

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Plan de marketing para el restaurant “Labañino”

Trabajo de diploma presentado en opción al título de
Ingeniero Industrial

Autora: Yoanis Diégues Morales

Tutora: Prof. Aux., Elizabeth Guilarte Barinaga, M.Sc.

Holguín, 2015

Pensamiento

El hombre que hace que todo lo que lleve a la felicidad dependa de él mismo, ya no de los demás, ha adoptado el mejor plan para vivir feliz.

Platón

Dedicatoria

A mis hijos, mi mayor tesoro.

Agradecimientos

*Primeramente a Dios, por permitirme concluir esta tarea, el sabe
que no fue fácil.*

A mis hijos por estar a mi lado y ser como son.

A mi esposo Yoel, por apoyarme en todo momento.

A mi familia, en especial mi mamá, gracias.

*A los profesores que me formaron durante estos siete años, a
todos gracias.*

*En especial agradecer a los profesores Yosvani Lao, Rafael Ávila
y Dennis Ruiz por su ayuda y comprensión.*

*Por último pero no menos importante a la causante de que me
gradue Elizabeth Guilarte, gracias por cada minuto.*

A todos gracias.

Resumen

En el proceso de actualización del Model Económico y Social Cubano, se le ha concedido gran importancia al ya no tan emergente sector no estatal. Si bien se observan sus impactos positivos, de igual forma se reconocen sus limitaciones y reservas latentes en especial las referidas al marketing y la gestión empresarial que debe caracterizar su accionar.

La cultura cubana evidencia diversidad y diferentes matices, en especial la vasta cultura culinaria propicia el surgimiento y desarrollo de emprendimientos relacionados a esta rama. Este es el caso del Restaurant “Labañino”, el que desde su creación ha mostrado avances, no obstante a partir de la utilización de instrumentos de diagnóstico de nivel empírico en dicho emprendimiento; se concluye que hoy no existe un documento único que muestre todos los aspectos para planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales que actualmente se llevan a cabo de forma aislada. Por lo que se decidió realizar la presente investigación que persigue aplicar el procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal, que permita armonizar los elementos estratégicos que componen un Plan de marketing en el restaurante “Labañino” como contribución al logro de resultados económicos y sociales superiores.

Los resultados más importantes se materializan en la definición de un conjunto de objetivos comerciales; sostenidos en el diseño de estrategias de diferenciación y comercialización que tienen como antecedente un diagnóstico del mercado. Para desarrollar la investigación fue necesario utilizar diversos métodos y técnicas como el histórico-lógico, hipotético-deductivo, entrevistas, lista de chequeo, entre otros.

Abstract

In the process of bringing up to date of the Economical and Social Cuban Model, has been given great importance to the no longer so emerging not state sector. Even though observe it positive impacts, just the same recognize themselves limitations and latent supplies specially the referred to marketing and the management that should characterize its triggering.

The Cuban Culture evidences diversity and different shades, specially the vast culinary culture propitious the surging and development of entrepreneurships related to this branch. This is the case of Labañino's Restaurant, one that from its creation has shown advances, nevertheless from the utilization of instruments of empiric niveau diagnostic in the aforementioned entrepreneurship; It is concluded that today there is not an only document that shows all the aspects to plan, organizing, directing and controlling the commercial actions that at present they get to stub of isolated way. This is for what was decided to accomplish it the present investigation that chases to apply of procedure Mk's Plan for enterprisers of the not state sector that allows harmonizing the strategic elements that compose a Plan of marketing in the Labañino's Restaurant like contribution to the achievement of superior's economic and social performance.

The most important results materialize in the definition of a set of commercial objectives; Sharps in the design of differentiation strategies and commercialization that have like antecedent a diagnosis of the market. In order to develop investigation it was necessary to use various methods and techniques like the historic logician, hypothetic deductive, glimpsed, checklist, among others.

Índice

	Pág.
Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial del Plan de marketing	6
1.1. Mercadotecnia. Evolución histórica y aspectos conceptuales.....	6
1.2. Evolución y desarrollo del Plan de Marketing como elemento rector de la planeación estratégica en los pequeños negocios	11
1.2.1. Emprendimientos y trabajo por cuenta propia en Cuba	13
1.2.2. Valoración de los procedimientos de confección de planes de marketing estructurados	16
1.3. Diagnóstico de la situación actual del Marketing en el restaurant “Labañino”. 19	
1.3.1. Caracterización del restaurant “Labañino”	19
Capítulo II. Desarrollo del procedimiento de plan de marketing para emprendedores de la forma de gestión no estatal en el restaurant “Labañino”	25
2.1. Procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal	25
2.2. Aplicación del procedimiento de plan de marketing en el restaurant “Labañino”	28
Valoración del impacto económico social de la investigación	42
Conclusiones.....	43
Recomendaciones.....	44
Referencias bibliográficas	45
Anexos	

Introducción

Las condiciones actuales del entorno demanda el cambio de concepción de cómo lograr la meta de las organizaciones, situación condicionada por el incremento e la competencia, la variación en los precios de las materias primas y la crisis económica mundial. En este sentido se adolece de métodos y herramientas novedosas que permitan flexibilizar los procesos empresariales y adaptarlos a las nuevas condiciones de forma que se incremente la competitividad organizacional y por ende el atractivo al cliente.

Partiendo de que las exigencias de los clientes son cada vez más elevadas, se reconoce la necesidad de desarrollar la planeación estratégica en todos sus niveles, en es contexto emerge el Plan de Marketing (Mk) como una herramienta que se utiliza como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñen en las organizaciones con vistas a brindar un servicio que se ajuste a las expectativas de un cliente cada vez más exigente, estando implícito la aplicación consecuente del enfoque orientado a este.

Muchos han sido los estudios realizados tanto teóricos como prácticos por diversos autores e instituciones sobre el Mk (Kotler, 1993; L. Sanz de la Tajada, 1996; Luis Barreiro Pousa, 2003; Stanton, 2004; Ochoa, 2011). En la propuesta de estos autores se manifiesta la concepción del diseño del Plan de Mk a través de diferentes etapas, sin embargo se presentan algunos aspectos comunes, entre las que se pueden citar las siguientes: están orientadas a determinar la situación actual en que se encuentra la organización en el momento del estudio, adonde se desea llegar y cómo se va a alcanzar ese estado deseado. En el contexto cubano destacan las propuestas realizadas por Guilarte Barinaga (2012), Díaz Leyva (2013) y Ruiz Almeida (2014), en la presente investigación se seleccionó la propuesta de Díaz Leyva (2013), por considerarla la más sencilla atendiendo a las características del negocio y de su dueño, facilitando así la implementación continua de la herramienta por el propio dueño.

En Cuba a finales de la década del 80´ del siglo pasado, se potenció esta actividad, definiéndose las bases científicas y los principios político-ideológicos del Mk, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta materia en la enseñanza

técnica y profesional, así como su incorporación paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias. En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial (Justicia, 1998), se incluye la Mercadotecnia como un subsistema empresarial cuyo objetivo era organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes. Se precisa su alcance cuando se declaró que:

“...La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo” (Díaz, 2005).

En Cuba a partir de la década del 90 conocida como “Período especial”, fruto de las condiciones de la economía, se trazaron nuevas políticas. Dichas políticas, potenciaban el desarrollo endógeno que se materializó, por lo general, en la creación de pequeños negocios, a partir de oportunidades en el escenario nacional. No obstante, no fue hasta el VI congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2011, que con la aprobación del proyecto de lineamientos de la política económica y social, se fomentan nuevas formas de gestión empresarial en el país. Existen diversos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, referidos al desarrollo del trabajo por cuenta propia. La flexibilización del sector no estatal se encuentra encaminado básicamente a satisfacer necesidades básicas de la población; destacándose el arrendamiento de habitaciones o viviendas en moneda nacional y en pesos convertibles, artesanos del Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC), los elaboradores - vendedores de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico (paladares), entre otros, hasta completar 201 actividades legisladas. Un análisis de los lineamientos hace evidente, la voluntad política de impulsar y fortalecer este sector, en la figura 1, se muestran los lineamientos que de una forma u otra guardan relación con el sector.

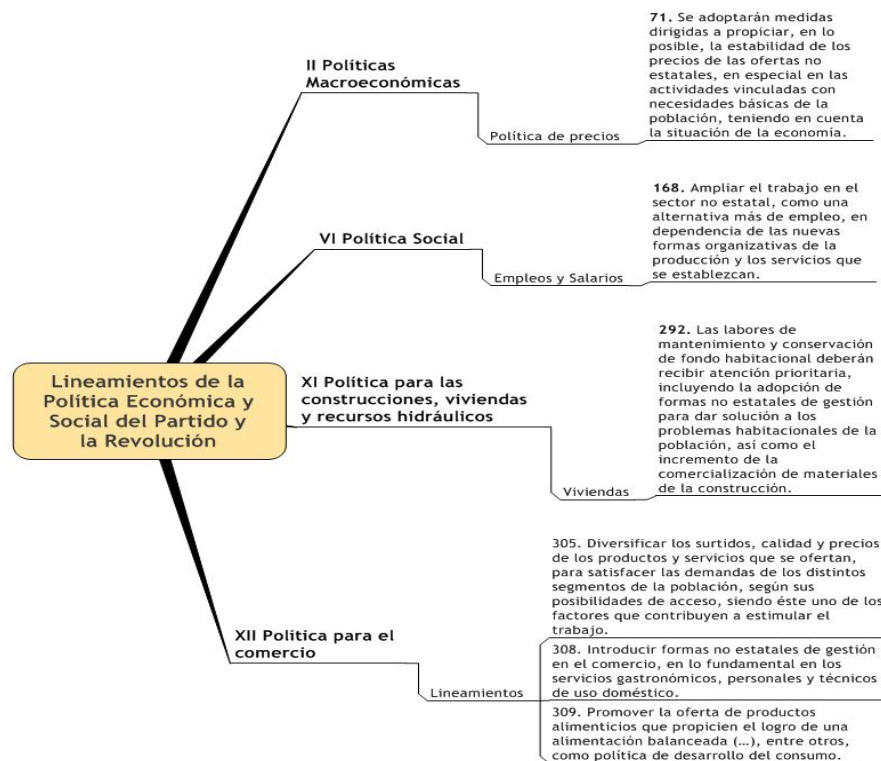


Figura 1. Lineamientos relacionados con el sector no estatal.

La presente investigación fue llevada a cabo en el restaurant “Labañino”. A los trabajadores y dueño de este se le aplicó una Lista de chequeo para conocer el estado actual del Mk, la cual arrojó como resultados más notables: no se tiene segmentado el mercado, ni definido el mercado meta, así como las estrategias de posicionamiento, presentan algunos elementos de la mezcla de Mk, específicamente Producto y Precio, entre otros.

De manera general se percibe en el emprendimiento, un diseño elemental, o sea con una concepción básica y única del sistema de producción/servicio (núcleo de operaciones), dejando desatendidos otros elementos importantes de la organización y especialmente del Marketing, que no contribuyen a una planificación coherente del emprendimiento, lo cual constituye la **situación problemática**.

Un análisis de lo expresado conlleva a concluir que la dispersión de los elementos estratégicos que componen un Plan de marketing, entorpecen la adecuada ejecución de la organización constituyendo una barrera para la mejora de su gestión, situación que define el **problema profesional** de esta investigación.

En consecuencia se declara como **objeto de estudio**: la planeación estratégica del Mk. Se formula como **objetivo general**: aplicar el procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal, que permita armonizar los elementos estratégicos que componen un Plan de marketing en el restaurante “Labañino” como contribución al logro de resultados económicos y sociales superiores.

Para dar cumplimiento a este se establecen como **objetivos específicos** a cumplimentar los siguientes:

1. Construir del marco teórico-práctico referencial del Plan de Mk a partir de la revisión bibliográfica en la literatura nacional e internacional especializada que aborda el objeto de la investigación y el campo de acción.
2. Diagnosticar del estado actual del Mk en el restaurant “Labañino”.
3. Seleccionar del procedimiento a aplicar en la investigación considerando su compatibilidad con las condiciones concretas del sector no estatal cubano y específicamente con el restaurant “Labañino”.
4. Aplicar del procedimiento seleccionado para el diseño del Plan de Mk del restaurant “Labañino”.

Los objetivos específicos permitieron establecer como el **campo de acción**: el Plan de Mk. Para dar solución al problema formulado se propone la **idea a defender** siguiente: la aplicación del procedimiento de Plan de Mk en el restaurante “Labañino” permitirá armonizar sus elementos estratégicos de forma tal que garantice resultados superiores económica y socialmente.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**, incluyendo técnicas y herramientas profesionales, las que se describen a continuación:

Métodos teóricos:

- ✓ análisis y síntesis: de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- ✓ inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de Mk de el restaurant “Labañino” y para la implementación de procedimiento seleccionado

- ✓ sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de el restaurant “Labañino” y su sistema de Mk
- ✓ analítico - sintético: para desarrollar el análisis del Plan de Mk (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis

Métodos empíricos: observación directa, trabajo en grupo, revisión documental, encuesta, entrevistas informales, utilización de software profesionales (MindMap, Microsoft Excel).

La investigación se estructuró en dos capítulos, el primero donde se fundamenta teórica y metodológicamente el objeto de estudio y determinación del estado actual del Mk en el restaurant “Labañino”; y en el segundo se resumen los resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado. Se presenta una valoración del impacto socio-económico de la investigación, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones fruto de la culminación de la investigación, así como las referencias bibliográficas consultadas y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

Capítulo I. Marco teórico-práctico referencial del Plan de marketing

El presente constituye una síntesis de la revisión bibliográfica realizada con el objetivo de valorar los aspectos fundamentales que sirven de basamento conceptual para el desarrollo de la presente investigación.

1.1. Mercadotecnia. Evolución histórica y aspectos conceptuales

El vocablo marketing (Mk) es un anglicismo, proveniente de la palabra *market* que en castellano equivale a negociar, comerciar, mercadear o comprar, en el diccionario Larousse se define como una “técnica empresarial destinada al desarrollo de las ventas de un producto o de un servicio”.

Diversos autores han abordado el Mk y su concepción (Association, 1960, 1985; Martín Dávila, 1988; Kotler, 1993; Lambin, 2008), cada uno de ellos adopta su propia definición, no existiendo consenso en definir a este. Tomando como base lo anterior el Mk puede entenderse como un conjunto de técnicas, actividades empresariales, filosofías de dirección, funciones empresariales, procesos sociales y de gestión, o como un simple intercambio entre partes, que se utilizan para encaminar la actuación de la organización hacia el logro de los objetivos planificados.

La autora de esta investigación concuerda con Stanton (2004), quien considera que el Mk es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores actuales y potenciales.

Se coincide con Avila Gonzalez (2013), al plantear que actualmente las organizaciones se desenvuelven en un entorno empresarial cada vez más convulso y de constantes cambios, por lo que están obligadas a satisfacer las necesidades y exigencias de todo tipo de clientes, los cuales, debido al acelerado desarrollo de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) presentarán nuevas características en el proceso de interacción con las organizaciones, teniendo en cuenta que, gracias a las nuevas aplicaciones de la distintas TIC, se verán reducidos el número de intermediarios, se crearán otros tipos de interacciones donde sus actores serán mucho más capaces, generadores de valor añadido y reconocido como tales por empresas productoras y por el propio cliente, provocando esto un perfeccionamiento en la aplicación del Mk en las organizaciones, y por consiguiente

en la propia disciplina. El Mk ha evolucionado aparejado a los cambios sucedidos en la sociedad y específicamente en el contexto empresarial, este devenir se resume en el anexo 1.

En la década del 50', Cuba era en el continente americano una plaza avanzada en la utilización de las técnicas de Mk, sólo que estas estaban orientadas a las ventas, al consumo y, por consiguiente privilegiaban la publicidad como característica distintiva de estas técnicas en esa época. Como es conocido después del triunfo de la Revolución en 1959, se declara el carácter socialista en el país; el Mk no se estudiaba en las universidades, pues a este se le conocía como una técnica de economía de mercado exclusivamente capitalista y por consiguiente se negaba en el socialismo, se decía que un mercado relacionado con el Mk no era necesario.

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 Alimentaria, el Instituto Nacional de la Pesca y otros, con el objetivo de crear un método científico socialista en el Mk, sin embargo no existía una concepción del Mk para su aplicación (Santesmases Mestre, 1996). Esto dio paso a la creación de un grupo de Mk en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del Mk en Cuba, comenzando así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en la enseñanza técnicas y profesionales (Lambin, 2008).

Con la desaparición del campo socialista en la década del 90 del siglo pasado, Cuba pierde más del 85% de su mercado, así como las facilidades comerciales que ofrecía el también extinto Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME). Al cambiar el entorno económico del país, las empresas cubanas se vieron obligadas a cambiar y tratar de ponerse a tono con tópicos más actualizados del mercado a nivel mundial.

A partir de éste momento y teniendo en cuenta la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior, las características fundamentales del entorno empresarial cubano en cuanto al conocimiento y aplicación del Mk propicia que se reconozca la necesidad de la utilización del marketing total o parcialmente en la realidad de un

gran número de empresas cubanas, aunque en las decisiones de negocios pocas empresas utilizaran con rigor el instrumental científico de la disciplina, tales como investigaciones de mercado, estudios del comportamiento del consumidor, pronósticos de demanda, diseño de oferta apropiada.

Con la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades, mantener y hacer crecerlas con la mayor eficiencia posible. Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se señaló reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la política económica y se declaró la necesidad de buscar ésta mediante de:

- ✓ El logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital e inversiones.
- ✓ La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones.
- ✓ La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones.
- ✓ La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

En el año 1998 se aprueba el Decreto Ley No 187 (Justicia, 1998) que establece las "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial", el cual considera a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el Mk, cuyo objetivo es "organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes" y se precisa su alcance cuando se declara que: "La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo" (Justicia, 1998). Con la aprobación de este se evidencia que el sistema empresarial cubano entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus

métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de Mk ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretende homogeneizar los conocimientos de Mk para poder adoptar una verdadera filosofía de Mk en la empresa cubana (Hernández, 2001).

En el año 2007 en el Decreto ley No. 252 (Justicia, 2007b) sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, y en el Decreto No. 281 (Justicia, 2007a) 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. Este plantea que el Mk 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.

Luego en abril de 2011 se desarrolla el mencionado VI Congreso del PCC, que luego de un proceso de análisis por todos los actores de la sociedad cubana, se aprueba la resolución sobre los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución con las mejoras propuestas. Estos lineamientos definen que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción, donde deberá regir el principio de distribución socialista de cada cual según su capacidad a cada cual según su trabajo.

No obstante a los avances que se han obtenido, se afrontan una serie de limitaciones debido a los prejuicios vigentes que impiden una visión objetiva para identificar sus posibilidades en las condiciones actuales. Esta situación, ha sido objeto de análisis y estos prejuicios han pasado a ser combatidos bajo la óptica de que el Mk, en conclusión, lejos de estar separado de los propósitos de la sociedad socialista, contribuye al logro de sus objetivos por vías más racionales, toda vez que trabaja por producir aquello que se vende y no tratar de vender lo que se produce (L. Barreiro Pousa, 1993).

Por lo tanto, es de vital importancia el rescate de los valores que puedan contribuir al desarrollo del proceso social (Terrero, 2000; Moreno y Roldán, 2003; Díaz, 2005). Sin embargo, la aplicación del Marketing en Cuba presenta una serie de limitaciones

que son necesarias tener en cuenta para un desarrollo sostenible de ésta ciencia a nivel nacional (Díaz, 2005). Otros autores (Ochoa, 2011; Díaz Leyva, 2013) exponen algunas de estas limitaciones que frenan el desarrollo de la mercadotecnia en el país:

1. Pobre orientación al mercado

Se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes. No obstante a lo anterior, se debe señalar la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual actúa de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lenta que la base económica que le da origen, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90´ representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

2. Insuficiente uso de las técnicas de Mk

Esto puede observarse en lo siguiente:

- ✓ La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de estas. No se definen políticas de ventas, recorridos ni cuotas de venta.
- ✓ No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.
- ✓ Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- ✓ Inexistencia de sistemas de información de Mk, que no permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de estos, ni que la organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de Marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se conoce ni a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.
- ✓ Insuficientes sistemas de control de Mk que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de Mk.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar los beneficios del Mk en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de "nuevos" productos o a valorar la cartera de productos.

3. Concepciones erróneas sobre algunas variables de Mk

Uno de los mayores errores es confundir Mk con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del Mk como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de Mk en la detección de las oportunidades del mercado.

4. Limitaciones en el entorno de Mk en que operan las empresas

Ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor, lo que afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado. A modo de general se pueden mencionar como causas de estas limitaciones:

- ✓ Prejuicios en relación con la categoría Mk al asociarla al capitalismo.
- ✓ Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
- ✓ Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- ✓ Ausencia de suficientes publicaciones especializadas en Mk, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.

Se concluye entonces que el Mk puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento del sector empresarial, no estatal y demás formas organizativas al servicio de la construcción del socialismo.

1.2. Evolución y desarrollo del Plan de Marketing como elemento rector de la planeación estratégica en los pequeños negocios

Ser emprendedor significa ser capaz de crear algo nuevo o de dar uso diferente a algo ya existente y de esa manera generar un impacto en su propia vida y en la

comunidad en la que habita (Formichella, 2004), el individuo emprendedor es suficientemente flexible como para adaptar ideas, posee la creatividad necesaria para transformar cada acontecimiento en una oportunidad. El emprendedurismo ha sido objeto de estudio de varios autores (Lebendiker et al., 2011; Seoane Flores, 2011; Cardona et al., 2012; Minniti, 2012; Pagán Castaño et al., 2012; Briceño Moreno, 2013; Díaz Leyva, 2013; Jaimes Restrepo y Zapata Vélez, 2013; Matiz, 2013; Loli Pineda et al., 2014; Ruiz Almeida, 2014) que de una forma u otra reconocen la importancia de este en el desarrollo social y económico de un país.

Estos emprendimientos que son resultado de la iniciativa de determinadas personas o grupo de ellas, desembocan en su totalidad en negocios con ciertas y determinadas características que, globalmente son conocidas a la hora de darle una clasificación, como micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymeS); las cuales se definen como organizaciones con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones, siendo así agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específico.

Los emprendimientos no son directamente proporcionales a MiPymes y Trabajadores por cuenta propia (TPC), sino que es una filosofía de gestionar estas, donde la variable innovación es transversal a su propia concepción. En Cuba se tiene declarado como principio ideológico que la empresa estatal socialista es y seguirá siendo la forma principal en la economía nacional, sumada a que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios fundamentales de producción. No obstante se reconocen otras formas de gestión como las modalidades de la inversión extranjera, las cooperativas, los agricultores pequeños, los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas que pudieran surgir para contribuir a elevar la eficiencia. De igual manera existe reticencia de permitir la concentración de capital como propiedad privada, sino apostar por la propiedad colectiva como asociación y esto solo puede ser posible en formas de cooperativas de cualquier tipo. Estas razones explican por qué a los TPC no se les reconocen como Mipymes aún cuando muchas formas de TPC presentan estructuras similares. En este sentido se

observa que lo que más prevalece en el entorno cubano, según clasificación internacional, son las formas “micros” por la variable empleados con alrededor de diez trabajadores.

En la presente investigación la autora utilizará el calificativo de Mipyme como semejanza internacional a las formas de TPC, sin detenerse en su diversidad, de igual manera se reconoce que la totalidad de las formas de TPC no llegan a ser emprendimientos. Las clasificaciones de estas vienen a estar dadas de acuerdo a lo que esté estipulado en las leyes del país en el que se encuentre la organización, o zona de comercio a la que pertenezca este. Los parámetros mediante los cuales se clasifican a las MiPymes contemplan, en su mayoría el número de empleados, donde estos fluctúan de acuerdo al sector de la economía que el negocio pertenezca; las ventas máximas anuales netas; los montos a los cuales asciende la inversión realizada y el valor de los activos de la empresa. En la tabla 1.1 se muestra la clasificación de las MiPymes en distintas zonas geográficas atendiendo al número de empleados que posee el negocio.

Tabla 1.1. Clasificación de las MiPymes en distintas zonas geográficas

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
ASEAN	<9	10-49	50-99	>100
CEPAL	<5	5-49	50-249	>250
Chile	<9	10-49	50-199	>200
Colombia	<9	10-49	50-199	>200
Comisión Europea	<10	<50	50-250	>250
Costa Rica	<5	6-29	30-99	>100
EUA	-	<249	250-499	>500
Francia	<49	50-249	250-999	>1000
Perú	-	<20	>21	-

Fuente: Rodríguez Valencia (2000).

1.2.1. Emprendimientos y trabajo por cuenta propia en Cuba

En Cuba el concepto de emprendimiento se materializa por excelencia en el papel de los cuentapropistas, los que ya en el año 1975, luego de haberse eliminado todas las formas de producción privadas excepto cierto número de beneficiados por la Reforma, se introduce el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) y se toman una serie de medidas entre las que se encuentra la autorización del Trabajo por Cuenta Propia, en una serie de actividades genéricas los como

peluqueros, sastres, jardineros, taxistas, fotógrafos, electricistas, carpinteros y mecánicos, junto a trabajos profesionales como dentistas, médicos, arquitectos e ingenieros graduados antes de 1968, los cuales podían establecer vínculos con entidades estatales según lo establecido en el Decreto Ley 14/1978. En la segunda mitad de la década de los 80' el SDPE mostró bajos niveles de eficiencia y productividad, lo cual dio paso al llamado periodo de rectificación, en el cual se tomaron medidas que restringieron el TCP y dejaron de promoverle, reduciéndose el número de trabajadores en este sector de 46,500 en el año 1981 a 25,200 en el año 1989 (Estadística, 2010).

No es hasta los 90' con la crisis que enfrenta el país después de la caída del campo socialista que se experimenta un incremento del TCP llegando a 138,100 patentados en 1995. Durante los años siguientes fueron elaborados una serie de decretos y leyes que regulaban el TCP, limitando las modalidades y el alcance de estos como son Decreto Ley 141/1993 y la Resolución 3/1995.

En octubre del 2010 como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano se publica en la Gaceta Oficial de la República en sus números extraordinarios 11 y 12 un conjunto de leyes y resoluciones relacionadas con el TCP y el arrendamiento de habitaciones y viviendas. Esta resolución (MTSS, 2010) establece el reglamento del TCP, del arrendatario y las normas relativas al pago de impuestos y la contratación de fuerza de trabajo por los poseedores de licencias cuentapropistas. Posibilitando esto la aparición de microempresas privadas en la economía nacional, al no limitarse el número de personas que pueden ser contratadas.

Todos estos ajustes en el marco legal son consecuentes con lo establecidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2011, donde en su Capítulo I dedicado al Modelo de gestión económica reconoce al TCP como una de las formas de organización empresarial (Díaz Fernández et al., 2012).

Dado el auge actual en sector no estatal y el incremento de las modalidades de patentes y contratación en el grupo de los TCP, se hace necesario el desarrollo de técnicas de dirección que permitan a aquellas personas emprendedoras obtener el

mejor partido de sus negocios, acción que tiene ventajas tanto para los propios dueños como para el fortalecimiento de la economía del estado, más si se tiene en cuenta las alarmantes estadísticas tanto a nivel internacional como nacional del fracaso de los emprendimientos en sus formas más conocidas, el cuentapropismo de manera nacional y la Mipymes de manera foránea.

Las cifras de fracaso de las Pymes son abrumadoras en cualquier país que se analicen. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las Pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los diez años. Para los dueños de Pymes, las razones del fracaso es necesario buscarlas fuera de las empresas, pero los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables (Soriano, 2005).

En España, el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años, que advierte que las estadísticas hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida, y al cumplir diez años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen (Soriano, 2005).

En México, el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. La experiencia demuestra que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años (Soriano, 2005). En los Estados Unidos de América, el promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año. En sólo el 7% de los emprendimientos llega al segundo año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al quinto año de vida (Soriano, 2005). En Chile, durante un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año (Soriano, 2005).

En Colombia se reconoce la tendencia decreciente que se observa en el porcentaje de empresarios establecidos, pues de un máximo de 14% en 2008 se ha caído al 6% en 2013. De un 14% de empresarios nacientes se observan pérdidas muy significativas al pasar a empresarios nuevos y a empresarios establecidos. Una

interpretación sería que no se están cuidando adecuadamente las empresas nacientes y nuevas o que las condiciones del entorno no están favoreciendo este tránsito hacia empresas establecidas (Varela Villegas y Moreno Barragán, 2015).

A la hora de analizar las causas de la ineficiente gestión de los responsables, los analistas señalan un grupo de problemas, dentro de los cuales destacan los problemas para vender, sobre todo se evidencia resistencia al acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, la inexistencia de planes formales de Mk y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, al igual de que no se toman en cuenta las quejas de los clientes, se desconoce lo que se vende y a quién se vende, se ignora al cliente y a la competencia, desconociendo de las propias ventajas competitivas.

Otro de los problemas que presentan mayor impacto dentro de la deficiente gestión de los encargados según los analistas es el problema en la planificación, donde existen deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, se establecen objetivos poco realistas y hay ausencia de un plan de negocios, lo cual es evidencia clara de que existe una planificación inadecuada.

La mayor parte de la información anterior es resultado de un estudio elaborado en Conamype (Soriano, 2005). En Argentina, este afirma que: en el 97% de los casos, el fracaso se debe a una mala gestión. El éxito de una micro, pequeña o mediana empresa está fuertemente condicionado por los conocimientos de su dueño. En el fondo, todos los factores de fracaso antes señalados conducen a una única gran conclusión: la necesidad de que los empresarios de Pymes se capaciten en los aspectos claves de la gestión de sus empresas, en especial en lo concerniente a la planificación estratégica de las ventas, el enfoque al cliente de las ventas y la consecución de los objetivos organizacionales (Soriano, 2005).

1.2.2. Valoración de los procedimientos de confección de planes de marketing estructurados

L. Sanz de la Tajada (1996), plantea que: “El plan de Marketing es un documento

escrito en el que de una forma sistemática y estructurada, y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”, por lo que la autora considera que se encuentra en el plan de Mk, una herramienta eficaz para la obtención de los objetivos de una organización y lograr simultáneamente la satisfacción de las necesidades de los clientes.

L. Sanz de la Tajada (2005), declaró que para la confección de un plan de Mk se deberían seguir los pasos siguientes: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados. Este autor no se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él, solo valora la necesidad de descubrir los puntos oportunos y problemáticos que pueden presentársele a la empresa. Otro autor Bigné (1997) propone: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de Mk y por último el control de los objetivos y acciones. En estos pasos el autor se enfoca más en el análisis de la situación, sin una verificación de los factores internos y los factores externos.

Según Ponce (2011) para alcanzar la mayor brevedad posible a la hora de elaborar un plan de Mk para pequeñas empresas y emprendedores, este debe estar formado por: el planteamiento de los objetivos puntuales que se desean alcanzar, la información puntual sobre el producto o servicio, así como de la competencia, debe contener la información puntual sobre el propio producto en el mercado, un diseño estratégico en función a los objetivos puntuales planteados y la planificación de las acciones en función a las estrategias planteadas. En tanto García (2011) considera que el Plan de Mk para emprendedores y Pymes se trata de un documento escrito que detalla las acciones necesarias para conseguir objetivos específicos en el mercado. En líneas muy generales incluye: una descripción detallada de la situación del producto o servicio, así como de la posición que se ocupa con el mismo en el mercado actual, una enumeración detallada de los objetivos que se pretende

alcanzar a través de este plan de Marketing, descripción de los recursos que se van a necesitar para lograr dichos objetivos, debe ajustarse a sus posibilidades, pero sin olvidar ninguno de los aspectos mencionados.

Por otra parte Chauvin (2011) opina que el primer paso para hacer un buen marketing es tener un correcto plan de Mk. Por obvio que parezca no demasiadas personas se molestan en planificar, aunque la mayoría esté de acuerdo en que tener un buen plan es la base para cumplir los objetivos de Mk. Para la realización del objetivo este propone: identificar los objetivos de negocio, analizar lo realizado y lo que está por realizarse, desarrollar el Mk mix apropiado para el negocio, definir la estrategia de contenidos y un enfoque de Mk que funcione constantemente.

Otra posición al respecto se expresa en American Express (2009), donde se señalan seis elementos principales para diseñar un buen plan de Marketing. El objetivo de la organización y el cliente objetivo, los beneficios del producto o servicio que se oferten, el posicionamiento de la entidad, las tácticas de Marketing a utilizar y el presupuesto de Marketing del que se dispone. Según consideraciones de Ortiz (2011) existe una creencia muy generalizada de que esto del Mk es sólo para los grandes negocios. Ciertamente que los pequeños también hacen Mk. Lo que demandan que se haga de forma estructurada y respondiendo a la estrategia de negocio, sus componentes son: diagnosticar el estado, situación y posición de la empresa, determinar objetivos y propuesta de valor, el plan de acción (Mk mix) referente a producto, precio, comunicación, distribución, y el control y medición.

En Cuba y más específico en el territorio holguinero se han realizado esfuerzos por formular metodologías de planes de Mk que se adapten a la realidad política y socio-económica del país Guilarte Barinaga (2012), Díaz Leyva (2013) y Ruiz Almeida (2014), las cuales como elemento común en sus análisis parten del análisis de los factores internos y externos, conglomerándolo lo dos últimos autores como una primera fase y Guilarte Barinaga (2012) como fases uno y dos. Todos proponen la definición de los objetivos y posteriormente la redacción de las estrategias de Mk, a partir de este punto los procedimientos se diferencian. Díaz Leyva (2013) y Ruiz Almeida (2014), proponen realizar la redacción del plan de acción contra el presupuesto y posteriormente a esto el control y retroalimentación, Guilarte Barinaga

(2012) plantea la redacción del plan de acción y solo después de esto la definición del presupuesto y el respectivo de control.

Luego de analizadas varias metodologías de planes de Mk para emprendedores (L. Sanz de la Tajada, 1996; Bigné, 1997; L. Sanz de la Tajada, 2005; American Express, 2009; Chauvin, 2011; García, 2011; Ortiz, 2011; Ponce, 2011; Guilarte Barinaga, 2012; Díaz Leyva, 2013; Ruiz Almeida, 2014) a manera de resumen todos estos autores insisten en que dicho plan debe ser un documento claro, conciso y bien pensado que lo guíe a través de su programa o plan de acción. Analizados los procedimientos se decidió seleccionar la propuesta de Díaz Leyva (2013) por las razones siguientes:

1. Su aplicación no es compleja ya que su estructura es sencilla y comprensible.
2. No demanda de competencias profesionales especializadas en Marketing para su aplicación.
3. Las necesidades de información para su aplicación son básicas.
4. No existen gran complejidad en sus análisis.
5. Existen experiencias positivas de su aplicación en emprendimientos similares.

1.3. Diagnóstico de la situación actual del Marketing en el restaurant “Labañino”

Para comprobar la situación actual del marketing en el restaurant “Labañino”, se aplicó la lista de chequeo de Mk que se muestra en el anexo 2, adaptada de la metodología de Luis Barreiro Pousa (2001). Con los resultados obtenidos y dándole cumplimiento a esta disposición se procedió a la caracterización del emprendimiento estudiado.

1.3.1. Caracterización del restaurant “Labañino”

El presente epígrafe resume los resultados obtenidos luego de la observación científica, análisis de encuestas y entrevistas informales con el dueño del negocio y sus trabajadores; para la recolección de datos relevantes al análisis de la situación actual del marketing en el negocio objeto de estudio.

El Restaurante “Labañino” abrió sus puertas en el mes de noviembre del año 2011 con el número de patente: 2P9798. Este se encuentra ubicado en la Calle Mariana la Torre # 58 % 14 y 18, en el Reparto Nuevo Llano en este municipio. Es un

establecimiento no estatal, de nacionalidad cubana con patrimonio propio. Cuentan con un colectivo de trabajadores (cinco en total) que poseen altos índices de formación profesional y experiencia en el desarrollo de las actividades. El nivel escolar es alto, ya que dos son licenciados (una en alimentos) y los tres restantes son bachilleres, el 60% de los asociados del sexo masculino y teniendo una edad promedio de aproximadamente 39 años de edad, cuestión esta que le imprime experiencia y profesionalidad en el desempeño.

La lista de chequeo se aplicó, a modo de encuesta, a los cinco miembros del negocio, con lo que se garantizó que todas las respuestas dadas a las interrogantes que en esta se plantean, fueran proporcionadas mediante el consenso de todos. Es válido aclarar que al ser pocos los términos de Mk que dominaban, y aunque operativamente tuvieran conocimiento de la esencia del contenido que se les pedía, se dificultó la comprensión de las interrogantes y por consiguiente la calidad de las respuestas; por lo cual fue necesario realizar aclaraciones a lo largo de la aplicación de la lista.

El análisis del **macroentorno** se realizó a partir de las variables demográficas, económicas, ecológicas, culturales y leyes y regulaciones.

Se detectó que no se conoce y no se tiene ninguna información de cuáles son o serán los principales cambios y tendencias **demográficos** que pudieran afectar al emprendimiento. Esto implica que no se realizan acciones para contrarrestar los efectos negativos que puedan generarse.

Desde el punto de vista **económico** en el emprendimiento, no se han monitoreado indicadores económicos de los consumidores como son los niveles de endeudamiento, salario promedio del territorio y niveles de ahorro, por lo que no se conoce ni se analiza esta variable y su perspectiva de impacto en el emprendimiento. Analizando desde el punto de vista **medioambiental** en este emprendimiento no se conoce, por parte de los asociados la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato.

Con respecto a la variable **cultural** no se conocen valores culturales del mercado, ni clases sociales, ni subculturas que compren el producto, así como se desconoce la actitud que cada clase presenta respecto al servicio a ofertar por el emprendimiento.

Desde el punto de vista **tecnológico** se cuenta con los útiles y herramientas necesarios para llevar a cabo el servicio; así como los procedimientos a realizar y la tecnología reglamentada para llevar a cabo estos, siendo similares a los medios utilizados por la competencia. Se cuenta también con listados técnicos de los medios y productos a solicitar para los servicios que presta el emprendimiento.

En lo relacionado con el conocimiento **político-legal** que tienen los miembros del emprendimiento, estos tienen conocimiento de la Ley 81 del Medio Ambiente del 11 de julio de 1997, la Resolución 23/2009 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente que contiene el Programa Nacional de Lucha contra la contaminación del Medio Ambiente 2009-2015 y la Resolución 136/2009 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, así como el Programa Sectorial correspondiente, por lo que se evidencia además de una elevada conciencia medioambiental, un conocimiento profundo de las leyes que rigen este aspecto para el sector en discusión y las actividades desarrolladas por los implicados en este.

El análisis del **microentorno** se realizó a partir de las variables producto, mercado, proveedores y competencias.

Los **proveedores** hoy lo constituyen la red de tiendas recaudadoras de divisas, lo organopónicos estatales, la red de mercados Ideal, los mercados industriales en moneda nacional y el mercado informal; constituye el elemento más afectado. El proveedor “mercado informal” se posiciona como el más atractivo para el desarrollo del servicio. Por tanto, se debe priorizar las relaciones con dicho segmento; al menos hasta que se vislumbre la creación de un mercado mayorista para el sector.

En cuanto a la **competencia**, presentan conocimiento de sus canales de distribución, precios, tecnología, cuota del mercado, así como de sus objetivos y estrategias. En lo concerniente a los **clientes**, se desconocen las principales insatisfacciones de estos, así como sus causas, no teniéndose diseñado un instrumento con este fin.

Su **mercado** lo definen hoy sus mercados metas más atractivos, este se centra en los turistas alojados en hoteles del polo turístico del norte de la provincia, extranjeros residentes permanentes o alojados en casas de alquiler el cual debe crecer tímidamente en los próximos años debido esencialmente a los intereses de inversión extranjera en la provincia y la organización de más eventos y ferias.

En cuanto a los **Objetivos de Marketing**, los miembros del emprendimiento reconocen la necesidad de centrar su actividad en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, ya que se conocen de los efectos positivos que esta reportará al emprendimiento.

La misión y la visión no están formuladas. Tampoco se tienen definidos los objetivos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados. No existe una clara estrategia de marketing que permita alcanzar los objetivos propuestos. No se ha diseñado una estrategia de posicionamiento adecuada y los recursos existentes no se encuentran distribuidos óptimamente para el cumplimiento de estos con los componentes de calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación.

En los elementos de **Estrategias de marketing**, no se ha definido con claridad un **mercado meta** para el negocio, aunque se han estado considerando varios sectores todavía no se toma la decisión al carecer de un criterio adecuado de selección. Al no tenerse definidos los objetivos de marketing, no se potencia con estos el desarrollo de recursos propios de la organización.

En la **Mezcla de Marketing**:

✓ **Variable producto**

Atendiendo a la variable **producto** el emprendimiento tiene bien definida su cantera de productos, no obstante no aplican estrategias de diferenciación con la competencia. Se considera que su marca es poco atractiva al cliente. Existen tiempos improductivos, especialmente los tiempos de demora por exigencias técnico organizativas y por requerimientos tecnológicos, no se realizan estudios investigativos que permitan balancear la carga con su capacidad. No desarrollan nuevos platos y cócteles que presenten el sello distintivos del lugar, de acuerdo al crecimiento de las exigencias de los clientes.

✓ **Variable precio**

El **precio**, no es tratado estratégicamente como uno de los atributos que le aporten ventaja competitiva al negocio. Se encuentran fijados en función del costo de las materias primas más el margen de utilidad que el dueño considera acertado. Si bien los precios son aceptables en comparación con la competencia, no se explotan las

potencialidades de aplicar una descremación de precio que permita diferencias el servicio ofertado en el emprendimiento.

✓ **Variable Distribución**

En el caso de la variable **distribución** las estrategias son escasas ya que actualmente, la gestión de los intermediarios se sostiene fundamentalmente en los transportistas.

Consideraciones generales

A modo de resumen, después de valorado lo anteriormente descrito se pueden plantear:

Principales logros

- ✓ cuenta con un personal de vasta experiencia
- ✓ cuentan con diseño de algunos elementos del diseño organizacional como la cartera de servicios, clientes, etc., necesarios e indispensables para el funcionamiento
- ✓ se cuenta con los útiles y herramientas normados para la realización de las actividades
- ✓ lo estipulado por las leyes en cuanto a la fijación de precios favorece a la fijación de precios que resulten más atractivos que los establecidos por la competencia

Principales problemas

- ✓ del análisis del macro entorno se detectó la inexistencia de información de las variables demográficas y económicas
- ✓ se desconoce además la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano
- ✓ alto nivel de dependencia de los proveedores de suministros claves
- ✓ no se dispone de un mercado meta, así como de criterios adecuados para la realización de la segmentación del mercado
- ✓ no se tiene diseñada la cartera de servicios, así como sus dimensiones
- ✓ no se tienen formulados los objetivos, políticas o estrategias de comunicación comercial
- ✓ no están definidos los objetivos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados

✓ no existe una estrategia de marketing bien definida

De manera general se percibe en el emprendimiento, un diseño elemental, o sea con una concepción básica y única del sistema de producción/servicio (núcleo de operaciones), dejando desatendidos otros elementos importantes de la organización y especialmente del Marketing, que no contribuyen a una planificación coherente del emprendimiento.

Capítulo II. Desarrollo del procedimiento de plan de marketing para emprendedores de la forma de gestión no estatal en el restaurant “Labañino”

El procedimiento que se describirá más adelante se corresponde con el cumplimiento de la investigación que se quiere llevar a cabo dentro del restaurant “Labañino”, pues este es un procedimiento que está netamente concebido para emprendimientos de la forma de gestión no estatal, además de contar en su concepción con cada una de las características que resultan relevantes para los emprendimientos del sector antes mencionado.

Este capítulo expondrá el procedimiento a utilizar así como su aplicación en el objeto de estudio y su campo de acción, dando un amplio análisis del plan de marketing propuesto, partiendo de las condiciones cambiantes que presenta el entorno para el negocio objeto de estudio, así como las consecuencias en la economía nacional de la crisis económica mundial. Considerándose así mismo las inquietudes presentadas por los propietarios de tales negocios en lo concerniente al auxilio técnico por parte de instituciones como las universidades y el interés gubernamental en satisfacer tales inquietudes, para lo cual se aplicará el procedimiento para la formulación de estrategias de Mk de Díaz Leyva (2013), el que transita por cinco fases, las cuales se describen a continuación:

2.1. Procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal

El esquema lógico del procedimiento de plan de Mk para emprendedores del sector no estatal (Díaz Leyva, 2013) se muestra en el anexo 3.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Objetivo: realizar un análisis de la situación de los factores internos así como los elementos de que de forma concreta incidan sobre el sistema desde el entorno.

Paso 1. Estudio de los factores internos

- ✓ **Mercado:** analizar el mercado actual y sus segmentos principales. Dimensión del mercado en unidades físicas o pesos. Deben realizarse comparaciones con períodos anteriores por segmentos y en general
- ✓ **Producto:** analizar las ventas y márgenes comerciales de los principales productos y servicios de la cartera de la empresa así como las dimensiones y

atributos esenciales, estudiar las principales quejas e insatisfacciones recibidas por parte de los clientes con vistas al proceso de mejora

- ✓ **Proveedores:** realizar una valoración crítica de los proveedores de la entidad en cuanto a precio, calidad, oportunidad, plazos, facilidad de pago y canales de distribución, con el fin de seleccionar los que representen una mejor opción para la entidad ya que de una forma u otra estos factores influyen sobre el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes
- ✓ **Competencia:** analizar los principales competidores en cuanto a estrategias de precio y calidad, atributos del producto o servicio y su distribución, su estrategia de posicionamiento y la porción de mercado correspondiente a cada uno de los competidores así como la propia

Paso 2. Estudio de otros elementos que puedan afectar desde afuera el negocio

Se analizarán elementos puntuales y claves que puedan restringir o facilitar el desarrollo del negocio y no tengan que ver con su funcionamiento interno (leyes y regulaciones, cambios en la economía y el manejo de divisas)

Paso 3. Análisis estratégico de los resultados de los pasos 1 y 2

Herramientas: analizar la información proporcionada por la dirección del país en función de cada una de las variables y su proyección futura, utilizar encuestas para la medición de la satisfacción del cliente y métodos de evaluación de proveedores como el AHP. Elaborar la matriz de evaluación de factores interno (MEFI) con los resultados del Paso 1 y, de poseerse algún tipo de información sobre el entorno (leyes o regulaciones) que pueda afectar la empresa elaborar la matriz de evaluación externos (MEFE) y la matriz DAFO, para lo cual se utiliza el software Marketing para Pymes, específicamente la versión 0.1.

Fase II. Formulación de objetivos

Objetivo: redactar los objetivos que pretende alcanzar la empresa en un plazo no superior a un año, teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado en la fase número uno.

Tarea: formular los objetivos en función de: ¿Cómo incrementar el nivel de ventas? ¿Cómo incrementar la porción de mercado? O en caso de ser una empresa incipiente ¿Cómo introducir mis productos o servicio en el mercado?

Herramientas: para la formulación de los objetivo se utilizará la información recogida con anterioridad que permita confeccionar objetivos alcanzables y cuantificables.

Fase III. Proyección de estrategias

Objetivo: declarar la estrategia de Mk general para alcanzar el o los objetivos propuestos, así como las estrategias específicas de mercados metas, mezcla de Mk y gastos de Mk.

Paso 4. Definir mercado meta

Definir los segmentos de mercado más atractivos y sobre cuales se va centrar el negocio, así como las variables de segmentación, cómo la empresa cubrirá dicho segmento y la estrategia de posicionamiento más adecuada

Paso 5. Elaborar la mezcla de Mk

Describir de manera más específica las estrategias para cada elemento que comprende la mezcla de Mk (producto, precio, promoción, distribución), a su vez cada estrategia debe explicar cómo se relaciona con los resultados obtenidos en el análisis realizado en la fase número uno (DAFO)

Paso 6. Confeccionar los gastos de Mk

Definir el presupuesto que se dedicará a ejecución de las acciones de Mk, con el objetivo de desarrollar de manera eficiente todo lo recogido en el plan y a su vez contribuya al incremento de las utilidades del negocio

Herramientas: análisis de los indicadores económicos y financieros de la empresa, estudio de los objetivos elaborados en la fase dos. También se utilizarán fichas de costo como medio para definir el precio de los productos y/o servicios a ofertar.

Fase IV. Plan de acción y presupuesto

Objetivo: elaborar un conjunto de acciones que junto con las estrategias ayuden a la empresa a alcanzar los objetivos propuestos, estas acciones deberán estar respaldadas por un presupuesto destinado a su ejecución, definiendo claramente el responsable y la fecha de cumplimiento de cada una de las actividades.

Paso 7. Diseñar el plan de acción

Planificar las actividades a realizar para contribuir al desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos, incluyendo dentro de la planificación el responsable, fecha de ejecución y control. En caso de que el negocio sea incipiente y cuente con inversionistas, será necesaria la confección de un pequeño informe que le transmita de manera breve el objetivo que se persigue, ¿cuánto cuesta? y ¿en qué tiempo se debería recuperar?

Paso 8. Vincular las acciones y el presupuesto

Relacionar las acciones planificadas en el paso anterior con el presupuesto disponible para su ejecución de forma tal que estas queden respaldadas por el mismo y no exista posibilidad de interrupción o incumplimiento de los objetivos propuesto por falta de financiación.

Herramientas: se utilizará una hoja de cálculo, contenida en el software Marketing para Pymes, que permita analizar de manera fácil el cumplimiento de las acciones y el nivel de ejecución del presupuesto asignado a las mismas, dividiéndolo en sub-acciones en caso de ser necesario.

Fase V. Control y ajuste

Objetivo: realizar el control de todo el procedimiento establecido anteriormente, desde el desarrollo de las estrategias hasta el cumplimiento de las acciones, su nivel de presupuesto y cómo ambas han tributado al alcance de los objetivos para, de ser necesario, realizar modificaciones al Plan de Mk y tomar decisiones en función de los cambios propuestos.

Tarea: realizar un estudio del propio Plan de Mk, así como de los resultados y la información obtenida por medio de las herramientas utilizadas.

Herramientas: se utilizarán todas las herramientas propuestas hasta el momento en el procedimiento.

2.2. Aplicación del procedimiento de plan de marketing en el restaurant “Labañino”

A continuación se resumen los principales resultados de la aplicación del procedimiento en el emprendimiento objeto de estudio.

Fase I. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Paso 1. Estudio de los factores internos

Mercado

Para realizar el diagnóstico de este aspecto se debe tener en cuenta lo declarado sobre este en la aplicación de la lista de chequeo en el **epígrafe 1.3.1**. Los socios del emprendimiento desconocen la dimensión real del mercado a servir, esto es debido en gran parte al alcance estimado por el dueño, y aunque cuenta con una aproximación de los que serían sus clientes potenciales en el territorio holguinero, no se tiene segmentado este, lo cual a consideración de la autora de la presente investigación resulta insuficiente, debido a que se carece además del crecimiento a corto y largo plazo de este mercado, así como su distribución más frecuente y la rentabilidad de este.

Producto

En general, el producto actual en el emprendimiento integra el servicio de restaurante a la carta. Además de lo planteado anteriormente se debe de resaltar que no se ha considerado el diseño o adaptación de ninguna encuesta con el objetivo de medir la satisfacción del cliente, así como los atributos que este considera tiene un mayor peso. Tampoco se ha realizado una estimación de las ventas para los que se esperan sean, de acuerdo a la experiencia de los socios del emprendimiento, los platos o productos más demandados en el mercado. Se cumplen la mayor parte de las normativas registradas a través de la serie de normas NC 453:2006 Alimentación colectiva, NC 455:2006 Manipulación de alimentos. Requisitos sanitarios generales y NC 488:2008 Limpieza y desinfección.

Proveedores

Respecto a estos se conoce, hasta el momento, lo dispuesto en las distintas leyes y regulaciones, específicamente en el capítulo I artículo 8 del Decreto Ley 305 del Consejo de Estado, que indica que la tarea de aprovisionamiento será ejecutada en cierta medida por la o las entidades estatales dispuestas por los correspondientes órganos. En el caso específico del emprendimiento; hoy lo constituyen la red de tiendas recaudadoras de divisas, lo organopónicos estatales, la red de mercados Ideal, los mercados industriales en moneda nacional y el mercado informal; por lo

que hoy día constituye el elemento más afectado. En la tabla 2.1 se muestra los proveedores actuales y las principales materias primas que estos suministran.

Tabla 2.1. Sistema de aprovisionamiento y materias primas actuales en Restaurant “Labañino” en Holguín

Proveedor	Materia prima
Red de mercados Ideal (NUMA y Garayalde)	Pastas de tomate, refrescos, vinos, productos lácteos, pan, harina, azúcar, arroz, granos, aceite.
Mercados industriales en moneda nacional	Insumos (estropajos, escobas, frazada de piso, insecticidas, jabón en barra) absorbentes, delantales, paño de cocina, toallas, agarraderas y otros.
Tiendas recaudadoras de divisas	Cremas (distintos sabores), vinos (tintos, rosados, blancos y otros), rones (añejo, carta oro, carta plata), aguardientes (según su añejamiento), cervezas (claras y negras), maltas jugos, refrescos y agua. Leche, café, té, postres semi elaborados, siropes, conservas de frutas, vegetales, conservas del mar (mariscos y pescados), salsas (mayonesa y Ketchup), sopas (sobre, lata, cuadros), pastas alimenticias en todas sus formas, harina de trigo y de maíz, grasas (animal y vegetal), condimentos y aliños, vino seco y vinagres, granos, arroz, azúcar y sal, mantequillas, quesos, helados, carnes frescas y congeladas, embutidos, pescados de distintas especies, mariscos, crustáceos, y moluscos. Juegos de vasos, copas y cubiertos. Mantelería, papel higiénico, limpiadores, desincrustantes, ambientadores, escobas y otros utensilios de limpieza.
Organopónicos	Vegetales en todas sus variedades, especies,
Mercado informal	Carnes frescas y congeladas, embutidos, pescados de distintas especies, mariscos, crustáceos y moluscos, vinos, rones, whiskeys, productos lácteos (quesos mantequillas, leches y yogurt)

Competencia

No muestra muchas diferencias respecto a los competidores más cercanos en el municipio, en el sector no estatal se encuentran los restaurantes Doña Flor y El pequeño. La competencia más importante se corresponde directamente con el sector empresarial; representado fuertemente por la empresa en moneda nacional EPEES. La principal limitación con este segmento es precisamente la

imposibilidad de competir con determinados productos como la cerveza y el ron por el factor precio.

Teniendo en cuenta los atributos de los servicios ofertados por la competencia y los que se ofertan en el emprendimiento, no se detectan diferencias considerables. En cuanto al nivel de distribución de la competencia, que es nivel cero, no presenta ninguna diferencia al que presenta el emprendimiento. Debido a que dos de los miembros del emprendimiento provienen de la competencia, se conoce de manera informal todos los detalles de la competencia, y en cuanto a la imagen que de esta tienen los clientes se estima que alrededor de un 25% del mercado presenta insatisfacciones, esto debido a que la fuerza laboral con la cuenta la competencia es insuficiente, en cuanto a cantidad y calificación, para hacer frente a la demanda, otro de los aspectos positivos para el emprendimiento a tener en cuenta. Además, se tiene conocimiento de que la competencia no cuenta con ningún instrumento de medición (encuestas) en el cual se registren los atributos mejor percibidos por los clientes.

Paso 2. Estudio de otros elementos que puedan afectar desde afuera el negocio

Cuando se realizó el análisis de otros elementos que afectan al emprendimiento, se identificaron estos como la carencia de autonomía organizativa legal para establecer alianzas estratégicas por medios propios con otros negocios, las limitaciones en el marco político-legal, fundamentalmente en las restricciones comerciales, administrativas y financieras vigentes, la inexistencia de un mercado mayorista para el sector no estatal, prohibición de canales para promocionar a gran escala los negocios del sector no estatal (programas de radio, televisión, etc.), incremento de los negocios no estatales de servicios gastronómicos especializados en el municipio y la prohibición de acceso a la importación de materias primas y manufacturas.

Paso 3. Análisis estratégico de los resultados de los pasos 1 y 2

Una vez realizado el estudio de los factores internos y externos del emprendimiento objeto de estudio, se procedió a definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades presentes, lo cual permitirá mediante la aplicación de la matriz DAFO realizar el análisis estratégico del emprendimiento en cuestión.

Con esta intención, y una vez realizados los análisis pertinentes, se procedió a precisar, en conjunto con los miembros del emprendimiento, además de cada uno de los factores, las calificaciones y ponderaciones dadas a cada uno de ellos, lo cual dio como resultado que fueran definidos tal y como se muestra en las tablas siguientes:

Tabla 2.2. Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Ponderación	Evaluación	P x E
Estabilidad y organización del equipo de trabajadores	10	4	40
Vasta experiencia en la actividad	6	3	18
Contar con todos los avales sanitarios actualizados, incluidos los carnés de salud de toda la plantilla	9	3	27
Disponer de liquidez para la inversión permanente.	10	4	40
Disponer de los medios necesarios para prestar el servicio	7	3	21
Debilidades			
No se tiene segmentado el mercado, ni estrategias de posicionamiento	13	1	13
Diseño organizacional elemental	12	2	24
No se tiene diseñada una mezcla de marketing	10	1	10
Posición geográfica con respecto al casco histórico de la ciudad	8	1	8
Demasiada dependencia del mercado informal (la llamada “bolsa negra”); debido a la extrema escasez de productos críticos para el servicio en las redes autorizadas.	15	1	15
Total	100		216

Tabla 2.3. Oportunidades y amenazas

Amenazas	Ponderación	Evaluación	P x E
Carencia de autonomía organizativa legal para establecer alianzas estratégicas por medios propios con otros negocios.	10	2	20
Limitaciones en el marco político-legal, fundamentalmente en las restricciones comerciales, administrativas y financieras vigentes.	11	1	11
Inexistencia de un mercado mayorista para el sector no estatal	20	1	20

Crisis económica mundial; lo que limita la cantidad de dinero a gastar por los turistas que visitan Holguín	8	2	16
Prohibición de canales para promocionar a gran escala los negocios del sector no estatal (programas de radio, televisión, etc.)	10	1	10
Prohibición de la publicidad ampliada como forma de promoción del sector no estatal en Cuba	9	1	9
Incremento de los negocios no estatales de servicios gastronómicos especializados en el municipio	14	2	28
Prohibición de acceso a la importación de materias primas y manufacturas.	7	1	7
Oportunidades			
Voluntad política del gobierno y los actores locales para el desarrollo del sector no estatal como una fuente de empleo y de productividad para el comercio.	11	4	44
Aumento sostenido del desarrollo turístico en la provincia; con previsiones de constituir para 2025 el primer destino turístico de sol y playa del país.	10	4	40
La provincia cuenta con numerosos eventos de carácter sociocultural de marcada importancia para la afluencia de personas de diversas nacionalidades y territorios del país.	6	3	18
Crecimiento sostenido del número de colaboradores internacionalistas en el territorio, con capacidad de consumo.	8	4	32
Aumento sostenido del monto de remesas que entran al territorio por vía de la <i>Western Union</i> .	6	4	24
Aumento del número de personas que ejercen el trabajo por cuenta propia en actividades lucrativas.	5	3	15
Total	100		160

Una vez procesada la información, se concluye que el emprendimiento atendiendo a los factores internos es: **DÉBIL** (F+D=216) y de acuerdo a los factores externos es: **AMENZADO** (O+A=160). Por lo que se encuentra en el **(Cuadrante IV: MINI-MINI)**

Al hacer converger los resultados anteriores se llegó a la conclusión de que debe adoptar una estrategia de: tipo **supervivencia**.

Fase II. Formulación de objetivos

Esta fase estuvo dirigida a identificar los principales objetivos comerciales que se pretenden alcanzar mediante la utilización de las herramientas del marketing; partiendo del supuesto de que constituye un negocio eminentemente lucrativo, por lo que la gestión económico financiera resulta prioridad. Dichos objetivos se establecieron previo fundamento del análisis de la posición estratégica del negocio; estos son:

1. Lograr un incremento en la comercialización de los servicios de un 4 % anual en los próximos dos años, tomando como año base el 2014, donde se reportaron ingresos por valor de \$ 102 085,5.
2. Desarrollar los atributos de personalización del servicio; lo que permitirá alcanzar un alto índice de liderazgo.
3. Lograr prestar un servicio de alta calidad que permita alcanzar un Índice de satisfacción del cliente mayor de 95%.

Fase II. Proyección de estrategias

Paso 4. Definir mercado meta

En este paso; se establecieron los perfiles de cada uno de los mercados meta en que opera y operará el emprendimiento en el futuro inmediato. La caracterización de cada segmento se centró en el tamaño, las posibilidades reales de consumo por segmento, la repetitividad, la competencia existente en el sector y la posibilidad de ser sostenibles en el tiempo. Se determinaron tres mercados meta fundamentales; turistas alojados en hoteles del polo turístico del norte de la provincia, turistas individuales y extranjeros residentes permanentes en el municipio y clientes nacionales de ocasión.

La caracterización general de cada segmento se resume en la tabla 2.4 donde se estimó la demanda mensual de cada segmento a partir de datos históricos para definir el atractivo de cada segmento, partiendo de sus capacidades individuales de pago y la frecuencia de consumo.

Tabla 2.4. Perfiles de atractivo de cada mercado meta en que opera u operará el emprendimiento a corto plazo

Mercados meta	Caracterización general	Demanda estimada (CUP)
Turistas alojados en hoteles del polo turístico del norte de la provincia	Segmento amplio, aunque con una tendencia general a consumir poco fuera del paquete. Orientación a estándares de calidad elevados, aunque se tracen estrategias de precio de carestía. Se incluyen en los transfer y recorridos por la ciudad insertados en excursiones turísticas.	32 000,00
Turistas individuales y extranjeros residentes permanentes en el municipio	Segmento de tamaño medio, muy estacional (en temporada alta son muchos más los turistas individuales y extranjeros residentes permanentes que en el resto del año). Con buena capacidad de consumo. Como generalidad, no muestran una marcada orientación al consumo bajo patrones de calidad elevados.	55 000,00
Clientes nacionales de ocasión	Segmento pequeño, con bajas capacidades financieras de consumo. No constituye un segmento repitente y no gastan mucho dinero en platos selectivos de la cartera de producto. No muestran patrones de consumo orientado a la calidad.	25 500,00

Una vez analizadas las características generales de cada segmento de mercado; resulta que el mercado meta más atractivo lo constituyen los turistas individuales y extranjeros residentes permanentemente en el territorio, seguido por los turistas alojados en hoteles del polo turístico del norte de la provincia, y como el segmento menos lucrativo los clientes nacionales de ocasión.

Independientemente a lo planteado, en el emprendimiento se llevará a cabo, para la selección del mercado meta, una estrategia multisegmento que permitirá, mediante la elección de varios segmentos, cada uno de los cuales es objetivamente atractivo y coordina bien con los objetivos y recursos del emprendimiento, cubrir la mayor parte de mercado que le sea posible de acuerdo a sus capacidades y sobre todo la diversificación de sus riesgos. Todo lo anteriormente expuesto permite que se defina como **mercado meta** a todos los clientes. La estrategia de **posicionamiento** será

por atributos de producto, en lo referente a plazos de entrega, alta calidad y personalización del servicio.

Para los clientes pertenecientes al segmento de los turistas individuales y extranjeros residentes permanentemente en el territorio, se recomienda la organización realice ofertas especiales donde la fijación de precios se lleve a cabo contemplando considerables descuentos de un 15 hasta un 20%, tomando como referencia los precios establecidos por la competencia para los platos más demandados, con el objetivo de fidelizar este segmento y asegurar un posicionamiento del emprendimiento en este. De igual forma establecer estos descuentos a partir de que la mesa sobrepase cierta cantidad de dinero (\$ 1 500,00).

Por su parte los turistas alojados en hoteles del polo turístico del norte de la provincia, se recomienda reciban descuentos en la fijación de precios no mayores al 15%. Igualmente se establecerán estos descuentos a partir de que la mesa sobrepase cierta cantidad de dinero (\$ 1 000,00).

Las estrategias a utilizar con los clientes nacionales de ocasión corresponden al descuento de precios no mayor al 10%. Además de esta estrategia, se recomienda que se hagan ofertas personalizadas de los servicios, atendiendo esto último a que el segmento está conformado por clientes que demandan en menor medida los servicios. Los descuentos procederán a partir de que la mesa sobrepase cierta cantidad de dinero (\$ 800,00).

Paso 5. Elaborar la mezcla de Mk

Una vez definidos los principales mercados meta definidos para el emprendimiento actualmente; es necesario diseñar un “producto” que satisfaga todas las expectativas de estos. Este constituye precisamente la mezcla de Mk; que integra las variables: producto, precio, promoción y distribución.

Producto

En el caso de la variable **producto** las estrategias estarán dirigidas a rediseñar la marca del emprendimiento tratando de diseñarla de forma más sencilla y amigable al cliente, diferenciar los platos a través de la discriminación de precios o variedades en sus surtidos que incluyan regalías o posibilidades de embalaje.

Los tiempos improductivos, especialmente los tiempos de demora por exigencias técnico organizativas y por requerimientos tecnológicos, se debe desarrollar un estudio investigativo en este sentido que permita determinar reservas de productividad que aún no hayan sido lo suficientemente explotadas. Se desarrollará continuamente la creación de platos y cócteles distintivos del lugar, bajo la generalidad de conservar una estrategia de precios orientada a la carestía para los mercados metas identificadas. A corto plazo, se debe rediseñar la ambientación interna en cuanto a la tematización de paredes, con una ambientación distintiva que incluya el logo y los atributos del posicionamiento que se definió anteriormente.

Teniendo conocimiento de que la competencia no aplica ningún instrumento para la medición del ISC se recomienda adoptar con este fin, la encuesta propuesta por Peña Sánchez (2011) que se encuentra en el anexo 4, a la cual se le realizaron las correspondientes adecuaciones teniendo en cuenta las peculiaridades de la actividad analizada. A los clientes que celebren cumpleaños, aniversarios de bodas u otras fechas festivas, incluirle dentro de los pedidos cake o helados, un plato gratis, un serenata o tema musical relacionado con la fecha.

Precios

En lo referente a la fijación de los precios, tal y como se plantea en el **epígrafe 1.3.1** se realizará sobre la base de la oferta y la demanda, pero teniendo como premisa que estén por debajo de los fijado por la competencia, resultando una variable de competitividad muy relevante. Deberá ser tratada estratégicamente por definirse como uno de los atributos que le aportan ventaja competitiva al negocio.

Se propone, se consideren estrategias por parte del dueño del emprendimiento que estén encaminadas a la penetración del mercado, esto mediante la rebaja de precios de un 5 hasta un 20%, para todos los servicios, tomando como referencia los precios que para cada uno de estos servicios fija la competencia.

No obstante, se deben de considerar, la frecuencia de solicitud del servicio por parte de los clientes, determinando que para los clientes que presenten una mayor frecuencia se deberán de contemplar descuentos que serán determinados por el dueño según estime conveniente.

Promoción

Para **promocionar** la imagen del restaurant se deberán continuar explotando los canales habilitados para ello en el mercado; que hoy son bien escasos. Se desarrollará a partir de la contratación con un espacio publicitario arrendado en las páginas amarillas de ETECSA y el diseño de un video promocional, que se distribuya en el denominado “Paquete”; que permitirá aumentar la visibilidad del negocio en el mercado. Se deberá fortalecer la participación en ferias y eventos de intercambio comercial en el territorio.

Incluir ofertas gratis y promocionales de temporada para toda la familia. Establecer, a través de un régimen de publicidad a pequeña escala, un sistema de promociones por temporada (adjunto evidentemente a los ciclos turísticos en el territorio), que posibilite atraer clientes todo el año con diferentes capacidades de pago. Imprimir sueltos y plegables, para distribuirlos en el casco histórico del territorio y otras formas de TCP (peluqueras, barberos, carretilleros, entre otros) así como tarjetas de presentación para que los clientes se las lleven.

Distribución

Se deberá mantener a través de los canales actuales (niveles cero y uno); priorizando la utilización de intermediarios publicitarios para la penetración más agresiva al sector empresarial. Actualmente, la gestión de los intermediarios se sostiene fundamentalmente en los transportistas.

Paso 6. Confeccionar los gastos de Mk

Se proponen gastos en las variables **Promoción** y **Producto** tal y como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.5. Estimación de los gastos de Mk

Proveedores	Presupuesto	Acción y plazo de tiempo que cubre
Asociación de comunicadores sociales o TCP	4 000,00 CUP	Diseño de la marca y el video promocional y distribución en “El paquete”
ARGRAF o TCP	500,00 CUP	Impresión de plegables (500 plegables /año)
ETECSA	1125,00 CUP	Anuncio del emprendimiento en las páginas amarillas (año 2016)
Mercados estatales	1 000,00 CUP	Acciones de regalías o posibilidades de embalaje
Tiendas recaudadoras de divisas	1 000,00 CUP	Rediseño del ambientación interno
Total	7 625,00 CUP	

Fase IV. Plan de acción y presupuesto

Paso 7. Diseñar el plan de acción

Se elaboró un Plan de acción que se muestra a continuación. Se debe destacar que el control del cumplimiento de las acciones recaerá sobre el dueño del emprendimiento.

Tabla 2.6. Plan de acción

Estrategias	Acciones	Responsable(s)	Plazo de cumplimiento
Mercado meta	1. Realizar contratos con otros TCP proveedores de materias primas y otros insumos, para cubrir el mercado a servir por la organización	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	2. Garantizar un inventario de seguridad para mercancías no perecederas para prever déficit de estas	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
Producto	3. Rediseñar la ambientación interna	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	4. Diferenciar los platos a través de la discriminación de precios o variedades en sus surtidos	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	5. Realizar estudios de balance de la carga y la capacidad	Dueño	Para el primer semestre del año 2016
	6. Ofrecer regalías a clientes que celebren cumpleaños, aniversarios.	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
Precios	7. Realizar rebajas del 5 hasta un 20% de los precios a los clientes, tomando como referencia los precios de la competencia	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	8. Diseñar y realizar rebajas de precio de acuerdo al segmento de mercado que pertenezca el cliente	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	9. Realizar descuentos de hasta un 3% a los	Dueño	Para el segundo semestre del año

	primeros cinco clientes que arriben		2015
	10. Realizar rebajas de precio de acuerdo a la frecuencia de visita de los clientes	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
Promoción	11. Diseñar el video promocional	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	12. Impresión de los sueltos, plegables y tarjetas de presentación	Dueño	Para el segundo semestre del año 2015
	13. Participar en ferias y eventos de intercambio comercial en el territorio	Dueño	Según fecha de eventos
	14. Publicitar el emprendimiento en las páginas amarillas	Dueño	Para el primer semestre del año 2016

Paso 8. Vincular las acciones y el presupuesto

Para la vinculación de las acciones y el presupuesto se procedió a la determinación de este último.

Tabla 2.7. Determinación del presupuesto de Mk

Indicadores	U/M	CUP
Ventas	MP	107,0
Costos	MP	28,0
Gastos	MP	50,0
Utilidad	MP	29,0

Luego de determinado el presupuesto de Mk, se realizó la vinculación de las acciones con el presupuesto, atendiendo a la estrategia que cada acción responde y estableciendo la enumeración de acuerdo al orden en que fueron propuestas en el plan de acción, con el objeto de evitar reiteraciones y simplificar el proceso. Esta vinculación se muestra en la tabla 2.8 a continuación:

Tabla 2.8. Vinculación de las acciones y el presupuesto

Estrategia	Acciones	Gasto en el que se incurre (MP)
Mercado meta	2	16,0
Producto	4	10,0
Precio	4	4,5
Promoción	4	9,5
Total (CUP)		40,0

De la suma total calculado para llevar a cabo el plan de acción propuesto, se encuentra dentro de los límites estimados para los gastos y costos en los que se incurrirá en el ejercicio de la actividad, por lo que se puede inferir que desde la perspectiva financiera, el emprendimiento cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el cumplimiento del plan de acción propuesto.

Fase V. Control y ajuste

Concluida la elaboración del plan de acción se hace indispensable trazar un sistema de control para dar continuidad a este, así como mantener una estrecha vigilancia sobre las variables internas y externas, lo cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación, en caso de ser necesario, de las medidas correctivas. La elaboración de este plan de control se muestra en la tabla 2.9 a continuación:

Tabla 2.9. Planificación del control

No	Indicador	Objetivo	Plazos	Responsables
1	Ingresos Costos Gastos Utilidades	Controlar mensualmente estos indicadores, ejecutando cortes trimestrales para evaluar posibles causas	Chequeo mensual y un corte trimestral	Dueño
2	Satisfacción de los clientes	Monitorear la satisfacción de los clientes mediante encuesta y comunicación directa	Chequeo mensual y un corte trimestral	Dueño
3	Rentabilidad de los productos	Monitorear la rentabilidad de los productos que resulten más solicitados por el mercado	Todo el año	Dueño

Valoración del impacto económico social de la investigación

Los impactos económicos y sociales se presentan en varios públicos:

- ✓ Los beneficiarios directos serían en principio, **los miembros del emprendimiento** a los cuales se les diseñó el Plan de Mk, con un programa de ingresos aproximados de 107,000 CUP y una encuesta para determinar el ISC, todo ello a lograr en corto plazo.
- ✓ La **Oficina nacional de administración tributaria (ONAT)** con su dependencia en el municipio Holguín, será beneficiarios con el aporte tributario del emprendimiento, así como también el aporte de Seguridad social de sus miembros.
- ✓ Los **profesores del CEGEM y la Universidad de Holguín** ya que esta investigación forma parte de dos proyectos institucionales y puede tener como salidas resultados concretos de investigaciones, plasmadas en tesis de Maestrías y Doctorado, además de publicaciones científicas, participación en eventos nacionales e internacionales, registros de propiedad intelectual y patentes.

Conclusiones

1. Se aplicó el procedimiento de Plan de marketing en el restaurant “Labañino” que permitió armonizar los elementos estratégicos que lo componen para lograr obtener resultados económicos y sociales superiores.
2. Se trazaron estrategias de marketing dirigidas fundamentalmente a las variables mercado y mezcla de marketing, que contribuyeron a programar unos ingresos aproximados de 107 000 CUP con unos ingresos de aproximadamente 29 000 CUP en un año.
3. Se diseñó contextualizó una encuesta para determinar el ISC que se proyectó para un 95% en un año de trabajo.

Recomendaciones

1. Aplicar todo lo proyectado en el Plan de Mk.

Referencias bibliográficas

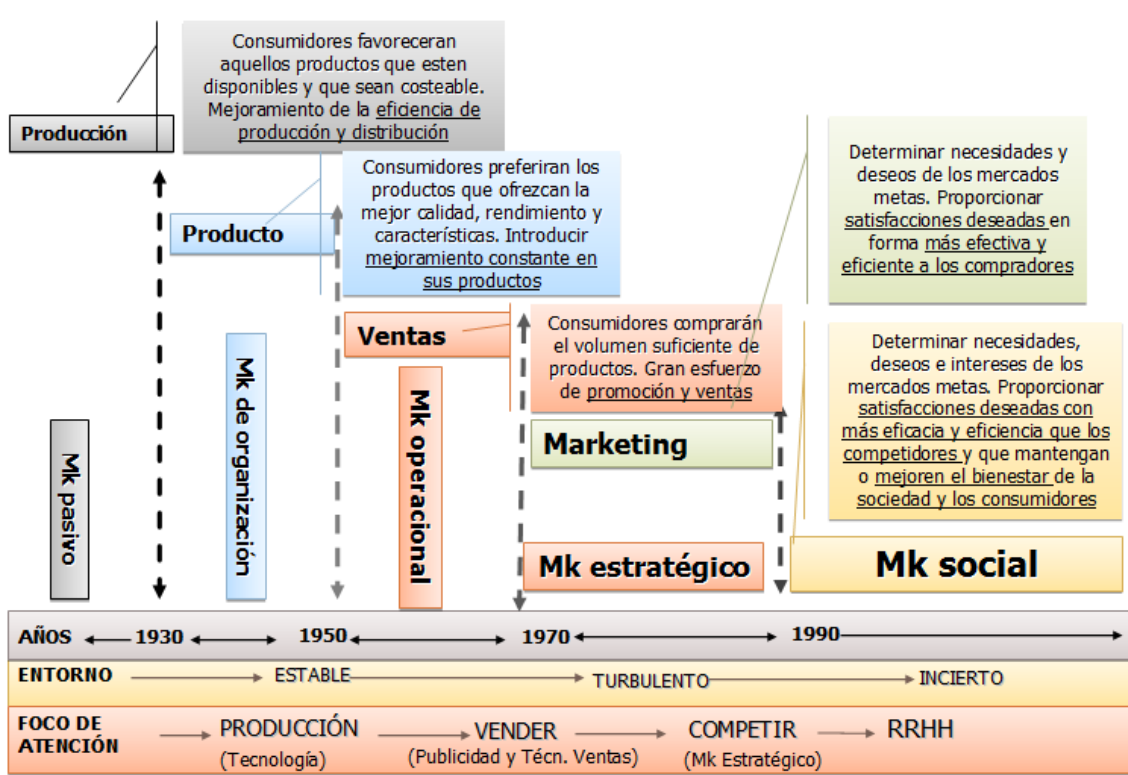
1. American Express. (2009). Diseña su plan de marketing. Retrieved Noviembre, 2014, from American Express OPEN Small Business Network
2. Association, American Marketing. (1960). *Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing*. Chicago: AMA.
3. Association, American Marketing. (1985). Definición de términos de marketing. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>
4. Avila Gonzalez, Yilson Yoel. (2013). *Plan de marketing para la cooperativa no agropecuaria de seguridad técnica Xecurity Coop.* (Trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
5. Barreiro Pousa, L. (1993). *Marketing en Cuba: ¿moda o necesidad?* Paper presented at the II Encuentro Iberoamericano de Marketing, Publicidad y Propaganda, La Habana.
6. Barreiro Pousa, Luis. (2003). Socialismo y marketing. *Espacio*(9).
7. Barreiro Pousa, Luis (2001). *Guía para la auditoría de marketing*. Paper presented at the Diplomado Nacional de Perfeccionamiento Empresarial.
8. Bigné, Enrique. (1997). *Marketing de destinos turísticos*. Paper presented at the Material de Diplomado, Varadero.
9. Briceño Moreno, María de los Angeles. (2013). La innovación como accionante del emprendimiento en las organizaciones. *Revista EAN*(66), 85-99.
10. Cardona, Marleny, Vera, Luz Dinora, y Tabares Quiroz, Juliana. (2012). Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura ey fondo emprender en Medellín. *Cuadernos de investigación*(69).
11. Castro Ruz, Raúl. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. *Granma*.
12. Chauvin, S. (2011). 5 claves para tu Plan de marketing. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/111101-5-pasos-para-un-mejor-plan-de-marketing.asp>
13. Díaz Fernández, I., Pastori, H., y Piñeiro Harnecker, C. (2012). El trabajo por cuenta propia en cuba: actualidad y perspectivas *Economía y gerencia en Cuba: avances de investigación, Abril*.
14. Díaz, I. . (2005). Marketing en Cuba: un estudio obligado. Retrieved Diciembre, 2014, from <http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba.shtml>
15. Díaz Leyva, Pedro A. (2013). *Procedimiento de Plan de Marketing para emprendedores de la forma de gestión no estatal* (Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín, Cuba.
16. Estadística, Oficina Nacional. (2010). Anuario estadístico 2010. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://www.one.cu>
17. Formichella, María Marta. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, empleo y el desarrollo local. *Chacra Experimental integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA)*.
18. García, G. . (2011). ¿Qué es un Plan de marketing? Retrieved Diciembre, 2014, from www.pymesyemprendedores.es

19. Guilarte Barinaga, Elizabeth. (2012). *Diseño de una metodología de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Paper presented at the X Taller Científico Provincial de la Sociedad de Logística y Marketing LOGMARK 2012, Holguín.
20. Hernández, Á. (2001, Mayo-Agosto). Tendencias y funciones actuales de la mercadotecnia en Cuba. *Revista Espacio*.
21. Jaimes Restrepo, Ana Milena, y Zapata Vélez, Mónica Marcela. (2013). Reflexiones sobre la importancia del proyecto Red de Ángeles Inversionistas de Antioquia como instrumento para la dinámica del emprendimiento 2010-2011. *Revista Soluciones de Postgrado*, 4(8), 67-87.
22. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, 41 C.F.R. (1998).
23. Justicia, Ministerio de. (2007a). *Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto No. 281:2007: Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal*. La Habana.
24. Sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, Decreto-Ley No. 252 C.F.R. (2007b).
25. Justicia, Ministerio de. (2012). *Gaceta Oficial No. 053, Año CX*. La Habana: Ministerio de Justicia.
26. Kotler, Phillip (1993). *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (Séptima ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
27. Lambin, Jean-Jacques. (2008). Marketing Estratégico. Retrieved Diciembre, 2014, from <http://negocioes.mercado.com.es>
28. Lebediker, Marcelo, Petry, Petra, Herrera, R., y Velásquez, G. (2011). La situación del emprendimiento en Costa Rica: una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica. San José, Costa Rica: Global Entrepreneurship Monitor.
29. Loli Pineda, Alejandro, del Carpio, Javier, y La Jara, Elsa. (2014). El emprendimiento en los estudiantes de la UNMSM y su relación con algunas variables sociodemográficas. *Revista de Investigación en Psicología*, 12(1), 111-130.
30. Martín Dávila, Miguel. (1988). *Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones*. Madrid, España: Tormes.
31. Matiz, Francisco Javier. (2013). Investigación en emprendimiento, un reto para la construcción de conocimiento. *Revista EAN*(66), 169-182.
32. Minniti, Maria. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía industrial*, 383, 23-30.
33. Moreno, O., y Roldán, A. . (2003). La auditoría de marketing. Una herramienta para la empresa cubana. Retrieved Diciembre, 2014, from <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/1/articulo1.htm>
34. MTSS. (2010). Resolución No. 32 *Gaceta Oficial de la República de Cuba, Extraordinario 12*.
35. Ochoa, R. (2011). Importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.html>
36. Ortiz, R. (2011). Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://lacoctelera.com>
37. Pagán Castaño, Pablo, Guerrero Alonso, M^a Amparo, Lahuerta Martínez, Rubén, López Torres, Miguel, López Vicente, María Amparo, García Bermell, Cristina, . . .

- Mateo Martínez, Begoña. (2012). Un nuevo modelo de innovación para fomentar el emprendimiento y el empleo en la FP. *Revista de biomecánica*(58), 75-80.
38. Ponce, C. (2011). Cómo desarrollar un Plan de Marketing para mi empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://claudioponce.com/portalweb/index.php?option=comcontent&task=view&id=39>
39. Rodríguez Valencia, J. (2000). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (5ta ed.). México D.F.: Thomson.
40. Ruiz Almeida, Dennis. (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 "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba.
41. Santesmases Mestre, Miguel. (1996). *Marketing, Conceptos y Estrategias*: Ediciones Pirámide.
42. Sanz de la Tajada, L. (Ed.). (1996). *Estrategias y políticas comerciales. Material del DEADE*.
43. Sanz de la Tajada, L. . (2005). *Importancia de la planificación comercial* (Sexta ed.). Holguín: DADE.
44. Seoane Flores, Alfredo. (2011). La olvidada agenda de la transformación productiva. *Tinkazos*, 14(30), 51-76.
45. Soriano, Claudio L. (2005). Pequeñas y medianas empresas, PyME. Retrieved Noviembre, 2014, from www.gestiopolis.com/dirgp/emp/pymes
46. Stanton, William J. (2004). Fundamentos de mercadotecnia. Retrieved Noviembre, 2014, from <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.html>
47. Terrero, A. (2000, Mayo). ¿Marketing en Cuba? *Revista Espacio*.
48. Varela Villegas, Rodrigo, y Moreno Barragán, Jhon Alexander. (2015). *Dinámica empresarial colombiana 2006-2013 usando el concepto de tubería empresarial*. Paper presented at the VII Conferencia Internacional de la Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

Anexos

Anexo 1. Evolución histórica del Marketing



Fuente: Guilarte Barinaga (2008).

Anexo 2. Lista de chequeo

Con el objetivo de conocer el estado de aplicación del marketing en su emprendimiento le solicitamos por favor complete la siguiente lista, para esto se le piden ciertos datos del emprendimiento así como un cuestionario donde las respuestas se darán siguiendo la escala **Totalmente, Solo en parte o Ninguna**.

Solo se requiere la explicación en aquellas respuestas calificadas como **Totalmente** o **Solo en parte**. Muchas gracias por su preciada colaboración.

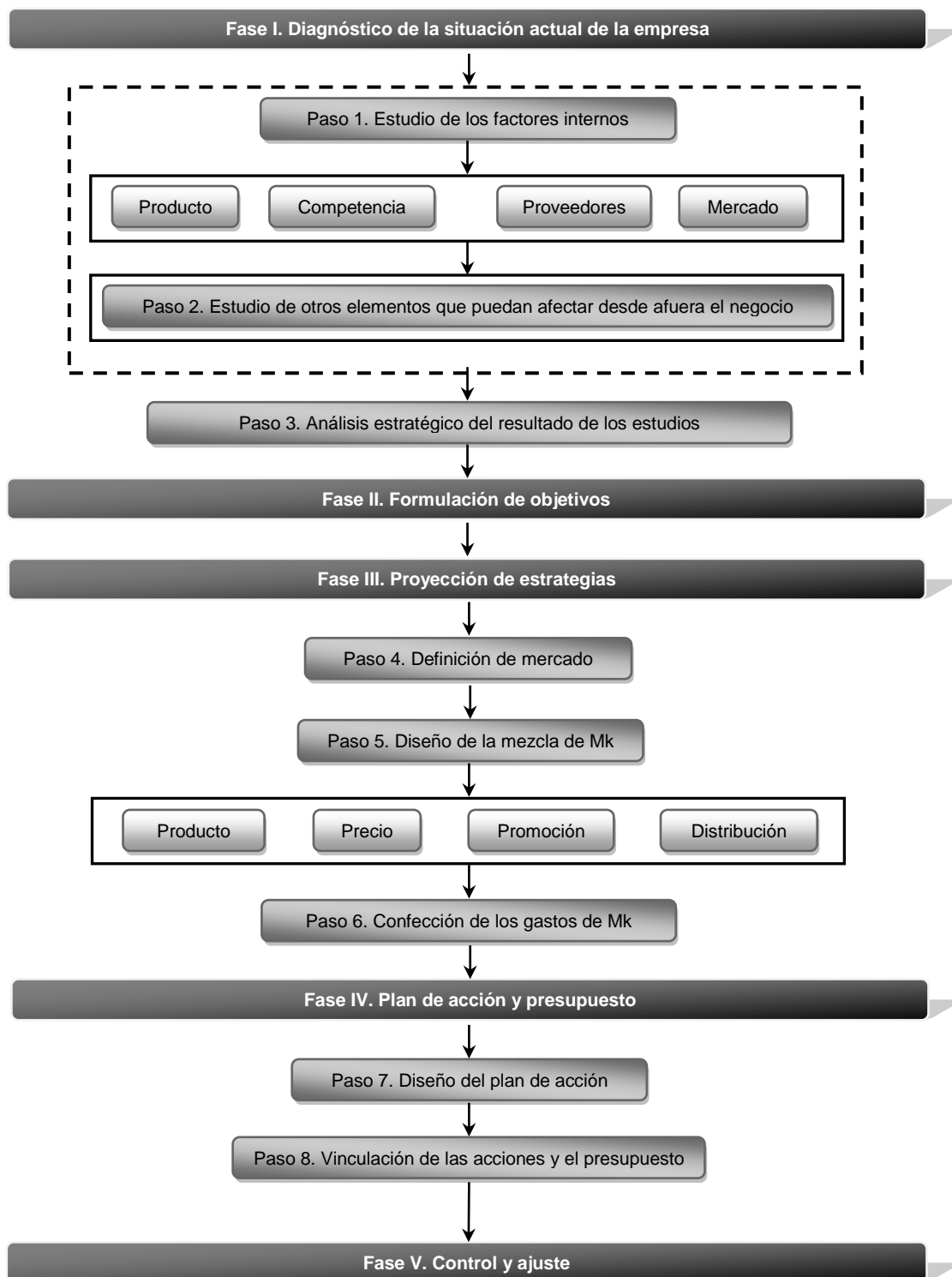
Para la aplicación de esta, se comenzará realizando una breve caracterización del objeto de estudio, así como una ligera descripción de los negocios que abarca dicho objeto.

Nombre del negocio: _____ Responsable(s): _____ Lista de preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Macroentorno			
1. ¿Conoce usted como emprendimiento los principales cambios y tendencias demográficas que pudieran afectar su funcionamiento?			
2. ¿Conoce los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pudieran afectar al emprendimiento?			
3. ¿Tiene conocimiento de las principales leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas?			
4. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato?			
5. ¿Tiene información sobre la actitud de la sociedad respecto a los productos/servicios a desarrollar por su negocio?			
6. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan?			
Microentorno			
7. ¿Conoce los cambios en el consumidor, sus patrones de compra y cultura, que pudieran afectar en un momento dado el desarrollo de su emprendimiento?			
8. ¿Conoce la valoración actual de los clientes potenciales respecto a sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?			
9. ¿Conoce los principales competidores en cuanto a tamaño, cuáles son sus objetivos y estrategias, canales de distribución, tecnología, cuota de mercado, precios?			
10. ¿Ha analizado como emprendimiento cuales serían sus suministradores así como el nivel de dependencia de los mismos?			
Objetivos de Marketing			
11. ¿Reconoce la importancia de centrar la actividad de la empresa en la satisfacción de necesidades y deseos de los clientes?			
Estrategias de Marketing			
12. ¿Dispone el negocio de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores?			
13. ¿Tiene definido con claridad el mercado meta de su negocio?			

14. ¿Se han definido los objetivos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?			
15. ¿Resultan estos objetivos apropiados dados los recursos y oportunidades del negocio?			
16. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos?			
17. ¿El negocio ha segmentado su mercado y desarrollado una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento?			
18. ¿Posee suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing?			
Mezcla de Marketing			
19. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios del negocio?			
20. ¿Realiza un análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?			
21. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios del negocio?			
22. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			
23. ¿Tienen definidos los objetivos del negocio?			
24. ¿Tienen definida la política del negocio?			
25. ¿Tienen definidas estrategias para la distribución de los productos/servicios de la cartera del negocio?			

Luego se deberán enmarcar, a manera de resumen, los principales logros y problemas que presenta el objeto de estudio.

Anexo 3. Procedimiento de Plan de Marketing para emprendedores del sector no estatal



Fuente: Díaz Leyva (2013).

Anexo 4. Encuesta de satisfacción del cliente

Estimado cliente

Le agradecemos nos llene esta encuesta para conocer los criterios que tiene sobre nuestro restaurant. Todos ellos serán analizados con la finalidad de mejorar la calidad de nuestro trabajo. Asumimos sus quejas como UN REGALO que nos ayudará a que Ud. sea un cliente satisfecho.

Muchas Gracias.

1. Cuando Ud. solicita un servicio lo realiza :

- Personalmente
- Vía telefónica

2. La atención a su solicitud es :

- Rápida
- Lenta.

3. Conoce Ud. todos los productos que se ofertan:

- Si
- No
- Algunos

4. Marque los productos que con mayor frecuencia a solicitado:

- Bebidas
- Platos criollos
- Platos italianos
- Mariscos
- Ensaladas
- Entrantes
- Postres

5. La ejecución de los servicios es:

- Rápida
- Lenta

6. Con la calidad del servicio recibido usted se encuentra:

- Satisfecho
- Medianamente satisfecho
- Insatisfecho

7. Marque con una x los aspectos que a su juicio han sido determinantes en la calidad del servicio.

- Correspondencia calidad -precio
- Correspondencia entre lo solicitado y lo recibido
- Tiempo de prestación del servicio
- Profesionalidad del personal
- Otros:

_____.

8. De existir otros lugares con servicios similares se decidiría por ellos

- Si
- Quizás
- No

9. Evalúe de forma general el servicio brindado:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

10. Sugerencias

_____.

Fuente: Adaptado de Díaz Leyva (2013).