diferenciación en el mercado. Se considera una división en progreso, con una capacidad logística aceptable, cuenta con una fuerza de trabajo calificada, ofertando una amplia gama de productos. Su cultura conformada por los valores, creencias y comportamientos comunes de sus miembros, las políticas, símbolos, tradiciones y el ambiente laboral ha evolucionado.

En el año 2015 la división hace una revisión del diseño estratégico, el cual es renovado para el período 2016-2020. De modo que la División Oriente Norte de TRD Caribe define su misión como sigue: “La Cadena TRD Caribe, es una empresa orientada a la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado a través de la comercialización minorista de productos alimenticios y no alimenticios, con profesionalidad, sostenibilidad y efectividad.”

Y las aspiraciones quedan reflejadas en su visión: “Queremos ser en Cuba la Cadena de Tiendas de referencia, por la calidad de los servicios y los productos comercializados satisfaciendo a los clientes en sus diferentes segmentos de mercado, con trabajadores profesionales y comprometidos.”

La división se ha caracterizado por seguir a la dirección de la empresa quien a su vez mantiene una actitud anticipativa, conceptual y participativa, crítica y abierta ante un entorno cada vez más turbulento, concentrada en delinear perspectivas y trabaja para que la empresa se encamine hacia ellas.

2.2 Descripción de la metodología utilizada para el diseño del plan de marketing de la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín

La metodología de Stanton, 2000 (anexo 6) fue seleccionada para la realización del plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe, mediante ella se puede desarrollar y mantener un estrecho vínculo estratégico entre las metas y el potencial de la organización y sus oportunidades

cambiantes, basándose en el establecimiento de una serie de pasos a seguir que son: una misión bien elaborada, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas. Las estrategias de marketing ejercen un papel importante en las empresas, fundamentalmente como frontera entre esta, sus clientes y sus competidores. Además se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

A esta metodología se decidió por parte de la autora incorporar en la etapa II, referido al análisis de la situación actual, el análisis de los factores claves de éxito y de los elementos mezcla de marketing adaptada al comercio minorista que Luis A. Barreiro Pousa (2000), propone en su tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas, titulada Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba y que también son empleados por Gelmar García Vidal (2007) en su trabajo Metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de la región.

Esta decisión se basa en que el marketing del comercio minorista, como parte del marketing de servicios, debe responder en su mezcla, a las características de esa actividad. Tratar de constreñirse a las variables clásicas, que funcionan bien para la manufactura, y que además no consideran los factores clave para ese negocio, como son la fuerza de ventas o los servicios de la venta propiamente, no contribuyen al mejor esclarecimiento de las posibilidades de utilización del marketing.

La metodología propuesta cuenta con ocho etapas a realizar en el diseño del plan de marketing las que se explicarán a continuación:

Etapas I. Resumen para ejecutivo

Objetivo. Dar a conocer los principales objetivos que se desean alcanzar. Presentar un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección, lo cual permitirá que esta entienda los aspectos principales.

Tareas. Elaborar el resumen con los datos más importantes. Se relacionarán los principales objetivos y recomendaciones.

Herramientas. Revisión de documentos, análisis y síntesis.

Etapas II. Situación actual del marketing

Objetivo. Analizar los elementos más significativos que proporcionan información sobre la situación actual del marketing.

Tareas. Se analizan los siguientes elementos:

Se realizará un diagnóstico de la actividad comercial considerando los factores claves de éxito. Los factores claves de éxito definidos se relacionan a continuación:

- Ubicación, accesibilidad o cercanía geográfica de la oferta al cliente
- Conocimientos del mercado, se define el mercado servido, incluyendo sus segmentos principales. El tamaño del mercado se muestra con respecto al año anterior. Se revisan las necesidades del consumidor
- Planificación y compra de la mercadería, realizar análisis de las ventas y de los niveles de rotación de los productos
- Capacidad de reacción, analizar relación con la competencia y los proveedores
- Eficacia y motivación de los recursos humanos, valorar la satisfacción y dificultades relacionadas con los trabajadores
- Imagen del establecimiento, analizar todos los elementos que la componen

Se realizará un diagnóstico de la actividad comercial considerando los elementos de la mezcla de marketing para el comercio minorista. La mezcla de marketing para el comercio minorista incluye:

- Facilidades físicas, ubicación como elemento que puede ofrecer el beneficio de la cercanía, las condiciones del local, en términos de áreas para diferentes usos, el mobiliario y equipamiento
- Mercadería y servicios, variedad y surtido que espera encontrar el cliente, tales que le permita seleccionar aquello que sea más consistente con sus intenciones de compra y preferencias
- Precio, analizar las políticas de compra establecidas, en cantidad y precio, a fin de evaluar cómo impactan en los costos
- Fuerza de ventas, capacidad del personal de contacto, que en su permanente interacción con los clientes brinda información, actúa como prescriptora, influye en la decisión de los clientes y proyecta la imagen

- Comunicación, actividades que proporcionan al consumidor la información sobre el establecimiento y la oferta que éste posee. Incluye la venta personal, la publicidad, el merchandising visual del distribuidor, las actividades promocionales y las relaciones públicas, en lo esencial
- Distribución, se describen las tendencias recientes y los desarrollos de ventas en los principales canales de distribución

Herramientas. Revisión de documentos, análisis de datos y entrevistas.

Etapas III. Amenazas y oportunidades

Objetivo. Analizar los factores externos e internos (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas) que influyen.

Tarea. Se requiere el estudio del futuro y visualizar las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el producto o el servicio, así como tener en cuenta las debilidades y fortalezas. Confeccionar la matriz DAFO

Herramientas. Análisis y matrices. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y (DAFO).

Etapas IV. Objetivos y problemas

Objetivo. Declarar los objetivos que a la empresa le gustaría lograr durante el término del plan y los problemas que la están afectando y desea resolver.

Tareas. Redactar los objetivos que se desean alcanzar y los problemas que pudieran impedir el cumplimiento de los mismos.

Herramientas. Revisión documental y bibliográfica, trabajo en grupo, tormenta de ideas, realización de entrevistas a directivos y comerciales de la empresa.

Etapas V. Estrategias de marketing

Objetivo. Preparar la estrategia de marketing, que no es más que la lógica mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos. Esta consta de estrategias específicas de mercados metas, mezcla de marketing y nivel de gastos de marketing.

Tarea. Analizar las estrategias de marketing en cuanto a:

Mercados metas. Describir segmentos de mercados en los cuales se centrará la organización, debe asignar los esfuerzos y energía a los segmentos de mercado más competitivos. Deberá desarrollar estrategias para cada segmento seleccionado.

Mezcla de marketing. Describir estrategias específicas para los elementos de la mezcla, que son los productos nuevos, campaña de ventas, publicidad,

promoción de ventas, precios y distribución. También debe explicar cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave que se describen en secciones anteriores

Nivel de gastos de marketing. Describir el presupuesto de marketing que se necesitara para ejecutar las diversas estrategias.

Herramientas. Elaboración de estrategias y análisis de las matrices.

Etapa VI. Programas de acción

Objetivo. Formular los programas de acción específicos para dar cumplimiento a objetivos y estrategias comerciales trazadas por el establecimiento para el período analizado.

Tareas. Elaborar un programa de acción que permita implementar las estrategias propuestas

Herramientas. Búsqueda documental y bibliográfica, trabajo en grupo, tormenta de ideas, realización de entrevistas a directivos y comerciales de la empresa.

Etapa VII. Presupuestos

Objetivos. Estimar un presupuesto para dar cumplimiento a los programas de acción trazados por la tienda para el período analizado.

Tareas. En la estimación del presupuesto es necesario tener en cuenta las acciones que necesitan de presupuesto para hacer un desglose del presupuesto que por plan se tiene, teniendo en cuenta los resultados que pueden lograrse con este plan.

Herramientas. Búsqueda documental y bibliográfica, trabajo en grupo, tormenta de ideas, realización de entrevistas a directivos y comerciales de la empresa y análisis del presupuesto

Etapa VIII. Controles

Objetivo. Asegurar la ejecución óptima del plan y mantener una vigilancia continua sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctivas.

Tareas. Se realizará una tabla donde se describan las formas de control con sus respectivas acciones, el periodo o fecha de cumplimiento y los objetivos que estas se trazan en cada caso.

Herramientas. Búsqueda documental y bibliográfica, trabajo en grupo, tormenta de ideas, realización de entrevistas a directivos y comerciales de la empresa.

2.3 Diseño del plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín

Basado en la fundamentación teórica del trabajo se hace una propuesta de plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe, utilizando la metodología de Stanton con las adaptaciones explicadas anteriormente.

Etapa I. Resumen para ejecutivo

Como consecuencia de los cambios actuales que está realizando la cadena de tiendas TRD Caribe, la presencia de un mercado cada vez más exigente y la proliferación de los centros comerciales, es necesaria la realización de la planeación estratégica de la gestión comercial en la División Oriente Norte.

La propuesta que se hace en el plan de marketing tiene como objetivo que esta logre el aumento de la satisfacción del cliente, la rotación de los inventarios y las ventas con respecto al año anterior (Tabla 2.1), además de cumplir el plan de ventas para el año 2016 de 69 057.3 MP, todo esto apoyado por la disminución de las devoluciones y el inventario de lento movimiento.

Tabla 2.1. Comparación de indicadores.

Indicador	2015	2016	%
Satisfacción del cliente	83,3	85	1,7
Plan de ventas	62580,6	69057,3	10,35
Rotación de los inventarios	2,2	2,5	13,6

Se espera que estos resultados se logren sobre la base de realizar estudios de mercado frecuentes, de crear un ambiente que asegure según los principios del merchandising una experiencia de compra positiva para así obtener la fidelización de la clientela, desarrollar acciones promocionales, capacitar el personal y conseguir con ello la diferenciación del producto.

Las posibilidades de contribución del plan de marketing en el cumplimiento de lo deseado por la empresa serán positivas y se concentra en las unidades comerciales, donde el estudio realizado permitirá profundizar en la demanda insatisfecha y en la satisfacción del cliente interno y externo. Contribuirá al logro de la estabilidad de los abastecimientos aplicando variantes con el reaprovisionamiento de los productos desde la base de almacenes, con énfasis en aquellos que son más demandados por los clientes y que hacen un mayor aporte a los ingresos de la empresa. Ayudará a la ampliación de la red de tiendas con mayor confort, el equipamiento necesario, imagen y mejor servicio.

Favorecerá su competitividad y el desarrollo de un nuevo modelo de gestión que permita articular una oferta comercial conjunta e integrada, que facilite el aprovechamiento de las sinergias que se generan entre los distintos establecimientos que componen su oferta. La aplicación de una estrategia de comunicación única que permita construir una imagen. La actualización constante de los establecimientos que más satisfacen las necesidades de los consumidores y la gestión de sus interiores, con la finalidad de incrementar su capacidad de atracción, con un impacto positivo en la recuperación paulatina de la imagen comercial.

Etapas II. Situación actual del marketing

Diagnóstico de la actividad comercial según los factores claves de éxito.

Ubicación de las unidades comerciales

Las unidades comerciales se encuentran ubicadas en áreas de fácil acceso al encontrarse en distintos puntos de la provincia, buscando siempre la accesibilidad o cercanía geográfica de la oferta al cliente, con respecto a los consumidores están situados en zonas que los favorecen. Las facilidades complementarias permiten los desplazamientos multipropósitos donde los consumidores compaginan la compra con otras actividades no comerciales. Cuenta con una ubicación estratégica con respecto a sus competidores.

Distribuidas en todos los municipios de la provincia, poseen gran número de tiendas, con la mayor representación en la ciudad de Holguín. La división cuenta con 7 complejos comerciales especiales, 10 unidades comerciales, dos uniones kiosquera que atienden 49 puntos de venta y kioscos, una unidad básica de servicios técnicos y una base de almacenes.

Conocimientos del mercado

La empresa en el año 2015 aplicó una encuesta¹ (anexo 7) en sus unidades comerciales, tomando una muestra de 360 clientes, para conocer mejor su mercado. La que dio como resultado que los clientes que más visitan las tiendas tienen de 26 a 35 años y el 61% son mujeres lo que indica que son estas las que con mayor frecuencia asisten a las tiendas a realizar las compras.

¹Tomada de Proenza Regalado, L. E. (2015). Propuesta de un procedimiento metodológico para evaluar proyectos de inversión de mejora de imagen comercial en la Cadena de Tiendas TRD Caribe

Más de la mitad de los consultados visitan frecuentemente las unidades comerciales y la principal razón es la cercanía.

El 82.9% de los encuestados está satisfecho con la mercancía. Inciden negativamente en este resultado la calidad de la mercancía, la variedad del surtido y la correspondencia entre el precio y la calidad. El 75.5% de los clientes se fue insatisfecho de la tienda por ausencia de mercancías. Ante la pregunta ¿cuál fue el producto que no encontró? las respuestas fueron: desodorante, pollo, máquina de afeitar, aceite y acondicionador. El 84% está satisfecho con la calidad del servicio. Las incidencias en esta variable fueron el trato de los cajeros, la atención de los vendedores, la rapidez del servicio y la explicación de los vendedores. El 83% se encuentran satisfechos con las condiciones para efectuar las compras. Los problemas presentados son las condiciones higiénicas, la climatización, las señales para orientar al cliente y la organización, que pese al trabajo que se realiza en cuanto al reordenamiento de las unidades comerciales, de acuerdo a la política de surtido y la aplicación de las técnicas de merchandising, sigue manteniendo dificultades.

El nivel de satisfacción general es de 83.3% superior al año anterior en un 3.3%. Las principales recomendaciones planteadas por los clientes para mejorar el servicio fueron ofertar más mercancía (variada y surtido), bajar precios (más económicos), mejorar el trato al cliente y reparar la unidad.

La dirección tiene definidas las tendencias relacionadas con el tamaño de su mercado y su segmentación. Opera principalmente en el mercado de consumo, dirigido a toda la población, y crea su propia clasificación para la segmentación en función del nivel de ingresos. La que queda conformada por tres grupos, estos son: turístico, alto y medio, y bajo. Representando un 7%, 38% y 55% respectivamente de la cuota de mercado total.

Turístico: Personas que se encuentran de visita en el país y buscan la satisfacción de sus necesidades. Valoran como muy importante la calidad en su elección de compra. Reconocen la profesionalidad y amabilidad, el trato personalizado y el uso de detalles. Aunque su compra no es habitual tienden a frecuentar los establecimientos cercanos a sus lugares de alojamiento.

Cientes de medio-alto poder adquisitivo: Buscan la satisfacción de la necesidad, pero con un fuerte componente de ocio y recreación. En su elección juega un papel importante el status del lugar, como vía de satisfacer

necesidades de autorrealización y reconocimiento. Se sienten motivados por la relación cantidad-precio, aunque exigen calidad en los productos y servicios. Reconocen la profesionalidad y amabilidad, el trato personalizado y familiar y el uso de detalles. Tienen un gran peso en los ingresos de la red. Es un cliente con cierta tendencia a la fidelidad.

Cientes de bajo poder adquisitivo: Este grupo de consumidores tienen un importante peso en los ingresos de la red, pues son los que regularmente frecuentan los establecimientos, pero lo hacen buscando satisfacer necesidades a partir de la compra de productos y ofertas muy económicas, en volúmenes pequeños. Valoran como muy importante la relación cantidad/calidad-precio en su elección de compra. Frecuentan establecimientos donde puedan encontrar una oferta variada a precios módicos valoran mucho la cercanía de los establecimientos de sus hogares y centros de trabajo. Son clientes fieles en su mayoría, pues gustan de frecuentar los mismos establecimientos Por el porcentaje que representan en el mercado, tienen gran importancia en los ingresos de la red.

Planificación y compra de la mercadería

En este punto se analizan las ventas y los niveles de rotación de los productos. Al cierre del año 2015 las ventas se comportaron al 105.72 %, de un plan de 62 568.6 MCUC se logra un real de 66 137.6 MCUC, mostrando un ascenso respecto al año 2014 de 7 103.9 MP y con respecto al 2013 crece 13 546.7 MP, existiendo un aumento progresivo de año en año (tabla 2.2). La aceptación de moneda nacional permitió recaudar 263 759.6 MCUP que representan 10 550.4 MCUC y las ventas por tarjetas de crédito ascienden a 14 216.9 MP, representando el 22 %. Las ventas de producción nacional alcanzan un importe de 20 280.8 MCUC lo que representa el 30.66 % de las ventas. En 4 familias de productos se concentra el 85 % de las ventas: alimentos, bebidas y licores, artículos de higiene personal y perfumería.

Tabla 2.2. Comparación de las ventas (millones de CUC)

Año 2015				Año 2014			Año 2013
Plan	Real	%	Variación	Real	Variación	%	Real
62,580.6	66,158.2	105.72	3577.6	59,054.2	7,104.0	112.03	52,611.5

Fuente: Informe económico TRD Caribe diciembre 2015.

El plan lo cumplen 16 dependencias (anexo 8) representando el 88.9 %. No logran cumplir la boutique La Exclusiva y La Unión Kiosquera, en lo fundamental por la falta de iniciativas y creatividad en la gestión de venta, seguimiento de las mercancías y oportunidad en el pedido, en el caso de la boutique su principal causa es la no entrada de mercancías.

Las devoluciones son otra de las causas que disminuyen los ingresos. El registro de estas es una de las medidas que se ha aplicado para conocer sus motivos, además de tener criterios para no volver a comprar los productos y exigirle al proveedor. Las devoluciones representan el 0.61 % de las ventas, aumentaron respecto al 2014 en 54.6MP. Corresponde a electrodoméstico el 65% y el 22% al calzado, como familias de mayor incidencia. Las causas principales de estas son la existencia de un alto número de bajas técnicas, por el déficit de piezas para reparar los equipos electrodomésticos. Deficiencias en la orientación e información al cliente sobre el producto, así como los derechos y deberes que posee al adquirir los mismos. Poca profesionalidad de los vendedores de electrónica y electrodomésticos en la gestión de ventas. Escasa gestión a la hora de realizar los cambios por talla, básicamente en el calzado, siendo en muchos lugares la primera opción, la devolución del efectivo.

El niveles de rotación de los productos es bajo y lo evidencia el inventario medio que asciende a 18 699.5 MP, con una cobertura de 177 días, y una rotación de los inventarios de 2,2 veces. En el anexo 9 se refleja el comportamiento de los inventarios. Como familias que más inciden en los altos niveles de estos se encuentran electrodomésticos, ferretería, confecciones y peletería. Existió un crecimiento en los niveles de inventarios de mercancías para la venta con relación al año anterior en 432.5 MP. El total de inventario de merma ascendió a 249.5 MCUC, representando el 1.49 % del total, decrece en relación a igual período del 2014 en 24.4 MCUC. Los inventarios ociosos ascienden a 94.7 MP decreciendo en 23.9 MP respecto igual periodo del año anterior, además existe saldo en inventarios de lento movimiento de 45.5 MP que decrecen con relación al año anterior en 21.8 MP.

Los indicadores de eficiencia se comportaron de la siguiente forma:

La venta a precio de costo fue de 33 283.2 MCUC y el promedio de venta diario 94.2 MCUC. La venta por trabajador es de 187.17 pesos convertibles diarios

por trabajador, con un crecimiento de 17.88 pesos convertibles diarios respecto al plan. Comparando con el año anterior hay un crecimiento de 53.52 pesos. La venta por trabajador total se sobre cumple en 11.28 pesos convertibles diarios. La productividad por m² de área de venta en unidades comerciales es de 17.02 pesos convertibles diarios, de un plan de 16.10 ingresando de más 0.92 pesos convertibles diarios. Se obtienen utilidades totales de 11 172.1 MP (tabla 2.3) con un sobrecumplimiento de 2 657.1 MP comportándose al 131.20 % incidiendo fundamentalmente el crecimiento de los ingresos totales que ascienden a 4 394.1 MP. Si comparamos la utilidad con igual periodo del año anterior presenta un crecimiento de que 2 821.4 MP.

Tabla 2.3. Análisis de las utilidades (millones de CUC).

Año	Gastos Totales	Ingresos Totales	Ventas Netas	Utilidad
2015	56,394.8	67,566.9	59,481.0	11,172.1
2014	51,220.0	59,570.7	52,803.9	8,350.7
Variación	5,174.8	7,996.2	6,677.1	2,821.4

Fuente: Informe comercial TRD Caribe diciembre 2015.

Capacidad de reacción

En este punto se analizan las relaciones con los proveedores y la competencia. En el afán de lograr proveedores que reúnan las condiciones y características de estabilidad en el surtido, calidad de los productos, precios con un buen margen de ventas, seriedad en los contratos y otras cualidades que los hagan confiables la cadena ha experimentado con dos vías para su reaprovisionamiento: los proveedores nacionales y los proveedores extranjeros. Para lograr los contactos con los proveedores nacionales se aprovechan la oportunidad de las rondas de compras y ferias comerciales. Estos se caracterizan generalmente por ofertar productos con especificaciones que luego no son capaces de cumplir ya sea en calidad, oportunidad, surtido o cantidad, produciéndose pérdidas. Con respecto a los proveedores externos la cadena tiene licencia de importación y cuenta con oficinas de compra en países como Panamá, Brasil, China y Vietnam que facilitan el comercio con el exterior agilizando y abaratando las importaciones.

Las relaciones con los proveedores extranjeros resulta complicada ya que la aprobación de la selección de un proveedor de este grupo se encuentra

centralizada por la dirección nacional resultando más rígidas, cada tres meses aproximadamente se hace un pedido a los países con los que tiene licencia de compra, utilizando una herramienta comercial que permite hacer el pedido desde la tienda a través de la computadora pero con la imposibilidad de ver la mercancía, solo se da a conocer la existencia de la misma por códigos, esto trae consigo que no siempre la mercancía que se pide reúna todos los requisitos que el cliente necesita o al contrario que las reúna pero por temor a aumentar los inventarios con mercancías de lento movimiento, el pedido que se haga no sea suficiente como para satisfacer la demanda del mismo.

Los proveedores internacionales no cumplen con los pedidos en fecha y cantidad llegando con retrasos y faltantes de origen. Las compras que se realizan por lote, para ganar en el margen de venta, ocasiona que no se realicen compras para satisfacer al cliente, además de problemas en el tallaje e irregularidad en los productos estrellas. También no se mantiene una constancia en los productos, sobre todo los de perfumería que escasean con mucha frecuencia y las marcas varían demasiado, dando lugar a que el cliente no pueda adquirir el producto con que se encuentra familiarizado.

De forma general se puede plantear que los mecanismos de relación con los proveedores no son los más idóneos para este tipo de negocio de ventas al detalle, los contratos existentes resultan escasos y abarcadores, producto a su carácter tan general no siempre se logra el grado de detalle necesario respecto a las especificaciones de calidad y oportunidad. En el anexo 10 se muestra los proveedores más importantes, y que además cuentan con mayor participación en las ventas diferenciando los nacionales e importado. Entre los proveedores importados destaca Potevio International Company Limited, y de los proveedores nacionales se evidencia que Cervecería Bucanero S.A ocupa el primer lugar.

Se identifican como competidores de la cadena de tiendas TRD Caribe, aquellas empresas que satisfacen las necesidades de los mismos clientes con ofertas similares. La rivalidad competitiva en el mercado actual es fuerte, existen varias cadenas de comercio minoristas, entre ellas se encuentran: las tiendas Panamericanas de la corporación CIMEX, tiendas CARACOL, la red comercial del MICIN en la provincia y la actividad por cuenta propia, tiendas de ARTEX y además la Galería de venta del Fondo de Bienes Culturales.

Las tiendas Panamericanas constituyen las competidoras potenciales de TRD Caribe, así lo demuestra el siguiente análisis. En el período 2013-2015 TRD Caribe ha mantenido el liderazgo del mercado del comercio minorista en la provincia Holguín y en el año 2015 alcanza 66 158.2 MCUC de ventas, y tiendas Panamericanas 62 059.1 MCUC, existiendo una diferencia de 4 099.1 MCUC, lo que se puede apreciar en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Evolución de las ventas de las dos cadenas (MCUC).

CADENAS	2013	2014	2015
TRD	52 611.5	59 054.3	66 158.2
CIMEX	49 601.2	57 777.7	62 059.1
TOTAL	102 212.7	116 832.0	128 217.3

Fuente: Informe comercial TRD Caribe diciembre 2015.

En el año 2015 el mercado conformado por estas dos cadenas creció, lo que demuestra el incremento del poder adquisitivo de la población. Se puede constatar que ambas cadenas alcanza un crecimiento sostenido, mayormente en la primera, pero teniendo siempre dificultades en el reaprovisionamiento de importantes líneas de productos y fundamentalmente las de alta demanda.

La evolución de la participación del mercado de estas cadenas durante los años 2013 hasta el 2015 (tabla 2.5), evidencia como TRD ha experimentado un crecimiento en la cuota de mercado y CIMEX ha ido perdiendo, esto comportamiento está dado por el hecho de que son asumidas varias cadenas como CUBALSE por TRD y su cuota de mercado se incrementa.

Tabla 2.5. Evolución de la participación en el mercado.

Cadenas	2013	2014	2015
TRD	43.6	54.1	55.3
CIMEX	56.4	45.9	44.7

Fuente: Informe comercial TRD Caribe diciembre 2015.

La amenaza de entrada de nuevos competidores al sector es baja, teniendo en cuenta las características del mercado de comercio minorista, debido a que es el Estado, quien decide o no la creación de las empresas en función de las necesidades del país. Pero no se debe dejar de tener en cuenta el contexto en

que se encuentra nuestro país en estos momentos y las posibilidades de que alguna empresa extranjera decida invertir en esta rama en el territorio.

Eficacia y motivación de los recursos humanos

La división cuenta con una plantilla de 1487 trabajadores, de ellos 848 son mujeres representan el 57.03% y 639 hombres representan el 42.9 %, por ser una actividad de servicios 969 son de esta categoría constituyendo la más numerosa representando el 65.57 %, obreros 154, técnicos 291 y dirigentes 67. Al analizar la categoría de servicio por sexo existe un predominio del género femenino representando el 78 %, dado fundamentalmente por ser una actividad bien desarrollada por las mujeres. Predomina la fuerza laboral joven representando el 70% menores de 40 años y solo 36 sobrepasan los 60 años representa el 2.62%; el 96.2% posee nivel escolar medio superior o superior, y el 24.5% son negros o mestizos. De forma general se pueden señalar como características principales de la fuerza de trabajo: alto nivel profesional, predominio del sexo femenino, fuerza de trabajo joven.

Con el objetivo de conocer el estado de los recursos humanos, la dirección realizó un estudio sobre la satisfacción laboral. Aunque no es crítica, se considera baja pues el valor del índice de satisfacción es de un 74.4%. Las dificultades están en la recreación por parte del centro; la transportación de los trabajadores; la alimentación, el calzado laboral; el salario; la superación y la incomodidad de algunos puestos. De acuerdo a los resultados, se puede considerar que los trabajadores, no obstante mostrar insatisfacción, la gran mayoría (nueve de cada diez), prefieren trabajar en TRD Caribe y no en otra empresa, lo que denota sentimientos de pertenencia a la misma.

Entre los aspectos a priorizar por parte de la división está la preparación técnico–profesional en correspondencia con el puesto de trabajo y las necesidades organizacionales, la actualización de conocimientos teórico y prácticos de todo el personal. El fortalecimiento de la conciencia económica y la superación de los trabajadores. La preparación política–ideológica, una línea fundamental atendiendo al papel que desempeña la organización en la economía del país.

Imagen de las unidades comerciales

En los momentos actuales se considera necesario mejorar la imagen comercial de las tiendas, teniendo en cuenta la cultura comercial adquirida por los

clientes y con el objetivo de aumentar así el nivel competitivo. En estas se ofertan productos de todas las familias, oferta variada pero similar en todas las tiendas, desaprovechando el entorno competitivo en el que se encuentran.

Es necesario mejorar el ambiente interior de los establecimientos y acometer una serie de acciones relacionadas con iluminación, mobiliarios, colores, objetos y accesorios como señalización, objetos ornamentales, carteles y anuncios publicitarios, y todo debe definirse en paralelo con el diseño de la imagen comercial. Las tiendas de manera general permanecen limpias, el orden debe mejorar, hay áreas mal organizadas y no se optimiza el espacio del mobiliario para que sea mejor utilizado y la imagen del área de ventas esté dispuesta para que los clientes se sientan atraídos a realizar la compra.

Se hace necesario el desarrollo de un nuevo pensamiento en cuanto a la mercadotecnia, en busca de una mejor gestión y atención a los clientes, se proyecta una nueva política comercial, con el objetivo de perfeccionar el sistema de comercio tradicional e ir poco más allá rumbo a un comercio moderno, más actualizado, con un nuevo estilo y tendencias, donde TRD Caribe, deje de ser una empresa que todos sus establecimientos comerciales sean compuesto por una misma estructura de áreas de ventas y de familias de productos. Es necesaria la especialización de las unidades comerciales para que el cliente asocie el producto que le hace falta a un establecimiento y sepa a donde dirigirse cuando lo necesite.

Se elaboró un procedimiento para evaluar proyectos de inversión de mejora de imagen comercial. Se aplicó en la tienda La Época, lo que permitió afirmar que es económicamente factible, arrojando indicadores de liquidez y rentabilidad positivos, y se elaboró un cronograma de generalización de proyectos de inversión de remodelación y mejora de imagen comercial para las unidades comerciales. Según cronograma se mejoró imagen comercial de la Luz de Yara y se prevé la ejecución de los proyectos de Agua y Jabón en el piso de venta especial Las Maravillas y Adidas en el piso de venta el Mónaco, además el Lucumí y el Monaquito con el todo X un precio.

Diagnóstico de la actividad comercial según los elementos de la mezcla de marketing para el comercio minorista.

Las facilidades físicas

El horario de las tiendas facilita a trabajadores y clientes efectuar las compras con gran comodidad al estar comprendido desde las 8:30AM hasta las 6:00PM de lunes a sábados, y los domingos hasta las 2:00PM. Aunque trabajan todos los días de la semana fuera conveniente establecer un horario extendido determinados días de la semana para algunos establecimientos. Las tiendas están distribuidas por secciones y departamentos en su mayoría, de manera que favorece a los clientes a la hora de efectuar las compras. Entre los departamentos se pueden citar: confecciones para damas, caballeros y niños, el mundo infantil, peletería o calzado, electrodomésticos, perfumería, útiles para el hogar, ajuares de casa y mercado.

La señalización en el interior de las tiendas, es adecuada en aquellas que han sido sujetas a inversión recientemente como Luz de Yara y La Época donde la información que se brinda mediante los carteles, gráficas y letreros guía el recorrido seguido por el cliente y lo informan, pero en las demás es escasa o nula. Se debe potenciar la señalización y promoción para las marcas y proveedores que exclusivos de la cadena y que más ingresos proporcionan. Los establecimientos poseen las características que son esenciales para llamar la atención mediante el uso en exteriores de los colores que identifica a la cadena, así como la simbología que la identifica. En los interiores los colores característicos son el verde claro, el beige y el azul claro, estos favorecen la percepción de la mercancía.

Por el clima característico del país se recomienda el uso de los aires acondicionados para crear un clima favorable en las tiendas. Existen problemas en este aspecto en algunas unidades comerciales al no funcionar los aires de la manera adecuada. El mobiliario por la gama de mercancía y la cantidad de unidades comerciales es limitado. No se cuenta con suficientes muebles, estantes, expositores, las vidrieras, percheros, neveras y glaciales que permitan la buena exhibición y conservación de los productos, por lo que se considera este factor como una deficiencia. Hay elementos que afectan el desarrollo del servicio como la ausencia en ocasiones de bolsas, los cuellos de botella que se ocasionan en algunos departamentos, la ausencia de productos, la falta de atención y el maltrato de los dependientes, que empañan el buen funcionamiento y los aspectos positivos.

Mercadería y servicios

La línea de producto/servicio de la división está compuesta por la venta minorista de productos pertenecientes a diferentes familias en su red de tiendas, y la venta de servicios como venta por comercio electrónico, western unión, servicios de garantía y post garantía y la prestación de servicios a terceros.

En el 2015 del total de las ventas corresponde a ventas de productos 65 477.1 MCUC y de servicios 660.5 MCUC. La venta de productos es la principal fuente de ingresos de la división y su línea de servicio fundamental, que da soporte a la razón de ser de esta. Los productos se dividen en familias, dando lugar a 24 familias de productos que son comercializados por la cadena, las que se muestran en el anexo 11 con una comparación de sus ventas en el 2015.

Hay familias que no logran cumplir con su venta, destacándose artículos de oficina y escritorio; bisutería, joyería y relojería; artesanía; útiles de recreación; juguetes y artículos para fiestas; artículos para lluvia y sol; muebles, colchones y lámparas decorativas y confecciones. Entre las causas se pudieran citar la no entrada de estos productos en el periodo y el inventario envejecido de esas familias. Haciendo una valoración de las secciones y comparándolas con el año anterior se aprecia un incremento en valores por 7 564.4 MCUC, representado fundamentalmente en las secciones de electrodomésticos y alimentos.

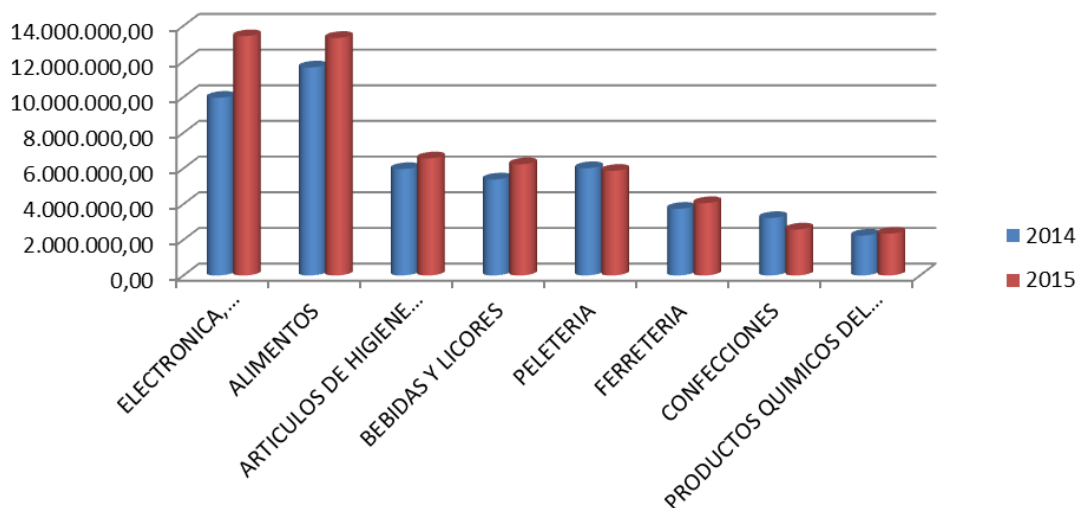


Figura 2.1. Comparación de las 8 familias de productos más vendidas en el año 2015 con respecto al 2014.

Fuente: Informe comercial TRD Caribe diciembre 2015

El 80 % de participación en las ventas se concentra en 8 familias de productos (figura 2.4): electrónica y electrodomésticos con un 19.86 % de participación, alimentos para un 19.72 %, artículos de higiene personal y perfumería con un 9.72 %, bebidas y licores, peletería, ferretería, confecciones y productos químicos del hogar. En el anexo 12 a) y b) se relacionan los 30 productos más vendidos, separados por nacionales e importados respectivamente. Al analizar las afectaciones que existieron por familia destaca que es insuficiente la entradas de productos todo el año, tanto de producción nacional como de importación, y la oferta es muy poca con relación a la demanda que existe.

La venta de servicios en la modalidad de ventas por comercio electrónico que se realiza en la unidad comercial Luz de Yara, la cadena permite que desde otras partes del país o fuera de este los clientes realicen compras por encargo a través de catálogos de productos en una página web. Este servicio alcanza ventas por valor de 47.2 MCUC, creciendo con relación al año anterior en 19.6 MCUC, siendo las familias más vendidas, alimentos y electrodomésticos.

Los ingresos de western unión, servicio que ofrece la posibilidad de que las personas fuera del país envíen dinero a otras residentes en Cuba, por comisiones ascienden a 19.5 MCUC, correspondiente a la unidad comercial Luz de Yara, al comparar con el año anterior que contaban con tres oficinas, logra superar lo alcanzado con solo una en 3.5 MCUC.

Las ventas de servicios post garantía, por la reparación de equipos después del tiempo de garantía y por el cual el cliente tiene que pagar un importe, ascendieron a 18.1 MCUC, con 1024 órdenes procesadas y con solución, realizándose 374 órdenes más que igual periodo del año anterior y un incremento de 5.4 MCUC ingresados sobre lo planificado.

La prestación de servicios a terceros por la unidad básica, se realizaron acciones de mantenimiento y reparación del transporte a los clientes Servicios Automotor S.A. (SASA) y Auditoria, facturando por ese concepto un total de 2.5 MP. Además de la venta al costo de mercancías de merma comercial a la Unidad Administrativa Comercial Holguín (UACH) y a la Agropecuaria Militar por un valor de 573.2 MP.

Comportamiento de los precios

Los precios son preestablecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios y la Cadena TRD Caribe mediante un clasificador para fijar los precios. La

actualización se realiza diariamente desde el departamento nacional de mercadotecnia, para ello el comercial de la división accede al FTP de la cadena y a través de un programa llamado Mercurio tiene esta información. El precio de venta siempre es mayor al precio de costo y al negociar con los proveedores se trata de lograr un buen margen de ventas que aporte ganancias. El comportamiento del margen de venta se muestra en el anexo 13.

Para realizar las rebajas de precios se tiene en cuenta la Resolución No 58/2004, en la cual aparece el procedimiento para la rebaja de precios a productos o grupos de productos de lento o nulo movimiento y a las mermas que se comercializan en la red de tiendas de la cadena TRD Caribe. Definiendo que las mismas se realizan dos veces al año, coincidiendo con los períodos de baja en las ventas. Primer período a partir del 1 de febrero hasta el 30 de mayo, y segundo período a partir del 1 de septiembre hasta el 30 de noviembre. También se tiene en cuenta la Resolución 116 que explica el procedimiento para la rebajas de los productos próximos a envejecimiento.

En estudios realizados para conocer si a través de la variable precios se logra la fidelización de los clientes se conoció que el 64, 7 % de los clientes opinan que los precios son altos. Lo anterior demuestra que a pesar de que se realizan rebajas de precios, los precios aun cuando son reevaluados continúan estando altos según criterio de los clientes. Pero aunque la cadena está regulada por normativa de tarifas del Ministerio de Finanzas y Precios para todos los productos, se puede analizar que se observan productos con precios más asequibles que en CIMEX y ARTEX, esto se debe a los márgenes comerciales que propone cada cadena, el costo al que se le compra al proveedor, el tipo de proveedor y la clasificación de la mercancía.

Comportamiento de la fuerzas de venta

A pesar de los esfuerzos realizados para el mejoramiento de la calidad de los servicios, aún no se tiene la preparación y desarrollo de los recursos humanos, como el principal elemento dentro de las estrategias de desarrollo del servicio, la preparación se centra más en el aspecto técnico que en el de atención al cliente, que es quien en definitiva determina. La imagen de un departamento depende de la calidad personal y profesional de las personas que lo integran. La fuerza de venta del personal de contacto en algunas unidades no se desarrolla de forma adecuada, no se comunican correctamente las ofertas a

los clientes y se carece de la ayuda necesaria por parte del personal, aspecto que ha constituido parte de la insatisfacción en el cliente. Para informar se deberá tener información, y para ello los vendedores no poseen los conocimientos amplios sobre el producto o servicio que oferta. No estarán en condiciones de persuadir y convencer, ya que esta influencia se ejerce a través de cualidades dinámicas de la personalidad, que no expresan.

No reciben preparación por parte de los proveedores para el conocimiento de los productos que va a vender, cuáles son sus características, las diferentes marcas y peculiaridades de cada una de ellas, el porqué de su precio, como debe ser su conservación, uso y cuidado. Por lo tanto no lo explican a los clientes y este se siente inconforme. En su mayoría no tienen conocimientos de marketing y prestan un servicio informal sin compenetrar con el cliente, sus gustos e influir en la compra. Actúan con rutina, de forma automática y fría, siendo poco o nada creativo, característica presente en un grupo considerable de trabajadores. Los vendedores no saludan con amabilidad, se limitan a ver el proceso de venta como un cliente que pide el producto él se lo da recibe el efectivo y da vuelto si es necesario, por lo que no hacen una gestión correcta de esta. Son pocos los que hacen una sugerencia, conocen y ayudan al cliente en cuanto a características y facilidades de los productos.

Se han dejado de desarrollar los eventos de técnicas comerciales para el intercambio de conocimiento entre los trabajadores, lograr la motivación ente ellos, mejorar el servicio y elegir los mejores por categoría. Los objetivos del evento son crear un ambiente favorable en el intercambio de conocimientos y experiencias y el incremento de la gestión de ventas, elevar la capacitación que se requiere para ganar en calidad de los servicios, especialmente en los cajeros dependientes por el poco dominio de las técnicas adecuadas para la venta e incentivarlos, aspectos que se encuentran deteriorados.

Comunicación

La comunicación promocional está dirigida por el área de marketing en la empresa a nivel nacional, en el que se cuenta con personal de diseño y publicistas encargados de diseñar las campañas de comunicación desde el punto de vista institucional. La cadena cuenta con un nombre y símbolo que la identifica en las unidades comerciales, diferenciándola entre las demás y puede ser reconocida por sus clientes. Tienen una página web y una revista pero

distribuyen muy pocos números y los clientes desconocen de esto porque no pueden adquirirla.

El departamento comercial de la División organiza las campañas por fechas como día de las madres, padres y enamorados, convocando a las tiendas para la creación de ofertas de regalos y envoltura de estos, la distribución de postales y afiches, que son realizados a nivel de empresa y repartidos pero son insuficientes y en ocasiones no llegan en tiempo para realizar una buena campaña. Se ha dedicado también a la elaboración de la señalética para todas las unidades y actividades relacionadas con la identificación de las familias de productos, la señalización de los departamentos, de las rebajas de precios y carteles y buzón del sistema de protección al consumidor. Sin embargo la existente de esta es escasa, sin orientar e informar al cliente para acceder a la tienda y sus departamentos con la identificación inmediata. Las actividades de promoción son pocas y no se desarrollan con todo el potencial que debería, una razón es que la cadena es conocida y no existe competencia fuerte en el mercado, para que realicen mayores esfuerzos en tal sentido.

El orden de los puntos de venta con sus áreas y muebles no se logra debido al desaprovechamiento de los espacios de acuerdo a los niveles de venta, deficiente tratamiento a las marcas propias de la cadena, incorrecta organización, ubicación de los departamentos y colocación de las mercancías. Hay que lograr que los muebles de exhibición no sean una barrera psicológica, y quien pase ante ella vea un producto tentador. No se trata de almacenar los productos en las estanterías, es necesario también que la presentación sea activa, condiciones que en muchas unidades no se cumple, dado por desconocimiento, interés y falta de sentido de pertenencia.

Distribución

La cadena desarrolla fuertemente actividades de logística, que le permiten poseer canales de distribución propios; aunque en ocasiones es necesario el alquiler de transporte y naves de almacenamiento a terceros como Almacenes Universales S.A. (AUSA). Tienen dos elementos que la caracterizan, la gestión de aprovisionamiento y la gestión de distribución, en ambos predominan como procesos fundamentales el almacenamiento y el transporte de cargas. Para la distribución de la mercancía está establecido un canal logístico que permite a las unidades comerciales tener acceso al inventario total de la base, sobre el

cual ejecutan los pedidos al departamento comercial y este a su vez emite un balance con las órdenes de servicio para la conformación de las órdenes de despacho a facturar.

La distribución de los productos a las tiendas tiene dos formas fundamentales.

CANAL DE NIVEL 1: Fabricante → Minorista → Consumidor final

CANAL DE NIVEL 2: Fabricante → Mayorista → Minorista → Consumidor final

El canal uno constituye la vía de acceso de los productos más corta, es utilizado en el mercado por proveedores nacionales. El otro nivel corresponde a la distribución de productos importados que una vez que salen del puerto son ubicados en los almacenes mayoristas, y a través de la base de almacenes y AUSA hacen llegar a la red minorista, el pedido que se hace a través del sistema automático.

El nivel de servicio es de un 74.5 % de cumplimiento, por lo que se concluye que es débil o bajo. El tiempo de entrega es el más afectado, el aspecto que influyó de manera significativa fue la entrada de mercancía sin planificación, al incrementarse el volumen a transportar y paralelamente afectaciones en los carros de mayor tonelaje trajo como resultado que se quedaron órdenes que no se transportaron dentro del límite establecido. El tiempo promedio transcurrido desde el arribo del contenedor hasta la llegada a tiendas de la mercancía fue de 26,4 días como promedio, este resultado implica un retroceso de 4 días con respecto al año 2014 (22.5 días). En este determinan el incremento en los tiempos promedio de tramitación, extracción, y descarga, determinados por los problemas en la documentación y las dificultades asociadas a las operaciones.

La distribución de importantes familias de productos, con el objetivo de agilizar las entregas solamente a las tiendas principales de centro de ciudad, trae como consecuencia que se dilate el tiempo de representación en todos los puntos de ventas, motivado por las serias limitaciones que tiene el transporte en los complejos. Los proveedores nacionales dependen en su mayoría de intermediarios para la transportación lo que unido a la dispersión de las unidades, provoca el incumplimiento en las entregas de los pedidos. El suministro estable a las unidades no se logra, debido a la falta de insumos y productos estrellas de alta demanda en la generalidad de las familias de productos, siendo los más críticos las confecciones y el calzado.

Etapas III. Amenazas y oportunidades

A partir de un análisis, mediante el trabajo en grupo con la dirección, expertos del área comercial y trabajadores, se definieron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la actividad minorista en la División Oriente Norte de TRD Caribe. Teniendo en cuenta las dificultades que se detectaron y el estudio de los factores internos y externos que afectan o benefician el desempeño de la misma, se realizó una matriz DAFO para determinar en qué posición estratégica se encuentra actualmente y con el objetivo de evaluar la perspectiva de comercialización de sus servicios.

Fortalezas:

1. Implementación de sistemas integrados en su gestión
2. La mayor red comercial en todo el país, enfocada a diversos segmentos de mercado
3. Estructuras organizativas con capacidad para ajustarse a los cambios e innovaciones organizacionales
4. Dirección con enfoque de proceso estratégico
5. Consolidación paulatina del proceso logístico
6. Diversificación de los servicios
7. Aceptación de la moneda nacional, en el 100% de las unidades
8. Todos los centros contables certificados

Debilidades:

1. Dificultades en la calidad de los servicios y en la atención al clientes
2. Deficiencias en el proceso de comercialización minorista (en la gestión de los suministros, de los inventarios, y las estrategias de mercadotecnia)
3. Incumplimiento de sus indicadores de eficiencia
4. Deficiencias en el proceso económico financiero (costeo de la mercancía, análisis de los gastos y control de los inventarios)
5. Deficiencias en el proceso de aseguramiento (mantenimiento constructivo y tecnológico).
6. Dificultades en el enfrentamiento para evitar de las causas y condiciones que originan los hechos extraordinarios
7. Dificultades en el proceso de gestión del capital humano (fluctuación laboral y falta del completamiento del personal)

Oportunidades:

1. Restablecimiento de las relaciones Estados Unidos-Cuba, ampliando las facilidades de comercialización con este y otros países
2. Incremento de la demanda y el poder adquisitivo, a partir de la diversificación del trabajo por cuenta propia, y la divisa introducida al país por diferentes vías
3. Facilidades en las negociaciones con China y Vietnam , así como oficinas comerciales del GAE en esos y otros principales mercados, como Panamá y Brasil, que facilitan las negociaciones comerciales
4. Potenciación de la sustitución de importaciones, con la recuperación de la producción nacional
5. Lineamientos de la economía enfocados a la mejora empresarial
6. Flexibilidad en la formación de precios
7. Desarrollo del turismo en la Zona de Antilla y del turismo de ciudad
8. Interés en las inversiones extranjeras en Cuba a partir de las últimas medidas trazadas por el gobierno revolucionario y la apertura de la zona de desarrollo del Mariel

Amenazas:

1. Falta de aseguramiento en las empresas productoras y de servicios que garantizan nuestra gestión
2. Fortalecimiento y agresividad comercial de la competencia (CIMEX , Caracol y el MINCIN)
3. Normativas legales que obstaculizan el desempeño de la organización (MINCIN, MFP)
4. Adopción de medidas que puedan contraer el mercado (venta de carros, casas y viajes)
5. Existencia del mercado subterráneo o ilegal e incremento de la actividad delictiva
6. Déficit en el país de los recursos y herramientas para la ejecución de la reparación y mantenimiento constructivo, técnico y de equipos

Se confeccionaron la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) (anexos14y15 respectivamente). Al realizar el análisis de los factores internos como la suma de la multiplicación de la evaluación por la ponderación es $2,38 < 2,5$ entonces

se puede decir que predominan las debilidades por lo que se demuestra que desde el punto de vista interno la empresa tiene una situación desfavorable. El análisis de los factores externos que más impactan en la empresa, teniendo en cuenta que la sumatoria final es $2,67 > 2,5$, entonces se puede decir que predominan las oportunidades quedando demostrado que desde el punto de vista externo la empresa tiene una situación ventajosa en el entorno.

A partir de los resultados obtenidos se pudo determinar cuáles factores, son los fundamentales escogiéndose los evaluados de 1 en las debilidades y las amenazas, y 4 en el de las fortalezas y las oportunidades. Con el nuevo listado se construye la matriz DAFO por impactos cruzados. Se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico. Se evaluaron las combinaciones posibles con el fin de potenciar y elevar los factores positivos, fortalezas y oportunidades, y reducir al mínimo el efecto de las debilidades y amenazas.

Este proceso fue realizado por un pequeño grupo de trabajo conformado por este investigador, la especialista comercial, un especialista en operaciones y un especialista de ventas. Se analizaron las posibles combinaciones y como resultado del trabajo en grupo se arribó al consenso de que la entidad se encuentra en el cuadrante III (mix-máx), combinación de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades (anexo 16), donde las estrategias a seguir serán las adaptativas. La empresa se encuentra en una posición donde a partir del aprovechamiento de las oportunidades se van a atenuar las debilidades para convertirlas en fortalezas.

Problema estratégico: alinear e integrar los procesos en función de asegurar la gestión de comercialización minorista que garantice la satisfacción del cliente, logrando la motivación y participación de los trabajadores en la eficiencia de la gestión económica financiera.

Etapa IV. Objetivos y problemas

A continuación se declaran los objetivos que a la empresa le gustaría lograr y los problemas que desea resolver al término del plan.

Objetivos generales

1. Lograr una eficiente gestión económica -financiera
2. Perfeccionar la estrategia del proceso de gestión de comercialización minorista
3. Elevar la satisfacción del cliente en sus diferentes segmentos de mercado

4. Trabajar en el rendimiento y compromiso de trabajadores y dirigentes
5. Mejorar la infraestructura tecnológica e inmobiliaria

Objetivos específicos por variables:

Mercadería y servicio

1. Lograr un 100 % de cumplimiento del plan de ventas de 69 057.3 MCUC
2. Alcanzar en las ventas el 40% de participación de los productos nacionales
3. Reducir el nivel de mermas al 2.5% con relación al total de sus inventarios
4. Potenciar las ventas con una mayor estabilidad e incremento de la oferta de los grupos de productos líderes electrodomésticos, alimentos, perfumería e higiene personal
5. Garantizar la presencia en el mercado con un 55,5% de participación en este con ofertas estables
6. Obtener más de un 85% de satisfacción de los clientes con el servicio

Precio

7. Alcanzar un mejor posicionamiento precio-calidad del grupo de productos

Distribución

8. Lograr un ciclo de rotación de inventarios en el año de 2.5 veces
9. Acortar los tiempos de reaprovisionamiento de mercancía hacia los puntos de ventas y lograr un nivel de servicio en la logística de un 80 % efectividad

Promoción

10. Potenciar las ventas de los grupos de productos y los servicios a partir de campañas de comunicación promocional en diferentes épocas del año y emplear la fuerza de venta como recurso para este fin

Facilidades físicas

11. Priorizar el empleo de las técnicas de merchandising en todas las unidades
12. Cumplir con el programa de inversiones y el cronograma de ejecución de los mantenimientos constructivos

Fuerza de venta

13. Elevar la preparación cultural, técnica y profesional de los trabajadores así como lograr una satisfacción laboral de un 80 %

Dichos objetivos, pudieran verse limitados por la existencia de un conjunto de problemas, detectados durante el desarrollo de la presente investigación. En la tabla 2.6 se exponen alguno de estos problemas.

Tabla 2.6. Objetivos comerciales y los problemas que pudiera atentar contra su cumplimiento

Objetivos	Problemas que atentan contra el cumplimiento de los objetivos
Objetivo 1	Ausencia de productos de gran demanda Inestabilidad en el surtido de productos estrella Incumplimiento del plan de ventas en las unidades comerciales Ineficiente gestión de las compras en el exterior
Objetivo 2	Incumplimiento de los contratos de proveedores nacionales Bajo por ciento de participación en las ventas de la producción nacional con solo un 30.66% Inestabilidad en las materias primas necesarias para los proveedores
Objetivo 3	Existencia de gran cantidad de mermas, que generan un valor de 249.5 MCUC Aumento de las devoluciones en venta por valor de 54.6 MP más que el año anterior, incidiendo electrodomésticos y calzado Altos niveles de inventario de ocioso y lento movimiento Mala gestión de compras de las mercancías
Objetivo 4	Aumento de las devoluciones en venta por valor de 54.6 MP más que el año anterior, incidiendo electrodomésticos Ineficiente gestión de las compras en el exterior Incumplimiento de los pedidos en fecha y cantidad de los proveedores internacionales
Objetivo 5	Crecimiento de la competencia en el mercado con una mejor oferta de productos
Objetivo 6	Insatisfacción del 16.7% de los clientes con el servicio ofrecido Inconformidades del 17.1% de los clientes con la mercancía con énfasis en la ausencia de productos buscados Deficiente trato de los cajeros, atención y explicación de los vendedores y la rapidez del servicio

	Inconformidad del 17% de los clientes con las condiciones para efectuar la compra
Objetivo 7	Los precios que están fijados aun cuando son reevaluados continúan estando altos según criterio de los clientes Normativas que obstaculizan la fijación de los precios Elevados márgenes de utilidad
Objetivo 8	Altos niveles de inventario de ocioso y lento movimiento Existencia de altos niveles de inventario de mercancías para la venta
Objetivo 9	Incremento en los tiempos de tramitación, extracción y descarga de la mercancía Problemas en la documentación y dificultades asociadas a las operaciones Llegada de mercancía sin planificación Bajos niveles de servicios con un 74.5% de cumplimiento Incumplimiento de los planes de distribución y atraso en el tiempo de entrega
Objetivo 10	No se promocionan los productos y marcas propias de la cadena No se emplea la fuerza de venta en la gestión de la compra
Objetivo 11	Deficiente imagen en las unidades comerciales, con escasa señalización y mobiliario Dificultades en la aplicación de técnicas de merchandising
Objetivo 12	Oferta variada pero similar en todas las tiendas, desaprovechando el entorno tan competitivo en el que se encuentran Todos los establecimientos comerciales están compuesto por una misma estructura de áreas de ventas
Objetivo 13	Bajo índice de satisfacción laboral con un 74.4% Falta de preparación de los trabajadores directos al servicio

Etapa V. Estrategias de marketing

La estrategia de marketing es la razón fundamental de la actividad de marketing, a través de una estrategia bien definida y consistente la empresa busca cumplir los objetivos de esta actividad. Estas estrategias se dirigen

específicamente a: mercados metas, mezcla de marketing y niveles de gastos de marketing.

Mercado meta

El mercado meta de la División Oriente Norte de TRD Caribe es la población en general. Brindando una oferta variada que le permita satisfacer las necesidades de sus tres segmentos de mercado: turístico, medio-alto y bajo. Para ello dispone de establecimientos comerciales por departamentos, especializados y boutique, que ponen a su disposición productos de diferentes familias.

El segmento turístico tiene la posibilidad de acceder a todos los productos que se ofertan, pero la estancia de estos en el país es limitada y generalmente frecuenta las tiendas en los hoteles. Como traen consigo lo necesario, solo compran artículos para regalos como souvenir, alimentos, bebidas y aseo personal, por lo cual no es el más significativo en las ventas de la cadena. Además existen en la competencia sobre todo las cadenas Caracol y ARTEX una oferta que es atractiva para estos con la imagen Cuba.

El segmento de bajos ingresos representa la mayoría en cantidad, pero no puede adquirir los artículos de todas las familias, las compras no son frecuentes y en su mayoría en busca de productos de primera necesidad y con bajos precios, las familias con mayores compras son aseo personal, alimentos, bebidas y todo por un precio.

Se seleccionó como mercado meta fundamental sobre el cual trabajar el de medio-alto ingresos ya que es el más significativo en las ventas y realizan compras en las principales familias de productos que generan mayores ingresos a la empresa como electrodomésticos, perfumería, artículos para el hogar. En este se encuentran los cooperantes en el exterior, los que reciben remesas desde el exterior, trabajadores con estimulación y cuentapropistas, mercado este cada vez más creciente.

Mezcla de marketing

Facilidades físicas. Las estrategias de esta variable se basan en ejecutar la remodelación y reparación de las unidades comerciales y kioscos, teniendo en cuenta la antigüedad de las mismas, su estado actual y la presencia de la competencia en el entorno. Trabajar en el perfeccionamiento de la aplicación del merchandising, conjugando la colocación, exhibición, señalización y promoción de los productos con las características particulares de cada unidad

comercial. Mejorar la eficiencia de cada departamento, aumentar el rendimiento de cada metro cuadrado, elevar la productividad y brindar un mejor servicio en dependencia del área de venta, la afluencia de clientes y la situación de la competencia. Lograr una correcta representación de los productos en el área de venta, para lo cual el surtido a piso es muy importante así como garantizar los insumos necesarios para la exhibición. Desarrollar las principales inversiones planificadas para el año 2016, el proyecto Agua y Jabón en el piso de ventas especial Las Maravillas, proyecto de tejidos TREVOL en Modas Praga y el proyecto ADIDAS en El Mónaco

Mercadería y servicio. Emplear las herramientas de retroalimentación con que cuenta la entidad para conocer las principales deficiencias en el servicio y erradicarlas. Además velar por una adecuada participación en las ventas de la mercancía de producción nacional a partir de la firma de contratos, facilitar la codificación de los productos y asistir a las rondas de compras. Chequear sistemáticamente con los proveedores al cumplimiento de los contratos (fechas de entregas, cantidades y posibles dificultades con materias primas para la producción). Alcanzar la estabilidad en la oferta de los productos estrellas a partir de calcular y crear los stock de seguridad que eviten los desabastecimientos para estos productos, tanto nacionales como de importación. Adoptar medidas para mantener los niveles de inventario y las coberturas en las familias. Accionar en confecciones y calzado para ir disminuyendo la mercancía en lenta rotación. Consolidar los sistemas de venta especializados: boutiques, ferretería, todo X un precio, tejidos, peletería, canastilla e imagen cuba y mantener la sistematicidad en el suministro. Controlar las cantidades contratadas y la selección de los surtidos, la capacidad de almacenaje y exhibición, que tienen estas tiendas o departamentos. Las compras deberán ser menos voluminosas y más sistemáticas

Precios. Las estrategias de precios van dirigidas a reajustar los precios dentro de los márgenes permisibles, monitorear los niveles en que se encuentra la relación existente entre calidad-precios y reajustarlos en caso necesario dentro de lo posible. Cumplir cabalmente lo establecido por el MINCIN y realizar las 2 rebajas de precios en el año, lo que permitirá darle tratamiento a un 10 % anual del inventario en lenta rotación. Negociar con los proveedores notas de

créditos para realizar las rebajas a los productos de lenta rotación y además en el caso de los proveedores nacionales proceda a su recogida. La obtención de precios de costos más ventajosos, sin pérdida de la calidad requerida y cumpliendo con los precios mínimos de venta que se establecen en el país para los productos que se ofertan en estas tiendas especializadas

Fuerza de venta. La estrategia de fuerza de venta pretende continuar la preparación y capacitación del personal de la actividad comercial, en cuanto a productos que ofertan, sus cualidades, formas de uso, la actualización en la moda y el uso de determinados artículos electrónicos. Informar a través de boletines y /o catálogos que lleguen a todas las unidades comerciales, impartir seminarios y cursos de superación para vendedores. Continuar con la celebración de los encuentros de técnicas comerciales que se desarrollan todos los años, estos encuentros estimulan la preparación y capacitación de los trabajadores (vendedores, almaceneros, cajeros). Evaluar y controlar la satisfacción del cliente en cuanto a nuestros productos y servicios. Ofrecer a los vendedores los medios necesarios para la prueba de productos y equipos.

Promoción. En cuanto a las estrategias de promoción lo que se propone es publicar los servicios en las páginas amarillas de ETECSA. Elevar la promoción del servicio de manera que se puedan difundir las ofertas, rebaja y precios promocionales por temporadas para explorar los mercados metas, realizar negociaciones y firmas de contratos con entidades. Consolidar la imagen y la operación del sitio web <http://www.trdcaribe.cu>, para su mejor explotación de manera que sea realmente viable y eficaz. Garantizar la elaboración, impresión y distribución a las unidades comerciales de los medios que incluye el sistema de información al cliente establecido, según el presupuesto aprobado. Continuar cumpliendo con la imagen establecida en el Manual de Identidad Corporativa de la cadena, y la confección de los soportes promocionales dirigidos a mejorar la señalización en las unidades comerciales de los precios y la garantía comercial, lo que nos permita equipararnos a la competencia. Desarrollo de las campañas promocionales por día de los enamorados, madres, padres, verano, invierno y fin de año, distribuir afiches y otras promociones que a nivel de cadena se conciban para estas fechas. Ambientar la tienda de manera tal de que se perciba por el cliente la campaña que se desarrolla, crear los combos o estuches de productos que se asocian y brindar

el servicio de envoltura de regalos. Sábados comerciales y otras iniciativas propias, en función de lo que está establecido

A estas acciones debe integrarse los especialistas comerciales la cual debe servir de interface entre el cliente y las unidades en todas las relaciones contractuales que se tengan además de tener una comunicación sistemática y eficaz con los medios de difusión masiva. Es importante que todas estas actividades se realicen de manera organizada y planificada para que obtenga los resultados esperados y no incurrir en gastos excesivos por este concepto.

Distribución. No se proponen otros niveles de distribución ya que los existentes son los más idóneos. Pero si aplicar una política de distribución, en función de la política de surtido establecida para cada piso de venta por familias de productos, a partir de las características particulares de las unidades comerciales, los que a su vez, tendrán que basarse en el conocimiento de la demanda. El departamento comercial de la División trabajará de conjunto con los comerciales de cada complejo y unidad comercial con la correcta aplicación de la política de surtido de cada unidad así como su reaprovisionamiento. Además se debe hacer un mejor uso del sistema automatizado para la gestión de los pedidos.

Nivel de gastos de marketing

Para la ejecución de las estrategias planteadas se necesita un presupuesto de marketing que se ha detallado en la tabla 2.7, lo que permitirá que se realicen una serie de actividades generadoras de gastos en promoción y publicidad, de ello se destina una parte para materiales de promoción y publicidad y la otra para servicios de promoción, publicidad y arrendamiento de locales e inmuebles. CIMEX, GEOCUBA y AGRAF son los proveedores de estos servicios y encargados del diseño de carteles, pancartas, y boletines, este último es el principal proveedor para la impresión de los medios de publicidad.

Etapa VI: Programa de acción

En esta etapa se proponen una serie de acciones, las que se muestra en la tabla 2.8, que permitirán materializar cada una de las estrategias propuestas, lo que depende en gran medida de que los responsables velen por el cumplimiento de las acciones planteadas en el tiempo establecido. También son necesarios un conjunto de recursos materiales, financieros y humanos, además de realizar los controles en el tiempo planificado.

Tabla 2.7. Gastos de marketing

ACCIONES	PROVEEDOR	COSTO
Ejecutar la remodelación y reparación de las unidades comerciales y kioscos Ejecutar las inversiones planificadas	Brigada de construcción de la división Cooperativa no agropecuaria de la construcción Caguayo	56 456 mn 26 755 cuc 84 684 mn 240 795 cuc
Evaluar la satisfacción de los clientes, analizando sus resultados con los implicados y adoptando medidas que permitan mejorar este indicador Compra de materiales	Consultor externo	5 000 mn 500 cuc 1 000 cuc
Desarrollo de las campañas promocionales por día de los enamorados, madres, padres, verano, invierno y fin de año. Diseño e impresión de afiches y tarjetas Papel, cintas y precinta para envoltura de regalos	ARGRAF GEOCUBA CIMEX	2 000 mn 10 000 cuc 2 400 mn 4 800 cuc
Diseñar y ejecutar campañas de comunicación promocional para apoyar las acciones de promoción de proveedores claves en las ventas Arrendamiento de locales	Grupo de modelaje Fantasía	1 200 cuc 5 000 mn 800 cuc
Realizar una actualización en la página web para hacerla más atractiva	Desoft	5 000 mn

Continuar con la confección de los soportes promocionales dirigidos a mejorar la señalización	GEOCUBA CIMEX	15 000 mn 11 000 cuc
Revitalización de la promoción dirigida al sistema de atención y protección al cliente	ARGRAF	3 400 cuc
Impartir seminarios sobre merchandising a los gerentes, comerciales, administradores y vendedores de los diferentes complejos Compra de materiales	Consultores externos	1 000 cuc 500 cuc 5 000 mn
Realizar del evento de técnicas comerciales que promueva la capacitación, eleve la calidad del servicio. Arrendamiento de locales Compra de materiales	Dirección comercial de la empresa	15 000 mn 3 000 cuc 10 000 mn 1 900 cuc 1 500 cuc
Continuar la preparación y capacitación del personal de la actividad comercial, en cuanto a productos que ofertan Arrendamiento de locales Compra de materiales	Consultores externos	10 000 mn 500 cuc 700 cuc

Tabla 2.8. Plan de acción

ESTRATEGIAS DE MERCADOS ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Brindar una oferta variada que le permita satisfacer las necesidades de la población en general centrando la atención en el mercado de medio-alto ingresos.	Especialista comercial Jefe de logística	Director División	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
ESTRATEGIAS DE FACILIDADES FISICAS ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Ejecutar la remodelación y reparación de las unidades comerciales y kioscos, así como las inversiones planificadas	Servicios técnicos Brigada de construcción	Director División Jefe de logística	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Mejorar la eficiencia de cada departamento y aumentar el rendimiento de cada metro cuadrado	Gerente de la tienda y complejo	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos y financieros
Trabajar en el perfeccionamiento de la aplicación del merchandising, conjugando la colocación, exhibición, señalización y promoción con las características de cada unidad comercial	Gerente de la tienda y complejo	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
ESTRATEGIAS DE MERCADERIA Y SERVICIO ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Analizar el cumplimiento de los planes de ingresos por unidades, complejos y familias de productos, profundizando en las causas de los incumplimientos y decrecimientos proponiendo las medidas necesarias que permitan mejorar los resultados	Departamento economía y comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo humanos y
Evaluar los productos que aportan las mayores ventas, garantizando estabilidad en la oferta de los mismos.	Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo humanos y

ESTRATEGIAS DE MERCADERÍA Y SERVICIO ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Analizar con los proveedores nacionales las dificultades que afectan el cumplimiento de los pedidos, adoptando medidas y buscar alternativas de productos que permitan mantener el 40% de la participación de la producción nacional en las ventas	Departamento comercial	Jefe comercial	Octubre 2016	Tiempo humanos y
Chequear la representación en las áreas de ventas de los productos en existencia	Gerente de la tienda	Jefe de complejo	1/julio/2016	Tiempo humanos y
Evaluar la satisfacción de los clientes, analizando sus resultados con los implicados y adoptando medidas que permitan mejorar este indicador	Especialista de calidad Departamento comercial	Jefe comercial	Septiembre 2016	Tiempo humanos y
Garantizar ofertas especiales de productos en fechas conmemorativas y en estaciones del año	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Garantizar la apertura de puntos de ventas temporales por fiestas carnavalescas, período vacacional y fin de año	Jefe unión kiosquera Departamento comercial	Jefe comercial	Agosto 2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Trabajar en la reducción de los costos y los gastos, incrementando las ventas de productos con altos márgenes comerciales, reduciendo las pérdidas por mermas, faltantes y vencimiento, y hacer uso racional del presupuesto destinado a los gastos, evaluando periódicamente los resultados	Departamento economía Departamento comercial	Director División	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros

ESTRATEGIAS DE PRECIOS ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Realizar rebajas de precios y ofertas promocionales según las temporadas y de acuerdo a las marcas comerciales	Departamento economía Departamento comercial	Director División	Diciembre 2016	Tiempo, humanos, y financieros
Monitorear las rebajas del lento movimiento que se realizan en dos etapas del año	Gerente de la tienda Departamento comercial	Director División	Julio y diciembre 2016	Tiempo, humanos, y financieros
Monitorear la caducidad de los productos para aplicar las rebajas establecidas	Gerente de la tienda Departamento comercial	Director División	1/julio/2016	Tiempo, humanos, y financieros
Garantizar la aplicación de rebajas de precios sistemáticas a los productos perecederos	Gerente tienda Departamento comercial	Director División	1/julio/2016	Tiempo, humanos, y financieros
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Desarrollo de las campañas promocionales por día de los enamorados, madres, padres, verano, invierno y fin de año, distribuir afiches y otras promociones que a nivel de cadena se conciban para estas fechas	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Diseñar y ejecutar campañas de comunicación promocional para apoyar las acciones de promoción de proveedores claves en las ventas	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	Agosto 2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros

ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Explotar el uso y operación del sitio web http://www.trdcaribe.cu	Gerente tienda Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Continuar con la confección de los soportes promocionales dirigidos a mejorar la señalización en las unidades comerciales de los precios, de la garantía comercial y de las tallas, lo que nos permita equipararnos a la competencia	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Revitalización de la promoción dirigida al sistema de atención y protección al cliente	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
ESTRATEGIAS DE FUERZA DE VENTA ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Impartir seminarios sobre merchandising a los gerentes, comerciales, administradores y vendedores de los diferentes complejos	Departamento Recursos Humanos Departamento comercial	Jefe comercial	Julio 2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Realizar del evento de técnicas comerciales que promueva la capacitación, eleve la calidad del servicio, logre el intercambio de técnicas, experiencias y conocimientos, incremente la gestión de ventas y donde además se estimule y reconozca el trabajo individual y colectivo	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	Noviembre 2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros

ESTRATEGIAS DE FUERZA DE VENTA ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Continuar la preparación y capacitación del personal de la actividad comercial, en cuanto a productos que ofertan, sus cualidades, formas de uso, la actualización en la moda, el uso de determinados artículos electrónicos	Departamento Recursos Humanos Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN ACCIONES	EJECUTA	RESPONSABLE	FECHA	RECURSOS
Garantizar una correcta administración de los inventarios realizando compras de productos en correspondencia con los niveles de ventas que se alcanzan	Gerente de la tienda Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Establecer contactos periódicos con los grupos de compras de productos de la empresa para el aseguramiento de los abastecimientos	Departamento logística Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo humanos y
Realizar una correcta aplicación de la política de surtido de cada unidad así como su reaprovisionamiento	Departamento logística Departamento comercial	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros
Contar con una política de distribución, en función de la política de surtido establecida para cada piso de venta por familias de productos, a partir de las características particulares de las unidades comerciales, los que a su vez, tendrán que basarse en el conocimiento de la demanda	Departamento logística Departamento comercial Gerente de la tienda	Jefe comercial	1/julio/2016	Tiempo, humanos, materiales y financieros

Etapa VII. Presupuestos

A continuación se propone el presupuesto general de la empresa y su partida para acciones de marketing, que es suficiente, lo importante es que se le dé el uso requerido, empleándolo para las acciones recomendadas. La partida de mantenimiento está dirigida a realizar las inversiones, y reparaciones en las unidades, la de envoltura de regalos es para la compra de papel, precinta y cintas. En las promociones se destina a la impresión de tarjetas para regalos, postales y afiches, además de regalos por realización de eventos y marcas específicas. El arrendamiento de locales para la realización de eventos y actividades promocionales. De lo presupuestados para gastos de materiales, casi la totalidad está dirigida a la impresión de plegables, la señalización de los departamentos y locales. Los gastos de servicios están dirigidos a la contratación de servicios generalmente de la cultura y compañías de modelaje para las ferias comerciales, también se debe emplear en la realización de las técnicas comerciales.

Tabla 2.9. Presupuesto de marketing

Indicador	CUC	
Venta	69 057 300	
Costo de venta	33 005 812	
	CUC	MN
Presupuesto de gastos	941 076	168476
Gastos de marketing	308 850	170 640
De ello:		
Mantenimiento	267 550	141 140
Envoltura de regalos	2 800	2 400
Promoción	6 400	5 200
Arrendamiento de locales	8 300	4 650
Gastos de materiales	8 200	10 750
Gastos de servicios	15 600	6 500

Etapa VIII. Controles

Después de haber concluido la elaboración del plan de acción se hace indispensable trazar un sistema de control para dar continuidad al mismo así como mantener una estrecha vigilancia sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctivas.

Tabla 2.10. Controles a tener en cuenta.

Nº	Variable	Objetivo	Plazos	Responsables
1	Estrategias	Verificar el cumplimiento de las estrategias establecidas	Chequeo mensual	Comercial
2	Ventas	Controlar que el plan de ventas establecido se cumpla. Establecer control mensual de la fuerza de venta.	Chequeo mensual y trimestral	Comercial y económico Gerente de la tienda
3	Indicadores de eficiencia	Establecer un control sobre estos indicadores todos los meses, y cortes trimestrales, garantizando que se cumplan los niveles planificados.	Chequeo mensual y un corte trimestral	Comercial y económico
4	Satisfacción de los clientes	Exigir el empleo de todas las herramientas de retroalimentación establecidas para conocer la satisfacción del cliente. Analizar los resultados de la evaluación mensual de los procesos y comprobar la existencia y ejecución de los planes de mejora. Realizar inspecciones mensuales de calidad y comprobar el seguimiento de las medidas tomadas para dar solución a los problemas.	Chequeo mensual y un corte semestral	Comercial, especialista de calidad y gerente de la tienda

EVALUACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO-SOCIAL DEL DISEÑO DE PLAN DE MARKETING PARA LA DIVISIÓN ORIENTE NORTE DE TRD CARIBE EN HOLGUÍN

A continuación se presentan las esferas empresariales influidas positivamente con la inclusión del plan estratégico de marketing propuesto:

En lo económico la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín tuvo un ahorro aproximadamente de \$ 5 718,00 por no haber realizado una contratación para esta investigación con consultores externos, resultado que se obtuvo por el cálculo de las horas de trabajo durante tres meses (190.6 horas/mes) y \$ 10.00 por hora de trabajo.

Además de que con la implementación del mismo logrará alcanzar las ventas deseadas, haciendo un mejor uso de los recursos que tiene a su disposición, consiguiendo un mejor comportamiento de los indicadores de eficiencia gastos, costos, ventas/ trabajador, ventas/m², rotación de los inventarios y todo ello aparejado a un incremento de los ingresos.

En lo social la influencia de la investigación se marca básicamente en el ámbito directo que se relaciona con la empresa, destacando sus posibilidades de crecimiento en el entorno donde se desarrolla y principalmente las variables del macroentorno explícitas en el presente estudio, en la segunda fase de la metodología aplicada. Para dichas variables se trazaron estrategias de comercialización para lograr un trato distintivo en función del mercado al que se dirige la entidad. Tratando así de incidir positivamente en la satisfacción de clientes y trabajadores, para brindar un mejor servicio a la sociedad.

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

El desarrollo de esta investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se lograron los objetivos propuestos al elaborar el plan de marketing y quedar definidos como parte de este los objetivos comerciales, además de los mercados metas a impactar directamente, las estrategias de comercialización y un plan de acciones que permitirá a la entidad lograr el incremento de sus ventas y la satisfacción de los clientes
2. Del análisis bibliográfico efectuado se comprobó que existe un amplio tratamiento sobre el marketing tanto en el contexto internacional como nacional
3. La fundamentación teórica del marketing y su planeación demostró la necesidad del país de utilizar el mismo como una herramienta importante en las actuales expectativas de actualización del modelo económico y social
4. La valoración de las exigencias comerciales de la organización objeto de estudio y la comparación entre las metodologías, a partir de la utilización del método estadístico UCINET, permitió escoger la propuesta de William Stanton como la más idónea a aplicar en la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín
5. Se estableció un análisis integral de la situación actual que presenta la gestión comercial de la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín en el entorno organizacional actual y prospectivo

RECOMENDACIONES



RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de esta investigación a la dirección de la empresa y crear las condiciones para aplicar el plan de marketing diseñado lo antes posible
2. Monitorear el cumplimiento de las acciones propuestas periódicamente en los consejos de dirección
3. Evaluar mensualmente de manera rigurosa las ventas y gastos asociados a la actividad de marketing
4. Actualizar la presente investigación cada dos años aproximadamente, de acuerdo a las condiciones propias de la empresa y su capacidad de adaptación a la situación comercial existente

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

1. Albert Díaz, E., y Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial* 29 (1), 19-23
2. American Marketing Association (A.M.A.) (1960) "Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing" A.M.A. – Chicago. Editorial ANA, E.U, 23. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?> (Consultado 8/11/2015).
3. Barreiro Pousa, L. A. (2000). Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas). Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Cuba.
4. Barreiro Pousa, L. (2000). "La tienda como producto en el comercio minorista de bienes." *Revista Espacio* 3, 1-3.
5. Barreiro Pousa, L. (2001). Guía para la auditoría de marketing. CETED).
6. Barreiro Pousa, L. (2002). "La Mezcla de Marketing para el Comercio Minorista de Bienes." *Revista Espacio* 8, 17-19.
7. Barreiro Pousa, L. (2002). "Un marketing diferente para el Comercio Minorista " *Revista Marketing en Acción* 15, 6-7.
8. Barreiro Pousa, L. A. (2003). Socialismo y marketing. *Revista Espacio* 9. 1-7.
9. Betancourt Labrada, L. (2011). Diseño de un plan de marketing para el Grupo Comercial Dorna (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
10. Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment. *Journal of Small Business Management* 44(1), 64–80.
11. Bigné, E. (1997). Marketing de destinos turísticos.
12. Blancharda, T., Tolbertb, C., & Menckenb, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1) (139), 149-162.
13. Borjas Campaña, D. (2009). Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División Oriente Norte. (Tesis de maestría), Universidad de Holguín, Holguín.

14. Cabrera Pérez., S. M., Pérez Anzardo, E. L., & Pérez Mora, Y. (2003). Plan de Negocios de la Consultoría Económica CANEC Holguín y sus estrategias. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
15. Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Disponible en: www.pymes-online.com
16. Castro Ruz, R. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Periódico Granma. 5 de abril de 2010
17. Ceballos, A. (2007). Plan de negocio 1.0. Guía para crear un plan de negocio exitoso, 7. Disponible en: www.100negocios.com
18. Chauvin, S. (2011). 5 pasos para un mejor plan de marketing. Disponible en: www.mujeresdeempresa.com
19. Correa, D. (2010). Plan de marketing para PYMES. Asesoría de empresas. Disponible en: <http://www.correayc Fuentes.com>
20. Cuesta, Guillermo. (2006). Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica. Disponible en: <http://download.microsoft.com/download/IE60/fmlrtw/ie6/w98NT42ME/S>. (Consultado 18/1/2016).
21. Decreto-Ley No. 187:1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Publicado con fecha 25 de Agosto de 1998.
22. Decreto-Ley No. 252:2007. Sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto/2007.
23. Decreto No. 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto/2007.
24. De La Colina, J.M. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing. [www.monografias.com,juanmanueldelacolina@hotmail.com](http://www.monografias.com/juanmanueldelacolina@hotmail.com), (Consultado 18/2/2016).
25. Díaz Fernández, I. (2011). Marketing en Cuba; un estudio necesario [Versión Electrónica]. Monografías.com. (Consultado 9/1/ 2016).

26. Díaz Fernández, I. (2009). Valoraciones sobre el marketing en Cuba. Disponible en: <http://www.redmarka.org.ar>
27. Díaz Leyva, P. A. (2013). Procedimiento de plan de Marketing para emprendedores del sector no estatal (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
28. ESEM (1999). Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", España: Ediciones ESEM. (Consultado 18/2/2016).
29. Esteban Talaya, A., García de Madariaga, J., Narros González, M.J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E.M., y Saco Vázquez, M., (2008). Principios de Marketing. Madrid, Esci.
30. García Vidal, G., González Velázquez, M.L. y Pupo Guisado, B. (2007). Metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de las diferentes cadenas de la región. XVI Fórum de Ciencia y Técnica, MES. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
31. García Vidal, G. (2011). "¿Qué es un plan de marketing? Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el Marketing, la Comunicación y la Innovación." Disponible en: www.MiPymesyemprendedores.es. (Consultado 5/ 2 /2016)
32. Garrido González, Beatriz (2008). Análisis crítico del módulo de marketing dentro del expediente de perfeccionamiento empresarial. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/marketing/análisis-estrategia-de-marketing.htm>. (Consultado 18/2/2016).
33. Guerra Solana, M. (2012). Diseño de un plan de marketing para el grupo empresarial extrahotelero Palmares S.A. sucursal Holguín. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
34. Guilarte Barinaga, E. (2012). "Diseño una metodología de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal." X Taller científico provincial de la sociedad de logística y marketing LOGMARK – 2012.
35. Hernández Mastrapa, L. (2013). Diseño de un plan de marketing para la UEB Consultores Asociados S.A Sucursal Holguín (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
36. Hernández Ruíz, Alma, (2004). Marketing en Cuba: dónde nos encontramos. Publicado en folletos gerenciales, Año VIII, No. 11.

37. Hidalgo Pupo, W. (2012). Implementación de una metodología para confeccionar el plan de marketing del restaurante especializado "Taberna Pancho", perteneciente a la UEB Hotel Pernik. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
38. Kotler, P. (1991). Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control: Editorial Mc Graw Hill.
39. Kotler, P. (1991). Mercadotecnia. Cuba (2004): Editorial Félix Varela
40. Kotler, P (2005). Los 10 pecados capitales del marketing: indicios y soluciones. Ediciones gestión 2000. p. 155.
41. Kotler, P. (2007). De las cuatro Ps a las cuatro Cs. Disponible en: <http://www.merk2.com/portada/Documentacion/DelascuatroPsalascuatroCs.pdf>, Consultado febrero 2016
42. Kotler, P., & Keller, K. (2005). Dirección de mercadotecnia - 12ma. edición. México: Pearson education de México S.A. de C.V.
43. Lambin, J. J. (1987). Marketing Estratégico. México: McGraw Hill.
44. Lambín, J.J. (2003). Marketing estratégico. Disponible en: <http://www.negocioes.mercado.com.es>
45. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011). 18 de abril: Folleto.
46. McCarthy, E. J. (1964). El Marketing Básico: Un Acercamiento Administrativo (2 ed.): Homewood, R.D. Irwin.
47. Morales Castaño, E. (2012). Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador. (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
48. Morales, García, Diana (2006). Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal Holguín. Tesis para optar por el título de ingeniera industrial. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
49. Muñiz González, R. (2010). Marketing en el siglo XXI. Quinta Edición. Centro de Estudios Financieros, España. Disponible en: www.marketing-xxi.com (Consultado 9/1/2016).
50. Muñiz González, R. y Christopher Smith (2013). Marketing y Pymes (1ª edición). p. 132.

51. Muñoz Oñate, B, (2005). Características fundamentales del mercado. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraalvery/.hth>. (Consultado 15/1/2016).
52. Navarro Portuondo, E. (2013). Diseño de un plan de marketing para el Laboratorio Farmacéutico Oriente en Santiago de Cuba (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
53. Ochoa, R. (2011). "Importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas." Disponible en: <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.html> (Consultado 15/1/2016)
54. Ortiz, R. (2011). Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing. La Habana.
55. Peltier, J., Yushan Zhao, Y., & Schibrowsky, J. (2012). Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal* 30 (4), 406-431.
56. Previsor.com (2001). Guía Esencial para redactar el Plan de Negocio de su empresa. Primera edición. © Marathon Applications on the Net S.L. 2001-2002.
57. Proenza Regalado, L. E. (2015). Propuesta de un procedimiento metodológico para evaluar proyectos de inversión de mejora de imagen comercial en la Cadena de Tiendas TRD Caribe (Tesis en opción al título de Master en Contabilidad Gerencial). Universidad de Holguín, Cuba.
58. Ponce, C. (2011). Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. Disponible en: <http://claudioponce.com>
59. Quintanilla, M. (2009). Planeación estratégica. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos77/planeacionestrategica/planeacion-estrategica.shtml> (Consultado 15/1/2016)
60. Real Academia Española (2014). «marketing». *Diccionario de la lengua española* (23.^a edición). Madrid: Espasa. (Consultado 18/1/ 2016)
61. Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española, (2005). «márquetin» en *Diccionario panhispánico de dudas*, 1.^a ed. (Consultado 18/1/2016).

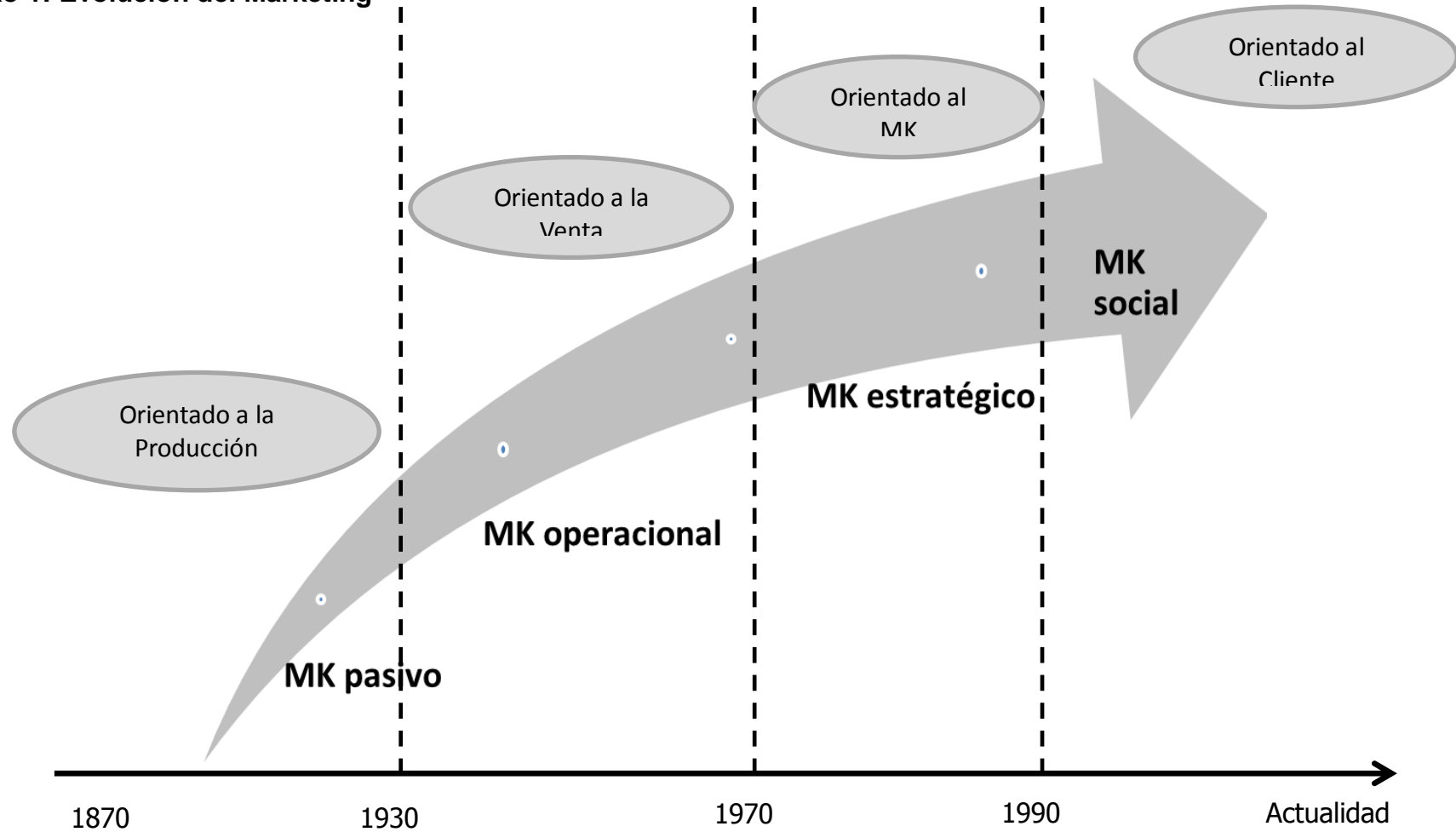
62. Rosas, Alexis (2015). Las 8 P's del Marketing Mix evolución de las 4 P's del Marketing. (Consultado 9/1/2016)
63. Santesmases, M. (1996). Marketing: Conceptos y Estrategias. España: Edición Pirámide.
64. Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales: Material DADE
65. Solius, G. (1976). Economía Política del Socialismo.
66. Stanton, W. (1969). Fundamentos de Marketing. USA: McGraw-Hill.
67. Stanton, W.(2000). Mercadotecnia Organización del Proceso de Planeación de Mercadotecnia. (pp. 58). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
68. Stanton, W. (2004). Fundamentos de mercadotecnia. Disponible en: <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>
69. Stanton, W. (2005). Mercadotecnia en línea. Disponible en:www.prenhall.com
70. Stoner, J. (2005). Administración. La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
71. Sundaram, S., Schwarz, A., Jones, E., & Chin, W. (2007). Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. Journal of the Academy of Marketing Science 35 (3), 101–112.
72. Tasé Velázquez, D. R. (2012). Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A Sucursal Holguín (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial). Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
73. Torres, E. (2007). La evolución histórica de la estrategia como base. FISEC-Estrategias-Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año III (8), 3-26
74. Villaseca, David (2014). Innovación y Marketing de Servicios en la Era Digital. ESIC Editorial.
75. Wikipedia, la enciclopedia libre.htm (2016) Mercadotecnia
76. Zarragoitia Alonso, María (2006). Análisis, planificación y gestión. Centro de Estudios Técnicas de Dirección

ANEXOS



ANEXOS

Anexo 1: Evolución del Marketing



Fuente: Guilarte Barinaga, Elizabeth (2010)

Anexo 2: Comparación entre las metodologías analizadas

AUTORES	PASOS	LIMITACIONES	APORTES
Willan Stanton (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen para los ejecutivos 2. Situación actual de marketing 3. Amenazas y oportunidades 4. Objetivos y problemas 5. Estrategias de marketing 6. Programas de acción 7. Presupuestos 8. Controles 	<p>El análisis de la situación actual del marketing se encuentra limitado, pues solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución.</p>	<p>En este procedimiento se hace mucho más énfasis en detectar los problemas existentes precisamente porque son estos los que pudieran limitar el cumplimiento de los objetivos y en particular de la misión empresarial Ha servido de base a numerosos nuevos procedimientos.</p>
Phillips Kotler (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de la situación actual del marketing 3. Análisis de amenazas y oportunidades 4. Objetivos 5. Estrategias de marketing 6. Programa de acciones 7. Declaración de beneficios y pérdidas esperadas 8. Control 	<p>La etapa 7 es muy compleja en la práctica para llevarla a efecto en nuestro contexto actual, pues no están creadas las condiciones nacionales para establecer beneficios y pérdidas con un grado de fiabilidad adecuado. La etapa 4 de establecimiento de los objetivos estratégicos no viene acompañada del análisis de los problemas que pudieran interferir en su cumplimiento</p>	<p>Existe una relación idónea entre cada una de las fases integrantes del procedimiento Es adaptable a cualquier tipo de organización, ya sea productiva o de servicios. Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivos, aunque en realidad es la última que se realiza a la hora de confeccionar el plan de marketing. Ha servido de base a numerosos nuevos procedimientos.</p>
Escuela Superior De Estudios de Mk de España (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Pronóstico 3. Objetivo 4. Estrategias 5. Táctica 6. Control 7. Retroalimentación 	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas. Incluye una etapa de táctica que redundante en la inclusión de una etapa subjetiva que no le aporta valor agregado al plan de marketing. La fase de retroalimentación pudiera incluirse subjetivamente dentro del control de las estrategias.</p>	<p>Incluye el análisis de los pronósticos como una fase adicional, lo que aumenta el conocimiento exacto del mercado actual y potencial y el tratamiento segmentado a los diferentes clientes. Existe una adecuada relación metodológica entre las principales fases de confección del plan de marketing.</p>
Enrique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, lo</p>	<p>Es una estructura de plan de marketing</p>

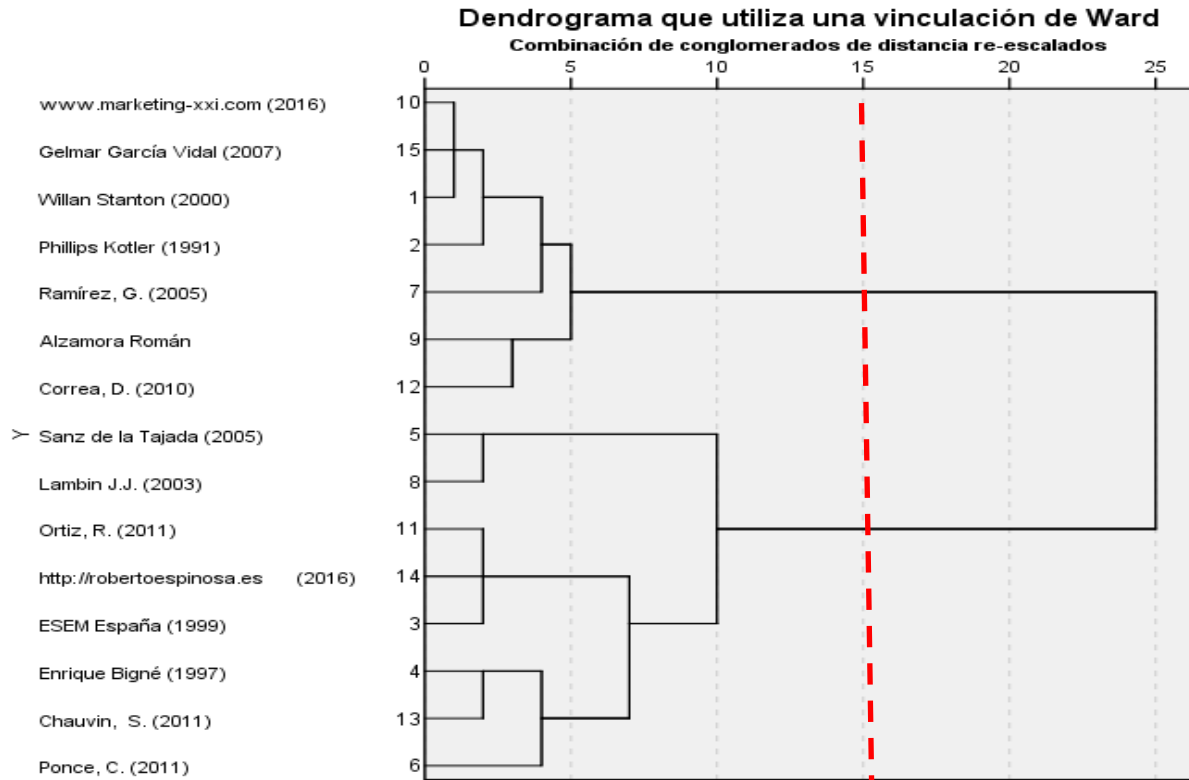
Bigné (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Definir objetivos 3. Elegir estrategias 4. Desarrollo del programa de marketing 5. Control de los objetivos y acciones 	<p>que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar</p> <p>El diagnóstico resulta muy limitado en la primera fase, pues este debe estar orientado desde el interior de la organización hacia el contexto en que se desarrolla este</p> <p>En la segunda fase se obvian los problemas que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos</p> <p>Carece de plan de acción, al menos explícitamente</p> <p>No existe la designación de la fase presupuestación de gastos de marketing, por lo que las estrategias no podrán llevarse a efecto.</p>	<p>muy sintetizada; por lo que resulta práctico en pequeñas unidades o microempresas; así como en organizaciones jóvenes que no tengan experiencia en la confección de planes de marketing</p>
Sanz de la Tajada (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación 2. Descubrimiento de oportunidades y problemas 3. Formulación de objetivos comerciales 4. Elaboración de estrategias 5. Control permanente de los resultados 	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas.</p> <p>En la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento.</p>	<p>Constituye un procedimiento pequeño y de fácil implantación en cualquier tipo de empresa, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico de la misma. Existe una adecuada relación metodológica entre las principales fases de confección del plan de marketing.</p>
Ponce, C. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información puntual sobre el producto o servicio 2. Información puntual sobre la competencia 3. Información puntual sobre nuestro producto en el mercado 4. Diseño de una estrategia en función a los objetivos puntuales planteados 5. Planificación de las acciones en función a las estrategias planteadas 	<p>Existen muchas fases destinadas al diagnóstico estratégico que pudieran relacionarse en una etapa común que favorezca su aplicación.</p> <p>La estrategia se limita al cumplimiento de los objetivos y no al mercado y al cliente interno.</p> <p>La última fase es planificación de las acciones lo cual es irrelevante por incluirse en esta etapa realmente el proceso de control.</p>	<p>Incluye el término información puntual, por lo que se excluye la información irrelevante; funcionando esta fase como especie de "filtro informativo".</p>
Ramírez, G. (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de la situación 	<p>Resulta demasiado larga, con muchas fases irrelevantes a la hora de confeccionar el plan.</p>	<p>Incluye todas las fases integrantes de un plan de marketing de manera más o</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Entorno 4. Imagen 5. Cualificación personal 6. Mercado 7. Red de distribución 8. Competencia 9. Producto 10. Política de comunicación 11. Determinación de objetivos 12. Elaboración y selección de las estrategias 13. Plan de acción 14. Establecimiento de presupuesto 15. Métodos de control 	<p>Las fases que analizan la imagen y la cualificación personal no se encuentran al alcance de la mercadotecnia como ciencia; por lo que no pueden estar incluidas en un plan que es eminentemente práctico y debe actualizarse periódicamente.</p> <p>Las fases 9 Y 10 se analizan separadamente, sin embargo se vuelven a integrar en la fase 12 de elaboración y selección de las estrategias; por lo que se analizan 2 veces dentro del plan.</p> <p>La determinación de los objetivos se establece en una etapa muy tardía del plan, lo que constituye una limitación seria porque es la meta mercantil a donde se dirige la organización.</p> <p>Se analiza la competencia como un factor aislado, cuando esta constituye en esencia un elemento rector del análisis del microentorno.</p>	<p>menos integradas para aplicar. Propone métodos de control y no únicamente el control como función específica de dirección.</p>
<p>Lambin J.J. (2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer mercado de referencia y la misión estratégica 2. Análisis de la diversidad de productos-mercados y estrategias de posicionamiento 3. Análisis de los atractivos intrínsecos y entorno externo 4. Análisis interno y tipo de ventaja competitiva 5. Estrategia de cobertura de mercado y análisis de la cartera 6. Establecimiento de objetivos estratégicos y estudio de las 4 p 	<p>No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas.</p> <p>Se obvia la etapa de control, por lo que no existe manera de “medir” si se cumplieron o no los objetivos estratégicos definidos en el paso 6.</p> <p>La etapa de identificación de los objetivos se encuentra al final del plan.</p>	<p>Establece la importancia de la misión en la confección del plan de Mk.; este elemento es muy poco utilizado en procedimientos revisados.</p> <p>Aporta el análisis del posicionamiento como una variable competitiva.</p> <p>Establece la relación producto- mercado; orientado desde el interior de la organización hacia el cliente o mercado al que va dirigido el producto/servicio.</p>
<p>Alzamora Román</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación del mercado 2. Análisis DAFO 3. La definición de los objetivos 	<p>No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas.</p> <p>Se analiza con más profundidad el mercado que</p>	<p>Analiza en primera instancia el mercado, lo cual es positivo porque al final el negocio funciona en un mercado definido previamente.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Selección de estrategias 5. Evaluación de la estrategia 6. Realización de planes y presupuestos 7. Control del plan de marketing 	<p>el microentorno, por lo que el diagnóstico interno es limitado.</p> <p>Se obvian los problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>La selección y evaluación de la estrategia se ven aisladas cuando en realidad son 2 pasos en la práctica de una misma fase.</p>	<p>Se le da un peso importante a las estrategias de comercialización (4 p del marketing).</p> <p>Se unifican plan de acción y presupuesto en una sola fase, lo que pudiera hacer más operativo el plan de Mk. a la hora de llevarse a efecto en la práctica.</p>
www.marketing-xxi.com (2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Resumen ejecutivo 2. Análisis de la situación 3. Determinación de objetivo 4. Elaboración y selección de estrategias 5. Plan de Acción 6. Establecimiento de presupuesto 7. Métodos de control 	<p>Incluye el análisis de las amenazas y oportunidades en el paso 2, lo que puede provocar un estudio poco profundo de estas dada la gran cantidad de variables a analizar en el mismo</p>	<p>Resulta muy fácil de entender metodológicamente.</p>
Ortiz, R. (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnosticar 2. Determinar objetivos y propuesta de valor 3. Plan de acción (Mk mix) referente a Producto (Product), Precio (Price), Comunicación (Promotion), Distribución (Placement). 4. Controlar y medir 	<p>La primera fase resulta muy amplia para aplicar, pues el “diagnosticar” incluye elementos no imputables al plan, debiendo adaptarse más al diagnóstico estratégico del entorno del negocio.</p> <p>Se excluye el resumen para ejecutivo como elemento importante dentro del plan de marketing.</p> <p>Analiza las cuatro “P” de forma diferenciada; cuando en realidad se asumen en la práctica como elementos integrados de las estrategias de comercialización.</p> <p>Se incluye en la última fase la medición como un elemento aislado, cuando la realidad indica que la medición es un componente del proceso de control</p>	<p>Resulta muy fácil de entender y de poner en práctica para emprendedores y pequeños negocios emergentes.</p>
Correa, D. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del entorno 2. Definir objetivos claros 3. Definir estrategias para alcanzar los objetivos 	<p>Se excluye el papel de los inversores y accionistas del negocio.</p> <p>El término métricas de control resulta muy reducido desde el aspecto cognitivo y funcional,</p>	<p>La fase de diagnóstico resulta adecuada para pequeños negocios u organizaciones jóvenes, pues resulta bien práctico para su aplicación.</p>

	<p>4. Plan de acción 5. Presupuesto y métricas de control</p>	<p>pues reduce la definición general del proceso de control Las fases de presupuesto y control se analizan al unísono; lo que pudiera limitar el impacto global de ambas en la aplicación del plan de marketing.</p>	
<p>Chauvin, S. (2011)</p>	<p>1. Identificación de los objetivos del negocio 2. Análisis de lo realizado y lo por realizar 3. Determinar prioridades para la aplicación del plan de marketing 4. Desarrollar el Mk mix apropiado para tu negocio 5. Definición de la estrategia de contenidos 6. Retroalimentación de plan de marketing</p>	<p>Menosprecia el papel de los inversores externos o los codueños del negocio. No se realiza el diagnóstico estratégico indispensable para la aplicación de un plan de marketing operativo. Se excluye la fase de presupuestación requerida para la aplicación del plan. Se analiza la retroalimentación como el componente esencial del control del plan de marketing.</p>	<p>Resulta práctico para aplicar en negocios jóvenes con perspectivas de crecimiento a corto plazo. Resulta visionario, pues la segunda fase incluye el análisis de lo realizado y lo por realizar, lo que aumenta el estudio del horizonte temporal de investigación.</p>
<p>http://roberto.espinosa.es (2016)</p>	<p>1. Descripción de la situación 2. Análisis de la situación 3. Fijación de objetivos 4. Estrategias de marketing 5. Plan de acción 6. Supervisión</p>	<p>Los pasos 1y2 son redundantes, se pueden definir en uno solo. No se valora la situación del entorno como un punto específico. No se define el establecimiento del presupuesto necesario.</p>	<p>Existe una adecuada relación metodológica entre las principales fases de confección del plan de marketing.</p>
<p>Gelmar García Vidal y colectivo de autores (2007)</p>	<p>1. Resumen ejecutivo 2. Diagnóstico de la situación 3. Formulación estratégica del departamento 4. Implementación estratégica 5. Establecimiento del presupuesto 6. Control</p>	<p>Valora la creación del plan de acción para el cumplimiento de las estrategias formuladas dentro del paso de implementación estratégica. No se fijan objetivos a seguir para un mejor enfoque en la trayectoria para su logro como una etapa sino como parte de la formulación estratégica.</p>	<p>Resulta muy fácil de entender y de poner en práctica. Está formulada específicamente para el comercio minorista holguinero. Tiene en cuenta la definición de factores claves de éxito en este tipo de negocios.</p>

Anexo 4: Dendrograma de relaciones entre autores



Anexo 5: Auditoría de marketing

Usted puede considerar la siguiente guía² como un cuestionario, en el cual cada pregunta podría contestarse en una escala con los siguientes valores: **Totalmente**, **Solo en parte** y **Ninguna**. Solo se requiere la explicación en aquellas respuestas calificadas como **Totalmente** o **Solo en parte**

I. Identificación del objeto de estudio:

a) Nombre de la Empresa. Breve caracterización. Negocios que abarca (no más de una cuartilla de extensión).

II. Auditoría del Entorno de Marketing:

		Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son? 2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			X X
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y créditos que pueden afectar a la empresa? 4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?		X X	
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano? 6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla? 7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?		X X X	
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan? 9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio? 10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?	X	X X	
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing? 12. ¿Se han tomado medidas al respecto?		X X	

² Esta guía es una adaptación de la Tabla 26-7: "Componentes de una Auditoría de Marketing", que aparece en el libro Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control, de P. Kotler.

Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa? 14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa? 15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			X X X
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?		X	
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? 18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.? 19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?		X X X	
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado?	X		
Distribución y distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?	X		
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio? 23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos? 24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?	X X X		
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte? 26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento? 27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros? 28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?	X X X X		
Grupos de interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa? 30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?	X X		

III. Auditoría de la Estrategia de Marketing:

Filosofía de marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes? 32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?	X X		
------------------------	---	--------	--	--

Mercado meta	33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento? 34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?		X		X
Metas y objetivos	35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable? 36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados? 37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?		X		X
Estrategia	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía? 39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento? 40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación?				X

IV. Auditoría de la Organización de Marketing:

Estructura formal	41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing? 42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes? 43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?	X			
Eficacia funcional	44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.? 45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?		X		X

V. Auditoría de los Sistemas de Marketing:

Sistema de información de marketing	46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing para la toma de decisiones con sus clientes, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés? 47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?				X
					X

Sistemas de planificación de marketing	48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas? 49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?		X	
			X	
Sistemas de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos? 51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución? 52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?		X	X
				X
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos? 54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?		X	X
				X

VI. Auditoría de la Mezcla de Marketing:

Producto	55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente? 56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción? 57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?		X	
			X	
			X	
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa? 59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe? 60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios? 61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?	X	X	X
			X	
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa? 63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?		X	X
				X
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa? 65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?	X		
		X		

Fuerza de ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?		X	
	67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?		X	
	68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?		X	

VII. Auditoría de los Resultados de Marketing:

Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?		X	
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?		X	
	71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?		X	
Análisis de costo/efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes?		X	
	73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece?		X	
	74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?		X	
	75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.?		X	
	76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?		X	

VIII. Conclusiones:

Aquí se deberán resumir los principales hallazgos del auditor de marketing.

- a) Principales logros
- b) Principales problemas
- c) Recomendaciones a corto plazo
- d) Recomendaciones a largo plazo.

Anexo 6. Metodología Plan de Marketing. Stanton W.



Fuente: Conferencia No. II. Planeación estratégica y de Marketing. Guilarte Barinaga, 2010

Anexo 7. Encuesta de satisfacción al cliente.

Estimado Cliente:

Conocer su criterio sobre la **calidad** de nuestro trabajo es fundamental para adoptar las medidas que contribuyan cada día más a su **SATISFACCIÓN COMO CLIENTE** en nuestra unidad comercial. Su criterio nos ayudará a mejorar por lo que le agradecemos su sincera opinión. Marque con una X:

1. Nos ha visitado porque:
 Es la tienda cercana
 La prefiere a otras
 Es tratado con amabilidad y cortesía
 Siente seguridad en su compra
 Siempre encuentra lo que busca
 Son ágiles en el servicio
2. ¿Con qué frecuencia compra en nuestra entidad?
 Ocasionalmente
 Una vez al mes
 Dos veces al mes
 Semanalmente
 Dos veces por semanas
 Diariamente
3. Ha visitado hoy los departamentos
Perfumería Peletería Electrodomésticos
Mercado Ferretería Confecciones
4. Está satisfecho con los productos ofertados
SI NO
5. Existe variedad en el surtido
SI NO
6. Los productos que se comercializan corresponden con su gusto
SI NO
7. Cree usted que hay correspondencia con el precio y la calidad del producto
SI NO
8. Encontró lo que buscaba
 Todo Algunas cosas Nada
9. Como se sintió con la atención recibida
 Satisfecho Medianamente satisfecho Insatisfecho

10. Considera usted que nuestra unidad sea atractiva y acogedora
SI _____ NO _____

11. Le gustaría un cambio de imagen en esta unidad
SI _____ NO _____

12. Con el fin de conocer mejor las personas de distintas características que nos visitan necesitamos conocer su:

12.1 Edad _____

12.2 Sexo _____

12.3 Ingresos mensuales en:

Pesos cubanos

Pesos convertibles

_____ sin ingresos

_____ sin ingresos

_____ menos de \$ 120.00

_____ menos de \$ 5.00

_____ \$ 120.00 - \$ 200.00

_____ \$ 5.00 - \$ 10.00

_____ \$ 200.00 - \$ 300.00

_____ \$ 10.00 - \$ 20.00

_____ \$ 300.00 - \$ 400.00

_____ \$ 20.00 - \$ 30.00

_____ \$ 400.00 - \$ 500.00

_____ \$ 30.00 - \$ 40.00

_____ más de \$ 500.00

_____ más de \$ 40.00

13. Marque con una X. La Calidad del servicio recibido lo evalúa de:

EXCELENTE	
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	
MALO	

14. Considera que se puede brindar un mejor servicio?
SI _____ NO _____

Por favor escriba su sugerencia:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 8. Comportamiento del plan de ventas de mercancías por dependencias (millones de CUC)

Unidad Comercial	Año 2015			
	Plan	Real	%	Variación
CCE Holguín	6,695.3	6,939.7	103.65	244.4
CCE Níkel	8,221.0	9,371.6	114.00	1150.6
CCE Modas Pragas	8,332.0	9,531.1	114.39	1199.1
CCE Variedades	5,150.0	5,199.3	100.96	49.3
CCE Moderna	4,900.0	5,434.0	110.90	534.0
CCE Luz de Yara	7,700.0	7,815.9	101.51	115.9
CCE de PV y Kiosco	8,626.9	8,182.0	94.84	-444.9
La Sirenita	1,970.8	2,167.9	110.00	197.1
La Campana	1,390.0	1,425.6	102.56	35.6
Las Tejas	725.0	746.8	103.01	21.8
La Oriental	1,236.0	1,449.1	117.24	213.1
La Favorita	1,065.2	1,079.3	101.32	14.1
América Latina	650.0	740.0	113.85	90.0
Las Novedades	2,600.2	2,607.3	100.27	7.1
Los Leones	1,646.2	1,796.5	109.13	150.3
La Exclusiva	1,585.0	1,467.4	92.58	-117.6
Servicios UBST	12.0	20.5	170.83	8.5
Tienda Modulo	75.0	184.2	245.60	109.2
Total	62,580.6	66158.2	105.72	3577.6

Fuente: Informe económico TRD Caribe diciembre 2015

Anexo 9. Análisis de los inventarios

a) Comportamiento de los inventarios

Inventarios	2014	2015	Variación
Total de inventarios	12,795,243.29	18,699,470.18	5,904,226.89
Materias primas y materiales	794,941.61	1,286,849.44	491,907.83
Partes y piezas de repuesto	352,292.97	386,625.85	34,332.88
Mercancía para la venta	11,031,260.23	16,449,724.81	5,418,464.58
Útiles y herramientas	589,296.21	616,658.80	27,362.59
Otros inventarios	55,399.75	44,666.87	-10,732.88
Producción terminada	3,021.62	4,706.17	1,684.55
Inventarios ociosos	118,592.52	94,666.53	-23,925.99
Inventarios lento movimiento	67,318.08	45,471.18	-21,846.90

b) Comportamiento de los inventarios de mercancía para la venta.

Inventarios	2015	2014	Variación	%
Inventarios U/C	8,670,560	6,753,210	1,917,350	28.39
Inventarios BAD	7,724,191	4,227,060	3,497,131	82.73
Inventar UBST	54,974	50,990	3,984	7.81
Inventario Total	16,449,725	11,031,260	5,418,465	49.12

c) Análisis de ociosos y lento movimiento.

Análisis ociosos y lento movimiento	2014	2015	Variación
Ociosos			
UBST	50552.52	34397.61	-16154.91
BAD	68040.00	60268.92	-7771.08
TOTAL	118592.52	94666.53	-23925.99
Lento movimiento			
UBST	46270.07	29197.01	-17073.06
BAD	21048.01	16274.17	-4773.84
TOTAL	67318.08	45471.18	-21846.90

Fuente: Informe comercial TRD Caribe diciembre 2015.

Anexo 10. Principales proveedores

a) Ranking de los proveedores importados:

Proveedor	Venta		Variación
	2014	2015	
1249 -- POTEVIO INTERNATIONAL COMPANY LIMITED.	253.836,70	313.087,25	59.250,55
0561 -- THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	199.213,85	269.245,09	70.031,25
1614 -- PANAFOTO, ZONA LIBRE	448.190,90	201.904,50	-246.286,40
0884 -- FLORIC INTERNATIONAL LIMITED	113.324,29	162.608,89	49.284,60
1619 -- LG ELECTRONICS PANAMA, S.A.	119.671,70	117.816,70	-1.855,00
0134 -- ITALSAV, S.R.L.	49.553,75	112.765,15	63.211,40
1183 -- GUANGDONG STATIONERY & SPORTING GOODS IMPORT & E.	53.914,95	102.929,70	49.014,75
1078 -- NAN TONG XIN LI JI INTERNATIONAL CO. LTD	14.930,00	95.001,90	80.071,90
0387 -- T.J.P. INTERNACIONAL S.A	28.509,51	87.047,19	58.537,68
0846 -- EMPRESA ALIMPORT	52.854,15	83.900,90	31.046,75
0609 -- MULTIPLE TRADING INC.	78.920,15	80.547,35	1.627,20
1659 -- QUANZHOU JIANDA IMP & EXP TRADE CO.LTD	188.554,10	79.160,54	-109.393,56
0246 -- INT. CARIBBEAN SUPPLIES S.A	15.773,50	78.651,55	62.878,05
1467 -- LATIN TRADING CO.S.A.	88.509,10	75.165,40	-13.343,70
1789 -- KAEFER INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA	0,00	74.646,95	74.646,95
1574 -- DE LONGHI KENWOOD A.P.A. LIMITED	34.632,75	72.287,70	37.654,95
0654 -- INVERSIONES PUCARA, S.A	45.232,50	70.011,70	24.779,20
0302 -- NUOVA MODA ITALIA S.R.L	78.130,60	58.230,80	-19.899,80

b) Ranking de los proveedores nacionales:

Proveedor	Venta		Variación
	2014	2015	
0317 -- CERVECERIA BUCANERO S.A (CBSA)	159.300,00	348.141,20	188.841,20
0734 -- EMPRESA ECASOL	275.563,10	243.052,75	-32.510,35
0011 -- SUCHEL CAMACHO, S.A.	172.531,30	237.321,65	64.790,35
1245 -- EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA LIGERA	146.769,85	195.328,45	48.558,60
1766 -- EMPRESA DE CONFECCIONES TEXTILES BOGA	0,00	186.360,45	186.360,45
0000 -- TRD CARIBE	185.196,53	173.236,21	-11.960,32
0281 -- BRASCUBA CIGARRILLOS S.A	136.159,15	145.958,00	9.798,85
1034 -- CORPORACIÓN COPEXTEL, S.A (DIV.ELECTROHOGAR)	1.455,00	144.602,65	143.147,65
1714 -- ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCIA, LA ESTANCIA, S.A	79.903,25	130.698,85	50.795,60
0979 -- EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A	124.188,40	115.807,85	-8.380,55
0171 -- CORACAN, S.A	77.144,55	89.394,30	12.249,75
0230 -- EMPRESA MIXTA LOS PORTALES, SA	58.818,70	60.191,25	1.372,55

Fuente: Informe comercial TRD Caribe 2015

Anexo 11. Familias de productos que comercializan TRD Caribe y el cumplimiento del plan de ventas de cada una

SECCIÓN	PLAN	REAL	% CUMP	DIFER
AJUARES DE CASA	739.219,40	820.676,09	111,02%	81.456,69
ALIMENTOS	12.409.810,05	13.321.971,22	107,35%	912.161,17
ARTESANIA	205.658,69	129.524,58	62,98%	-76.134,10
ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	7.537.015,34	6.567.722,12	87,14%	-969.293,22
ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	326.017,73	101.717,28	31,20%	-224.300,45
ARTICULOS PARA LLUVIA Y SOL.	338.657,02	208.995,91	61,71%	-129.661,10
BEBIDAS Y LICORES	5.941.127,74	6.233.340,00	104,92%	292.212,26
BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	174.252,76	92.853,26	53,29%	-81.399,50
CANASTILLA Y BEBITOS	896.166,23	1.211.800,01	135,22%	315.633,79
CIGARROS Y TABACOS	2.093.250,56	1.935.115,24	92,45%	-158.135,32
CONFECCIONES	3.046.512,16	2.579.947,15	84,69%	-466.565,01
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	9.489.477,73	13.417.047,15	141,39%	3.927.569,42
FARMACIA	49.917,35	56.749,04	113,69%	6.831,69
FERRETERIA	3.965.834,42	4.057.856,85	102,32%	92.022,44
INSUMOS	0,00	237,89	0,00%	237,89
JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS	404.189,67	276.363,04	68,37%	-127.826,63
MUEBLES, COLCHONES Y LAMPARAS DECORATIVAS	1.480.021,83	1.165.663,07	78,76%	-314.358,76
PARTES, PIEZAS Y ACCES. P/AUTOS, MOTOS Y BICICLET.	310.848,55	398.912,00	128,33%	88.063,46
PELETERIA	5.500.391,54	5.868.352,12	106,69%	367.960,59
PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2.439.155,50	2.347.856,79	96,26%	-91.298,72
TEJIDOS Y MERCERIA	1.284.085,12	1.588.890,99	123,74%	304.805,88
TODO POR UN PRECIO	1.926.441,35	1.911.977,06	99,25%	-14.464,30
UTILES DE RECREACION Y DEPORTIVOS	412.332,22	252.610,01	61,26%	-159.722,21
UTILES DEL HOGAR	1.598.219,05	1.591.479,97	99,58%	-6.739,09
TOTAL	62.568.602,00	66.137.658,86	105,70%	3.569.056,86

Fuente: Informe comercial TRD Caribe 2015

Anexo 12. Productos más vendidos

a) Productos nacionales:

Proveedor	Sección	Específico	Venta	MC
0317 -- CERVECERIA BUCANERO S.A (CBSA)	BEBIDAS Y LICORES	CERVEZAS ENLATADAS	258335,2	2,63
0000 -- TRD CARIBE	ALIMENTOS	CUARTO DE POLLO	173234,7	1,51
1766 -- EMPRESA DE CONFECCIONES TEXTILES BOGA	AJUARES DE CASA	SABANAS CAMERAS	146208	1,70
0734 -- EMPRESA ECASOL	ALIMENTOS	ACEITES DE SOYA 1LT	123360	1,38
0281 -- BRASCUBA CIGARRILLOS S.A	CIGARROS Y TABACOS	CIGARROS FUERTES NACIONALES	101034,3	2,34
0979 -- EMPRESA MIXTA HAVANA CLUB INTERNATIONAL, S.A	BEBIDAS Y LICORES	RONES	97638,65	2,07
1714 -- ALIMENTOS Y BEBIDAS LA ESTANCIA, LA ESTANCIA, S.A	ALIMENTOS	NECTARES	83740,8	2,38
1034 -- CORPORACIÓN COPEXTEL, S.A (DIV.ELECTROHOGAR)	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	CAJAS DECODIFICADORAS	83192,65	1,23
0171 -- CORACAN, S.A	BEBIDAS Y LICORES	REFRESCOS CONCENTRADOS	76352	2,12
0317 -- CERVECERIA BUCANERO S.A (CBSA)	BEBIDAS Y LICORES	CERVEZAS EMBOTELLADAS	66579,4	2,20
0011 -- SUCHEL CAMACHO, S.A.	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	AGUAS DE TOCADOR	65731,1	1,93
1034 -- CORPORACIÓN COPEXTEL, S.A (DIV.ELECTROHOGAR)	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	TELEVISORES A COLOR	61410	1,47
1245 -- EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA LIGERA	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	AGUAS DE PERFUME	56555,3	1,76
0011 -- SUCHEL CAMACHO, S.A.	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	DESODORANTES	52529,15	1,92
1245 -- EMPRESA COMERCIALIZADORA DE LA INDUSTRIA LIGERA	ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	AGUAS DE TOCADOR	47752,7	1,73

b) Productos Importados:

Proveedor	Sección	Específico	Venta	MC
1619 -- LG ELECTRONICS PANAMA, S.A.	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	LAVADORAS SEMIAUTOMATICAS	88220	2,33
0134 -- ITALSAV, S.R.L.	TODO POR UN PRECIO	TODO POR UNO	81524,6	2,44
0561 -- THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	DETERGENTES EN POLVO (HASTA 250G)	78083,65	2,83
0387 -- T.J.P. INTERNACIONAL S.A	TEJIDOS Y MERCERIA	TEJIDOS PARA AJUARES DE CASA	75027,736	2,78
0561 -- THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	FERRETERIA	LOSAS DE PISO	70474,85	2,99
0609 -- MULTIPLE TRADING INC.	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	TELEVISORES A COLOR	65520	1,80
1614 -- PANAFOTO, ZONA LIBRE	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	LAVADORAS SEMIAUTOMATICAS	65124,4	2,57
0884 -- FLORIC INTERNATIONAL LIMITED	PELETERIA	CALZADO DE SPORT SINTETICO, TEXTIL	60488,05	2,01
0246 -- INT. CARIBBEAN SUPPLIES S.A	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	SISTEMAS DE MINICOMPONENTES	55619,35	2,39
0846 -- EMPRESA ALIMPORT	ALIMENTOS	SALCHICHAS	55319	1,62
0561 -- THAI BINH INVESTMENT TRADING CORPORATION	FERRETERIA	AZULEJOS	53414,05	3,20
1789 -- KAEFER INDUSTRIAL DE ALIMENTOS LTDA	ALIMENTOS	PECHUGA DE AVE	53221,9	1,09
1614 -- PANAFOTO, ZONA LIBRE	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	REFRIGERADORES	51694,8	2,32
0302 -- NUOVA MODA ITALIA S.R.L	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	NEVERAS	50307	2,39
0884 -- FLORIC INTERNATIONAL LIMITED	PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	DETERGENTES EN POLVO (HASTA 250G)	46542,8	2,78
1249 -- POTEVIO INTERNATIONAL COMPANY LIMITED.	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	LAVADORAS SEMIAUTOMATICAS	42145	2,53
1614 -- PANAFOTO, ZONA LIBRE	ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	TELEVISORES A COLOR	41518,9	1,92

Anexo 13. Comportamiento del margen comercial

SECCIÓN	MC		Variación
	2014	2015	
AJUARES DE CASA	2,46	1,91	-0,55
ALIMENTOS	1,80	1,71	-0,09
ARTESANIA	2,13	2,12	-0,01
ARTICULOS DE HIGIENE PERSONAL Y PERFUMERIA	2,06	1,91	-0,15
ARTICULOS DE OFICINA Y ESCRITORIO	1,15	1,16	0,01
ARTICULOS PARA LLUVIA Y SOL.	2,79	2,15	-0,64
BEBIDAS Y LICORES	2,30	2,37	0,08
BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	2,73	2,46	-0,27
CANASTILLA Y BEBITOS	1,87	1,77	-0,10
CIGARROS Y TABACOS	2,54	2,57	0,03
CONFECCIONES	2,28	2,04	-0,24
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS Y ACCESORIOS	2,10	1,99	-0,10
FARMACIA	2,09	2,38	0,29
FERRETERIA	2,37	2,43	0,06
INSUMOS	0,30	0,00	-0,30
JUGUETES Y ARTICULOS PARA FIESTAS	2,66	2,52	-0,14
MUEBLES, COLCHONES Y LAMPARAS DECORATIVAS	2,20	2,03	-0,17
PARTES, PIEZAS Y ACCES. P/AUTOS, MOTOS Y BICICLET	1,79	2,07	0,27
PELETERIA	2,09	2,14	0,05
PRODUCTOS QUIMICOS DEL HOGAR	2,46	2,59	0,13
TEJIDOS Y MERCERIA	2,43	2,73	0,31
TODO POR UN PRECIO	2,63	2,53	-0,10
UTILES DE RECREACION Y DEPORTIVOS	1,99	2,21	0,22
UTILES DEL HOGAR	2,34	2,43	0,08
TOTAL	2,11	2,06	-0,05

Fuente: Análisis comercial TRD Caribe diciembre 2015

Anexo 14. Matriz de análisis de los factores internos

Análisis de los factores internos					
Fortalezas		Calif.	Ponder.	Total	
1	Implementación de Sistemas Integrados en su Gestión	3	0,03	0,09	1,76
2	La mayor red comercial en todo el país, enfocada a diversos segmentos de mercado	4	0,05	0,20	
3	Estructuras organizativas con capacidad para ajustarse a los cambios e innovaciones organizacionales	4	0,06	0,24	
4	Dirección con enfoque de proceso/ estratégico	3	0,04	0,12	
5	Consolidación paulatina del proceso logístico	4	0,08	0,32	
6	Diversificación de los servicios	4	0,07	0,28	
7	Aceptación del CUP, en el 100% de nuestras unidades	3	0,05	0,15	
8	Todos los centros contables certificados	4	0,09	0,36	
Debilidades					
1	Dificultades en la calidad de los servicios y en la atención a los clientes	1	0,1	0,10	0,62
2	Deficiencias en el proceso de comercialización minorista (en la gestión de los suministros, de los inventarios, y las estrategias de mercadotecnia)	1	0,09	0,09	
3	Deficiente integración de los procesos y sus indicadores	1	0,09	0,09	
4	Deficiencias en el Proceso Económico Financiero (Costeo de la Mercancía, análisis de los gastos y control de los Inventarios)	1	0,10	0,10	
5	Deficiencias en el proceso de Aseguramiento (Mtto constructivos y tecnológicos)	2	0,05	0,10	
6	Dificultades en el enfrentamiento para evitar de las causas y condiciones que originan los hechos extraordinarios	2	0,04	0,08	
7	Dificultades en el proceso de gestión del Capital humano (Fluctuación laboral y falta del completamiento del personal)	1	0,06	0,06	
Total		1,00	2,38		

Anexo 14. Matriz de análisis de los factores externos

Análisis de la factores externos					
Oportunidades		Calif.	Ponder.	Total	
1	Restablecimiento de las relaciones Estados Unidos-Cuba, ampliando las facilidades de comercialización con este y otros países	3	0,04	0,12	2,15
2	Incremento de la demanda y el poder adquisitivo	4	0,08	0,32	
3	Facilidades en las negociaciones con China, Vietnam, Panamá y Brasil	4	0,10	0,40	
4	Potenciación de la sustitución de importaciones, con la recuperación de la producción nacional	4	0,09	0,36	
5	Lineamientos de la economía enfocados a la mejora empresarial	3	0,05	0,15	
6	Flexibilidad en la formación de precios	3	0,04	0,12	
7	Desarrollo del turismo en la Zona de Antilla y del turismo de ciudad	4	0,07	0,28	
8	Interés en las inversiones extranjeras en Cuba y la apertura de la zona de desarrollo del Mariel	4	0,10	0,40	
Amenazas					
1	Falta de aseguramiento en las empresas productoras y de servicios que garantizan nuestra gestión	1	0,1	0,1	0,52
2	Fortalecimiento y agresividad comercial de la competencia (CIMEX , Caracol y el MINCIN)	1	0,09	0,09	
3	Normativas legales que obstaculizan el desempeño de la organización.(MINCIN, MFP)	2	0,04	0,08	
4	Adopción de medidas que puedan contraer el mercado (venta de carros, casas y viajes)	2	0,05	0,1	
5	Existencia del mercado subterráneo o ilegal e incremento de la actividad delictiva	1	0,07	0,07	
6	Déficit en el país de los recursos y herramientas para la ejecución de la reparación y mantenimiento constructivo, técnico y de equipos	1	0,08	0,08	
		Total	1,00	2,67	

Anexo 15. Matriz DAFO

Factores Externos		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				TOTAL
Factores Internos		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	
FORTALEZAS	F1	x			x	x	x	x	x	x	7
	F2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
	F3		x	x		x	x			x	5
	F4	x	x		x	x					4
	F5					x		x			2
DEBILIDADES	D1	x	x	x	x	x	x	x		x	8
	D2	x	x	x	x	x	x	x		x	8
	D3	x		x			x	x			4
	D4		x	x	x	x	x		x	x	7
	D5		x		x	x		x		x	5
TOTAL		6	7	6	7	9	7	7	3	7	
		16					11				
		19					13				