

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN DE
MARKETING PARA LA EMPRESA
PROVINCIAL INDUSTRIAS LOCALES
VARIAS HOLGUÍN**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autora: Belkis Fonseca Betancourt

Tutor: MSc. Ing. Dennis Ruiz Almeida

Holguín, 2015

Dedicatoria:

*A mi madre y a mi niña porque sin ellas en mi vida
hubiera sido imposible alcanzar esta meta.*

Agradecimientos

*A mi madre por ser la luz que me ilumina, mi mayor y
mejor ejemplo.*

*A mi esposo por ser capaz de alentarme cuando
flaqueaban mis fuerzas.*

*A mi primo Julitín porque a pesar de estar lejos su
aliento siempre estaba conmigo.*

A toda mi familia por estar cuando las necesité.

*A mis amigas Dorís, Líana y Díamela por estar en los
buenos y malos momentos.*

*A mi tutor Dennis Ruíz Almeida, por su dedicación,
ayuda infinita, su paciencia sin límites, por
transmitirme su “energía positiva”
y por entregarme gran parte de su tiempo.*

*A todas las personas que a lo largo de mi carrera han
sabido tenderme la mano cuando lo he necesitado.*

*A todas estas personas que han puesto su granito; a
ustedes*

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

El presente proyecto investigativo se desarrolló en la Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín, estuvo basado en la planeación estratégica del marketing, con el propósito de destinar un plan de marketing para el desarrollo del trabajo administrativo de esta entidad en los próximos años.

Se detectó la existencia del problema profesional en materia de gestión comercial, al que se le dio solución a través del siguiente objetivo: diseñar un plan de marketing, mediante la aplicación de la metodología seleccionada, que muestre todos los aspectos para planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales de la Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín.

Se utilizaron diferentes métodos teóricos como el histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, hipotético deductivo; además métodos empíricos tales como, revisión documental, entrevista y observación directa y dentro de los métodos estadísticos utilizados están, el software de procesamiento de información SPSS, EXCELL y el Software UCINET, todos estos métodos posibilitaron la fundamentación teórica del proceso de planeación de la mercadotecnia; permitiendo afirmar así su carácter estratégico y sistémico.

Se realizó una comparación entre diversas metodologías de confección de plan de marketing, tomándose la aportada por Muñoz (2006), la cual se fundamenta en principios participativos, flexibles y adaptables, incluyendo siete fases que se adaptan a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el perfeccionamiento de la gestión comercial de la Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín, posibilitando la inclusión de nichos de mercados no cubiertos a partir de proyecciones estratégicas contenidas en el plan. Además, constituye un documento integrador de acciones comerciales que hasta la fecha se coordinan de manera aislada.

ABSTRACT

The present investigative project was developed in the Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín; it was based on the strategic planning of marketing, with the purpose of dedicating a marketing plan for the development of the administrative work of this entity in next years.

The existence of the professional problem was detected as commercial administration, it was given solution through the following objective: to design a marketing plan, by means of the application of the selected methodology that shows all the aspects to plan, to organize, to direct and to control the commercial actions of the Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín.

Different theoretical methods were used as the historical logical, analytic synthetic, inductive

deductive, hypothetical deductive; also empiric methods as, documental revision, interviews

and direct observation and the statistical methods used were, the software SPSS, EXCELL and the Software UCINET, all these methods facilitated the theoretical foundation of the process of planning marketing; allowing to affirm this way their strategic and systemic character.

It was carried out a comparison among diverse methodologies of marketing plan, taking the

one contributed by Muñoz (2006), which is based in participative principles, flexible and

adaptive, including seven phases that adapt to the conditions of the object of study organization.

The main conclusions are sustained in the improvement of the commercial administration of

the Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín, facilitating the inclusion of niches of markets not used starting from strategic projections contained in the plan. Also, it constitutes an integrative document of commercial actions that so far are coordinated in an isolated.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Evolución histórica del marketing.....	5
1.1.1 Evolución histórica de la planeación estratégica del marketing	12
1.1.2 Desarrollo del marketing en Cuba.....	14
1.2 El plan de marketing como herramienta de mejora organizacional. Definiciones, generalidades y beneficios	18
1.3 Comparación teórica de propuestas metodológicas de confección de planes de marketing.....	22
1.4 Situación presentada por la gestión del marketing en la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín	24
CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA PROVINCIAL INDUSTRIAS LOCALES VARIAS HOLGUÍN	
2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio	28
2.2 Descripción metodológica del procedimiento de confección de plan de marketing seleccionado.....	32
2.3 Diseño de un plan de marketing para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín	36
2.4 Evaluación del impacto económico-social de la propuesta.....	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

INTRODUCCIÓN

Los cambios acaecidos en el mundo, la globalización de las economías regionales y la evolución vertiginosa del mercado, estimulada no solo por el protagonismo que el cliente ha adquirido, sino también por las nuevas tecnologías que el entorno económico ha impuesto; ha facilitado la imposición de una manera de pensar básicamente estratégica y de administración efectiva. Además, la acelerada expansión de la información y la agresiva competitividad que impera, impone a las empresas el reto de mantener su producto/servicio en el mercado de forma sostenida.

Frente al dinamismo y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en fundamental herramienta de gestión sino en una actitud que guía el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado, y más allá, en una filosofía del servicio al cliente, a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor (Peñaloza, 2005, p.12).

Estos fenómenos han propiciado que la utilización del marketing sea un eslabón imprescindible dentro de la gestión empresarial cubana, debido a “la necesidad de afianzar nuestro desarrollo económico potenciando al máximo las capacidades internas”

(Martínez, 2011, p.7). En tal sentido, se inició un proceso de actualización del Modelo económico cubano para llevar a efecto tales intenciones.

En el mismo se definen diversos lineamientos (Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución), referidos en su conjunto, aunque no de forma directa, al empleo del marketing en las empresas del territorio:

I Modelo de gestión económica: donde se encuentran ubicados los lineamientos generales; y específicamente en la esfera empresarial, en sus incisos 13 y 15 refieren la flexibilidad del objeto social en las empresas para dirigir la producción y de esta forma puedan desplegar al máximo sus potencialidades, además de la integración del perfeccionamiento empresarial a las políticas del modelo económico con el fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.

III Política económica externa: en la esfera del comercio exterior en el inciso 76 donde plantea la realización de estudios de mercado, objetivos y

actualizados con el fin de fundamentar decisiones importantes y estrategias para el país.

En la esfera de inversión extranjera, en los incisos 97, 101 y 102, puntualiza la atracción de la inversión extranjera que satisfagan diversos objetivos, tales como: acceso a tecnologías de avanzada, métodos gerenciales, sustitución de importaciones, cartera de inversiones de posibles negociaciones, entre otros.

IV Política inversionista: en los incisos 118, 133 y 134, orientados hacia las inversiones de la esfera productiva que generen beneficios a corto plazo, igualmente demostrar que son capaces de recuperarse con sus propios resultados.

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).

Es de vital importancia utilizar herramientas que permitan alcanzar dicho objetivo, por lo que el plan de marketing se convierte en un instrumento necesario para revertir la actual situación socio-financiera de nuestras organizaciones. Específicamente la empresa estatal socialista, como organismo rector de nuestro sistema empresarial,

En el caso de las organizaciones provinciales, resulta noble destacar que las acciones de concreción en materia de gestión comercial se han visto seriamente limitadas por las propias características socioeconómicas cubanas. Sin embargo, se realizan esfuerzos al amparo de la necesaria implementación de los lineamientos que rigen la actualización del modelo.

En la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, al diagnosticar el fenómeno desde la utilización de herramientas empíricas¹ se comprobó la existencia de las siguientes **situaciones problemáticas**, procesadas a través de la técnica de Pareto (ver anexo 2):

¹ Se utilizó como herramienta fundamental de diagnóstico la Guía para la auditoría de marketing de Barreiro Poussa, L., que constituye a su vez una adaptación de la propuesta de Kotler, P (anexo 1). La misma evaluó el comportamiento de todos los aspectos referentes a la gestión comercial en la empresa, que luego fueron procesadas a través de la técnica de Pareto.

- no se han identificado las relaciones con los grupos de interés asociados a la organización, así como la influencia de variables comerciales del entorno como la demografía y la capacidad económica para el consumo
- no existe un área dedicada a los aspectos tácticos y operativos del marketing, desde la propia estructura organizativa de la organización
- desconocimiento de las principales tendencias del mercado en cuanto a crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad por segmentos
- se carece de sistemas de información del marketing, por lo que la toma de decisiones empresariales en ese sentido resultan deficientes.

Dicha situación favorece la existencia del siguiente **problema profesional**: necesidad de integrar estratégicamente las acciones orientadas a la planificación, organización y control de la gestión comercial que actualmente se desarrolla en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín. En tal sentido, el presente informe técnico se encuentra enmarcado en la planeación estratégica del marketing en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, lo cual constituye el **objeto de la investigación**.

Con la finalidad de ofrecer solución parcial al fenómeno investigativo propuesto, se presenta el siguiente **objetivo general**: Diseñar el plan de marketing de la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín; integrando las acciones comerciales que hoy se desarrollan de forma aislada y sin carácter estratégico para el sector.

Dicho objetivo general se sustenta en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Conceptualizar el fenómeno investigativo tratado, desde la evolución y tratamiento del marketing como instrumento empresarial, estableciendo las peculiaridades de su planeación estratégica.
2. Diagnosticar el comportamiento comercial de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, definiendo potencialidades y alternativas de mejora.
3. Implementar un procedimiento, previamente evaluado y seleccionado, para diseñar el plan de marketing en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín.

Por lo que queda identificado como **campo de acción**: el plan de marketing en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín. Como posible respuesta anticipada al problema profesional identificado, se

propone la siguiente **idea a defender**: si se implementa una metodología para confeccionar el plan de marketing en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, que cumpla con las exigencias para integrar estratégicamente sus acciones comerciales; se contribuirá al incremento de sus potencialidades productivas y de servicios a partir de un mayor enfoque a las necesidades del mercado.

La **significación práctica** de la investigación subyace en la confección del plan de marketing para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, definiendo potencialidades en el desarrollo de estrategias comerciales y examinando científicamente los mercados actuales y futuros de la organización.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

De nivel teórico:

- el análisis – síntesis; para el análisis de la información obtenida y la elaboración de las conclusiones
- el histórico – lógico; en el estudio de la transformación de los patrones establecidos para desarrollar el tema objeto de estudio
- inducción- deducción; al partir de pronóstico particulares para llegar a los generales y viceversa, en especial para el análisis de las fases, etapas y tareas a desarrollar
- hipotético – deductivo; empleado en la formulación de la hipótesis investigativa, en el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio práctico y el arribo a conclusiones.

De nivel empírico: Técnicas de trabajo en grupo, métodos de expertos, auditoría, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos. Además; tormenta de ideas y encuestas para la recopilación de información.

Además, se utilizaron herramientas estadísticas y matemáticas para apoyar científicamente la investigación como el software de procesamiento de información SPSS, la hoja de cálculo EXCEL y el UCINET 11.0.

Para su presentación, este trabajo de diploma se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico - referencial que sustenta la investigación. Un segundo capítulo, dirigido a la descripción del instrumental metodológico utilizado y el diseño del plan de marketing para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín. Además, integra

conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas que sostienen la construcción del marco teórico referencial.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO – PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo establece la construcción del marco teórico referencial de la investigación (visible en figura 1.1). A través de cuatro epígrafes se aborda el desarrollo evolutivo y conceptual presentado por el marketing como fenómeno empresarial; especialmente su planeación estratégica. Específicamente del caso cubano, se abordará lo referente al sistema de mercadotecnia, incluido en el decreto ley 281/2007 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”. Además, se diagnosticará el estado de la gestión comercial en la organización objeto de estudio práctico.

1.1 Evolución histórica del marketing

El marketing, como fenómeno sicosocial y empresarial, ha evolucionado acorde con el propio desarrollo de los patrones de intercambio comercial que han caracterizado los diversos períodos sociales. En los inicios, aún sin concebirse bajo indicadores de ciencia, la escasa especialización en el trabajo y la insuficiente necesidad de formalizar cualquier tipo de comercio imposibilitaban el desarrollo de transacciones e intercambios a cualquier nivel.

Con el decursar del tiempo, comenzó a surgir la idea de fraccionar la actividad laboral de cada cual según sus actividades manuales. Esto conllevó a que cada individuo confeccionara artículos en cantidades que sobrepasaban sus necesidades, mientras les eran imprescindibles otros productos para su subsistencia. Se puede decir que cuando surge alguien que fabrica más de lo que se necesita, o necesita más de lo que es capaz de producir, se sientan los cimientos para el comercio, y este, a su vez, forma el sostén para que se origine el marketing (De la Colina, 2011, p.2).

Por tanto, diversos teóricos han definido el origen del marketing como instrumento científico los albores del siglo XX, aparejado al desarrollo científico – técnico mundial y el incremento agresivo de los niveles de competitividad. Precisamente desarrollado con la entrada de actores económicos diversos y el incremento de las necesidades de los mercados. Se puede asumir entonces

que al mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones primarias el término marketing lo hacía paralelamente, criterio asumido extensamente en investigaciones de teóricos importantes (Ruiz, 2014, p. 8).

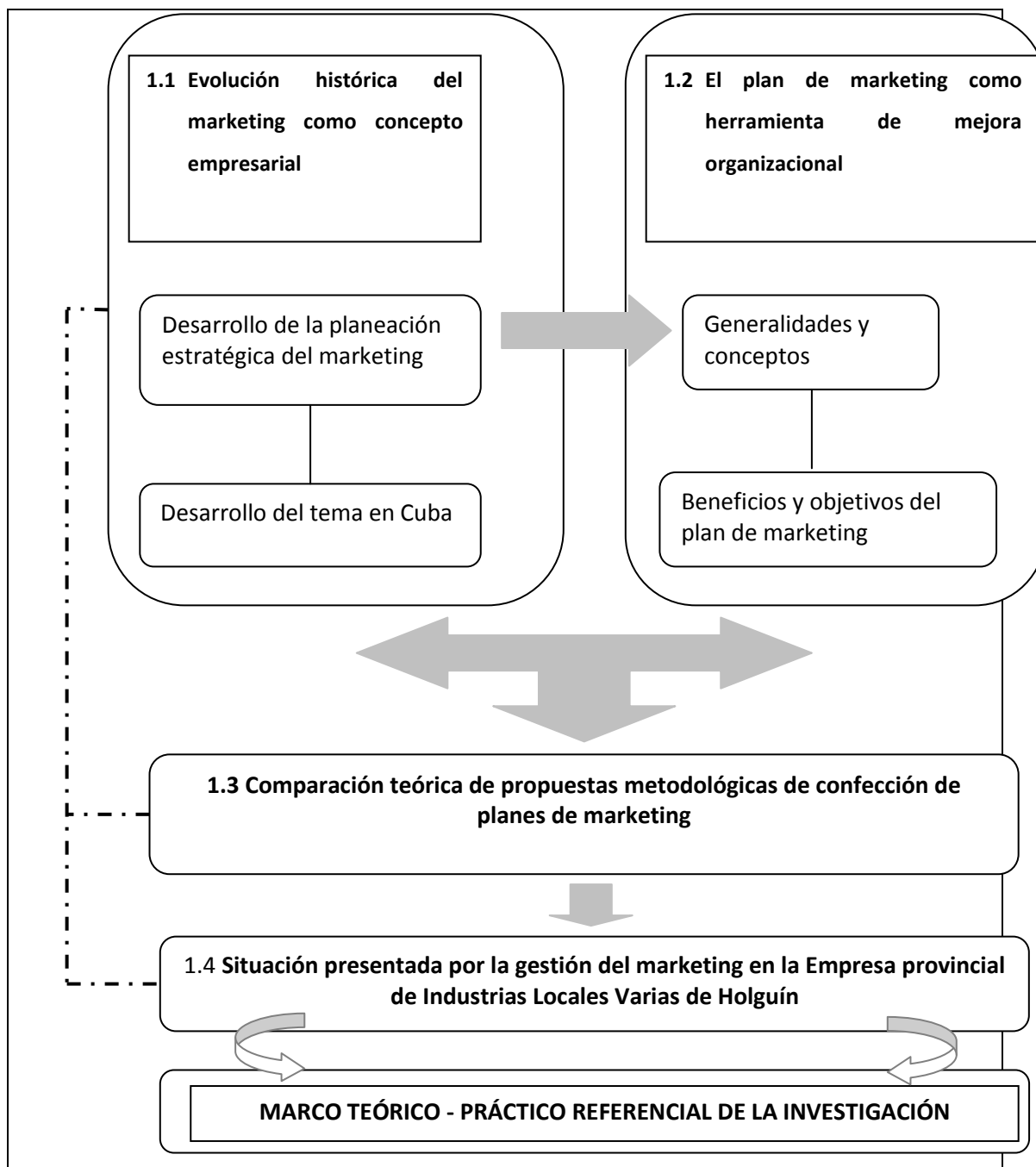


Figura 1.1 Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

A continuación se presentan los períodos evolutivos del marketing según criterios generalizados por parte de varios teóricos reconocidos, como Stanton (2000), Kotler (2006), Bhaskaran (2012), Boso (2007), Peltier & Zhao (2012),

Addison & Burgess (2007), Blanchard & Tolbertb (2012). Aunque ciertamente no se conceptualiza en fechas precisas y la última etapa, al ser muy reciente, no se encuentra reconocida en la literatura clásica del tema.

Primera etapa - Antes de 1930. Marketing pasivo

1. Una organización de marketing pasivo es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante, pero donde hay escasez de oferta, siendo insuficientes las cantidades de producción para las necesidades del mercado. El marketing pasivo implica igualmente necesidades conocidas y estables y un ritmo débil de innovación tecnológica en el mercado de referencia. EE.UU. manifestaba una clara orientación a la producción, todo lo que se produjera era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos, por lo que no se precisaba 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 con creces la oferta.

Segunda etapa - De 1930 a 1950. Marketing de organización

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

El objetivo prioritario del marketing en esta fase es la de crear una organización comercial eficiente. Se trata de buscar y establecer la salida para los productos y tiene la responsabilidad de organizar la comercialización de los mismos. El marketing de organización ha favorecido el desarrollo de la óptica de venta que explica una cierta agresividad comercial, con la hipótesis implícita de que el mercado es capaz de absorberlo todo, si se somete a la presión suficiente. Los puntos importantes para la orientación de la gestión del marketing de organización son: la forma de distribución, la extensión geográfica y el desarrollo de la política de marketing.

Tercera etapa - De 1950 a 1970. Marketing activo

Es precisamente a partir de 1950 que a partir de las entidades de producción científica (Harvard y Oxford esencialmente), se comienza a proponer el mercadeo como alternativa a la orientación de los productos al grupo de compradores (mercado meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (más marketing), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio y televisión).

El marketing activo se caracteriza por el desarrollo del papel del marketing estratégico de la empresa. Estos factores son los que originan esta evolución:

- el proceso tecnológico. Trata de las invenciones e innovaciones en tecnología que inciden en el desarrollo de la producción
- la aceleración de la difusión del progreso tecnológico. Se observa un crecimiento del ritmo de innovación y un acortamiento del tiempo requerido para pasar del desarrollo a la explotación comercial, como también de una generalización global (Morales, 2012, p.8).

Cuarta Etapa - Desde 1970- Marketing social

Esta última etapa es el resultado de las repercusiones ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional del consumo y de una modificación de la estructura de la oferta a escala internacional.

En este caso, el rol prioritario del marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación. Este ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades estudiados, que explota los impulsos emocionales de compra, una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo, que siempre tiene una cara positiva y una negativa, cuyas consecuencias inciden en la destrucción del entorno, deterioro de las condiciones de sanidad e higiene y, por último, una toma de conciencia político-económica, dado que el crecimiento cuantitativo del consumo ha provocado una utilización y un despilfarro acelerado de recursos naturales limitados.

Quinta etapa - Marketing on - line: Supone una dependencia mayúscula a las redes informáticas y al uso de Internet para las compras y las transacciones a todos los niveles, incluidos los mercados internacionales.

Aunque es justo señalar que muchos países no informatizados y sumidos en el subdesarrollo se encuentran bien distantes de esta tendencia universal y facilitadora (Ruiz, 2014, p.10).

La figura 1.2 muestra un acercamiento al fenómeno evolutivo del marketing desde la concepción de sus funciones básicas.

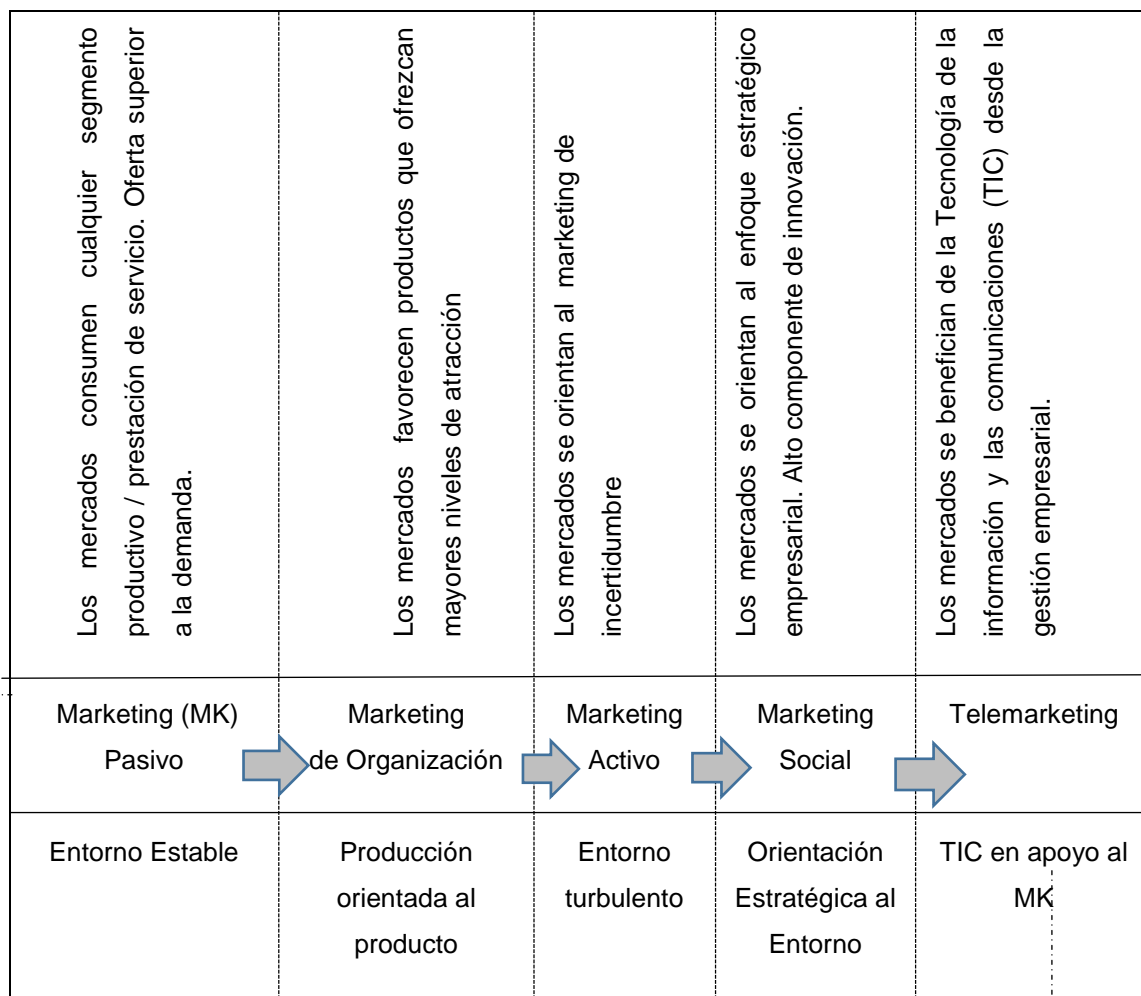


Figura 1.2 Evolución del marketing según períodos evolutivos fundamentados en cada una de sus funciones básicas. Tomado de: Documentos digitales para la docencia (2014). Centro de estudios de gestión empresarial, Facultad de ciencias económicas y administración, Universidad de Holguín.

Conceptualización del marketing

El término marketing, que literalmente significa “operando en el mercado”, apareció en la literatura económica norteamericana a principios del siglo pasado, aunque con un significado distinto del actual. En España, la cuna del idioma español, se hace uso directo a este vocablo, afirmándose que otros términos no son lo suficientemente amplios como para expresar su

significado. En tal sentido, es aceptado el término anglosajón para su uso generalizado, aunque permanece el de mercadotecnia a título nominativo (Real Academia Española, 2007).

Por su parte, el marketing es reconocido como una disciplina de influencias científicas, puesto que comprende un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, además de descubrir y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

A propósito, uno de los principales estudiosos de la administración, refería que la mercadotecnia consistía en hacer superflua la venta. La finalidad es conocer y comprender al consumidor tan bien que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y se venda sin promoción alguna (Drucker, 1973, p.64-65).

La primera definición formal de la disciplina, considera al marketing como la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario. Esta fue aceptada mayoritariamente por la comunidad científica internacional [American Marketing Association (AMA), 1960, p.23].

Por su parte, dos de los teóricos más reconocidos en el tema 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, 2006, p.18). Kotler lo define como “(...)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, 2003, p.17).

En ambos casos, se fundamenta la necesidad real de satisfacer necesidades específicas de clientes en determinado mercado, elementos apoyados por la mayoría de los estudiosos de la materia; incluido uno de los padres de la administración moderna, Peter Drucker, quien expone:

El marketing es tan esencial que no puede considerarse una función independiente. Es el conjunto del negocio desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente. El éxito del

negocio no viene determinado por el productor, sino por el cliente (Kotler, 2003, p. 5).

Esta definición no quiere decir que la venta y la promoción carezcan de importancia, sino que en sí, pertenecen a un conjunto de herramientas de mercadotecnia que deben unirse para conseguir la colisión máxima en el lugar del mercado.

Consecuentemente y según la literatura consultada existen tres periodos de evolución del concepto de marketing: pre conceptual (1900-1959), de conceptualización formal (1960-1989) y periodo actual (a partir de 1990). El segundo periodo es calificado como el periodo de los grandes avances en marketing (Coca y Milton, 2008, p.391- 412).

Desde otra perspectiva, hay que señalar que los orígenes del marketing se remontan a principios del siglo pasado y que esta es una disciplina en desarrollo, que puede ser considerada tanto una filosofía como una técnica. Como filosofía es una forma de concebir la relación de intercambio, mientras que como técnica es la instrumentación de la aplicación práctica de esa filosofía de acción.

A su vez, “la mercadotecnia no es una actividad nueva, pues desarrolla funciones que han existido siempre ya sea desde un área determinada o desde otra, pero en todos los casos destinados al intercambio voluntario” (Lambin, 1987, p.12). Esta actividad “constituye una forma distinta y particular de concebir y ejecutar la función comercial de la empresa y la relación de intercambio entre dos o más partes, que ha evolucionado a medida que las organizaciones, la economía y la sociedad también lo han hecho” (Santesmases, 2008, p.48).

Como regla general; en el intercambio de necesidades específicas como parte de un mercado definido por dos o más unidades ya sean físicas o virtuales, donde finalmente el marketing surge efecto como herramienta administrativa; deben coexistir las siguientes condiciones como premisas para su utilización:

- las unidades sociales que integren el mercado (ya sean personas u organizaciones), debe tener algo de valor para la otra parte como elemento prioritario
- las partes tienen absoluta libertad de estar o no de acuerdo con las bases estructurales del intercambio

- debe existir la habilidad comunicativa de llevar a efecto el intercambio con bases sostenibles en el tiempo en que medie el mismo o según el tiempo de garantía necesario para llevar a efecto las consecuencias del intercambio (Hubbard & Norman, 2005, p. 323).

1.1.1 Evolución histórica de la planeación estratégica del marketing

En principio, hay que señalar que la planeación estratégica no es un tema nuevo, los orígenes del concepto estrategia estuvieron situados desde hace 2.500 años, teniendo como referencia el pensamiento militar. En este sentido, se describe que:

(...) la conducta estratégica es tan antigua como el hombre. El concepto de estrategia ha existido siempre cualquiera que haya sido el término utilizado para significar la necesidad de seguir ciertas reglas en la dirección de los asuntos que permitan optimizar los recursos y las fuerzas a utilizar (Pérez, 2001, p.25).

Para ser eficaz una estrategia debe apoyarse en un conocimiento profundo del mercado, y su puesta en acción supone planes coherentes de ataque al mercado, políticas de distribución, precio y promoción, sin los cuales el mejor plan tiene poca posibilidad de éxito (Lambin, 1995, p.6).

Así pues, cabe destacar que la planeación estratégica constituye una actitud de la dirección de la organización, que presume el análisis y la formalización. Además, constituye un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control. Dentro de dichas funciones administrativas cobra especial relieve el diagnóstico, que ha venido a convertirse en estratégico gracias al gradual incremento de la competitividad empresarial mundial.

Precisamente, Stanton, uno de los investigadores más reconocidos del marketing describe su planeación estratégica 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 (Stanton, 2000, p.58).

Es preciso realizar un diagnóstico estratégico que permita evaluar la situación actual de la empresa, con el fin de lograr estipular las estrategias de marketing. Esto a través de la revisión del perfil de capacidad interna y el de oportunidades y amenazas, lo cual permite calificar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo.

De igual modo, la planificación es una de las funciones básicas de la dirección, que puede aplicarse a las empresas en su conjunto y a cualquier actividad de la misma en particular (Ortega, 1981, p.53). Así pues, la estrategia empresarial explícita define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la organización, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socio-económico (Menguzzato y Renau, 1984, p.50).

Cabe destacar, que durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica como una herramienta crítica para alcanzar resultados promisorios en diversos campos, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de este. Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones en que se vivía en esos momentos, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, entre los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que en este lapso de tiempo se produjo una estabilidad mundial, en la que las tasas de inflación, desempleo e interés bajaron, además de coexistir la abundancia de materiales y energía. O sea, no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran óptimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

Sobre los años 70 se presentan situaciones adversas a las de los 60, además se incrementó la competitividad a nivel mundial. En respuesta a tales circunstancias, se le prestó mayor atención a la planeación estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas que no. Así pues, las que se guiaban por un enfoque estratégico apreciaban un resultado favorable en sus indicadores de ventas,

productividad del trabajo y rentabilidad.

En el caso de la función del marketing los principales esfuerzos están dirigidos al aumento sostenido de los ingresos a partir del crecimiento de las ventas como indicador crítico, muchas veces sin una asociación directa a los intereses de los clientes internos y externos. Además, la utilización de las herramientas científicas para la gestión comercial muchas veces son insuficientes; con resultados superiores en algunos países de Europa, Canadá, Chile, Colombia y Perú, según asumen investigadores como Hoetker (2006), Peltier & Zhao (2012) y Zahay (2008).

A su vez, la planeación puede producir cierto número de beneficios ya que estimula el pensamiento sistemático de la gerencia; da lugar a una mejor coordinación de los esfuerzos; conduce al desarrollo de estándares de rendimiento para el control; hace que la compañía intensifique sus objetivos y políticas; da lugar a una mejor preparación para desarrollos repentinos y provoca un sentido de participación de los ejecutivos en sus responsabilidades de interacción (Melville, 1962, p.48-49).

A propósito, esta es considerada como el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (Kotler & Armstrong, 2001, p.18).

Después de una extensa revisión bibliográfica se puede considerar que el empleo de las técnicas y conceptos del enfoque estratégico posibilitan el logro de resultados ventajosos en el éxito de la visión de la empresa. De tal modo, la planeación estratégica permite establecer un camino bien definido en el cual las organizaciones deben prepararse para conducirse firmemente en el presente y enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas.

1.1.2 Desarrollo del marketing en Cuba

Resulta prudente recordar que, aunque el marketing nació en el capitalismo como la manera más conveniente de gerenciar el aumento de la plusvalía comercial, en Cuba evidentemente alcanzó un notable desarrollo antes de 1959. Debido a la marcada dependencia socioeconómica externa, la isla contó

con la influencia directa de las vertientes de desarrollo comercial que en dicho periodo se llevaban a cabo (Morales, 2012, p.13).

En la sociedad cubana, así como en el extinto bloque socialista no se aplicaba el marketing, ni se estudiaba en sus universidades, pues se reconocía a este como una técnica de la economía de mercado exclusivamente, y esta se negaba en el socialismo (Fernández y Boulart, 1998, p.15). Por otra parte, el país estaba beneficiado por un comercio estipulado con la Unión Soviética, lo que permitía que la economía se mantuviera equilibrada.

En 1971 se creó el Instituto de investigación y orientación de la demanda interna y se realizaron otros intentos en la Cámara de Comercio, el Ministerio de Comercio Interior, el Ministerio de la Industria Alimenticia, el Instituto Nacional de la Pesca y otros, con el objetivo de crear un método científico socialista en el marketing, sin embargo no existía una conceptualización del marketing para su aplicación. (Morales García, 2007-2008). Posteriormente, se crea un grupo de marketing en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing en Cuba, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en las enseñanzas técnicas y profesionales (Tasé, 2012, p. 16).

Con el derrumbe del campo socialista la situación cambia, dando lugar a una crisis económica agravada por el recrudecimiento del bloqueo imperialista y la situación internacional. Debido a lo anterior, el país se vio obligado a abrirse a otros mercados y desarrollar estrategias para resistir y avanzar en el ámbito de la economía mundial, además de asegurar oportunamente la oferta con la calidad requerida. Comienza a verse entonces como una necesidad en la gestión empresarial y un incentivo a las ventas (aunque de forma gradual y bajo un proceso lento de adaptación a las herramientas) y una oportunidad para aprovechar las potencialidades del entorno. Sobre el particular se refiere que “el uso racional de los recursos, lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, permitirá asociarse directamente con las expectativas del desarrollo” (Díaz, 2006, p.8).

Hay que precisar, sin embargo, que Cuba posee fuertes limitaciones de recursos y acceso a la tecnología. A la mayor parte de las empresas se les dificulta la inserción de sus productos y servicios en mercados externos, pues estos no poseen muchas veces los atributos y requisitos tecnológicos críticos para su diferenciación a partir de la óptica de los clientes. Constituye esta una barrera socioeconómica importante para el despegue comercial que se precisa.

En el actual sistema empresarial cubano la mercadotecnia todavía sigue siendo muy incipiente. Por su parte, los empresarios tienen la conciencia de que se necesita aplicar nuevos enfoques y técnicas para lograr un desenvolvimiento en el mercado, pero no saben cómo hacerlo. Con respecto al enfoque de marketing se indica lo siguiente:

(...) en realidad, hoy día no son muchas las empresas que aplican esta filosofía, más bien, el desarrollo de tal filosofía en nuestras empresas ha dependido fundamentalmente de la compulsión, por insertar sus productos en el mercado internacional, o de la necesidad de elevar la competitividad de la industria nacional para sustituir importaciones en los sectores emergentes sobre bases de eficiencia y eficacia. Pero no se ha sido constante en la impulsión del marketing en la conducción de la actividad empresarial (Hernández, 2004, p.6).

En tal sentido, la adopción del marketing en la economía cubana sería utilizado para lograr insertarse con éxito en el entorno, lo cual es una necesidad para el logro de las fuentes de financiamiento, así como para involucrarse más en el interior de la economía, a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población.

El acercamiento más formal al acápite de la mejora organizativa del marketing en su evolución a nivel nacional, lo constituyen las bases para el Perfeccionamiento Empresarial, el modelo cubano para la mejora continua por excelencia.

Para el año 1998, en las bases para el desarrollo del proceso de Perfeccionamiento Empresarial según el Decreto Ley 187 de ese mismo año, se considera, entre los requisitos de partida para este proceso, que la

empresa posea un mercado al que dirigir sus ofertas. Cuando se habla de ello se concibe como una necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar y de cambiar, esto va mucho más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende a las personas. Este se basa en preparar a la sociedad, pues el perfeccionamiento empresarial es parte del necesario perfeccionamiento de nuestra sociedad. (Tasé, 2012, p. 19).

En el año 2007, en el Decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el decreto No. 281 reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, aparece incluido el Sistema de Marketing (capítulo XVIII) con un enfoque social. El mismo plantea que el marketing es una concepción moderna en la dirección de la empresa, basada en los deseos, necesidades y demandas de la sociedad y de los clientes, por lo cual se considera uno de los principales procesos de la empresa.

Por su parte este decreto cuenta con una variedad de artículos que parten desde el 645 hasta el 670, por ejemplo:

Artículo 646, expresa que el éxito de una empresa será mayor en la medida de que sea capaz de elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de marketing específicos para cada uno de ellos.

Artículo 655, expresa que un elemento importante es garantizar por la empresa ofertas de productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado, lo cual conduce al éxito de la empresa.

Artículo 669, que indica que cualquiera que sea la organización que se adopte siempre se tendrá en cuenta que en la administración del marketing, como proceso de la empresa, intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa (Bases generales del Perfeccionamiento empresarial,

2007).

En cuanto a las proyecciones a corto, mediano y largo plazo la tendencia es a orientar todas las decisiones y estrategias en función del desarrollo del marketing como herramienta administrativa y de gestión de mejora social. Los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución define claramente el futuro del sector empresarial en esta dirección, además de abrirse un abanico de posibilidades con la aprobación de la Ley de inversión extranjera y la reanudación de las relaciones diplomáticas con EEUU en el presente año.

1.2 El plan de marketing como herramienta de mejora organizacional. Definiciones, generalidades y beneficios

Una de las formas de incrementar sostenidamente los niveles actuales de eficiencia empresarial sería mediante un tratamiento adecuado a la planeación estratégica del marketing; herramientas que permitan concretar políticas de desarrollo para la gestión comercial de las organizaciones.

El plan de marketing ha sido concebido por diferentes autores como un instrumento central en la búsqueda constante del crecimiento socioeconómico. Esto es, el objetivo primario del plan es “lograr crecimientos estables y sostenidos de los principales indicadores de eficiencia y eficacia organizacional, aún cuando la organización o negocio tenga un componente de beneficio social y responda a determinado sector político” (Blanchard, 2012, p. 149).

A pesar de tener un carácter operativo, su componente estratégico y de largo alcance tiene presencia a todos los niveles de la organización o negocio. Otro de los autores respetados autor definen al plan de marketing como:

El documento escrito que permite recesar las posibilidades de un mercado o producto y mostrar una estrategia de marketing adecuada a los objetivos de volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en colaboración con la dirección general. Este no es un documento difícil de establecer pero es un útil indispensable en toda acción estratégica (Chevalier & Fenwick, 1996, p.53).

Esta autora coincide con el carácter eminentemente operativo incluido en el plan de marketing como instrumento de gestión comercial; aunque mantiene una prospección estratégica fundamentalmente a corto y mediano plazo.

Como instrumento de gestión comercial, el plan de marketing incluye las características propias del estudio del mercado, los clientes, la competencia, grupos asociados y tendencias que permitan tomar decisiones efectivas en aras del crecimiento económico de la organización en que se implemente. En el mismo se debe argumentar “una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados” (Borjas, 2009).

Al encontrarse orientado al entorno inmediato de las organizaciones, el plan debe contener el registro exacto de los indicadores que le sean relevantes al área comercial. Constituye este un punto de coincidencia casi absoluta entre autores como Avlonitis (2005), Kaufman (2006), Kotler (2003), Stanton (2000) y Peltier & Zhao (2009).

En general, debe incluir las siguientes características generales:

- eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer
- estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente
- comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión
- atractivo: Las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender (Ruiz, 2014, p.15).

El plan de marketing incluye dos grandes cometidos; uno de carácter interno y el otro externo. El primero se orienta a los intereses empresariales de analizar la posición actual de la organización respecto al microentorno. Mientras que el otro es principalmente económico, y muestra la capacidad de la organización de hacerle frente a las estrategias que puedan desencadenarse frente a un entorno cada vez más competitivo e incierto (Hidalgo, 2012, p.19).

Se plantea que al constituir una herramienta básica para la gestión administrativa; se destacarán acciones como las descritas a continuación para lograr el desarrollo de un marketing estratégico superior:

- obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y el futuro en la empresa y el mercado

- proporciona a la empresa, y al departamento de marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas
- permite una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación de los recursos humanos de la empresa
- permite estar preparados para reaccionar más eficazmente ante cambios repentinos de mercado o acciones de la competencia
- provoca un mayor sentido de participación de las responsabilidades entre las personas involucradas (Cabrera y colectivo, 2003, p.41).

Permite además instaurar un sistema de actualización periódica del comportamiento del mercado en que se sitúa la organización; proporcionándole a la alta dirección una especie de guía que posibilite la toma de decisiones acertadas en cuanto a la implementación de determinadas estrategias de comercialización.

Usualmente se presenta en forma de informe escrito que oscila entre las 15 y 30 cuartillas, de acuerdo a la complejidad socioeconómica de la organización y las necesidades operativas del estudio en cuestión. Resulta crítico adaptarse estratégicamente a los cambios del entorno competitivo inmediato y global; pues repercuten directamente en las directrices y estrategias formuladas en el plan. Aunque no se pueda cambiar el entorno, las estrategias internas sí deben ir encaminadas a su adaptación oportuna y deben quedar reflejadas en el plan para minimizar efectos negativos. En tal sentido, se plantea que “la preparación de un plan no garantiza el éxito del negocio, ni en la obtención de inversiones y apoyos, pero su ausencia garantiza, casi con seguridad, el fracaso del negocio” (Ceballos, 2007, p.7).

En general, esta autora coincide con autores como Avlonitis (2005), Kaufman (2006), Kotler (2003), Stanton (2000) y Peltier & Zhao (2009) en cuanto a la definición de objetivos, estrategias y beneficios esperados del plan (lógicamente asumido bajo un determinado nivel de riesgo). Los cuales se muestran a continuación:

Objetivos del plan de marketing

- 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
- crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el siguiente ahorro de tiempo y recursos
- prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo
- evaluar el desempeño de un negocio en marcha
- guiar la puesta en marcha de un negocio (Ruiz, 2014, p.16).

Beneficios del plan de marketing

- entender mejor su producto o servicio
- determinar cuáles son sus metas y objetivos
- anticipar posibles problemas y fallas
- posibilita que las experiencias sean probadas, evitando gastos y riesgos por el inicio de negocios no comprobados
- 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 (Ruiz, 2014, p.17).

En general, el diseño del plan de marketing incluye las necesidades investigativas en función de la toma de decisiones por parte de la gerencia. En tal sentido, resulta recomendable empezar haciendo un plan simple y básico, y poco a poco ir profundizando en el desarrollo de las partes a medida que se va obteniendo más información de acuerdo a los beneficiarios de la información. Como regla; se inicia con una síntesis englobadora: el resumen ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. Incluye el trabajo metódico en función del desarrollo de la información estudiada y los actores implicados. Resume el comportamiento y proyecciones de las variables producto o servicio, producción, comercialización, resultados y finanzas comerciales (Hidalgo, 2012, p.20).

Aunque existen múltiples metodologías y procedimientos de elaboración de un plan de marketing, básicamente las etapas que lo integran han sido aceptadas coherentemente como: resumen para ejecutivos, diagnóstico comercial y estratégico del entorno, objetivos y estrategias mercantiles, programas de acción, presupuestación y control (Ruiz, 2014, p. 17).

De manera general, resulta acertado definir al plan de marketing como la herramienta rectora para planear estratégicamente acciones comerciales; aunque los procedimientos consultados muchas veces constituyen adaptaciones territoriales en función del tamaño de las organizaciones.

1.3 Comparación teórica de propuestas metodológicas de confección de planes de marketing

A continuación se presenta una comparación teórico – metodológica de la relación existente entre las fases o etapas citadas por diversos autores sobre el diseño del plan de marketing como instrumento de valor competitivo para las empresas que lo desarrollan. En este sentido, no se concibe un único patrón para la confección del plan de marketing, lo cual no atenta contra la homogeneidad de criterios científicos que se manejan desde la teoría.

A partir de una búsqueda bibliográfica importante, se analizaron un total de 23 procedimientos para la confección del plan de marketing, los cuales presentan particularidades definidas en buena medida por el escenario en que fueron diseñados. Los autores analizados se refieren a continuación, obteniéndose un global de 23 procedimientos de confección de planes de marketing:

Kotler, P., Stanton, W., Bigné, E. www.infomipyme.com, Serra, A., Hernández (et al), C., Escuela Superior de Estudios de Marketing de España (ESEM) (2001), Alzamora Román, Acerenza, M., Chauvin, S. (2008), Ponce, C., Middleton, R., Sanz de la Tajada, L., Caferri, C., Talaya (et al), E., Manuales prácticos de las PYMES, Small Open Business Network (American Express®), Guardiola Corral, V. y Guerrero Serón, C. Universidad de Extremadura 2005, Mora, J. C. (2008), Lambin, Correa y Cifuentes (2010), J., Ramírez, R. Ortiz (2011), Ortiz, A. (2010), Chauvin, S. (2011), Guilarte Barinaga, E. (2012), Mc.Daniel, R. (1986), Lovelock (1998), Muñoz (2006), O’Shaughnessy, J., Majaro, R. y Frey, O. (2003).

Con la ayuda del software UCINET versión 6.184 para Windows; este autor constató que en general existe un adecuado nivel de integraciones entre la posición teórica que asumen los autores respecto al tema objeto de estudio. La red de asociaciones que se presenta en la figura 1.3 muestra una agrupación teórica con una densidad de 32,64 % y una desviación estándar de 46.89 %; lo cual puede asumirse como positivo si se tiene en cuenta la relación entre la desviación y el valor de la densidad promedio de la red.

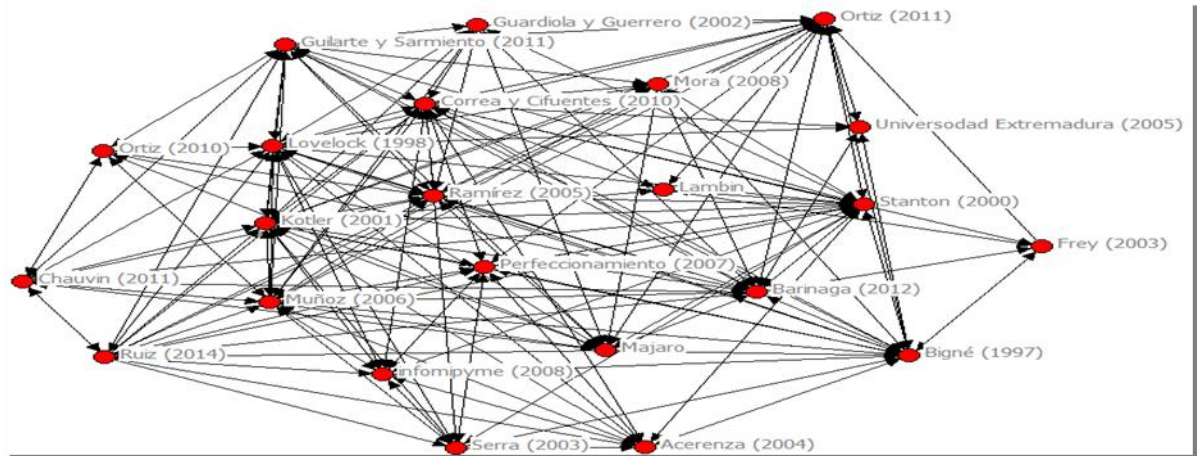


Figura 1.3 Relación teórica entre los autores consultados en lo referente a la confección del plan de marketing

El grafo de barras mostrado en la figura 1.4 presenta las etapas más citadas de acuerdo a su frecuencia de aparición en los autores consultados. De dicho análisis se extrae como conclusión que las etapas o fases más citadas por los autores resultan la de situación actual (con un 100 % de representatividad), el trazado de objetivos comerciales y el trazado de estrategias de comercialización (con más de un 95 % de coincidencia), así como las etapas de programas de acción, control y presupuesto con índices de coincidencia ascendentes a más de un 78 % en todos los casos.

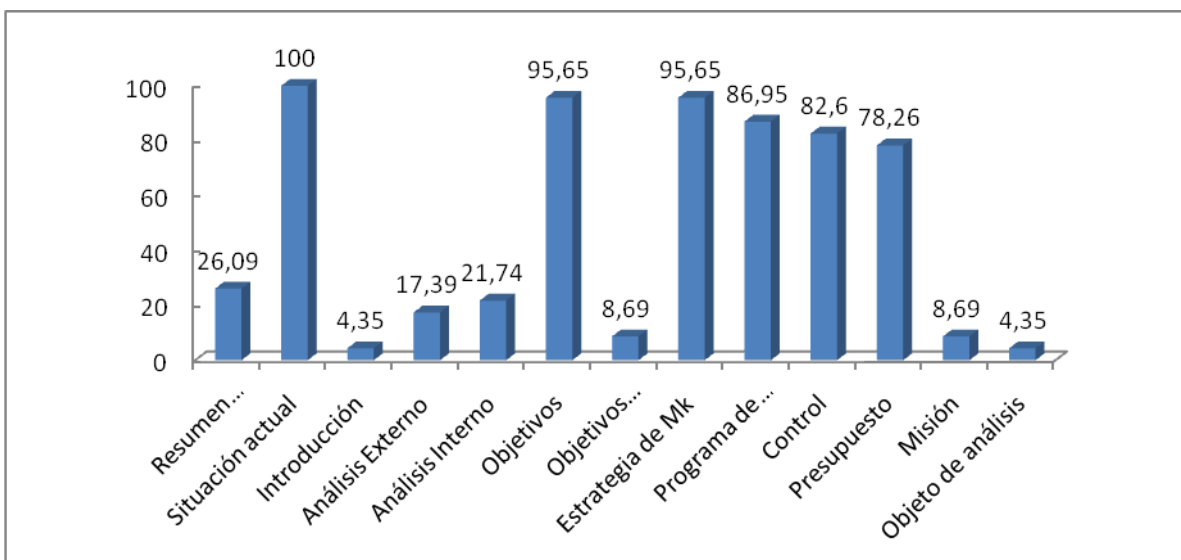


Figura 1.4 Grafo de barras que muestra la representatividad de cada etapa en la confección del plan de marketing según los autores consultados.

Según los datos resultantes ofrecidos por el análisis de redes sociales; el autor más citado de acuerdo al poder teórico resultó Muñoz (2006), seguido de Kotler (2001), Stanton (2001) y Bigné (1997). En este caso también coinciden como los más centrales, por lo que teóricamente se asume que gozan de prestigio.

Se trata de autores que sirven de patrones metodológicos para otras propuestas de procedimientos.

Este autor, de acuerdo al análisis desarrollado a nivel teórico y las necesidades investigativas a nivel práctico, asumirá la propuesta de Muñoz (2006) como el fundamento metodológico para el desarrollo del plan de marketing a realizarse en el capítulo II del presente informe técnico.

1.4 Situación presentada por la gestión del marketing en la Empresa de Industrias Locales Varias de Holguín

Para conocer la situación actual del marketing en la organización, se realizó una Auditoría de marketing, según la metodología de Barreiro Pousa, 2001, la cual se muestra en el anexo 1, dando cumplimiento a esta guía se inició con una breve caracterización de la empresa, la cual fue desarrollada en el mes de febrero del presente año. La muestra a encuestar resultó ser de 31 personas, en función del cúmulo de trabajadores totales de la Empresa en el municipio (primer objeto de población para el estudio).

El análisis del macroentorno se realizó a partir de las siguientes variables: demográfico, económico, político y cultural. Se determinó que en el 100 % de los casos desconocen los principales cambios y tendencias demográficas que pudieran afectar a la entidad en el período inmediato. Ello implica que no se realizan acciones para dar respuesta a los efectos que puedan generarse en este sentido.

Desde el punto de vista **económico** la empresa cuenta con un registro de ingresos, conociendo su tendencia por datos de años anteriores, forma los precios según resolución 282/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios, la cual faculta al Director de la empresa a aprobar y modificar los precios mayoristas y servicios que elaboran o prestan, exceptos los que están centralizados; en los mismos se tiene en cuenta las obligaciones tributarias, la recuperación total de los gastos y un nivel razonable de utilidad. Los créditos dependen del comportamiento mensual sobre la base de lo planificado y en función de los ingresos. En el 71% de los casos se desconocen los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios y créditos que puedan afectar a la empresa; lo cual atenta contra la sostenibilidad económica del sector; que además tiene un elevado impacto a escala social.

Desde el punto de vista **político – legal** la organización cuenta con facilidades

que le brinda el entorno sociopolítico, fundamentado en la nueva ley de inversión extranjera, la voluntad estatal de perfeccionar los mecanismos de gestión a todos los niveles. Sin embargo, el 77.42% de los encuestados se desconoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar la estrategia y táctica de marketing.

La variable **cultural** resulta una de las más conocida, donde usualmente en el caso de la artesanía lo que se vende es cultura, tradición e identidad cultural en sentido general. En este caso menos del 23 % de los encuestados no valora el efecto desarrollador a escala comercial de esta variable; importante cuando se trata de la comercialización de productos artísticos y culturales.

El análisis del microentorno se realizó partiendo de las variables clientes y competencia.

El instrumento principal con que cuenta la entidad para evaluar la percepción de los **clientes** es a través de encuestas, aunque también se realizan intercambios directos con clientes habituales. Como clientes establecidos figuran organismos autofinanciados y empresas, cadenas de Tiendas Recaudadoras de Divisas, turismo, población y otros. Como elemento positivo de este acápite de la encuesta resalta la realización de investigaciones de mercado con una frecuencia anual en la organización, lo que posibilita contextualizar las acciones comerciales en función de las necesidades de cada uno de los segmentos de mercado identificados.

El ambiente **competitivo** es intenso, y precisamente resulta esta la variable mejor conocida por los trabajadores en materia de gestión comercial, al evaluarse como muy importante en más del 97 % de los encuestados. Los principales competidores que presenta es La Integración Poligráfica, Fondo de Bienes Culturales, Productores por cuenta propia, Producciones Varias del MININT y otras empresas del Grupo Empresarial de la Industria Ligera.

Estrategia de marketing

En la entidad se reconoce la importancia de la gestión comercial para el logro de indicadores económicos positivos y con niveles de crecimiento estables.

El **mercado meta** de la entidad es el mercado industrial y Comercio, el 70.97% de los encuestados expresaron que solo en parte se ha definido con claridad los mismos desde el interior de la organización; lo que denota insuficiencias prácticas en este sentido. En cuanto a las **metas y objetivos**, no se

tienen definidos los dirigidos al área de marketing; lo que dificulta la planificación operativa y la medición de los resultados que se van obteniendo. La empresa tiene formulada la misión y la visión, aunque al diagnosticar las principales limitaciones se determinó que carecen de incluir la filosofía del marketing como una actitud permanente. En este caso, el 64.52% de los encuestados consideran que la dirección no muestra una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno.

No existe una **estrategia** de marketing, inexistente por demás para los acápites de posicionamiento y mezcla; lo cual pudiera constituir una debilidad a partir de las potencialidades ofrecidas por la inversión extranjera y otras acciones estatales a favor de elevar la competitividad de la empresa estatal socialista como forma de agrupación social más importante en Cuba.

Sistemas de marketing

El **sistema de planificación de marketing** es inexistente. Más del 80 % de los encuestados siquiera conocen la importancia del mismo para el cumplimiento de la misión y los intereses de crecimiento socioeconómico de este tipo de organizaciones. No se han desarrollado con anterioridad planes de marketing; por lo que la presente investigación resulta una prioridad administrativa.

La empresa analiza mensualmente la rentabilidad de los productos, el mercado, y canales de distribución en el comité de contratación. No existen costos de marketing, solo se contempla el presupuesto para ferias nacionales e internacionales.

Mezcla de marketing

La organización tiene establecida su **cartera de servicios**, realizándose su análisis periódicamente en función de los escenarios cada vez más cambiantes a los que se enfrenta.

La política de **precios** se rige según resolución 282/2014 del Ministerio de Finanzas y Precios, por lo que en más de un 54 % la relación calidad – precio resulta deficiente para la cartera de productos/servicios actual. De igual manera, las formas de pagos están regidas a través de la Contratación.

La definición de las políticas, objetivos y estrategias del equipo de venta de la empresa se muestra como desconocida para más del 60 % de los

encuestados. Resultado similar tiene el análisis de los canales de **distribución** actuales, donde no se ha valorado la efectividad de los mismos para la disminución de los productos y su influencia en los costos operativos.

A pesar de encontrarse formulados los objetivos, políticas o estrategias de **comunicación** de la entidad; no se cuenta con el presupuesto para estas acciones. Con fines investigativos, el diagnóstico de la mezcla de marketing se detalla en el capítulo II del presente informe técnico.

Resultados parciales del 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. De hecho, el 80.65 % desconocen la existencia de este instrumento como una vía de obtención de ventaja competitiva para la entidad.

Como resultados generales del diagnóstico se puede concluir que:

1. A pesar de encontrarse definidas la misión y la visión empresarial, estas no responden directamente a los intereses comerciales esperados en este tipo de organización
2. Se tiene definida la cartera de productos, así como la política de precios para comercializarla.
3. Se encuentran identificados los principales competidores, aunque se carece de estrategias defensivas u ofensivas en este sentido.
4. Se desconoce en buena medida la influencia de las variables del macroentorno en el desarrollo de la gestión comercial.
5. No se encuentran definidos los objetivos corporativos del marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados, ni se muestra una estrategia que integre las acciones comerciales que hoy se desarrollan de forma aislada.
6. Al no desarrollarse planes de marketing, se carece de un sistema de gestión y control en este sentido.
7. No se cuenta con un presupuesto para el área comercial, lo que atenta contra los intereses comerciales de publicidad, promoción de ventas y otros.

CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA PROVINCIAL INDUSTRIAS LOCALES VARIAS HOLGUÍN

2.1 Caracterización de la organización objeto de estudio

En el año 1980 se produce la unificación con la Empresa de Muebles y Colchones y de esa fusión nace la Empresa de Artesanía, Muebles y Colchones. En el año 91 que se crean las Unidades Administrativas Municipales a las que quedan subordinadas los talleres ubicados en sus territorios. En 1997 se fusiona con la Industria Gráfica y surge la actual Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, sita en calle Cuba No. 248 esquina a Narciso López, esta conformada por pequeñas industrias artesanales y de producciones varias de amplia demanda popular del territorio.

En la Resolución No. 16/2012 emitida por la Presidenta de la Asamblea del Poder Popular Provincial de Holguín con fecha 1ro de febrero de 2012 se expresa que el objeto social de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín, es el siguiente:

- Producir y comercializar de forma mayorista productos no alimenticios en pesos cubanos pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Brindar servicios de tapicería, reparación, pintura y tapizado de muebles en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Ofrecer servicios de reparación y tapicería de colchones en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de decoración en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de atelier y sastrería en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de tornería y maquinado en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de ensamblaje de partes, equipos y artículos varios en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.

- Prestar servicios gráficos varios en pesos cubanos pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista producciones artesanales y de amplia demanda popular elaboradas por el sector no estatal en pesos cubanos pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Brindar servicios de enseñanza de corte y costura, bordados y producciones artesanales a la población y entidades y a la población en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista materias primas e insumos al sistema de Industrias Locales Varias con el fin de evitar la paralización de la producción y los servicios en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento a carpintería rustica en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de carpintería de madera y en blanco en pesos cubanos y pesos convertibles y a la población en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista inventarios ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Interior.
- Comercializar de forma minorista los desechos residuales ferrosos y no ferrosos generados en procesos productivos y de prestación de servicios que puedan ser utilizados dentro de la propia entidad o en el sistema al que pertenece en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de los desechos no metálicos se efectuará su venta mayorista solo en pesos cubanos.
- Prestación de servicios de transportación de lo que comercializa en pesos cubanos y pesos convertibles y en los retornos en pesos cubanos para aprovechar eventualmente disponibilidades, previo cumplimiento de las regulaciones vigentes.
- Prestación de servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

La misión actual de la organización está definida por: “Producir y comercializar de forma mayorista productos de carácter utilitario, decorativo y de alta

demanda popular, con un enfoque de gestión competitivo basado en un equipo de trabajo integral, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”. Sin embargo, al carecer del componente de orientación al mercado y de acuerdo a las condiciones económicas por las que atraviesa la organización; esta autora reestructuró la misma como sigue:

Misión

Somos la organización dedicada exclusivamente a la producción y comercialización mayorista de productos integrales de uso doméstico y utilitario, con continua y sostenida demanda popular. Nos caracterizamos por asumir una actitud emprendedora ante los retos empresariales y dirigimos nuestros esfuerzos a la racionalización y la innovación como premisas competitivas de un capital humano en constante desarrollo.

Visión

Ser líderes en el mercado territorial en la producción y comercialización mayorista de productos vinculados de carácter utilitario, decorativo y de alta demanda popular.

La Empresa cuenta para el cumplimiento de su misión con la Dirección General a la cual se le subordina el Grupo de Auditoría y el de la Dirección, cuatro direcciones funcionales: Económica, Recursos Humanos, Producción y Venta, Aseguramiento y cinco unidades empresariales de base: Holguín, Mayabe, Gráfica, Cueto y Moa, a las que se les subordinan diferentes talleres productivos, establecimientos, áreas y dependencias. (ver anexo 4)

Posee una doble subordinación, al Poder Popular que es quien nombra y aprueba a los principales dirigentes y controla su actividad, a partir de las informaciones que la empresa debe rendir a sus dependencias (Estadísticas, Planificación, Finanzas, ONAT, BANDEC, Dirección de Trabajo), además de los controles directos por medio de auditorías; y al MINDUS que juega un papel de asesoría metodológica para el desarrollo de la actividad y la elaboración de planes, siendo la Presidenta del Gobierno en la Provincia quien aprueba el Plan de la Economía y controla su ejecución a través de informaciones al cierre de cada mes.

La empresa cuenta con un capital humano de gran experiencia en la actividad, una plantilla aprobada de 1401 trabajadores y cubierta 1195, de ellos 501 son

hombres y 694 mujeres; 80 son dirigentes, 2 administrativos, 147 técnicos, 873 obreros y 93 de servicio. El nivel educacional está compuesto de la siguiente forma: Ilustrado 5, menos 6to grado 14, hasta 6to grado 47, menos 9no grado 30, hasta 9no grado 507, menos 12mo grado 33, hasta 12mo grado 295, Técnicos Medios 202, Nivel Superior 62.

Desde el punto de vista productivo se trabajan 8 líneas productivas en 69 talleres y fábricas: Metal, Química, Gráfica, Madera, Cerámica, Confecciones, Cuero y Artesanía, que garantizan la producción de artículos varios de alta demanda popular (calderos diferentes tamaños, sartenes; tuberías plásticas hidráulicas, sanitarias y eléctricas de diferentes diámetros, conexiones plásticas de diferentes diámetros; productos de aseo personal que incluye jabón de lavar, desincrustante, lejía, odorizante; modelos, libretas y agendas; marcos de puertas y ventanas, muebles; artículos cerámicos utilitarios y decorativos; implementos deportivos varios, tales como, pelotas, guantes, net de voleibol, bates; confecciones textiles varias; artesanía de fibras a partir de los recursos naturales). Para el mercado de divisa se producen confecciones textiles varias, lencería, artesanías varias, piezas cerámicas decorativas, muñecas de fibra y textiles, entre otras. Se prestan también servicios de impresión de documentos, reparaciones de vestuario, muebles, colchones, servicios de decoración de locales, enseñanza de corte y costura, bordados y producciones artesanales, etc. La artesanía constituye una rama sui géneris dentro del aspecto económico del país por su impacto en la entidad nacional y su connotación cultural, con una alta carga de manifestación artística que se concreta en objetos donde se interrelacionan los valores artísticos y las funciones utilitarias, además de poder existir en la mayoría de los casos como objetos estéticos o de carácter simbólico.

Los procesos productivos se caracterizan por ser en su mayoría mecánicos y manuales, y en menor grado industriales sobre todo en las confecciones y la madera, siendo de una tecnología atrasada, de procedencia americana con más de 40 años de explotación y una más actualizada procedente del antiguo campo socialista, no existiendo procesos automatizados. Su nombre Comercial es AVIL que significa Asociaciones de Varias Industrias Locales. La misma cuenta con "Productos Estrellas" que se han convertido en sello distintivo como lo son las

líneas de muñecas folclóricas, coloniales y de fibras vegetales, que han obtenido premios de calidad y diseño en ferias y exposiciones.

2.2 Descripción metodológica del procedimiento de confección de plan de marketing seleccionado

A continuación se presenta el instrumental metodológico (Muñoz, 2006) que sirve de sustento práctico para la implementación del plan de marketing en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca. El mismo consta de 7 fases, que van desde el resumen ejecutivo hasta los sistemas de control y plan de contingencias; visible gráficamente en la figura 2.1.

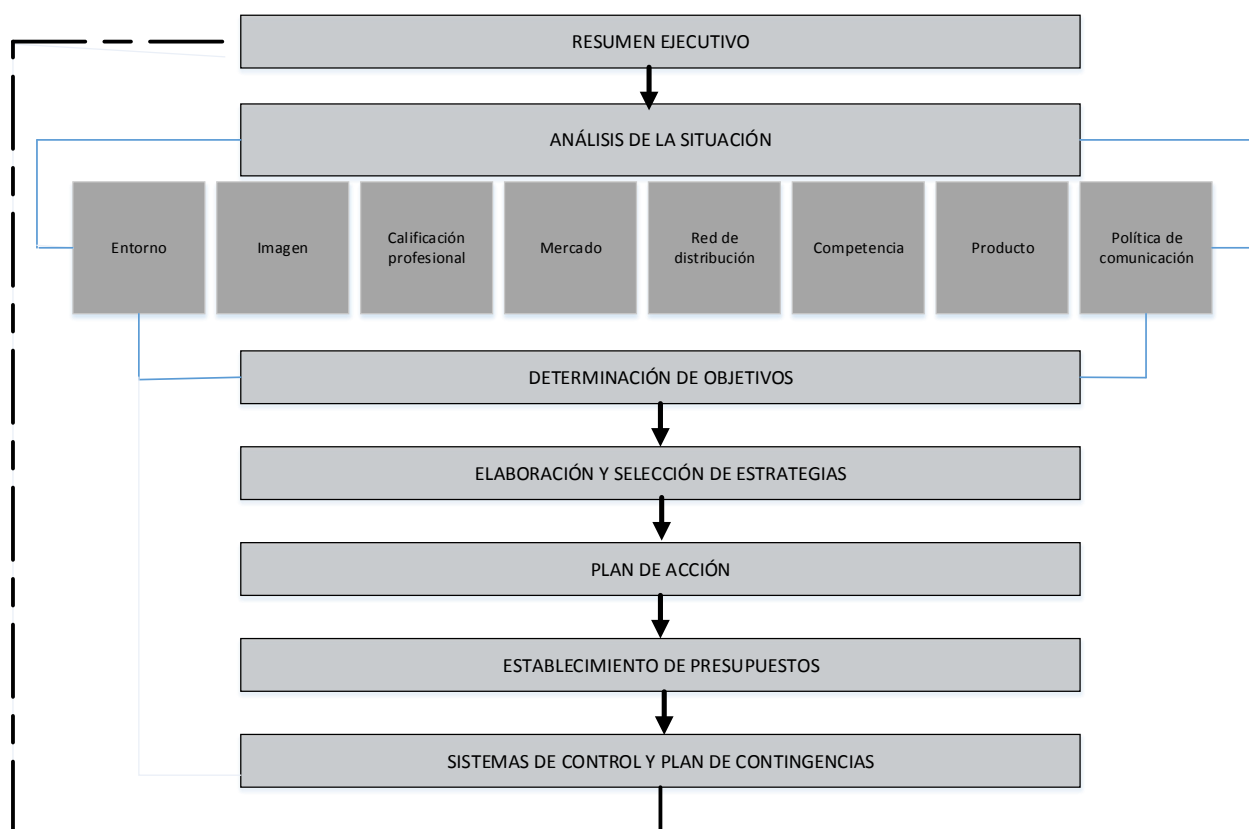


Figura 2.1 Representación gráfica del procedimiento de plan de marketing seleccionado mediante la herramienta de trabajo con las redes sociales (salida del UCINET)

A continuación se propone la caracterización de las acciones a desarrollar en cada una de las fases del procedimiento; incluyendo objetivo, herramientas fundamentales y tareas.

Fase I. Resumen ejecutivo

Objetivo: presentar un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la alta dirección, involucrando además a inversores y personal ajeno a la empresa interesado en su gestión administrativa y comercial.

Herramientas:

- revisión documental
- análisis y síntesis
- entrevistas

Tareas:

- incluir razones para que la organización se guíe por un plan de marketing
- incluir gastos generales necesarios para la gestión comercial
- desarrollar herramientas financieras y de gestión administrativas concretas
- diagnosticar el estado actual presentado por el marketing en la organización
- definir principales objetivos y resumir los datos que brinden información económica

Fase II. Análisis de la situación

Objetivo: diagnosticar el comportamiento comercial de la organización en cuanto al mercado al que se dirige, el ambiente competitivo inmediato, la imagen proyectada por la organización en el entorno, las políticas de comunicación utilizadas y la red de distribución.

Herramientas:

- revisión documental
- análisis de datos
- entrevistas y observación científica
- técnicas de trabajo en grupo para el logro del consenso
- análisis de la posición estratégica de la empresa y su ventaja competitiva (según metodología propuesta por Ronda, 2006, p. 115)

Tareas:

- descripción de las variables del macroentorno más representativas para la empresa (socio- cultural, físico-natural, tecnológico, demográfico, económico, político-legal)
- descripción del mercado y de las variables del microentorno (suministradores, intermediarios, clientes, áreas de la empresa, competidores, otros grupos de interés)

- análisis de las variables que conforman la mezcla de marketing (producto, precio, comunicación comercial y distribución)
- diagnóstico de la imagen empresarial en el entorno
- determinación del nivel de desarrollo de las políticas de comunicación comercial que se desarrollan en la empresa
- determinación de la posición estratégica de la empresa y su ventaja competitiva

Fase III. Determinación de objetivos

Objetivo: definir los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de venta, cuota de mercado y beneficios a corto plazo (fundamentalmente en el año fiscal).

Herramientas:

- revisión de documentos
- entrevistas a directivos
- observación científica

Tareas:

- formular objetivos para el área comercial a partir de los objetivos de trabajo del resto de las áreas y los resultados del diagnóstico desarrollado en la fase precedente
- relacionar las problemáticas que atentan contra el cumplimiento de los objetivos

Fase IV. Elaboración y selección de estrategias

Objetivo: presentar las estrategias diseñadas para gestionar la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) en función del alcance de los objetivos definidos en la fase anterior.

Herramientas:

- análisis matricial
- trabajo en grupo
- herramientas para alcanzar el consenso

Tareas:

- definir a través del consenso las vías más expeditas para diseñar las estrategias de comercialización del producto turístico

- describir estrategias en función del resultado del análisis de la posición estratégica del negocio
- establecer estrategias de marketing en función de los mercados meta identificados previamente en que opera (o pudiera operar) la organización y detallar la mezcla de mercadotecnia para cada uno de ellos

Fase V. Plan de acción

Objetivo: detallar los participantes, fecha de cumplimiento probable y esfera de los responsables de llevar a efecto cada una de las estrategias de comercialización definidas en la fase previa.

Herramientas:

- análisis tabular; donde se muestre el responsable (s), ejecutor y fechas de cumplimiento en función de las estrategias diseñadas para la mezcla de marketing
- revisión documental

Tareas:

- establecer el programa de cumplimiento de las estrategias con su cronograma de ejecución

Fase VI. Establecimiento de presupuestos

Objetivo: establecer el pronóstico de los resultados financieros esperados a partir de la implementación de las estrategias.

Herramientas:

- análisis financiero

Tareas:

- pronosticar el mercado total
- establecer la estimación del volumen, ingresos y costos de ventas
- analizar gastos de mercadotecnia en publicidad, gastos generales y declaración de utilidades o pérdidas

Fase VII. Sistemas de control y plan de contingencias

Objetivo: indicar cómo se controlará el programa de acción diseñado para la implementación de las estrategias de comercialización.

Herramientas:

- técnicas de control
- análisis tabular
- revisión documental

Tareas:

- Establecer planificación tabular de las acciones de control necesarias

2.3 Diseño de un plan de marketing para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín**Fase I. Resumen ejecutivo**

El análisis del micro y macroentorno sugieren una situación mayormente favorable para el cumplimiento de la misión empresarial. La organización cuenta con una cartera de clientes comprometida y con necesidades crecientes de los productos culturales esencialmente. Además, el crecimiento de las potencialidades turísticas y el futuro restablecimiento de las relaciones con los EEUU abren un escenario positivo para el sector sociocultural.

Para aprovechar dichas oportunidades se establecieron un conjunto de objetivos y estrategias de comercialización como parte del plan de marketing. Dentro de los objetivos más importantes se encuentra el incremento de los índices de comercialización de las líneas más atractivas en un 3 % en muñequería, fibra y bisutería, así como el aumento continuo de los niveles de satisfacción de los clientes a un ritmo de 2.5 % anual en los próximos dos años.

Sin embargo, para hacerlos efectivos es necesario primeramente asignar una partida presupuestaria al área comercial, inexistente actualmente y con necesidades mínimas ascendentes a 375.0 miles de pesos, lo que representa un 1.5% del total de presupuesto de la organización.

En este caso, se incrementarían a partir del año 2016 las ventas, ascendentes hoy a 15 495.0 miles de pesos, una vez implementada la investigación. Estos resultados se harían evidentes a través de la contextualización de las estrategias de producto y publicidad diseñadas como parte del plan de marketing.

Fase II. Análisis de la situación

Esta fase integra el análisis de cada una de las variables asociadas al entorno organizacional de la empresa. Los atributos a analizar son el entorno (caracterizado por los ambientes político – legal, medioambiente, demografía, economía y ambiente tecnológico del macroentorno), el mercado (incluye los mercados actuales y potenciales) y la competencia. En general, se estudia el producto desde su dimensión práctica y organizativa. Otras variables analizadas son la política de comunicación, la red de distribución y la imagen de la organización en el entorno.

A continuación se presenta el análisis de cada una de dichas variables:

Entorno

La variable **medioambiente** influye positivamente para la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín; ya que el territorio constituye uno de los más ricos escenarios de la naturaleza cubana, desarrollándose como un importante destino turístico a nivel nacional y que a su vez permite el desarrollo de otras empresas que brindan servicios de apoyo para el desarrollo del polo. En este caso, se potencian las tradiciones ambientales de un producto geográfico de reconocimiento internacional; por cuanto los productos que se correspondan con esta temática serán altamente ponderados por los clientes de la organización. Se establece una política ambiental dirigida al cuidado de la naturaleza incluso desde la perspectiva comercial.

La organización se adscribe a la Ley No. 81 sobre la protección del medio ambiente, también establece disposiciones y regulaciones que deberán considerar las organizaciones como responsabilidad social.

Las variables **demografía** y **economía** integran un crecimiento sostenido del universo empresarial del territorio, así como un incremento del número de trabajadores por cuenta propia y de personas con elevados ingresos per cápita. El universo empresarial del territorio es amplio, con facultades en todos los casos, según intereses políticos a nivel estatal, de contratar los servicios brindados actualmente por la empresa y con potencialidades de desarrollo a corto plazo. Dicho análisis se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Universo demográfico del territorio para el mercado industrial y de consumo en que se desarrolla la organización.

	Ambiente demográfico industrial	Clasificación
Total: 968 entidades	130	empresas
	243	cooperativas
	143 son	unidades presupuestadas
	1 y 4	sociedad mercantil y empresas mixtas
	141	unidades básicas de producción agropecuaria
	Del universo de entidades se encuentran en perfeccionamiento empresarial 65 empresas. Además, se incluyen para el mercado de consumo los más de 33 000 trabajadores por cuenta propia y otras personas naturales con capacidad de pago.	
Principales vías por las que se accede al capital circulante en el territorio		Estimado de circulante (En CUP)
Colaboradores del territorio en el exterior (3882)		160.695.000
Flujos de remesas a través de la Western Union		28.195.650
Desarrollo del trabajo en el sector no estatal en actividades lucrativas		60.200.000
Actividad turística en el territorio		1.080.500.000
Sector industrial		2.600.000.000
Total de capital circulante en el territorio		3.361.400.000

En cuanto a la esfera **cultural** la organización cuenta con oportunidades para el desarrollo de su objeto social; fundamentalmente para el caso de las artesanías autóctonas. La artesanía constituye una rama sui generis dentro del aspecto económico del país por su impacto en la entidad nacional y su connotación cultural, con una alta carga de manifestación artística que se concreta en objetos donde se interrelacionan los valores artísticos y las funciones utilitarias, además de poder existir en la mayoría de los casos como objetos estéticos o de carácter simbólico.

El ambiente **tecnológico** sí se instituye como una fuente importante de amenazas; debido al acelerado incremento de la industrialización y la innovación tecnológica en los polos más importantes. Los procesos productivos se caracterizan por ser en su mayoría mecánicos y manuales, y en menor grado industriales sobre todo en las confecciones y la madera, siendo de una tecnología atrasada, de procedencia americana con más de 40 años de explotación y una más actualizada procedente del antiguo campo socialista, no existiendo procesos automatizados.

En este caso Cuba, y especialmente las organizaciones dedicadas a la producción manual y artesanal, se encuentran en ambientes rezagados en cuanto al acceso a este tipo de infraestructura para la modernización del producto actual.

Mercado

El mercado actual se encuentra constituido esencialmente por el segmento de consumo; que aporta más del 60 % de las ventas totales. En el caso de las ventas empresariales, tienen un importante respaldo económico a partir de las estrategias de comercialización diseñadas actualmente. Para este segmento los clientes fundamentales son:

- Empresa Mayorista Industrial
- Cadena de tiendas Recaudadoras de Divisas y CIMEX.
- Organismos autofinanciados y empresas
- Turismo
- Exportación
- Población. Por medio de la red de tiendas y puntos de ventas de Comercio Interior.

Existen nichos de mercado no cubiertos en cada uno de estos segmentos; fundamentalmente en el caso del turismo y las cadenas de tiendas recaudadoras de divisas. En este caso, el mercado tiene elevados niveles de competencia sobre todo para la parte de las confecciones artesanales. La siguiente tabla muestra un micro segmentación del mercado actual, de acuerdo a la repitencia y valor total de las compras.

Tabla 2.2 Segmentos de mercado más importantes para la organización de acuerdo al volumen de compras per cápita.

Clasificación de clientes	Clientes	Tamaño del mercado actual
Fidelizados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresa Mayorista Industrial ▪ Cadena de tiendas Recaudadoras de Divisas, TRD y CIMEX. ▪ Población. Por medio de la red de tiendas y puntos de ventas de Comercio Interior. 	Constituye este un segmento de mercado amplio; por cuanto incluye la mayor parte del segmento industrial que se fidelizan actualmente con las ventas de la organización. Precisamente por ser el de mayor tamaño, las posibilidades de crecimiento a corto y mediano plazos no

		son elevadas.
Relevantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Turismo ▪ Exportación 	Segmento numeroso, aunque menor que el de los fidelizados. Son compradores mayoristas a escala, por lo que las relaciones con el mismo son lucrativas para la organización.
Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organismos autofinanciados y empresas ▪ Sector no estatal, incluidas las cooperativas del tipo no agropecuarias 	Segmento en crecimiento, pero con pasos poco acelerados en cuanto a la incorporación al mercado actual y potencial de la organización.

En todos los casos, para el mercado industrial, las relaciones con los clientes y proveedores se realizan a través del proceso de contratación, donde se establecen las obligaciones y derechos de ambas partes, los períodos de pago y las posibles penalizaciones por moras tanto en la entrega de las producciones como en el pago. Las relaciones con el mercado actual permiten cumplir los planes de ventas de forma sostenida en varios clientes importantes como el mercado industrial y comercio. Tan solo en el primer caso, se sobrecumple el plan de ventas en un 172,4%; fundamentalmente de artesanías como eslabón comercial de relieve cultural.

Se deberá trabajar intensamente en la explotación de los nuevos segmentos de mercados que han ido apareciendo; como los organismos autofinanciados y empresas y el sector no estatal (segmento de significativa incorporación al sector empresarial del territorio).

Competencia

El ambiente competitivo inmediato a la organización se encuentra representado fundamentalmente por organizaciones que desarrollan actividades o productos similares en el cumplimiento de su misión. El mismo se muestra en la tabla 2.3

Tabla 2.3 Ambiente competitivo inmediato de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín.

Competidores	Poder competitivo en relación con AVIL
Integración poligráfica	No posee elevados índices de poder en el mercado
Otras Empresas del MINDUS	A partir de la consolidación del Ministerio de Industrias como estructura central estatal van emergiendo

	empresas del MINDUS con amplias posibilidades de crecimiento en le mercado
Producciones varias del MININT	Competidor con elevada influencia en el mercado
Fondo de Bienes Culturales	Competidor con elevada influencia en el mercado
Productores por cuenta propia	Escasos niveles de competencia de acuerdo a la calidad, estabilidad y oportunidad de las entregas.

En general, la empresa cuenta con potencialidades reales en este sentido; al no constituir el ambiente competitivo una amenaza tan importante como para otro tipo de empresas. Las estrategias en este sentido pudieran tener un carácter mayoritariamente ofensivo de acuerdo a esta situación.

Producto

La cartera de productos actuales integra las líneas de muñequería, piel, guira, madera, fibra, bisutería, cerámica, recursos marinos y souvenirs comerciales. El análisis integral de la cartera de productos se detalla en la figura 2.2

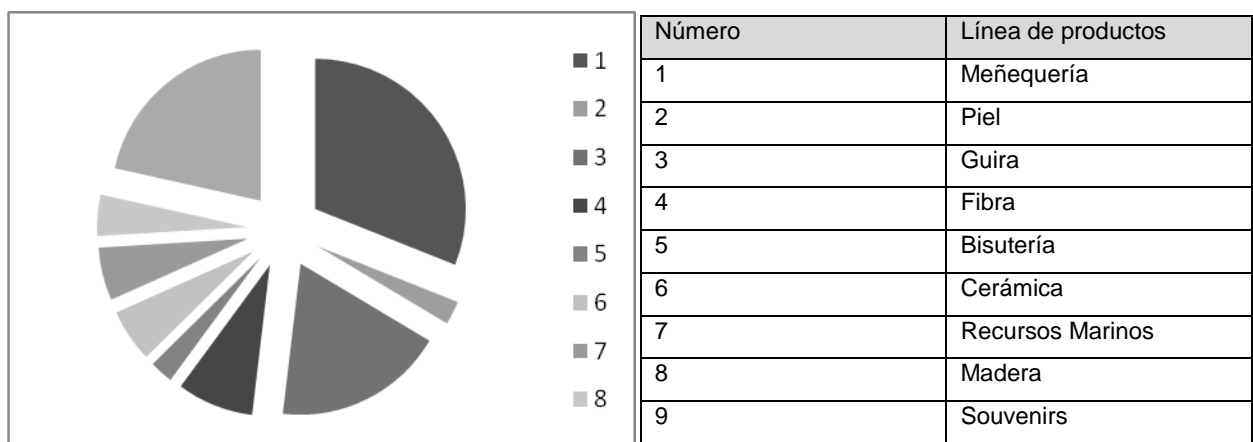


Figura 2.2 Representación de cada uno de las líneas de productos actuales incluidas en la cartera

El **público objetivo** a partir del cual se establecen las estrategias de comercialización actuales se fundamenta en los clientes extranjeros y nacionales, de acuerdo al tipo y aplicabilidad del producto. En general, el segmento de los extranjeros constituye el mayor consumidor de los productos culturales.

Las líneas de productos integrantes de la cartera para cada uno de los mercados meta se visualizan en la figura 2.3

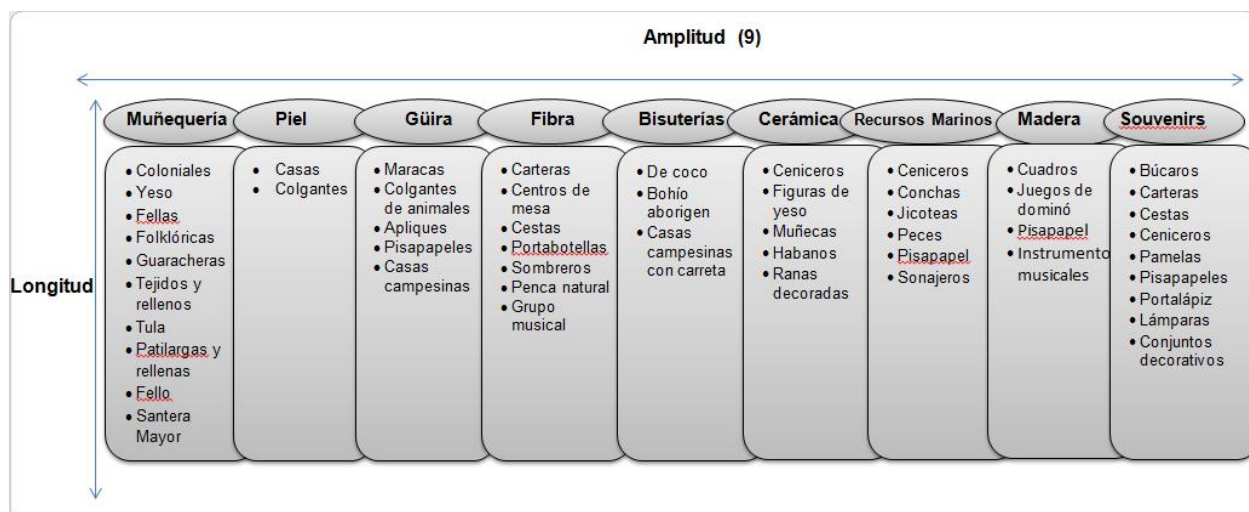


Figura 2.2 Amplitud y profundidad de la línea de productos actual de la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias de Holguín.

El general, la cartera de productos se encuentra integrada por 9 líneas y una longitud promedio de 51 productos (cantidad de productos per cápita por línea) y una longitud total (cantidad de artículos por cada una de las líneas y cada una de las longitudes promedios) de 159 artículos. La consistencia es muy elevada en la mayor parte de las líneas, excepto en madera y recursos marinos que por su esencia carecen de relación funcional por el tipo de aplicabilidad de cada uno de ellos.

La **política de comunicación e imagen** profesional se encuentran limitados por la propia carencia de una partida presupuestaria para llevar a efecto las acciones de marketing en la organización. En tal sentido; se precisa detallar, en el plan de presupuesto de la organización del año 2016, un monto de dinero para invertir en acciones publicitarias a escala, máxime cuando la organización se inserta en escenarios competitivos cada vez más agresivos.

En principio, las necesidades presupuestarias para la actividad comercial (que se detallarán en la fase número 6 del procedimiento) se incluirían en las posibilidades publicitarias ofrecidas por ETECSA, la radio, la prensa plana, entre otros. La tabla 2.4 muestra el posible monto presupuestario que debe ser asignado al área comercial, aunque su aprobación definitiva dependerá únicamente de los intereses administrativos de la alta dirección.

Tabla 2.4 Estimación de gastos que deberán ser incluidos en la partida presupuestaria del área comercial.

Estimación de gastos de marketing en publicidad	
Impresión de Gigantografías (organizaciones publicitarias, como propaganda del Partido): 6m2 x 62.00 cuc/m2 = 372.00 cuc	372.00 cuc
Impresión de plegables (referencia Propaganda del Partido): 250 u x 2.5 cuc/u = 625.00 cuc	625.00 cuc
Páginas amarillas de ETECSA:100.00 cuc anuales por concepto de actualización	100.00 cuc
Tematización y rediseño de locales, escenarios y productos culturales patrimonio de la entidad	150.00 cuc
	1247 cuc

Como colofón de cierre de esta fase, se determinará la posición estratégica ocupada por la organización de acuerdo a los factores internos y externos que influyen en la gestión comercial. El procedimiento para el análisis de esta herramienta fue tomado de Ronda (2006) y se compara numéricamente con el valor 2 como eje de proyección del resultado. Los factores que hoy afectan (positiva o negativamente) la gestión comercial de la organización son los siguientes:

Factores internos:

1. Amplia diversidad de surtidos en cada una de las líneas de productos comercializadas.
2. Posibilidad de reutilizar materiales de desecho de otras industrias para un cúmulo importante de producciones propias, lo que abarata el costo de producción per cápita de varias líneas de productos.
3. Existencia de un área comercial comprometida con la implementación del plan de marketing, lo que facilita la viabilidad de las estrategias de comercialización diseñadas.
4. Tener como clientes estables a consumidores de escala como el turismo, la Empresa Mayorista Industrial, la Cadena de tiendas recaudadoras de divisas, Comercio, CIMEX y otros.
5. Desconocimiento de la influencia de las variables del macroentorno asociadas a la gestión comercial de la organización, fundamentalmente la político – legal, demográfica y económica.

6. Ausencia de una estrategia de marketing alineada estratégicamente a la misión, visión, políticas y objetivos empresariales.
7. No se cuenta con un plan de marketing, lo que limita la proyección de objetivos para el área.
8. Inexistencia de una partida presupuestaria para el área comercial.

Factores externos:

1. Alta demanda por parte de la población de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado.
2. Perfeccionamiento del sistema de red de tiendas comerciales en toda la provincia.
3. Incremento de la red de hoteles para el turismo nacional e internacional, brindando la posibilidad de tener un mercado estable en divisas.
4. A nivel de país se potencia el desarrollo de los sectores económicos locales.
5. Inestabilidad en la entrega de los abastecimientos planificados con los proveedores de materias primas y materiales
6. Amplia competencia en el mercado con otros organismos.
7. Inestabilidad de los precios de las materias primas con tendencia mayoritaria al crecimiento
8. Existencia de un mercado laboral en el territorio con mejores condiciones salariales y de trabajo.

El análisis matemático (anexo 5) permitió conocer que internamente la organización se encuentra en una posición desventajosa; al aportarse un valor total de 2.25, mayor al punto comparativo de 2. En este caso, las debilidades poseen mayor importancia para la gestión comercial que las fortalezas; por lo que deben potenciarse desde el área comercial las relacionadas con el conocimiento de las principales variables del mercado, así como la utilización del plan de marketing.

Externamente, la situación para la organización es mayoritariamente inoportuna al aportarse un valor total de 1.2075, menor al punto comparativo de 2. En este caso, las oportunidades existentes en el entorno poseen mayor importancia para la gestión comercial que las amenazas; por lo que las estrategias en este sentido deben ser mayormente defensivas. Los resultados del procesamiento matemático se detallan en el anexo 5 del presente informe técnico.

Fase III. Determinación de objetivos

A partir del análisis de la posición estratégica que ocupa la organización actualmente; se definieron los siguientes objetivos comerciales:

1. Incrementar los índices de comercialización de las líneas de productos más atractivas en un 3 %; especialmente de las de muñequería, fibra y bisutería para el año 2016.
2. Establecer la inclusión en el plan del año 2016 una partida presupuestaria para la implementación del plan de marketing
3. Elevar los índices de satisfacción de los clientes a un ritmo de un 2,5 % anual en los próximos dos años a través del monitoreo continuo a través de los instrumentos habilitados para ello en la empresa.
4. Incrementar las actividades relacionadas con la publicidad, a partir de las potencialidades brindadas actualmente por ETECSA, la radio y la prensa plana.
5. Fortalecer los servicios asociados a la promoción de ventas en al menos un 15 % en relación con los índices alcanzados hasta la fecha, fundamentalmente a través de los descuentos comerciales por volúmenes de compra, participación en eventos y ferias.

Para el logro de dichos objetivos es preciso enfrentarse a nivel práctico a las siguientes problemáticas:

- Inexistencia de una partida presupuestaria para el área de marketing
- No lograr implementar íntegramente el plan de marketing propuesto en la presente investigación
- Al no estar adecuadamente concebida la actividad comercial desde la propia estructura organizativa, la descripción de las funciones y responsabilidades individuales afecta el cumplimiento de los objetivos
- Desconocimiento de la influencia de las variables del macroentorno asociadas a la gestión comercial de la organización, lo que dificulta la toma de decisiones desde la alta dirección y el área comercial.

Fase IV. Elaboración y selección de estrategias

Para darle consecución a los objetivos comerciales planteados anteriormente, se definen un conjunto de estrategias para los mercados meta, la mezcla de marketing y el nivel de gastos asociados a cada una de ellas.

Mercado meta

El área comercial debe dirigir sus esfuerzos a la identificación de los segmentos del mercado meta de los extranjeros que poseen mayores niveles de consumo, fundamentalmente de las líneas muñequería, fibra y bisutería.

Se debe trabajar en la potenciación del mercado nacional, a partir de una propuesta integradora que incluya artículos utilitarios para el uso doméstico y profesional.

Mezcla de marketing

El producto actual debe renovarse según las tendencias del ambiente organizacional; fundamentado especialmente en las relaciones entre cada una de las líneas de productos más importantes; entre ellas muñequería, fibra y bisutería.

Se debe incluir una propuesta diferenciada para el mercado nacional, que incluya paquetes por temporadas de artículos relacionados con fechas especiales como días de las madres, padres y otros.

La estrategia de precios actuales debe ser reexaminada a partir de la estructuración de propuestas más asequibles para el mercado nacional, incluyendo artículos de carestía para clientes específicos, en el caso de las líneas bisutería y los recursos marinos (por su carácter marcadamente decorativo). Dicha estrategia deberá estar fundamentada en el lanzamiento de productos por temporadas.

Realizar estudios de mercado anuales para actualizar el presente estudio a partir de las necesidades y expectativas de los clientes. Se deberá potenciar además la óptima utilización de todas las potencialidades técnico-materiales instaladas para un mayor aprovechamiento de los principales portadores energéticos.

En el caso de los artículos exportables, se deberá desarrollar una estrategia de incremento de la comercialización de las cerámicas y souvenirs a través de la participación en ferias y eventos de intercambio socioeconómico, como las organizadas anualmente en Expoholguín y La Habana. En este caso, se rediseñarán los elementos temáticos de los stand expositivos, incrementando el valor cultural de los mismos.

Se deberá trabajar en el desarrollo de una estrategia de superación profesional permanente para el área comercial; especialmente en el tema del plan de marketing como instrumento empresarial que aporta ventaja competitiva

(especialmente en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias, insertada en un marco organizacional con un conjunto de empresas en carácter de competidores directos).

Integralmente, se deberá trabajar en el desarrollo del sistema de regalías comerciales, que incluya descuento por volúmenes y repetitividad de las compras mayoristas, especialmente dirigido a los mayores clientes (Empresa Mayorista Industrial, Cadena de tiendas Recaudadoras de Divisas y CIMEX, turismo y exportación). Esta estrategia no sería efectiva en el caso de las ventas a la población a través del MINCIN, pues los índices de habitualidad en las compras son menores que en el mercado industrial.

Se potenciará desde la organización el patrocinio o coauspicio de eventos socioculturales de relieve como las Romerías de mayo, las fiestas de la cultura iberoamericana y otros, aprovechando dichos espacios para la promoción de ventas a pequeña escala.

Los canales publicitarios actuales serán explotados con mayores niveles de agresividad, especialmente las páginas amarillas de ETECSA, la impresión de gigantografías y plegables promocionales, así como las posibilidades brindadas por espacios radiales y en la prensa plana del territorio. En este caso, se incluye el potencial presupuestario necesario para hacerlas efectivas en la práctica, cuyo monto se detalla en el análisis a desarrollar en la fase 6 del procedimiento.

Se deberá trabajar en el desarrollo de una página web que incluya la tematización de la organización para su entrada a nuevos mercados a partir de las potencialidades que brindan sectores como el turismo y la inversión extranjera. La misma se orientará en un inicio a las líneas de productos dirigidos al segmento turístico como la muñequería, el trabajo con fibras y recursos marinos. En una segunda etapa se incluiría como receptor también al público nacional, en este caso para artículos domésticos de menor valía; aunque no constituiría este el segmento de público objetivo más importante en ningún caso. El diseño de la página web pudiera estar a cargo de instituciones experimentadas como DESOFT o el departamento de comercialización de software de la Universidad de Holguín.

El diseño del manual de procedimientos de la organización, especialmente el acápite de mercadotecnia, posibilitará a corto plazo trazar acciones

encaminadas a la certificación normativa para la exportación fundamentalmente.

La potenciación de la marca comercial de la organización en el mercado deberá intensificarse de acuerdo a las posibilidades que ofrecen las ferias desarrolladas en todo el país, fundamentalmente las relacionadas con el sector turístico. La feria realizada anualmente en Expo Holguín se instituye como la máxima prioridad (incluso por encima de las desarrolladas en La Habana y Matanzas), porque permite orientarse al público objetivo inmediato para los clientes nacionales, constituidos inicialmente por el territorio oriental.

La imagen corporativa de la organización (a través del logo mostrado en la figura 2.3) deberá ser reconocida en el mercado actual a través de una agresiva gestión de marketing publicitario. En este caso los medios, transportes y uniformes de los empleados deberán tematizarse con dicho logo para reconocerse entre los consumidores. Actualmente, es totalmente desconocido para los clientes la percepción de la marca y su influencia en el entorno organizacional.



Figura 2.3 Logo actual de la Empresa Provincial Industrias Locales Varias de Holguín

Se desarrollarán estudios de la cartera de productos actuales (se propone la matriz Boston Consultan Group) para determinar los clasificados como estrellas y vacas fundamentalmente. A ellos iría dirigida una estrategia de inversión estratégica, al ser capaces de financiar al resto de los elementos de la cartera con una recuperación relativamente rápida.

Al establecerse el grupo de información del marketing (compuesto por los especialistas comerciales, la alta dirección y consultores contratados); se dinamizará progresivamente el impacto de esta área en la estructura organizativa. Esta estrategia posibilitaría determinar nichos de mercado no cubiertos y contribuiría a reducir la falta de autonomía para la toma de decisiones que actualmente tiene la misma.

Se desarrollará un estudio del entorno externo organizacional inmediato para determinar el grado de influencia de variables como competencia y proveedores. Para el desarrollo de este estudio la empresa se propone

consultar a Fernández (2013) “Diseño de un instrumento para el estudio del entorno externo organizacional”, Trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial, universidad de Holguín.

Contratar el diseño de plegables promocionales (en varios idiomas); para promocionarlos a través de canales turísticos habilitados entre los clientes mayoristas. Además, se confeccionarían dípticos y trípticos con este mismos fin.

Nivel de gastos de marketing

La efectividad en la implementación de las estrategias diseñadas dependerá del monto presupuestario gestionado desde el área comercial; que en este caso es inexistente. A partir del análisis realizado en la tabla 2.4 para la estimación de gastos comerciales; será necesario asignar una partida presupuestaria mínima de 1 247 cuc. Aunque sería insuficiente para el desarrollo íntegro de las propuestas, pues en el caso de los estudios contratados; las negociaciones comerciales con los proveedores fijarían el precio. Esta situación se haría efectiva en el caso de la contratación de los servicios de impresión y diseños gráficos, además de los relacionados con los estudios del entorno externo organizacional y la cartera de productos.

Fase V. Plan de acción

Se proponen una serie de acciones, que a medida que sean cumplidas se estará respondiendo al mismo tiempo a las estrategias propuestas anteriormente:

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
Mercado meta	Dirigir los esfuerzos a la identificación de los segmentos del mercado meta de los extranjeros que poseen mayores niveles de consumo, fundamentalmente de las líneas muñequería, fibra y bisutería.	Director Producción y Venta	30 de junio 2015
	Trabajar en la potenciación del mercado nacional, a partir de una propuesta integradora que incluya artículos utilitarios para el uso doméstico y profesional.	Director Producción y Venta	30 de junio/2015
Mezcla de marketing	Renovarse según las tendencias del ambiente organizacional el producto actual; fundamentado especialmente en las relaciones entre cada una de las líneas de productos más importantes; entre ellas muñequería, fibra y bisutería.	Director General	14 de julio 2015
	Incluir una propuesta diferenciada para el	Director General	14 de

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
	mercado nacional, que incluya paquetes por temporadas de artículos relacionados con fechas especiales como días de las madres, padres y otros.		julio/2015
	Reexaminada la estrategia de precios actuales a partir de la estructuración de propuestas más asequibles para el mercado nacional, incluyendo artículos de carestía para clientes específicos, en el caso de las líneas bisutería y los recursos marinos (por su carácter marcadamente decorativo).	Especialista en precio	30 de julio/2015
	Realizar estudios de mercado anuales para actualizar el presente estudio a partir de las necesidades y expectativas de los clientes.	Especialista principal del área Producción y Ventas.	10 diciembre/2015
	Desarrollar una estrategia de incremento de la comercialización de las cerámicas y souvenirs a través de la participación en ferias y eventos de intercambio socioeconómico, como las organizadas anualmente en Expoholguín y La Habana. En este caso, se rediseñarán los elementos temáticos de los stand expositivos, incrementando el valor cultural de los mismos.	Director General	23 de junio/2015
	Trabajar en el desarrollo de una estrategia de superación profesional permanente para el área comercial; especialmente en el tema del plan de marketing como instrumento empresarial que aporta ventaja competitiva (especialmente en la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias, insertada en un marco organizacional con un conjunto de empresas en carácter de competidores directos).	Director producción y Ventas	23 de junio/2015
Mezcla de	Trabajar en el desarrollo del sistema de regalías comerciales, que incluya descuento por volúmenes y repetitividad de las compras mayoristas, especialmente dirigido a los mayores clientes (Empresa Mayorista Industrial, Cadena de tiendas Recaudadoras de Divisas y CIMEX, turismo y exportación).	Director General	22 de septiembre/2015
	Potenciar desde la organización el patrocinio o coauspicio de eventos socioculturales de relieve como las Romerías de mayo, las fiestas de la cultura iberoamericana y otros, aprovechando dichos espacios para la promoción de ventas a pequeña escala.	Especialista principal del área Producción y Ventas.	10 días antes del evento
marketing	Explotar los canales publicitarios actuales con mayores niveles de agresividad, especialmente las páginas amarillas de ETECSA, la impresión de gigantografías y plegables promocionales, así como las	Especialista principal del área Producción y Ventas.	Mensualmente

Estrategia	Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
	posibilidades brindadas por espacios radiales y en la prensa plana del territorio.		
	Trabajar en el desarrollo de una página web que incluya la tematización de la organización para su entrada a nuevos mercados a partir de las potencialidades que brindan sectores como el turismo y la inversión extranjera.	Director Producción y Ventas	23 de septiembre/2015
	Intensificarse la potenciación de la marca comercial de la organización en el mercado de acuerdo a las posibilidades que ofrecen las ferias desarrolladas en todo el país.	Director Producción y Ventas	10 de diciembre/2015
	Reconocer la imagen corporativa de la organización en el mercado actual a través de una agresiva gestión de marketing publicitario. En este caso los medios, transportes y uniformes de los empleados deberán tematizarse con dicho logo para reconocerse entre los consumidores.	Director General	20 de Octubre/2015
	Desarrollar estudios de la cartera de productos actuales (se propone la matriz Boston Consultan Group) para determinar los clasificados como estrellas y vacas fundamentalmente. A ellos iría dirigida una estrategia de inversión estratégica, al ser capaces de financiar al resto de los elementos de la cartera con una recuperación relativamente rápida.	Especialista comercial	30 de junio/2015
	Desarrollar un estudio del entorno externo organizacional inmediato para determinar el grado de influencia de variables como competencia y proveedores.	Director Producción y Ventas	8 de septiembre/2015
	Contratar el diseño de plegables promocionales (en varios idiomas); para promocionarlos a través de canales turísticos habilitados entre los clientes mayoristas. Además, se confeccionarían dípticos y trípticos con este mismos fin.	Director Producción y Ventas	30 de octubre/2015

Fase VI. Establecimiento de presupuestos

El establecimiento de las partidas presupuestarias necesarias para el área comercial, se encuentran estimadas a partir de las estrategias diseñadas en la fase presente, por cuanto hoy no existe una asignación para dicha área. En este caso, la única partida relacionada directamente con la gestión comercial en la organización es la participación en ferias y exposiciones en Cuba, ascendente a 375.0 miles de peso, lo que representa un 1.5% del total de presupuesto de la empresa. A este monto se le sumarían las proyecciones

necesarias para la implementación de las estrategias de comercialización visibles en la tabla 2.4, además de la contratación de consultorías específicas (para el estudio del entorno externo organizacional y la cartera de productos). Las mismas tiene un precio fijo de hasta \$15/hora contratada con instituciones investigativas como las Universidad de Holguín, y no deben extenderse más de un mes, por lo que la estimación tendría como referencia este volumen de tiempo.

La tabla 2.5 muestra el global de gastos comerciales para el proceso de implementación de las estrategias diseñadas; ascendente a **843 396.3cuc**, por lo que se instituye como una gasto importante. Sin embargo, deberá considerarse como una inversión estratégica a corto y mediano plazos, pues al incrementarse el número de clientes potenciales con las estrategias publicitarias crecerían considerablemente las ventas de la organización para el año 2016.

Volumen de ventas totales (cierre 2014)	822 471.5 cuc
Presupuesto empresarial	
Partida presupuestaria del área comercial (participación en ferias)	15 000.0 cuc
% que representa del presupuesto empresarial	1.5
Estimación de gastos por conceptos de contratación de estudios	
Costo de consultoría: 190.6 horas * 15\$/hora * 30días/consultoría = \$85770,00/consultoría	\$85770,00/consultoría 3430.80 cuc
Estimación de gastos de marketing en publicidad	
Impresión de Gigantografías (organizaciones publicitarias, como propaganda del Partido): 6m2 x 62.00 cuc/m2 = 372.00 cuc	372.00 cuc
Impresión de plegables (referencia Propaganda del Partido): 250 u x 2.5 cuc/u = 625.00 cuc	625.00 cuc
Páginas amarillas de ETECSA:100.00 cuc anuales por concepto de actualización	100.00 cuc
Tematización y rediseño de locales, escenarios y productos culturales patrimonio de la entidad	150.00 cuc
Total de la estimación de gastos de marketing	1247 cuc
Total de gastos asociados a la implementación de las estrategias	843 396.3cuc

Fase VII. Sistemas de control y plan de contingencias

Variable	Objetivos	Plazos	Responsable
Plan de marketing	Verificar la implementación de las estrategias de comercialización y los objetivos propuestos como parte del plan de marketing. Realización anual de auditorías de marketing.	Todo el año, a través de cortes trimestrales	Director general y especialista comercial
Mezcla de marketing	Verificar trimestralmente el cumplimiento de las estrategias diseñadas como parte de la mezcla de marketing (en especial las relacionadas con el producto y la promoción)	Trimestralmente	Especialista comercial
Mercados meta	Monitorear el comportamiento de los mercados meta definidos como parte del plan (segmento de los extranjeros para las líneas de productos atractivos al mismo y mercado nacional para artículos de uso doméstico y decorativo)	Semestralmente	Especialista comercial
Plan de acción	Controlar el desempeño de cada una de las acciones propuestas como parte del plan, especialmente plazos de cumplimiento y responsabilidades individuales.	Trimestralmente	Director general
Gastos de marketing	Monitorear el cumplimiento de las partidas presupuestarias definidas como parte del plan. Sin embargo, esta situación dependerá exclusivamente de la voluntad empresarial de la alta dirección y la eliminación de las restricciones autonómicas existentes para el sector empresarial.	Semestralmente	Director general y especialista comercial

2.4 Evaluación del impacto económico-social de la propuesta

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, es a la misma vez una herramienta flexible a los cambios administrativos y comerciales de las organizaciones, resulta imprescindible en el cumplimiento de las expectativas de mejoras económico-financieras y además tiene un grado de adaptabilidad importante a diversos entornos. Por tanto, constituye un instrumento importante para la actualización del modelo económico cubano, propiciando la autonomía

empresarial y la búsqueda de soluciones alternativas autofinanciadas y eficaces.

En el presente epígrafe se presentan dos esferas empresariales influidas positivamente con la inclusión del plan de marketing propuesto a la Empresa Provincial Industrias Locales Varias Holguín.

Económico:

En esta esfera el impacto de la propuesta cobra un significado más tangible. Indudablemente, la propuesta de un plan de marketing se diseña con la intención de incrementar de manera sostenida los indicadores económicos y financieros de la organización. En tal sentido constituye en sí mismo una fuente de ahorro importante, pues aunque se cuenta con el personal capacitado para este tipo de estudio no existe en la UEB el cargo dedicado a esta actividad, por lo que se reportó una economía aproximada de 5 760,00 CUP por concepto de la no contratación para este estudio ya sea a un consultor interno o externo. La suma señalada se obtuvo de considerar que: un consultor haría este estudio en tres meses, trabaja 8 horas/día, cada mes tiene 24 días laborables y considerando que la tarifa a cobrar sea de 10 \$/hora, aunque esta tarifa puede resultar variable en dependencia del tipo de organización, generalmente oscilan entre 10 y 15 \$ la hora.

Social:

El diseño del plan de marketing será el punto de partida para la contribución al perfeccionamiento de las actuales agendas sociales de los ejecutivos empresariales, pues al tener organizadas las acciones de comercialización planificadas, la dirección estará en mejores condiciones de potenciar la búsqueda de clientes no descubiertos y mercados aún vírgenes.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permite arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se compararon estadísticamente un total de veintitrés metodologías de confección de planes de marketing; seleccionándose la definida por Muñoz (2006) como la más adaptable teórica y profesionalmente a la organización objeto de estudio; especialmente por su carácter participativo, flexible, dinámico y de sostenibilidad económica.
- ✓ Como parte del diseño del plan de marketing, se proponen los principales objetivos comerciales hacia los que debe dirigir sus esfuerzos la empresa en el futuro inmediato; previo análisis de la situación del entorno administrativo y social del mercado organizacional en que se encuentra insertado.
- ✓ Se proponen, además, un conjunto de estrategias de comercialización que posibilitarán incrementar la cuota de mercado actual en el mercado.
- ✓ Finalmente, se detalla el presupuesto necesario para habilitar dichas estrategias y las acciones de control que serán necesarias implementar para tener impactos positivos en la aplicación del plan de Marketing.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar la propuesta de plan de marketing en la Empresa Provincial de Industrias locales Holguín, AVIL en el plazo inmediato; preferiblemente a partir de enero de 2016.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de las estrategias de comercialización propuestas en los diferentes espacios de trabajo en grupo, especialmente los consejos de dirección y espacios de debate profesional en conjunto.
- ✓ Actualizar periódicamente la actual investigación, con vista a descubrir en el futuro inmediato nuevos segmentos de mercado sin explotar y aumentar los actuales índices de cuotas de mercado con que cuenta la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Aguilar, M. N. (2005). Empresas familiares: Errores que matan. *Mundo Ejecutivo*, XLII, 100-101.
- Albert Díaz, M. E., & Hernández Torres, M. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29 (1), 19-23.
- Association, A. M. (2004). Dictionary of Marketing Terms. From [Http://www.marketing power.com/mg-dictionary-view1862. php?](http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php) [Consultado: 05 septiembre 2007]
- Amaya, C. M. (2005). Oportunidades de las PYMES turísticas frente a la globalización
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Ávila-González, Y. (2013). *Plan de marketing para la cooperativa no agropecuaria de seguridad técnica Xecurity Coop*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34(4), 355–368.
- Bell, D. (2013). *Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para el sector no estatal en negocios emergentes del municipio Holguín*. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Benítez, A. (2008). *Planeación Estratégica del Marketing del Hotel Atlántico Guardalavaca*. Unpublished paper.
- 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.
- Blanchard, 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. DOI: 10.1093/cjres/rsr034
- Blanco-Rosales, H. (2011). *Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.
- Bolaños-Barrera, R. (2012). ¿Sólo se vende cuando su precio es más bajo? Retrieved from www.pymes-online.com
- 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.
- Boxwell, R. (2008). *BENCHMARKING: Para competir con ventaja*. México: Ediciones Mc. Graw Hill.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 368.
- Campdesuñer, R. (2013). *Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica*. Conferencia. Universidad de Holguín. Holguín.
- Carbonell-Duménigo, A. (2011). *Procedimiento para evaluar y mejorar el grado de orientación al cliente en redes extrahoteleras*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11.
- Carpentier, R. (2012). El marketing empresarial que viene. Retrieved from www.pymes-online.com
- Chauvin, S. (2011). 5 pasos para un mejor plan de marketing. Retrieved from www.mujeresdeempresa.com
- Correa, D. (2011). Plan de marketing para PYMES. *Asesoría de empresas* Retrieved from <http://www.correaycifuentes.com>
- Díaz-Leyva, P. (2013). *Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Escriba-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2006). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal* 26 (4), 463–489.
- Espinosa - Mosqueda, R. (2008). Manual para la promoción de las PYMES

- Mexicanas: Elementos administrativos y jurídicos a considerar en la planeación integral de utilidades
- García, 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*. Retrieved from www.pymesyemprendedores.es
- García-Vidal, G. (2005). *Contribución Epistemológica para la Administración*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- García-Vidal, G. (2013). *La idea del negocio. Curso para emprendedores*. Paper presented at the Proyecto Incubadora de negocios, Centro de estudios de gestión empresarial, Universidad de Holguín.
- Gelmetti, J. C. (2006). *PYMES globales: Estrategias y prácticas para la internacionalización de pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires, Argentina: Ed. Ugerman.
- González-García, M. (2012). *Diseño de una metodología de plan de marketing para un negocio del sector no estatal*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 166–173.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (4ta ed.). Madrid: Thomson Civitas.
- Guerra-Solana, M. (2012). *Diseño de un plan de marketing para el grupo empresarial extrahotelero Palmares S.A. Sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Guilarte-Barinaga, E. (2012, 25 - 28 Nov). *Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Paper presented at the LOGMARK 2012, Ciego de Avila.
- Hanneman, R. (1998). *Introducción a los métodos del análisis de redes sociales*. Estados Unidos: Editorial Redes.
- Hernández-Mastrapa, L. (2013). *Diseño de un plan de marketing para la UEB Consultores Asociados S.A Sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.

- 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*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín.
- Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 331–343.
- Ivanova, A., & Rangel, E. (2006). *Globalización y regionalización*. México: Ed. Universidad de Colima.
- Kaufman, P., Jayachandran, S., & Rose, R. (2006). The role of relational embeddedness in retail buyer's selection of new products. . *Journal of Marketing Research* 43 (4), 580–587.
- Kim, N., & Pae, J. (2007). Utilization of new technologies: Organizational adaptation to business environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (6), 259–269.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2005). *Administración: Una perspectiva global – 11a Edición*: Ediciones Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2003). Marketing turístico Retrieved from www.prenhall.com
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de mercadotecnia - 12ma. edición*. México: Pearson education de México S.A. de C.V.
- Kozan, M., Öksoy, D., & Öksoy, O. (2006). Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences. *Journal of Small Business Management* 44 (1), 114–129.
- Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*. (2011). La Habana.
- Lao, Y. (2013). *Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de la administración de operaciones en la EMPA Holguín*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- Lazaridis, I. (2002). Cash flow estimation and forecasting practices of large firms in Cyprus: Survey findings. *Journal of Financial Management & Analysis*, 15(2), 62-68.
- Li, Y., Zhao, Y., Tan, J., & Liu, Y. (2008). Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from

- Chinese small firms. *Journal of Small Business Management* 46 (1), 113–133.
- López-Salazar, A., Contreras-Soto, R., & Espinosa-Mosqueda, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global journal of business research*, 6(2), 132-143.
- Macdonald, S., Assimakopoulos, D., & Anderson, P. (2007). Education and training for innovation in SMEs: A tale of exploitation. *International Small Business Journal* 2 (25), 77–95.
- Machado, C. (2013). *Evaluación de proyecto de inversión del sector no estatal como herramienta de decisión en la creación de capacidad*. Tesis en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- Marrero, C. (2002). *Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Hecheverría", La Habana.
- Martínez, O. (2011). Dictamen de la Comisión de Asuntos Económicos sobre el Plan de la Economía y el Presupuesto del Estado. Periódico Granma, Órgano Oficial del Comité Central del PCC, La Habana, 7.
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). Marketing of High-Technology Products and Innovations
- Morales-Castaño, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Navarro-Portuondo, E. (2013). *Diseño de un plan de marketing para el Laboratorio Farmacéutico Oriente en Santiago de Cuba*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Ochoa, B. (2013). *Diseño de un procedimiento de confección de plan de marketing para el sector no estatal en el municipio Holguín*. Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Oficial, G. (2012). *Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales*. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.

- Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). *Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe"*. Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ortiz, R. (2011, 8-10 Nov). *Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing*. Paper presented at the GESEMAP 2010, La Habana.
- Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
- Petkus, E. (2009). Historical Perspectives in Marketing Education Justification and Implementation. *Journal of Marketing Education*, 32 (1), 64-74. DOI: 10.1177/0273475309335587
- Ponce, C. (2011). Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. *Portal Web*. Retrieved from <http://claudioponce.com>
- Raymond Hubbard, R., & Murray Lindsay, R. (2002). How the Emphasis on 'Original' Empirical Marketing Research Impedes Knowledge Development. *Marketing Theory*, 2 (4), 381-402. DOI: 10.1177/147059310200200408
- Raymond Hubbard, R., Norman, A., & Miller, C. E. (2005). Examining the influence of articles involving marketing history, thought, and theory: A Journal of Marketing citation analysis, 1950s-1990s *Marketing Theory*, 5 (3), 323-336. DOI: 10.1177/1470593105054901
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848. DOI: 10.1007/s11192-010-0287-4
- Rodríguez Santana, Yander (2009). *Estrategias Para Generar Ingresos en el Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca para la temporada de Baja*

- Turística*. Tesis en opción al título de licenciado en Turismo. Universidad de Holguín. Holguín.
- Rosalind, J., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1), 27-32. DOI: DOI: 10.1177/0266242610369743
- Ruiz-Almeida, D. (2010). *Tendencias del marketing y evolución del pensamiento estratégico organizacional*. Postgrado de marketing. Universidad de Holguín. Holguín.
- Ruiz-Almeida, D. (2014). *Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión*. Tesis en opción al título de máster en dirección. Universidad de Holguín. Holguín.
- Sánchez-Valladares, O. (2005). Acercamiento al liderazgo. Reflexiones. *Folleto Gerenciales*, 9 (3), 27-35.
- Senecal, S., & Pullins, E. (2005). Sales force technology usage-reasons. Barriers, and support: an exploratory investigation. *Industrial Marketing Management* 34 (4), 389–398.
- Simmons, G., Armstrong, G., & Durkin, M. (2008). A conceptualization of the determinants of small business website adoption. *International Small Business Journal* 26 (3), 351–389.
- Stanton, W. (2006). *Mercadotecnia* (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier
- Stoner, J. (2005). *Administración* (7 ma ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Tasé-Velázquez, D. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- Wesler, B. (2012). ¿Por qué usted no tiene cientos de miles de clientes? Retrieved from www.pymes-online.com
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 278–291.
- Yli-Renko, H., & Janakiraman, R. (2008). How customer portfolio affects new product development in technology-based entrepreneurial firms. *Journal of Marketing Research*, 72 (9), 131–148.

Zahay, D., & Peltier, J. (2008). Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms. *Industrial Marketing Management* 37(2), 191–205.

ANEXOS

Anexo I. Guía para desarrollar la Auditoría de marketing y análisis de Pareto para seleccionar las situaciones problemáticas más importantes en el estudio

Usted puede considerar la siguiente guía 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**.

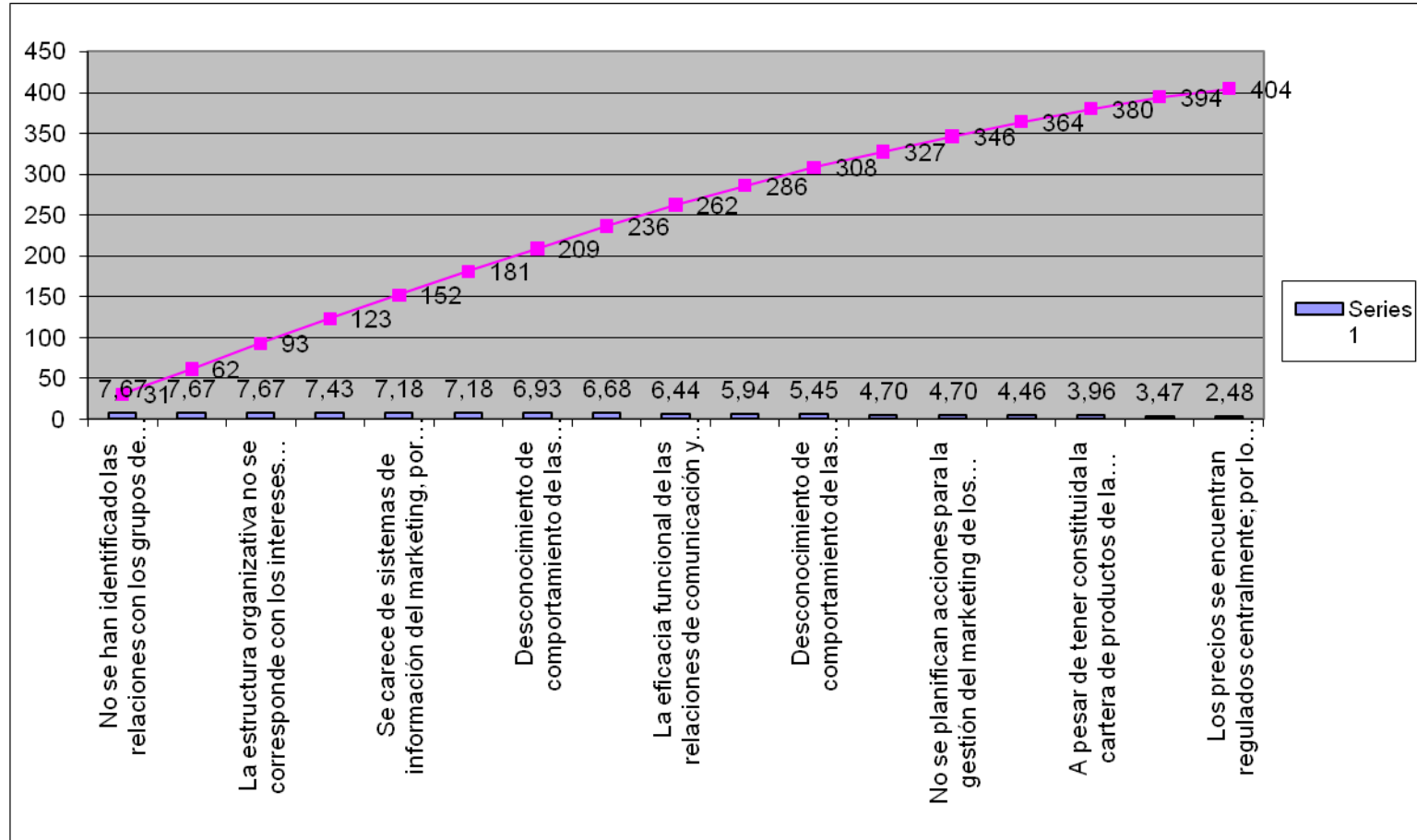
Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Auditoría del entorno de marketing				
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son?			
	2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa?			
	4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
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?			
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?			
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?			
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			

Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
	estilos, que puedan guardar relación con su empresa?			
	15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
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?			
Competencia	20. ¿Conoce sus principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnologías, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
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 fabrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce las perspectivas de disponibilidad de los recursos claves utilizados en su producto/servicio?			
	23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos servicios?			
	24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicio	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?			
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?			
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?			
Mercado meta	33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y especificar los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?			
	34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?			
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 del 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?			

Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Estrategias	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiado el 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 del marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?			
Auditoría de la organización del 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?			
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?			
Auditoría a los sistemas de marketing				
Sistema de información del 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 que permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, 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?			
Sistema 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?			
Sistema de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos 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?			
Sistema 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 productos y mercados antes de lanzar nuevos productos?			
Auditoría de la mezcla de marketing				
Producto	55. ¿Está claramente definida 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			

Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
	calidad, marca, envase, características, etc.?			
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 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?			
Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución de 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 la presencia del producto/servicio en el mercado?			
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?			
Fuerza de ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?			
	67. ¿están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?			
	68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de ventas y valorar esos resultados?			
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?			
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?			
	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?			
Análisis de costo-efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes?			
	73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece?			
	74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?			
	75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.?			
	76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?			

Anexo 2. Técnica de Pareto



Anexo 3. Fórmula para seleccionar la muestra a encuestar para el diagnóstico comercial

$$n = \frac{4 \cdot p \cdot q \cdot N}{d^2(N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

n es 39,86 encuestas; aproximadamente 40

Donde:

N es la población (378 trabajadores)

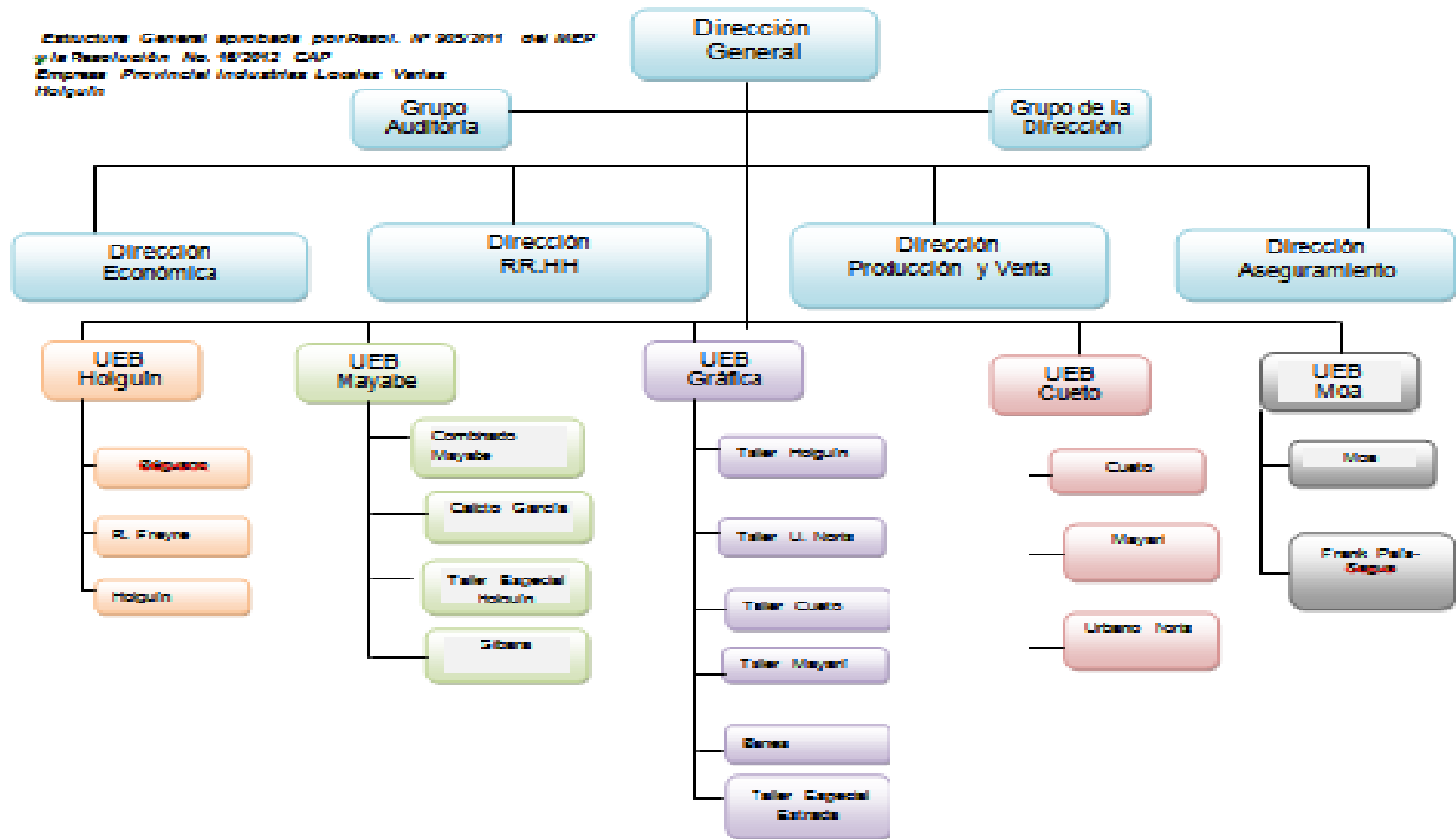
P es la probabilidad de éxito (0,5)

Q es la probabilidad de fallo (0,5)

D es el error máximo permisible, en este caso 0,15

Anexo 4. Estructura General de la empresa.

*Estructura General aprobada por Resol. N° 905/2011 del MSP y la Resolución No. 18/2012 CAP
 Empresa Provincial Industrias Locales Verdes Holguín*



Anexo 5. Análisis de la posición estratégica de la empresa

Factores internos	FM	I	CR	IEI
1. Amplia diversidad de surtidos en cada una de las líneas de productos comercializadas.	0	3	1	3
2. Posibilidad de reutilizar materiales de desecho de otras industrias para un cúmulo importante de producciones propias, lo que abarata el costo de producción per cápita de varias líneas de productos.	0	3	2	1.5
3. Existencia de un área comercial comprometida con la implementación del plan de marketing, lo que facilita la viabilidad de las estrategias de comercialización diseñadas.	0	3	1	3
4. Tener como clientes estables a consumidores de escala como el turismo, la Empresa Mayorista Industrial, la Cadena de tiendas recaudadoras de divisas, Comercio, CIMEX y otros.	0	2	2	1
5. Desconocimiento de la influencia de las variables del macroentorno asociadas a la gestión comercial de la organización, fundamentalmente la político – legal, demográfica y económica.	1	2	2	1.5
6. Ausencia de una estrategia de marketing alineada estratégicamente a la misión, visión, políticas y objetivos empresariales.	1	3	2	2
7. No se cuenta con un plan de marketing, lo que limita la proyección de objetivos para el área.	1	3	2	2
8. Inexistencia de una partida presupuestaria para el área comercial.	1	3	1	4
				2.25
Factores externos				
1. Alta demanda por parte de la población de los productos y servicios que ofrece la empresa al mercado.	0	3	2	1.5
2. Perfeccionamiento del sistema de red de tiendas comerciales en toda la provincia.	0	2	3	0.66
3. Incremento de la red de hoteles para el turismo nacional e internacional, brindando la posibilidad de tener un mercado estable en divisas.	0	3	2	1.5
4. A nivel de país se potencia el desarrollo de los sectores económicos locales.	0	3	3	1
5. Inestabilidad en la entrega de los abastecimientos planificados con los proveedores de materias primas y materiales.	1	1	2	1
6. Amplia competencia en el mercado con otros organismos.	1	2	2	1.5
7. Inestabilidad de los precios de las materias primas con tendencia mayoritaria al crecimiento	1	1	2	1
8. Existencia de un mercado laboral en el territorio con mejores condiciones salariales y de trabajo.	1	2	2	1.5
				1.2075