

---

**FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# **DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING PARA GRAFICENTER DEL MUNICIPIO DE HOLGUÍN**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Nataly Matos Aguilera

Tutores: MsC. Maikel Emilio Ramírez Cáceres

MsC. Mirna Lázara González Velázquez

HOLGUÍN 2019



## PENSAMIENTO

*“Tu tiempo es limitado, de modo que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto. No quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensas que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dice tu corazón y tu intuición.”*

*Steve Jobs*



## DEDICATORIA

*A mi abuelo Darí que, aunque ya no esté conmigo sé que estaría muy orgulloso de mí, a mi mami, por su apoyo y amor incondicional, a mis abuelas Ramona y Blanca y a toda mi familia por ayudarme a convertirme en lo que soy hoy y por creer en mí.*



## AGRADECIMIENTOS

*En todo el camino recorrido para llegar hasta aquí, en todos estos años de estudio, muchas personas han ocupado un lugar muy importante en mi vida y de una forma u otra han ayudado a cumplir uno de mis más grandes sueños desde niña, aunque solo podré nombrar a algunos, siempre estaré agradecida a todos.*

*A mi familia por su apoyo constante y preocupación*

*A mis amistades, especialmente a Oli y Lia que hemos pasado estos seis años juntas, ayudándonos para seguir adelante y soportándonos en los momentos difíciles*

*A mis compañeros de la universidad, mis compañeros y amigos de GEOCUBA y GRAFICENTER*

*A mi novio por comprenderme, apoyarme y animarme constantemente a cumplir mis sueños*

*A mis profesores, porque cada uno ha contribuido a mi formación profesional*

*A mi tutora Mirna por su ayuda y consejos*

*A mi profesor, tutor y amigo Maikel que ha llevado su enseñanza más allá de lo académico y ha ocupado un lugar muy especial en todos los corazones de sus alumnos y en el mío especialmente porque ha logrado que esta travesía que para muchos es sumamente difícil y extenuante haya sido para mí una experiencia encantadora y de crecimiento personal, porque a pesar de su limitado tiempo siempre ha estado presente cuando lo he necesitado*

*¡A todos GRACIAS!!!*



## RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la organización GRAFICENTER, negocio perteneciente al sector no estatal dedicado a la comercialización de productos y servicios vinculados a las artes gráficas en el municipio de Holguín. En el diagnóstico realizado se pudo comprobar que existen dificultades que atentan con el desenvolvimiento adecuado del negocio en cuanto a la gestión de marketing, por lo que se determinó como objetivo general desarrollar un plan de marketing que contribuya a mejorar su gestión de marketing.

Los principales resultados de esta investigación es la elaboración de un plan de marketing para dotar a la instalación de una importante herramienta para regir sus acciones comerciales y ayudar a eliminar el empirismo en su gestión de mercadotecnia, así como el análisis de varios procedimientos relacionados con los planes de marketing.

Para el procesamiento de los datos se emplearon métodos teóricos y empíricos, entre los que se encuentran: histórico-lógico, análisis y síntesis, hipotético-deductivo, entrevistas no estructuradas, encuestas, revisión de documentos, observación directa y tormenta de ideas lo que permitió diagnosticar la organización y sobre la base de ello hacer una propuesta de estrategias comerciales a la entidad.



## ABSTRACT

The present investigation was developed in the organization GRAFICENTER, business belonging to the non-state sector dedicated to the commercialization of products and services related to the graphic arts in the municipality of Holguín. In the diagnosis made it was possible to verify that there are difficulties that threaten the proper development of the business in terms of marketing management, so it was determined as a general objective to develop a marketing plan that contributes to improving its marketing management.

The main results of this research is the development of a marketing plan to provide the facility with an important tool to govern its commercial actions and help eliminate empiricism in its marketing management, as well as the analysis of several procedures related to the marketing plans.

For the processing of the data theoretical and empirical methods were used, among which are: historical-logical, analysis and synthesis, hypothetical-deductive, unstructured interviews, surveys, document review, direct observation and brainstorm what allowed diagnose the organization and on the basis of this make a proposal of commercial strategies to the entity.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING .....	5
1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING. EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS.....	6
1.1.1 Evolución del marketing.....	6
1.1.2 Marketing en Cuba.....	9
1.1.3 Conceptualización del marketing.....	12
1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING.....	15
1.2.1 Planeación estratégica del marketing en las PYME.....	17
1.2.2 Plan de marketing.....	20
1.3 METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING. ....	23
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PHILIP KOTLER PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA GRAFICENTER.....	30
2.1 CARACTERIZACIÓN DE GRAFICENTER .....	30
2.2 METODOLOGÍA QUE SE APLICARÁ PARA ELABORAR EL PLAN DE MARKETING.....	32
2.2.1 Diseño del plan de marketing para GRAFICENTER.....	37
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES .....	52
BIBLIOGRAFÍA .....	53
ANEXOS .....	57



## INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de nuevas tecnologías ha cambiado radicalmente la percepción del mundo. Los medios de comunicación, de compra y venta, las relaciones personales y laborales han evolucionado, y con ellos el mercado y el modelo de marketing, exigiendo comunicación y retroalimentación constante entre el consumidor y el productor. Si bien antiguamente el marketing era orientado a la organización y mejora de la producción con el aumento de la competencia y la abundancia de ofertas se le empieza a dar más importancia como disciplina para aumentar las ventas.

El marketing se desarrolla en el capitalismo como una necesidad de las empresas para su subsistencia y enriquecimiento y con su evolución se convierte en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro. Pero esto no quiere decir que su utilización consciente en las condiciones del socialismo no sea una posibilidad, convirtiendo la satisfacción de los clientes en el fin y no el medio.

Cuba es un país socialista que posteriormente a la crisis de los años 90, lleva a cabo una serie de acciones que permitan la recuperación económica, es a partir de esta década que la utilización del marketing se impone en la gestión empresarial cubana; medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con capital extranjero y el desarrollo del trabajo por cuenta propia, han ido conformando una forma de gestión diferente a la que le antecedió por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial. En el actual contexto económico y social cubano, el trabajo por cuenta propia contribuye a solucionar problemas presentes particularmente en el ámbito local y da respuesta a las dificultades que la implementación del nuevo modelo económico y social están llamadas a resolver.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril del 2016, se establece que en el modelo de gestión económica la planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los



equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo económico y social a largo plazo. Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones del mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. (PCC, Lineamiento 1, p.5)

La gestión de marketing, puede desarrollarse en cualquier empresa independientemente del tamaño de la misma y del número de integrantes, por lo cual la planificación de este proceso es de suma importancia ya que constituye una guía, que se materializa en estrategias y acciones debidamente controladas, que permiten conocer la posición actual y determinar la situación futura de las organizaciones.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar, constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos, en este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible.

GRAFICENTER entidad donde se desarrolla la presente investigación es una organización dedicada a las artes gráficas perteneciente al sector no estatal. En el territorio existen varias organizaciones de este tipo que compiten entre sí, influyendo en los resultados comerciales de la entidad. A través de un análisis realizado en dicho centro se determinaron varios síntomas que están afectando directamente la gestión de marketing, dentro de los que resaltan:

1. La gestión de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas
2. No se realizan análisis de cartera de productos/negocios
3. Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito
4. Inexistencia de un sistema de información de marketing, que permita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos
5. La organización no se orienta adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing

Las deficiencias antes mencionadas permiten la formulación del siguiente **problema profesional**: ¿Cómo mejorar la gestión de marketing de GRAFICENTER a partir del



desarrollo de un plan de marketing que contribuya al aumento de sus ingresos? En consecuencia, se determina como **objeto de estudio**: el proceso de gestión de marketing.

El **objetivo general** de este trabajo es desarrollar un plan de marketing en GRAFICENTER que contribuya a mejorar su gestión de marketing.

Trazándose los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación, a partir del análisis de los principales enfoques del proceso de gestión de marketing
2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de marketing y su planeación en los servicios que presta GRAFICENTER
3. Aplicar un procedimiento para el diseño del plan de marketing para GRAFICENTER

Se determina como **campo de acción**: la planeación estratégica del marketing.

Y como **idea a defender** es que el desarrollo de un plan de marketing en GRAFICENTER contribuye a diversificar su cartera de cliente y a un aumento de los ingresos.

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

Teóricos:

- Análisis y síntesis: para la realización del estudio bibliográfico y su integración en las conclusiones.
- Histórico-lógico: para analizar los antecedentes y las dificultades existentes en el campo de acción.
- Hipotético-deductivo al formular una idea sustentada en los fundamentos teóricos y metodológicos sobre el objeto de estudio y su campo de acción, así como la aplicación de estrategias de marketing para GRAFICENTER y para la elaboración de las conclusiones de cada uno de los capítulos.

Empíricos:

- Encuestas y entrevistas a clientes reales y potenciales con el objetivo de identificar los problemas que inciden en la comercialización de los productos y sus posibles soluciones.



- Entrevistas a informantes claves para la búsqueda de soluciones a las problemáticas identificadas.
- Observación sobre la base de identificar las dificultades que afectan a la comercialización de los productos.

Para su presentación la tesis está estructurada en dos capítulos. En el capítulo I se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico referencial sobre el marketing y la planeación estratégica de marketing. En el capítulo II se aplica el procedimiento propuesto por Kotler y Armstrong (2012) para la realización del plan de marketing, que permite diseñar las estrategias de marketing para GRAFICENTER y de este modo darle cumplimiento al objetivo de la investigación. El trabajo se compone además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE EL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING**

El presente capítulo cuenta con tres epígrafes que, de manera sintetizada, abordan temas relacionados con elementos teóricos metodológicos del proceso de gestión de marketing. En el mismo se realiza un análisis de la evolución del marketing y se determinan las variables más empleadas en los diferentes conceptos que fueron estudiados en la presente investigación. Además, se realiza una valoración de las metodologías y los procedimientos estudiados para realizar la propuesta del plan de marketing. La figura 1, muestra el hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial.



*Figura 1 Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial*

## **1.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO METODOLÓGICA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE MARKETING. EVOLUCIÓN Y CONCEPTOS**

### **1.1.1 Evolución del marketing**

Si se analiza la práctica de los comerciantes a lo largo de la historia, se encontrarán muchos paralelismos en las técnicas y actividades que desarrollaban con las que en la actualidad se definen como técnicas de marketing. Sin embargo, estas habilidades comerciales no encuentran el terreno abonado para su desarrollo hasta que la concentración de la población en grandes núcleos urbanos favorece el desarrollo del consumo en masa, que requiere el perfeccionamiento de las actividades desarrolladas para conocer y actuar sobre el mercado (Guardiola Corral y Guerrero Serón, 2002).

El término marketing de origen anglosajón empezó a utilizarse en EE.UU. a principios del siglo pasado, concretamente fue en 1910 cuando en la Universidad de Wisconsin apareció un curso denominado “Métodos de marketing” impartido por Butler (Muñiz González, 2017, p. 8).

Sin embargo, hay otros autores que plantean que el nacimiento del marketing no se produce hasta 1922. En ese año, Fred E. Clarck (primer presidente de la *American Marketing Association* (AMA)) escribía “Principios del marketing”. Para muchos, Clarck es el verdadero padre del marketing (Díaz Garayalde, 2018).


Acontecimientos históricos como la aparición de la moneda de la mano de los griegos en el siglo VII que facilita el comercio nacional e internacional, avances tecnológicos como la impresión litográfica y la máquina capaz de fabricar papel de forma masiva, la invención de la máquina de vapor por James Watt y la primera y segunda guerra mundial donde surgen los medios de comunicación masivos, propician un gran salto en el mundo del marketing (Díaz Garayalde, 2018).

Durante los primeros años del capitalismo, las empresas se centraban en la producción y en la fabricación. Para ellos, la clave estaba en intentar producir cada vez más ya que así venderían más. Sin embargo, con el paso de los años el foco se puso en la venta, en buscar que las personas comprasen los productos. A principios de los años 70 se produce un nuevo cambio de mentalidad y el interés se redirige a atender las necesidades del consumidor (Díaz Garayalde, 2018).



En un estudio realizado por Monferrer Tirado (2013), se identifican cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing y cómo ha ido progresando su dirección (ver tabla 1.1). Las tres primeras (orientación a la producción, al producto y a las ventas) se corresponden con un enfoque de marketing pasivo o transaccional y las dos últimas etapas (orientación al marketing y de marketing social) forman parte del enfoque de marketing activo o relacional.

*Tabla 1.1. Evolución histórica de la orientación de la empresa en el siglo xx propuesta por Monferrer Tirado (2013)*

Final del siglo XIX	Etapas	Protagonismo del consumidor	Situación del mercado	Objetivo empresarial
	<b>Orientación a la producción</b>	<p><b>ESCASO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La actividad empresarial era incipiente</li> <li>• Escasa competencia</li> <li>• Se intentaba fabricar al mínimo coste productos de calidad aceptable</li> <li>• La opinión del consumidor sobre el diseño, gamas o estética se encuentra en segundo plano</li> </ul>	Exceso de demanda	Minimizar los costes de producción
	<b>Orientación al producto</b>			Maximizar la calidad del producto al menor coste posible
	<b>Orientación a las ventas</b>	<p><b>EN AUMENTO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El clima de competencia creciente aumenta el protagonismo de las actividades de marketing</li> </ul>	Equilibrio entre demanda y oferta	Maximizar la cifra de ventas
Final del siglo XX	<b>Orientación al marketing</b>	<p><b>MÁXIMO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El exceso de oferta coloca al consumidor en una posición de privilegio</li> </ul>	Exceso de oferta	Satisfacción del cliente
	<b>Orientación a la responsabilidad social del marketing</b>		Exceso de oferta	Preservar el bienestar a largo plazo



Desde el enfoque de orientación a la producción se buscaba maximizar la eficiencia productiva, ampliar la distribución y bajar los costes operativos, se creía que los consumidores estarían dispuestos a absorber toda la producción. Por tanto, el marketing orientado a la producción se entiende como un marketing pasivo, ya que la idea subyacente es que los productos se venden por sí mismos.

El enfoque de orientación al producto se centraba en producir buenos productos y en mejorarlos continuamente, todo ello bajo la creencia de que los clientes comprarán los mejores productos, aquellos que ofrezcan la mayor calidad y den el mejor resultado. Se continúa con un enfoque de marketing pasivo, pues, aunque se innova para mejorar los productos, no se tiene en cuenta cuáles son los deseos y las preferencias de la demanda a la que van dirigidos.

La etapa de orientación a las ventas basa su actividad en la creencia de que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja la compra de su mano y que están dispuestos a conformarse con todo. La competitividad ha empezado a preocupar a las empresas, oferta y demanda se equilibran, motivo por el cual empiezan a centrarse en el desarrollo de actividades agresivas de venta y promoción más que en la fabricación de lo que va a ser vendido.

Desde el enfoque de orientación al marketing, las empresas empiezan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y con mayor valor añadido que la competencia. Este cambio tiene que ver con la evolución hacia un entorno dinámico, turbulento y cambiante, dominado por la intensificación de la competencia y el progreso tecnológico. En este nuevo escenario se desarrolla un enfoque de marketing activo que adopta ya una perspectiva estratégica, de largo plazo, para fidelizar al cliente y asegurar la supervivencia de la empresa en un entorno cada vez más disputado.

En la última etapa, orientación al marketing social, las empresas se interesan no solo por el consumidor individual, sino por la sociedad en su conjunto. Determinando las necesidades, deseos e intereses de los mercados seleccionados para satisfacerlos de mejor manera que la competencia sin perjudicar a la sociedad.

Atendiendo a la evolución mostrada anteriormente, se puede afirmar que, en la actualidad, el marketing no es solo una función o actividad más en la organización,



sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como centro de su atención el cliente para lograr el éxito, ya que el objetivo del marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado (D. I. Díaz Fernández, Hernández Ruiz y Barreiro Pousa, 2005).

Actualmente el auge de las computadoras, las telecomunicaciones, la información, el transporte y otras tecnologías ha creado nuevas e interesantes formas para conocer y relacionarse con los clientes de manera individual. Además, ha permitido la creación de nuevos métodos mediante los cuales los mercadólogos pueden dirigirse a los consumidores de forma más selectiva y establecer relaciones más cercanas y bidireccionales con ellos (Kotler y Armstrong, 2012).

La convergencia de la informática y del marketing dan lugar a nuevas aplicaciones, más que a productos o mercados. Surgen nuevas oportunidades de negocio, nuevos procesos, nuevos sistemas de información de mercado en tiempo real, nuevos canales de distribución; los consumidores están más informados y más educados, tienen más experiencia con las prácticas del marketing y más alternativas de compra (Hernández Garnica y Maubert Viveros, 2009).

En los últimos años, el marketing también se ha convertido en una parte importante de las estrategias de muchas organizaciones sin fines de lucro como universidades, hospitales, museos, zoológicos, orquestas sinfónicas e incluso iglesias, los mercadólogos de cualquier tipo de organización están aprovechando las nuevas oportunidades para establecer relaciones con sus clientes, sus socios de marketing y el mundo que les rodea. (Kotler *et al.*, 2012).

Indudablemente la utilización del marketing no ha permanecido estable a lo largo de los años, su protagonismo ha ido creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno (Monferrer Tirado, 2013).

### **1.1.2 Marketing en Cuba**

El marketing no excluye a ninguna formación económica de la realización de intercambios satisfactorios a través de la utilización de sus técnicas y a esto se refiere Martín Dávila (1988), cuando declara: tanto las economías de tipo capitalista,



como las economías planificadas y las de tipo mixto comparten algunos problemas similares de marketing. Por ejemplo, cada una de ellas tiene problemas de distribución física; en cada una hay mecanismos para determinar las cantidades y los productos a fabricar; cada una ha de poner en conocimiento de los consumidores lo que hay disponible, y cada una ha de fijar un conjunto de precios.

La diferencia en cuanto a la aplicación del marketing en una economía socialista o capitalista se halla en la finalidad que se persigue: maximizar, en última instancia, las ganancias de los propietarios individuales o; satisfacer las necesidades siempre crecientes de los miembros de la sociedad (ley fundamental del socialismo) pero garantizando además que la empresa sea competitiva, efectiva y eficaz (D. I. Díaz Fernández *et al.*, 2005).

En Cuba no se aplicaba el marketing, ni se estudiaba en sus universidades, pues se reconocía a este como una técnica de la economía de mercado exclusivamente, y esta se negaba en el socialismo. Es solo a la luz de la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior que se comienza a estudiar y que en algunos sectores de la economía se introduce total o parcialmente su empleo (Fernández Gutiérrez y Rodríguez Boulart, 1998).

La empresa cubana no tenía hábito de explorar en las necesidades de los mercados meta; la planificación centralizada que hasta mediados de la década de los 80 se llevó a cabo en nuestro país, establecía a la empresa sobre la base de los balances materiales elaborados, qué, cómo y cuánto debía producir para responder a las necesidades de la economía nacional.

En el momento en el que la economía cubana pierde más del 80% de su mercado tradicional, se tiene a una empresa no preparada para enfrentar los cambios que se llevaron a cabo en su entorno, y comenzaba entonces a necesitarse la aplicación del enfoque de marketing en la gestión de la empresa cubana (D. A. D. Hernández Ruiz, 2007).

A finales de los 90 se observaban cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas, de una orientación a las ventas y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la



filosofía estratégica de las organizaciones, por ser éste un mercado regido por la oferta (I. Díaz Fernández, Hernández Ruiz y Barreiro Pousa, 2009).

Existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las empresas cubanas y que están dados por los siguientes hechos (I. Díaz Fernández *et al.*, 2009):

- El socialismo no está reñido con la aplicación, por el sistema empresarial, de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

Actualmente en Cuba se reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía y esto se ve reflejado en la conceptualización del modelo económico, donde se plantea que el estado y el gobierno crean las condiciones para la participación competitiva, ventajosa y dinámica de los actores de la economía cubana en el mercado internacional, de forma directa o indirecta. La política económica estimula la competitividad, considerando las tendencias y dinámicas del mercado (*Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*, 2017).

Igualmente, el Decreto No. 281 en su artículo 85 dispone que: las empresas desarrollan el trabajo de mercadotecnia en correspondencia con sus características tecnológicas y organizativas. Es de particular importancia el trabajo de cara al cliente, conocer sus necesidades y buscar formas de satisfacerlas con racionalidad económica ("Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31," 2018).



Consiguientemente, el marketing lejos de estar separado de los propósitos de la sociedad socialista, contribuye al logro de sus objetivos por vías más racionales, si se trabaja por: "(...) orientar la actividad de la empresa a producir aquello que es necesario y no tratando de comercializar aquello que se produce" ("Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31," 2018, p. 432).

Por esto, parafraseando a McKenna (1991): la solución no está en hacer más marketing, sino mejor marketing, y mejor marketing en las condiciones cubanas significa un marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto no podrían resultar.

### **1.1.3 Conceptualización del marketing**

De forma general en la sociedad, el marketing es identificado con diversas ideas. Así, por ejemplo:

- Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas.
- Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales.
- Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas. Sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño.

Como disciplina académica, algunos autores sostienen que hay que esperar hasta inicios del siglo xx para poder hablar realmente del despegue del marketing. Sería en esta época cuando el marketing, aparte de entenderse como una práctica comercial, asociada a actividades de trueque o de negocio, empieza a concebirse como una nueva línea de pensamiento en torno a la idea de intercambio, iniciándose su estudio y desarrollo en profundidad. En esta línea, a partir de la segunda mitad del siglo xx aparecen sucesivas definiciones sobre la disciplina del marketing (Monferrer Tirado, 2013).

Stanton (1970) afirmó: el marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir



productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Lambin y Peeters (1981) definen el marketing como un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

Por su parte, la AMA (1985) propuso el concepto siguiente: es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

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

En Cuba la mercadotecnia es interpretada como un conjunto de actividades que comienza con la identificación de una necesidad o deseo y termina cuando este queda satisfecho de la mejor manera posible, mediante la entrega de un producto o servicio; claro que, a cambio de un beneficio para la empresa u organización (D. A. Hernández Ruiz, 2004).

La mercadotecnia tiene lugar cuando existe un escenario favorable para realizar procesos de intercambio. Se dice que la mercadotecnia consiste en una serie de actividades que tienen el objetivo de generar y facilitar procesos de intercambio entre personas, empresas y organizaciones, con la finalidad de satisfacer necesidades y/o deseos (D. I. Díaz Fernández *et al.*, 2005).

Para la AMA (2006) es: función organizativa y conjunto de procesos orientados a crear, comunicar y entregar valor a los clientes y a gestionar las relaciones con el cliente de forma que beneficien a la organización y a otros grupos de interés.

Según Kotler *et al.* (2012, p. 5), en términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. En un contexto



de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables, de intercambio de valor agregado, con los clientes. Por lo tanto, se define el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos.

Según Muñiz González (2017, p. 9): “marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado”.

El Decreto No. 281 ("Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31," 2018) alega que el concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro elementos principales que son: el mercado, necesidades de la sociedad y los clientes, la integración y la rentabilidad.

Con la compilación de las definiciones se procede a identificar las variables de interés para el estudio y se construye una matriz (ver anexo 1). Se procesa en el software UCINET (*software for social network analysis*) y con la aplicación NetDraw, se obtiene la red de relaciones entre variables que se muestra en la figura 1.1.



*Figura 1.1 Red creada por el software UCINET para el análisis de las variables presentes en los diferentes conceptos de marketing*

Obteniéndose que la variable más empleada en el concepto de marketing es: satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes al tener un alto grado de centralidad normalizada con respecto a las restantes, menor centralización global de

cercanía con la red (*in Closeness*), mayor centralización global de la cercanía armónica (*in Harmonic Closeness*) y mayor robustez en los valores del eigenvector, como medida de centralidad (ver anexo 2); y encontrarse presente en todas las definiciones de los distintos conceptos analizados; además el concepto empleado por Kotler *et al.* (2012) posee la mayor cantidad de características representadas en las diferentes definiciones.

A modo de conclusión se puede considerar que a lo largo de los años el concepto de marketing ha ido evolucionando influenciado por el desarrollo de las tecnologías y las comunicaciones, el surgimiento de la INTERNET y fenómenos como la globalización, que sin duda han cambiado la forma de percepción del mundo y por ende del mercado; si bien en su surgimiento estaba orientado a la organización y distribución de la producción, entre otras actividades, en la actualidad se centra en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, a modo de ofrecer cada vez más, productos y servicios personalizados para cada consumidor, mantener relaciones duraderas con estos y con el resto del entorno.

## **1.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING**

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos (Muñiz González, 2017, p. 255).

En un ambiente tan cambiante como el actual no se deben dejar al azar las decisiones relacionadas con las acciones de marketing. Toda empresa debe poner en práctica mecanismos de planificación ya que esta es un instrumento para intervenir en el futuro. En el marketing, la planificación juega un papel muy importante considerándose la base de su desarrollo. Se debe planificar en función de la selección de alternativas comerciales y de la información que se recopila. De hecho, la planeación estratégica es el cerebro que viabiliza y ofrece una fundamentación más rigurosa para la selección de las mejores estrategias de mercadotecnia y que puedan ser correctas sus correspondientes tácticas para la adecuada elaboración del plan o programa de mercadotecnia y el de las demás áreas funcionales (Rivero Morales, 2013).



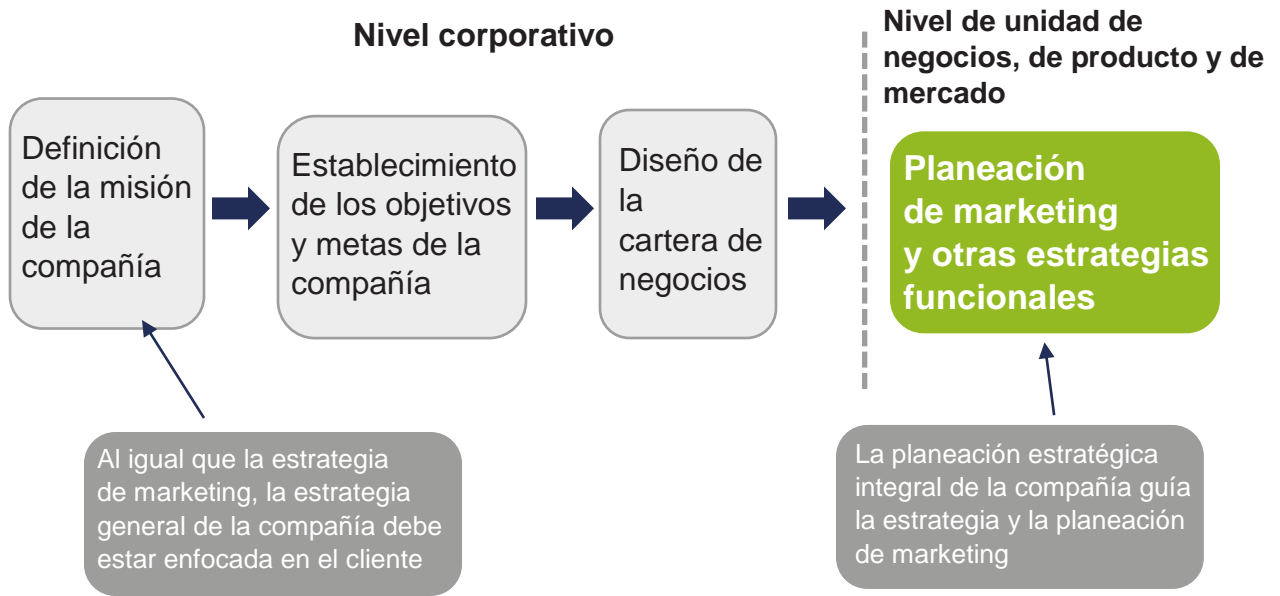
Monferrer Tirado (2013, p. 33) define la planificación estratégica, como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. En este sentido, la esencia de la planificación estratégica reside en la identificación de las oportunidades y amenazas actuales que la empresa encuentra en su entorno, las cuales, al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Éste es el enfoque de la planeación estratégica; es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Estos conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante (Kotler *et al.*, 2012).

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito y su misión generales (vea la figura 1.2). Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía. Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de la unidad de negocios, el producto y el mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas (Kotler *et al.*, 2012, pp. 38-39).





*Figura 1.2 Pasos de la planeación estratégica ofrecidos por (Kotler et al., 2012)*

Monferrer Tirado (2013) afirma que gracias a la planificación estratégica todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño y experiencia, va a poder obtener importantes beneficios. Así, la planificación estratégica:

- Favorece el pensamiento estratégico.
- Fuerza a la empresa a definir con precisión sus objetivos y políticas.
- Conduce a una mejor coordinación de esfuerzos.
- Proporciona cifras más fáciles de controlar.
- Ayuda a anticipar y a responder a tiempo a las oportunidades del entorno.

### **1.2.1 Planeación estratégica del marketing en las PYME**

Prácticamente todas las empresas planifican la producción, los costes, las inversiones, etc. para hacerlos más rentables. Esta es una tarea rutinaria para muchas organizaciones; sin embargo, hoy día, se asegura que sólo aquellas empresas que planifican sus acciones sobre el mercado tienen posibilidades de éxito a largo plazo. La planificación de marketing implica pasar de un proceso conocido, habitual, rutinario, a entrar en el ámbito más complejo del mercado y el consumidor, obteniendo a cambio unos mejores resultados (Guardiola Corral *et al.*, 2002).

El marketing como filosofía es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los productos o servicios ofertados, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia nuestros clientes es algo que se puede hacer tanto si la empresa tiene tres empleados como si cuenta con trescientos o tres mil (Serra Cantallops, 2003).

La pequeña y mediana empresa, conocida también por el acrónimo PYME, es una entidad con características distintivas, y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las PYME son agentes con lógica, cultura, intereses y un espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MiPyme que significa "micro, pequeña y mediana empresa", que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa (Díaz Leyva, 2013).

Se pueden definir como organizaciones empíricas financiadas, organizadas y dirigidas por el propio dueño que abastecen a un mercado pequeño. Además, no cuentan con alta producción tecnificada (Fischer de la Vega y Espejo Callado, 2011).

Tradicionalmente su definición se basa en tres criterios principales:

- El número de trabajadores empleados.
- El volumen de producción y/o ventas.
- El valor del capital invertido.

Entre las ventajas de las MiPyme está su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil que en una gran empresa con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. También poseen una interrelación directa con los clientes lo cual les permite disfrutar de una posición privilegiada en el mercado. Otra de las ventajas es que contribuyen al desarrollo local, su planeación y organización no requieren mucho capital y pueden experimentar con mayor probabilidad de éxito la participación directa de los trabajadores en las decisiones y planes de la empresa (Díaz Leyva, 2013).



A medida que la MiPyme transita por las etapas de su ciclo de vida, aparece la necesidad ascendente de aplicación de las estrategias de mercadotecnia de un mayor nivel, estas se muestran a continuación:

*Tabla 1.2. Estrategias de mercadotecnia que deben aplicarse en cada fase del ciclo de vida de una MiPyme definidas por Fischer de la Vega et al. (2011)*

Fase	Estrategia
Nacimiento	La estrategia debe encauzarse al mantenimiento de su base de clientes, así como al incremento de la misma con otros recomendados por los actuales. El objetivo es aumentar sus ventas y expandir el negocio.
Crecimiento	La estrategia debe orientarse a construir un soporte comercial: los CD, folletos, videos, cartas promocionales, etcétera; es decir, un paquete de información básico, confiable, rápido y eficiente acerca de sus productos, precios y forma de distribución que se dirija a los consumidores potenciales. Ahora, el objetivo es satisfacer las crecientes necesidades y gustos de los consumidores actuales y potenciales; se espera y supone que las ventas irán en aumento.
Semimadurez	Ahora la estrategia de mercadotecnia exige ya, como mínimo, un empleado de tiempo completo o un consultor experto, pero todavía son insuficientes los recursos económicos para financiarlo. El objetivo está en incrementar las ventas y obviamente evitar la etapa de muerte. En este punto inicia la aplicación de la mercadotecnia proactiva que prevé el cumplimiento de los objetos en el mediano y largo plazo.
Madurez	Aquí la estrategia se mantiene y refuerza con el nacimiento del departamento de mercadotecnia; en esta fase, la empresa ya cuenta con los recursos económicos para contratar un experto. Llegar a esta etapa implica la transición de la micro a pequeña y de ésta a mediana empresas respectivamente.
Muerte	Para el declive del producto, están entre otras, la estrategia de relanzamiento con cambios y mejoras significativas o el lanzamiento de nuevos productos.

El hecho de carecer de departamentos especializados en mercadotecnia no las excluye de poder hacer uso, controlar y aprovechar todas las posibilidades del



marketing para sacar el máximo partido de la empresa. Trabajar con menos empleados y sin una estricta departamentalización facilita la comunicación y el control, porque todos conocen en profundidad la empresa y su ámbito de actividad. Además posee otra ventaja añadida, se deriva de un hecho particular, al estar todos involucrados con el proceso de planificación, se consigue ahorro tanto en tiempo como en dinero, porque se parte de una coordinación y comunicación interna eficiente (Guardiola Corral *et al.*, 2002).

Las pequeñas y medianas empresas deben desarrollar su propia gestión de marketing diferenciada de las que realizan las grandes compañías, adaptando los objetivos y los instrumentos de gestión a sus propias características o necesidades. Otra peculiaridad beneficiosa de las PYMES en cuanto a su orientación al marketing, es la estrecha vinculación que existe entre los empleados, lo que permite a todos participar activamente en la elaboración y supervisión del plan de marketing (Guardiola Corral *et al.*, 2002).

### **1.2.2 Plan de marketing**

La planificación estratégica de marketing es una parte de la planificación estratégica general de la empresa cuya finalidad se centra en alcanzar los objetivos de marketing que se fijan. Esta se materializa en un documento escrito denominado plan de marketing. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos.

Según Marrero Peralta (2017) el departamento de marketing es el encargado de elaborar, ejecutar y controlar los planes de marketing. Dicho proceso podría resumirse en cuatro interrogantes clave:

- ¿Quiénes somos? Definición de la misión de la empresa
- ¿Dónde nos encontramos? Análisis de la situación
- ¿A dónde queremos llegar? Establecimiento de los objetivos de marketing
- ¿Cómo lo conseguiremos? Formulación de la estrategia de marketing.

De acuerdo con lo planteado por Muñiz González (2017) el plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado



que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Proporciona además una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la organización, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se destinará para alcanzar el logro de los objetivos y de qué recursos económicos se deberá disponer (Muñiz González, 2017).

Conforme con Muñiz González (2017) para mejorar la comprensión y aplicación del plan de marketing, conviene dar respuesta a una serie de interrogantes que surgen en toda elaboración del mismo:

- ¿Cuándo ha de realizarse?
- ¿Qué contenido debemos darle?
- ¿Quién prepara el plan de marketing?
- ¿Quién da el visto bueno?
- ¿Quién lo implementa?

El motivo principal de realizar planes de marketing es el de prever las acciones de la empresa frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas en todo momento, lo que permite optimizar los recursos disponibles por la empresa, consiguiendo que sean posibles las ventajas competitivas mediante la fijación de estrategias competitivas (Águila Chaviano, 2010).

Según Cohen (1989) se puede hablar de dos tipos de planes de marketing: El plan para un nuevo producto/servicio y el plan anual. El primero se emplea para introducir al mercado un producto, y cubre toda la vida del proyecto, su inicio y su



establecimiento en el mercado. En cuanto al plan de marketing anual, éste se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

El empresario y directivo ha de ser consciente de las grandes ventajas que supone a la trayectoria de la compañía el someter su actividad a la disciplina profesional de un plan de marketing (Muñiz González, 2017).

Principalmente se destaca:

- A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales
- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general. De este modo, se evitan las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, la empresa contará con histórico inestimable, este hecho garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado
- De esta manera, y siguiendo un proceso coherente interno, se realiza una expansión controlada de la empresa. La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las PYMES
- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos



- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitaban desviaciones difíciles de corregir en el tiempo.
- Se sustituye el “olfatímetro” por el análisis real de la situación

No existe un modelo válido para la elaboración de los planes de marketing, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama (Muñiz González, 2017).

Indiscutiblemente el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Su importancia reside en que dicho plan constituye un seguro contra el riesgo comercial y de mercado inherente en todas las tomas de decisiones comerciales.

### **1.3 METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING.**

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del plan de marketing; ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa (Muñiz González, 2017).

Muchos estudiosos del tema de la comercialización han elaborado metodologías y procedimientos con el fin de confeccionar planes de marketing teniendo en cuenta las características particulares de cada empresa. No existe unanimidad entre ellos en cuanto al número de etapas que deben emplearse, sin embargo, muchos concuerdan en varias de las actividades que deben realizarse para su confección.

Para esta investigación se analizaron 10 procedimientos con el objetivo de encontrar la metodología adecuada para la confección del plan de marketing de acuerdo a las características de la entidad objeto de estudio.



Cohen (2001) presenta la estructura que debe tener un plan de marketing para asegurar que la información que se exponga sea lógica:

- Sumario ejecutivo
- Índice de contenido
- Introducción
- Análisis de la situación
- El mercado-objetivo
- Problemas y oportunidades
- Objetivos y metas de marketing
- La estrategia de marketing
- Las tácticas de marketing
- Ejecución y control
- Resumen

La autora de esta investigación concuerda con la sugerencia dada por Cohen (2001) al plantear que un informe con buena apariencia tiene más posibilidades de éxitos que uno que parezca que ha sido preparado de cualquier modo.

Guardiola Corral *et al.* (2002) propone una serie de elementos que debe comprender un plan de marketing: contexto, diagnóstico de la situación externa e interna, capacidad, misión, objetivos, estrategia y planes de acción, organización (atribución de responsabilidades), control y presupuesto.

Es el único procedimiento de los estudiados que propone en su primera etapa una revisión de planes anteriores en la empresa y adoptar frente a ellos una actitud crítica para evaluar las consecuencias positivas y los efectos negativos con el propósito de no cometer los mismos errores. Se concuerda con su idea ya que el análisis de los antecedentes podría agilizar el proceso de preparación del plan.

Serra Cantalops (2003) plantea que el plan de marketing consta de tres etapas o fases respondiendo a las preguntas:

- ¿Dónde estamos ahora?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo llegaremos allí?



En la fase I se realiza el análisis de la situación externa e interna mediante un diagnóstico (DAFO), en la fase II se fijan los objetivos y la fase III la integra el desarrollo de acciones estratégicas y tácticas, y posteriormente la implementación y control (anexo 3).

Según Cooper (2005) para elaborar un plan de marketing se debe responder a las preguntas siguientes:

- ¿Qué es lo que queremos?

En esta etapa se establecen la misión de la organización y las metas corporativas.

- ¿Dónde estamos ahora?

Para dar respuesta a esta pregunta se realiza una investigación de marketing y de los competidores, así como una evaluación del entorno interno y externo y un análisis de la situación empresarial (DAFO).

- ¿A dónde queremos ir?

En esta etapa se establecen los objetivos de la organización

- ¿Cómo llegamos hasta allí?

Se plantean las estrategias teniendo en cuenta las 4P del marketing: precio, producto, plaza, promoción.

- ¿A dónde hemos llegando?

Con esta interrogante se persigue la medición y el control de las acciones propuestas.

Se puede decir que los autores, Serra Cantallops (2003) y Cooper (2005), tienen grandes similitudes en cuanto a sus propuestas. Aunque este último hace referencia además a la evaluación del impacto de la creación de infraestructuras y las limitaciones de tiempo y si es necesario revisar los planes para formular nuevas estrategias (anexo 4).

Por su parte Stanton, Etzel y Walker (2007) proponen ocho etapas para la elaboración de un plan de marketing:

Etapa I. Resumen ejecutivo

Etapa II. Análisis de la situación

Etapa III. Objetivos

Etapa IV. Estrategias



Etapa V. Tácticas

Etapa VI. Programas financieros

Etapa VII. Calendario

Etapa VIII. Procedimientos de evaluación

Stanton *et al.* (2007) consideran que el plan de marketing se relaciona con los tres pasos del proceso de administración, planeación, implantación y evaluación. Proponen que para aumentar la probabilidad de una revisión cuidadosa se puede limitar su extensión alrededor de 20 páginas en algunas empresas. Coincide con Guardiola Corral *et al.* (2002) en la necesidad de incluir un plan de acción para establecer un cronograma con los recursos y medios para poner en práctica las estrategias.

Otro de los procedimientos estudiados es el propuesto por Hernández Garnica *et al.* (2009) que se compone de varias secciones mostradas a continuación:

- Resumen ejecutivo
- Situación actual del marketing
- Análisis de oportunidades
- Objetivos
- Tácticas del marketing
- Programas de acción
- Estado de resultados proyectados
- Controles

En su modelo los autores le dan especial importancia al seguimiento de los avances del plan ya que de esta manera se pueden realizar correcciones durante su implementación de ser necesario.

Fischer de la Vega *et al.* (2011) muestran 5 fases que debe componer la planeación de mercadotecnia:

1. Análisis de la situación de la empresa
2. Pronósticos de mercadotecnia
3. Fijación de objetivos de la mercadotecnia
4. Selección de estrategias y tácticas
5. Evaluación de resultados o control



Plantean como aspecto sumamente importante el pronóstico de las ventas al ser la base para el cálculo de los presupuestos, operaciones y la planeación financiera.

Kotler *et al.* (2012) proponen una serie de elementos que debe asumir el plan de marketing:

- Resumen ejecutivo
- Situación actual de marketing
- Análisis de amenazas y oportunidades
- Objetivos y puntos clave
- Estrategia de marketing
- Programas de acción
- Presupuestos
- Controles

Estos autores plantean que todo el personal a nivel del sistema de marketing deben trabajar en conjunto para aplicar las estrategias ya que consideran que idear buenas estrategias de marketing suele ser más fácil que llevarlas a la práctica. La autora de esta investigación coincide con su criterio al ser el trabajo en equipo componente fundamental en el logro de los objetivos trazados.

Monferrer Tirado (2013) propone la estructura básica que debe tener un plan de marketing que incluye las fases mostradas en el anexo 5.

Este autor hace énfasis en la importancia que tiene la labor de control para asegurarse que los objetivos propuestos sean alcanzados, plantea que esta fase debe realizarse secuencialmente a lo largo de la implantación del plan y no solo en su finalización ya que de esta manera podrán introducirse medidas correctoras tan pronto los errores se vayan produciendo, coincidiendo con lo expuesto por Hernández Garnica *et al.* (2009).

Según el criterio de Muñiz González (2017) el plan de marketing debe contener una serie de etapas mostradas en un esquema en el anexo 6.

Coincide con Cohen (2001), Cooper (2005), Stanton *et al.* (2007), Hernández Garnica *et al.* (2009) y Kotler *et al.* (2012) en que se debe realizar un resumen ejecutivo que le sirva a la alta dirección para tener una visión global de los objetivos propuestos. Propone en la etapa del análisis de la situación además de la realización



de un análisis histórico, causal, al comportamiento de la fuerza de ventas, DAFO, matriz RMG y un estudio de mercado considerar otros factores internos y externos que afecten directamente los resultados como: el entorno, la imagen, cualificación profesional, mercado, red de distribución, competencia, producto y política de comunicación.

Del análisis realizado a los distintos modelos propuestos (anexo 7), se puede concluir que el 100 % de los autores coinciden que para la realización del plan de marketing se hace necesario realizar un análisis de la situación interna y externa de la entidad, así como la fijación de objetivos y el desarrollo de una estrategia de marketing. Igualmente, todos los autores le dan especial importancia al seguimiento y control de las acciones. Entre el 60% y 70 % proponen un resumen ejecutivo, elaboraciones de planes de acción y un análisis del presupuesto.

Para esta investigación se asume el procedimiento establecido por Kotler *et al.* (2012, p. 55); como los demás procedimientos realiza un análisis de la situación, propone objetivos y estrategias, tiene en cuenta el presupuesto, formula un plan de acción y cuenta con una etapa de seguimiento y control. Además, en el análisis realizado, obtuvo el mayor número de coincidencias entre sus etapas con las mostradas por los demás autores. Este procedimiento tiene los elementos adecuados para su aplicación en la entidad objeto de estudio debido a las características y peculiaridades de los negocios del sector no estatal.

Cuenta con ocho etapas, desarrollando en cada una, tareas específicas que van dando cumplimiento a los objetivos trazados partiendo siempre de lograr la satisfacción del cliente, propone además en el caso de aplicarse en negocios pequeños crear planes de marketing breves y a corto plazo. Es un procedimiento flexible, claro y objetivo en su contenido y alcance lo que garantiza una adecuada comprensión teniendo en cuenta que la mayoría de estos negocios no cuentan con personal experto en materia de marketing.

### **Conclusiones parciales del Capítulo I:**

1. En la bibliografía consultada se encontraron diferentes teorías acerca de la evolución del marketing, pero todo parte de que ha sido un proceso conformado por la evolución social del hombre.



2. La forma de concepción del marketing ha ido evolucionando a lo largo de los años, diversos autores proponen sus conceptos en cuanto a la mercadotecnia y a pesar de existir una gran variedad de definiciones todos coinciden que la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es la variable esencial en cada una de sus propuestas.
3. La creciente importancia del marketing a nivel mundial ha incrementado el valor de una planeación de marketing eficaz. En Cuba, a pesar de ser una materia insipiente todavía para muchas empresas se ha demostrado que su aplicación constituye un elemento fundamental para lograr niveles de competitividad, posicionamiento en el mercado y comprometimiento de los clientes.
4. La utilización del plan de marketing es esencial para el desarrollo de la organización al formular una visión clara del objetivo final e informar la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, derivando en un plan de acción que permita cumplir las metas planteadas.
5. En el estudio realizado se encontraron numerosos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, aunque no existe unanimidad entre los diversos autores de las fases a implementar para su proceso de elaboración existen aspectos en común que son fundamentales para su desarrollo.



## CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE PHILIP KOTLER PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA GRAFICENTER

En este capítulo se realiza una breve caracterización de GRAFICENTER, entidad objeto de estudio, se explica la metodología escogida para el desarrollo del plan de marketing propuesta por Kotler *et al.* (2012) y se muestran los resultados de la aplicación de este procedimiento.

### 2.1 CARACTERIZACIÓN DE GRAFICENTER

GRAFICENTER surge en julio del 2017 amparado por el Decreto-Ley No. 141 “Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia” del año 1993, modificado por el Decreto-Ley No. 356 en el año 2018. Este negocio se encuentra ubicado en la calle Maceo No. 89 entre Agramonte y Garayalde en el municipio de Holguín.

**Misión:** GRAFICENTER es una organización que ofrece productos y servicios vinculados a las artes gráficas, comprometido con la satisfacción de sus clientes teniendo como premisa la calidad y el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, enfocándose siempre en la mejora continua de la organización y de este modo proporcionar solidez económica al negocio generando progreso y bienestar a la comunidad.

**Visión hasta el 2021:** consolidarse como una empresa líder en la comercialización y distribución de sus productos y en la prestación de servicios, caracterizarse por un alto desarrollo tecnológico para ofrecer a sus clientes la mejor experiencia y calidad en los servicios y productos adquiridos.

Entre los principales productos que comercializa esta pequeña empresa, se encuentran: postales, calcomanías, pergaminos, afiches, cajitas y bolsitas de regalo, llaveros plastificados, material escolar y artículos de policloruro de vinilo (PVC). Además, brinda servicios de impresión de documentos, fotocopias, diseño e impresión de invitaciones y tarjetas de presentación, encuadernado y plastificado.

El equipamiento tecnológico, permite enfrentar la demanda de la población, aunque por las características del negocio, no se cuenta con todo el equipamiento necesario

para poderle hacer frente a las demandas realizadas por el sector empresarial, siendo este, un segmento del mercado, que brinda la oportunidad de crecimiento del mismo.

GRAFICENTER, cuenta con una plantilla de 7 trabajadores con la preparación requerida para el cumplimiento satisfactorio de sus funciones, de los cuales 6 son mujeres y 1 es hombre. El equipo de trabajo incluye al jefe del negocio, lo que constituye una ventaja competitiva, que favorece la toma de decisiones a partir de su intercambio directo con los clientes. El rango de edades se encuentra entre 19 y 28 años, el nivel de escolaridad se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 2.1 Nivel de escolaridad de los trabajadores de GRAFICENTER*

Nivel de escolaridad	Mujeres	Hombres	Total
Técnico medio	2		2
Nivel medio superior	4	1	5
Nivel superior	1		1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>8</b>

Como puede observarse solo existe un trabajador que tiene cursada la enseñanza superior, pero cabe destacar que cinco de ellos se encuentran estudiando en la modalidad de curso por encuentro en diferentes especialidades, lo que posibilitará desarrollar una mejor profesionalidad durante la prestación de los servicios que favorece la imagen corporativa del negocio.

Los principales clientes de GRAFICENTER en el sector estatal son: el grupo empresarial GEOCUBA, Tribunal Provincial Popular de Holguín, Fiscalía General de la República de Cuba, MÉDANO, Holagua, Casa de Iberoamérica, Cámara de comercio de la República de Cuba, Unión Nacional de Historiadores de Cuba (UNHIC) y Universidad de Ciencia Médicas. Los servicios más demandados por estas organizaciones son: la impresión de documentos, el diseño e impresión de reconocimientos, confección de solapines y credenciales, así como artículos para eventos como llaveros personalizados, calcomanías y bolsas de regalos. Como principales clientes no estatales se encuentran: Bar-Cafetería El Búho, Café Sofía, parrillada El Rancho y café Lo Más.



Los adolescentes y jóvenes, constituyen el mayor segmento del mercado, ya que ofrecen productos diversos que son tendencia en el mercado y que logra una estrategia diferenciada con sus principales competidores a partir de la personalización de los mismos.

En el municipio existen otras organizaciones pertenecientes al sector no estatal que ofrecen productos y servicios similares a los ofertados por GRAFICENTER, entre las principales se encuentran: La Lucecita, Detalle, Trasluz y Vilagraf, las diferencias principales entre estos y la entidad objeto de estudio están dadas por: el público objetivo al cual van dirigidos los productos y servicios, los precios y la posibilidad de personalización de los productos.

## **2.2 METODOLOGÍA QUE SE APLICARÁ PARA ELABORAR EL PLAN DE MARKETING**

A partir del análisis realizado en el capítulo I se determinó que la metodología a emplear para la confección del plan de marketing para GRAFICENTER sería la propuesta por Kotler et al. (2012). El mismo inicia con un resumen ejecutivo, el cual da una visión general y rápida de las principales evaluaciones, metas y recomendaciones. La sección principal del plan muestra un análisis DAFO de la situación actual de marketing. Después, establece los objetivos más importantes y señala los aspectos específicos de la estrategia de marketing para alcanzarlos.

A continuación, se muestra la explicación de las secciones principales:

- **Resumen ejecutivo:**

Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.

Aunque sea la primera etapa por la importancia que tiene, es lo último que se realiza, ya que en él se describe de manera resumida el contenido del plan de marketing.

Tareas a desarrollar:

1. Realizar una síntesis del plan de marketing

Técnicas o herramientas: revisión documental y trabajo de grupo



- **Situación actual de marketing:**

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución.

Tareas a desarrollar:

- Una descripción del mercado y sus principales segmentos, revisar las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos
- Una revisión del producto que muestra el comportamiento de las ventas
- Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado
- Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución

Técnicas o herramientas: Revisión documental, trabajo de grupo, y herramientas informáticas.

- **Análisis de amenazas y oportunidades:**

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

Aunque esta etapa se nombre análisis de las amenazas y oportunidades en la literatura consultada se puede evidenciar que además se realiza un estudio de los factores internos de la empresa: las debilidades y fortalezas. Materializados en una matriz DAFO.

Este análisis se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la organización teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma. Permite clasificar el tipo de estrategia a seguir según en el cuadrante en que se ubique, combinando los cuatro aspectos básicos, en función de las características del entorno.

- Cuadrante 1: estrategia ofensiva. ¿Cómo puede la organización aprovechar las oportunidades del entorno con las fortalezas que tiene?



En esta estrategia se utiliza una fortaleza en el presente para aprovechar una oportunidad que se le presenta en el futuro, avanzando considerablemente.

- Cuadrante 2: estrategia defensiva. ¿Cómo enfrentar las amenazas del entorno con las fortalezas que tengo?

Se utiliza una fortaleza presente para enfrentar una amenaza futura del entorno.

- Cuadrante 3: estrategia adaptativa. ¿Cómo reducir al mínimo las debilidades para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno?

Se requiere superar una debilidad en el presente para poder aprovechar una oportunidad que le brinda el entorno en el futuro.

- Cuadrante 4: estrategia de supervivencia. ¿Cómo hacer para que las amenazas del entorno no hagan más profundas las debilidades de la organización?

Se debe corregir una debilidad actual para poderse enfrentar a una amenaza del entorno en el futuro.

Tareas a desarrollar:

1. Realizar un análisis de los factores internos y externos (MEFI y MEFE)
2. Realizar el análisis situacional de la matriz DAFO

Técnicas o herramientas: MEFE y MEFI, Matriz DAFO, tormenta de ideas y trabajo en grupo

Para la realización de esta etapa se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Elegir a los que formularían los elementos de la matriz, al ser una organización pequeña se contó con el equipo de trabajo completo de la entidad.
2. Realizar un listado general de todas las variables (las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas) utilizando la técnica de la tormenta de ideas.
3. Realizar las calificaciones de las matrices de evaluación de factores internos y externos (MEFI y MEFE) donde las debilidades y amenazas se califican con 1 o 2 (1 la más importante) y la fortalezas y oportunidades con 3 o 4 (4 la más importante).



4. Escoger la escala correspondiente para el desarrollo de la matriz DAFO. En este caso se empleó una escala del 1 al 4, donde el 1, determina que no existe influencia, 2 y 3 influencias medias y el 4 influencia total.
5. Realizar el cruce de las variables en los cuadrantes correspondientes en la matriz DAFO.
6. Seleccionar el cuadrante de posicionamiento estratégico de la empresa.

- **Objetivos y puntos clave:**

Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Esencialmente es hacia dónde debe dirigirse la empresa. Se debe precisar lo referente a volumen de ventas, cuota de mercado y rendimiento de la inversión.

Tareas a desarrollar:

1. Establecimiento de objetivos comerciales
2. Definición de los riesgos para alcanzar los objetivos

Técnicas o herramientas: revisión documental, trabajo en grupo y generación de ideas.

- **Estrategia de marketing:**

Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

Tareas a desarrollar:

1. Evaluar variables de diferenciación
2. Determinar las estrategias generales
3. Diseñar estrategias a partir de las variables de la mezcla del marketing (productos, precio, comunicación y distribución)



Técnicas o herramientas: tormenta de ideas, revisión documental, trabajo en grupo, evaluación de variables y entrevistas personales.

- **Programas de acción:**

Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién se encargará de hacerlo?, ¿Cuánto costará?

Se determinarán los responsables, las fechas de cumplimiento y controles al cumplimiento de las acciones propuestas.

Tareas a desarrollar:

1. Elaboración del plan de acción

Técnicas o herramientas: trabajo en grupo, tormenta de ideas y la observación directa.

- **Presupuesto:**

Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias esperadas (número de unidades que se venderán según el pronóstico y su precio promedio) y los costos esperados de producción, distribución y marketing. La diferencia son las utilidades proyectadas. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y de las operaciones de marketing.

Tareas a desarrollar:

1. Presupuestar todas las actividades a desarrollar por cada estrategia implementada
2. Aprobar por el dueño del negocio el presupuesto para el desarrollo de las acciones previstas

Técnicas o herramientas: Tormenta de ideas y trabajo en grupo

- **Control:**

Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

Tareas a desarrollar.



1. Determinar cómo se evaluará el cumplimiento del plan de marketing por el dueño del negocio
2. Evaluar la efectividad de las acciones propuestas y realizar ajustes cuando no se logren los resultados esperados

### **2.2.1 Diseño del plan de marketing para GRAFICENTER**

Siguiendo la guía propuesta por Kotler *et al.* (2012) se procede al desarrollo de cada etapa.

- **Resumen ejecutivo:**

El objetivo del diseño e implementación del plan de marketing para GRAFICENTER es lograr altos índices de comercialización y ventas, intentando alcanzar elevados niveles de satisfacción de los clientes, enfatizando en la personalización de los productos. Se prevé su implementación para un año en el que se pretende potenciar las ventas integrando estrategias de marketing, promoción y distribución para asegurar su éxito.

Se pronostica un 8% de incremento de las ventas con respecto al año 2018 en el cual se realizaron 108932 CUP, para lograr un total de ingresos de 117647 CUP. Para cumplir con este objetivo se enfatizará en la promoción y personalización de los productos y servicios, al mismo tiempo, se fortalecerá la imagen corporativa y la preparación del personal.

- **Situación actual de marketing:**

GRAFICENTER no es el único negocio que ofrece servicios de impresión y comercialización de productos para regalos en el municipio, cuenta con un equipo competente y comprometido con el desarrollo de la organización que responde rápidamente a las demandas de los clientes sin sacrificar la calidad de los pedidos, lo que eleva considerablemente la satisfacción de los consumidores.

Esta etapa contiene un análisis del mercado, producto, competencia y distribución obteniéndose los siguientes resultados:

- **Descripción del mercado:**

Las ofertas de GRAFICENTER se dirigen a la población en sentido general independientemente del sexo y de la edad, pertenecientes a la provincia de Holguín y



de diferentes culturas. También se incluyen las empresas del territorio y organizaciones sin fines de lucro como universidades e iglesias.

De esta manera y en consecuencia con lo anterior, se puede decir que GRAFICENTER tiene segmentado su mercado en dos grandes grupos: el sector empresarial (personas jurídicas) y la población en general de la provincia de Holguín (personas naturales).

Teniendo en cuenta la gran variedad de productos y servicios ofertados por la entidad se realizó una segmentación del mercado por tipos de productos y servicios adquiridos de manera reiterada por los distintos segmentos definidos (anexo 8), con el objetivo de analizar cómo se comportan las preferencias del sector empresarial ya que es un segmento de interés para la entidad. Los resultados se muestran a continuación en el siguiente gráfico:



*Figura 2.1 Análisis de la adquisición de los productos y servicios por el sector empresarial a partir de la segmentación realizada*

De este análisis puede observarse que de los 12 productos comercializados actualmente por GRAFICENTER, el sector empresarial solo adquiere un 33% del total de estos, lo cual está determinado por la especialización de algunos de estos productos, los cuáles están dirigidos a niños y adolescentes en edad escolar. En cuanto a los servicios la demanda de las empresas es mayor, al recibir el 63% del total de los servicios ofertados.

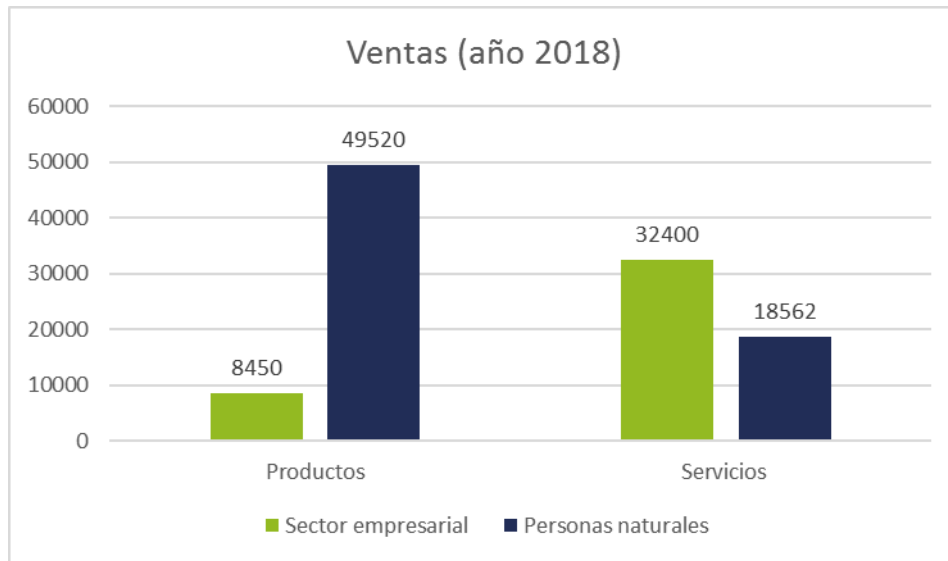
- Revisión del producto:

La organización cuenta con una amplia cartera de productos y servicios de gran demanda por la población del territorio. Los productos al tener gran variedad de



diseños, con estilos diferentes para todo tipo de gustos tienen gran aceptación en el mercado. De estos el mayor porcentaje de ganancias en la venta con un 85,4 % lo aportan las personas naturales, no siendo así en los servicios, donde el sector empresarial es el mayor demandante con un 63,6 %.

El análisis de las ventas correspondientes al 2018, permite evidenciar esto, según se puede observar en el siguiente gráfico:



*Figura 2.2 Análisis de las ventas de GRAFICENTER en el año 2018*

En cuanto a las ventas totales las personas naturales son las que más ganancias aportan con un 62,5 % del total de ingresos.

- Revisión de la competencia:

En el territorio existen organizaciones pertenecientes al sector no estatal que representan una competencia para el negocio, las principales son: La Lucecita, Detalle, Trasluz y Vilagraf. Es preciso señalar que estas dos últimas son empresas enfocadas mayormente a la prestación de servicios al sector empresarial, por lo cual se tomó como referencia en la presente investigación a La Lucecita y Detalle, a partir de que son negocios con similares características a los de la entidad objeto de estudio.

El análisis de la competencia se realizó a través de un muestreo no probabilístico del tipo juicio a criterio del investigador durante un mes, para este se tomó una muestra de 120 visitantes de diferentes sexos y edades que tuvieran intenciones de compra y que además visitaran los 3 establecimientos, a razón de 6 visitantes por día. De las



entrevistas realizadas se pudieron identificar 7 atributos como los más significativos, los cuales se evaluaron en categorías del 1 al 4 en orden ascendente, siendo el 1 mal, 2 regular, 3 bien y 4 categoría excelente, los resultados del procesamiento de los datos obtenidos se muestran a continuación:

*Tabla 2.2 Análisis de la competencia*

Atributos	GRAFICENTER	La Lucecita	Detalle
Calidad de los productos y servicios	3	3	3
Profesionalidad y amabilidad del personal	4	3	2
Variedad	4	2	3
Accesibilidad al local	3	4	4
Imagen del negocio	4	3	4
Precios	3	2	2
Personalización de los productos	4	2	2
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>20</b>

Puede observarse que los resultados obtenidos por GRAFICENTER son superiores en su mayoría a los de sus competidores, a pesar de que el nivel de accesibilidad al local comparado con Detalle y La Lucecita resulte ser más bajo, tiene buena aceptación por la población en general debido a la gran variedad en su oferta, la capacidad del personal y la posibilidad de personalización de todos los productos, elemento esencial que marca la mayor diferencia entre estos negocios.

- Revisión de la distribución:

La distribución se realiza de forma directa entre productor y consumidor en el punto de venta.

- **Análisis de las amenazas y puntos clave:**

A continuación, se muestra en las siguientes tablas los resultados derivados del análisis por cada una de las variables:



*Tabla 2.3 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)*

<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>CALIF.</b>	<b>POND.</b>	<b>TOTAL</b>
1. Posibilidad de comercialización a otras provincias	4	18	72
2. Cambios en las “modas” que propician el desarrollo de nuevos productos	4	8	32
3. El auge de internet y del comercio electrónico	3	5	15
4. Cambios en la tecnología que propicien la creación de productos distintos de la competencia	3	7	21
5. Creación de más puntos de venta	4	15	60
<b>AMENAZAS</b>			
1. Agudización de la crisis económica en el país	1	20	20
2. Existencia de otros competidores con posibilidad de producir los mismos productos.	1	5	5
3. Aumento del precio de la materia prima	2	5	10
4. No existencia de un proveedor regular de la materia prima	1	12	12
5. Limitados canales para promocionar a gran escala los negocios del sector no estatal (programas de radio y televisión).	2	5	10
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>257</b>

*Tabla 2.4 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)*

<b>ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>CALIF.</b>	<b>POND.</b>	<b>TOTAL</b>
1. Gran variedad de diseños	4	16	64
2. Cuenta con personal competente	4	10	40
3. Se encuentra ubicado en el centro de ciudad	4	18	72
4. Productos fáciles de transportar para su comercialización en otras provincias	3	6	18
5. Existencia de una página en FACEBOOK para promocionar los productos y servicios	3	5	15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Escaso presupuesto para grandes inversiones	1	17	17
2. Insuficiente disponibilidad del personal para la ejecución de grandes pedidos	1	10	10
3. No existen suficientes impresoras para enfrentar grandes demandas	2	5	10
4. Rotura de los medios de trabajo	1	8	8
5. Obsolescencia de los equipos de trabajo	1	5	5
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>259</b>





competente, se encuentra ubicado en el centro de ciudad, los productos que oferta son fáciles de transportar para su comercialización en otras provincias y la existencia de una página en FACEBOOK para promocionar los productos y servicios, y así, aprovechar las oportunidades que le brinde el entorno en el futuro como la posibilidad de comercialización de los productos a otras provincias, los cambios en las “modas” que propician el desarrollo de nuevos productos, el auge de internet y del comercio electrónico, cambios en la tecnología que propicien la creación de productos distintos de la competencia y creación de más puntos de venta.

- **Objetivos y puntos clave:**

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior y utilizando el trabajo en equipo, se definen los siguientes objetivos a partir de la implementación del plan:

- Posicionarse en el mercado por la calidad de los productos y su personalización
- Elevar las ventas en más de un 8 % respecto al año anterior
- Lograr que el nivel de satisfacción de los clientes supere el 80 %.

Para alcanzar estos objetivos GRAFICENTER se enfrenta a una serie de dificultades, debido a la crisis económica, el poder adquisitivo de la población en general disminuye y la materia prima se encarece lo que atenta directamente con el desarrollo de los productos.

- **Estrategias de marketing:**

Determinados los objetivos se procede a la formulación de las estrategias que permitan el cumplimiento de las metas trazadas:

### **Estrategias generales**

- Estrategia de posicionamiento:

La estrategia que seguirá el negocio será una estrategia basada en la personalización de la oferta. Se posicionará como empresa capaz de atender a las necesidades de cada cliente en particular adaptándose a cada uno y esforzándose en realizar la mejor oferta posible, así mismo se ampliará la variedad de los diseños buscando incorporar nuevos segmentos de la población.

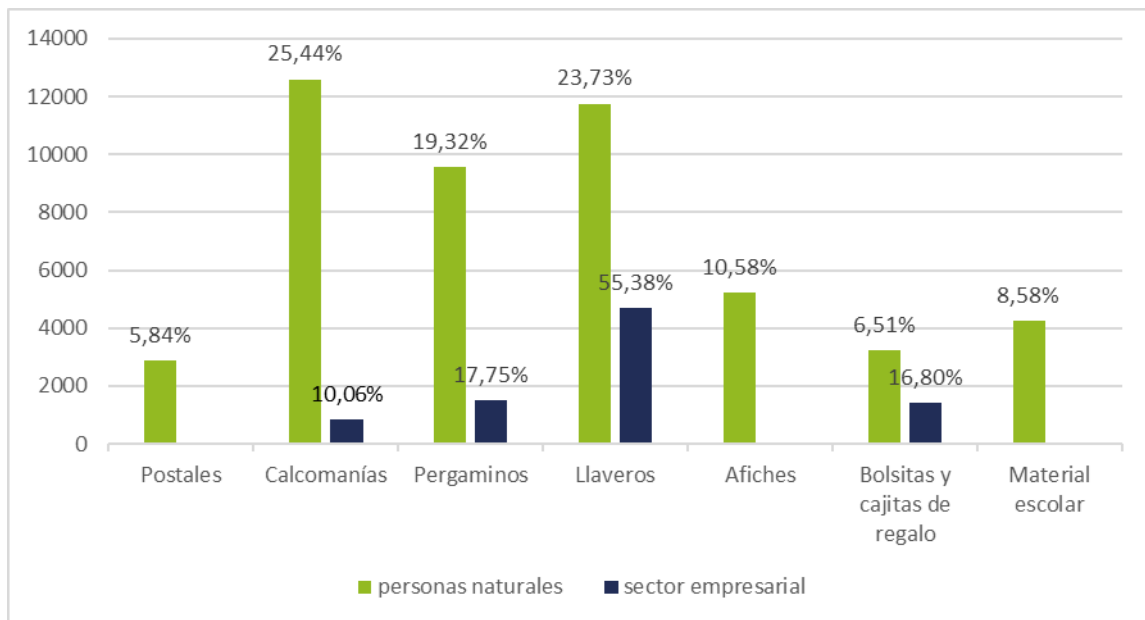


- Estrategia de un nuevo producto:

Realizar figuras de PVC, material derivado del plástico, altamente duradero y muy resistente a la corrosión, para el adorno de salas, cuartos y oficinas que puedan adaptarse a las expectativas de cada cliente en particular y que sean totalmente personalizables, en diseño, tamaño y forma, dirigidas fundamentalmente a la población de Holguín en edades de 15 a 40 años.

- Estrategia de diferenciación:

La estrategia de diferenciación a desarrollar es: la diferenciación por calidad del producto, a partir de una propuesta de mejora de la calidad de uno de los productos ya comercializado utilizando el material PVC para hacer llaveros más resistentes. Se escoge este producto en particular por la demanda existente en el mercado, teniendo en cuenta su influencia en las ventas del año 2018, siendo el segundo producto más comercializado en el segmento de las personas naturales con un 23,73 % y el primero en el sector empresarial con un 55,38 % de participación en las ventas, como se muestra a continuación:



*Figura 2.3 Comportamiento de las ventas de los productos en año 2018*

- Estrategia de desarrollo del mercado:

Realizar visitas a clientes potenciales que permitan conocer las necesidades y expectativas de las empresas en particular y de organizaciones como escuelas,



universidades e iglesias y diseñar productos que resulten atractivos para estos segmentos.

- Estrategia de desarrollo del personal:

Establecer un sistema de estimulación para elevar la satisfacción de los trabajadores y realizar un plan de superación teniendo en cuenta las funciones que realiza cada trabajador

- Estrategia de fidelización:

Establecer ofertas especiales por distintos niveles de compra y se premiarán a clientes habituales con un artículo como valor agregado.

### **Estrategias según la mezcla del marketing:**

- Estrategias de producto:

- Hacer ofertas variadas dirigidas a cada segmento y ofrecer propuestas a los nuevos clientes que percibirán este esfuerzo como una atención especial hacia ellos, lo que puede ser un elemento competitivo muy importante
- Lanzamiento de nuevos productos, realizar nuevos diseños ya que las tendencias y gustos son muy cambiantes en los tiempos actuales

- Estrategias de precio:

- Efectuar precios especiales a los clientes que repitan sus compras de manera sistemática y se harán descuentos a los clientes que hagan pedidos de gran volumen, esto se realizará tanto a clientes actuales como a los nuevos
- Realizar ofertas especiales y rebajas en días específicos planificados por la organización
- Realizar precios de paquetes

- Estrategia de promoción:

- Actualizar continuamente el perfil del negocio en FACEBOOK para la promoción de los productos y servicios, así como las ofertas especiales realizadas
- Fomentar la participación en ferias y eventos de intercambio comercial como las desarrolladas en ExpoHolguín y grupos de adolescentes y jóvenes que realizan eventos temáticos dentro y fuera del territorio
- Realizar campañas de promoción de ventas en fechas especiales



- Imprimir sueltos, folletos y plegables promocionales para empresas y personas naturales, mediante los cuales intentará transmitir que es una empresa capaz de ofrecer productos y servicios de calidad adaptándose a cada cliente en particular
- Desarrollar una página web que transmita modernidad y profesionalidad
  - Estrategias de Distribución:

Teniendo en cuenta la facilidad de transportación de la mayoría de los productos se propone:

- Ampliar los canales de distribución a otros municipios y provincias
- Realizar alianzas estratégicas con otros puntos de venta del territorio para la comercialización de sus productos.

- **Plan de acción:**

*Tabla 2.6 Plan de acción propuesto para GRAFICENTER*

No	Estrategia	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento	Fecha de control
1	Posicionamiento y diferenciación	Actualizar los diseños de postales, llaveros, calcomanías, afiches y pergaminos	Diseñadores	Junio 2019	Agosto 2019
2		Realizar diseños de llaveros con el material PVC para distintos segmentos de la población	Diseñadores	Junio 2019	Agosto 2019
3	Nuevo producto	Realizar un prototipo del nuevo producto	Diseñadores	Junio 2019	Agosto 2019
4		Realizar pruebas de mercado del nuevo producto y estudiar su aceptación por los clientes para su posterior comercialización	Jefe del negocio y vendedor	Julio 2019	Julio 2019
5	Desarrollo del mercado	Diseñar productos específicos para el sector empresarial	Diseñadores	Octubre 2019	Noviembre 2019
6		Visitar empresas y universidades del territorio para promocionar los servicios	Jefe del negocio	Enero 2020	Marzo 2020



		y productos			
7	Desarrollo del personal	Hacer un levantamiento de las necesidades de superación de cada trabajador	Jefe del negocio	Octubre 2020	Octubre 2020
8		Contratar el servicio de cursos que ofertan las universidades para la superación de cada trabajador	Jefe del negocio	Noviembre 2020	Noviembre 2020
9		Establecer un sistema de remuneración a los trabajadores	Jefe del negocio	Enero 2020	Enero 2020
10	Producto	Incorporar nuevos valores agregados al producto como escarchita y barniz	Jefe del negocio y todo el personal	Julio 2020	Septiembre 2020
11	Precio y fidelización	Establecer descuentos y bonificaciones para las fechas especiales como el 14 de febrero, día de las madres, día de los padres y otras fechas significativas	Jefe del negocio	14 de febrero, segundo domingo de mayo, tercer domingo de junio (2020)	14 de febrero, segundo domingo de mayo, tercer domingo de junio (2020)
12		Ofrecer precios promocionales en eventos patrocinados por la propia entidad como Halloween y navidad	Jefe del negocio	30 de octubre y 25 de diciembre 2020	30 de octubre y 25 de diciembre 2020
13		Rebajas para clientes habituales	Jefe del negocio y todo el personal	Permanente	Permanente
14		Ofrecer un producto como valor agregado para grandes niveles de compras	Todo el personal	Permanente	Permanente
15	Promoción	Diseñar e imprimir sueltos, folletos, plegables y gigantografías promocionales	Diseñadores y personal de impresión	Noviembre 2019	Febrero 2020
16		Repartir los plegables y folletos a organizaciones	Jefe del negocio	Marzo 2020	Mayo 2020



		estatales			
17		Crear una base de datos con los teléfonos y correos de los principales clientes	Jefe del negocio	Enero 2020	Abril 2020
18		Emplear medios, como el teléfono, correo, Internet, para comunicar directamente las nuevas ofertas a los clientes	Jefe del negocio	Permanente	Permanente
19		Organización de eventos y concursos online para dar a conocer los nuevos productos e incitar a los clientes a entrar a la página dando la posibilidad de que conozcan otras ofertas que puedan ser de su interés	Jefe del negocio	Diciembre 2019	Marzo 2020
20		Contratar el servicio que brinda ETECSA para la creación de páginas web promocionales	Jefe del negocio	Octubre 2019	Noviembre 2019
21		Contratar el espacio publicitario en las páginas amarillas de ETECSA	Jefe del negocio	Enero 2020	Febrero 2020
22	Distribución	Visitar posibles puntos de ventas dentro y fuera de la provincia para crear asociaciones	Jefe del negocio	Octubre 2020	Diciembre 2020
23		Incentivar a los distribuidores con rebajas de los productos	Jefe del negocio	Permanente	Permanente
24		Diseñar una encuesta para evaluar la satisfacción del cliente (tanto para personas naturales como para personas jurídicas)	Jefe del negocio	Noviembre 2019	Diciembre 2019



25		Realizar encuestas a los clientes (personas naturales y jurídicas)	Jefe del negocio	Trimestral	Trimestral
26		Procesar los resultados de las encuestas y tomar medidas de acuerdo a estos	Jefe del negocio	Trimestral	Trimestral

- **Presupuestos:**

En este paso se analizan los gastos asociados a las acciones propuestas en el plan de acción. En este aspecto se tendrán en cuenta los elementos relacionados en la siguiente tabla:

*Tabla 2.7 Presupuesto asociado a las acciones propuestas en el plan de acción*

Acciones	Presupuesto (CUP)
Impresión de gigantografías, sueltos, plegables y otros	3000.00
Creación de una página web promocional	1200.00
Arrendamiento del espacio publicitario en las páginas amarillas de ETECSA	750.00
Compra de materias primas y materiales	10000.00
Mantener y desarrollar continuamente el perfil del negocio en Facebook	2400.00
Mano de obra	9360.00
Otros gastos	5000.00
<b>Total</b>	<b>31710.00</b>

**Punto de equilibrio para el nuevo producto:**

Se estima que la venta del nuevo producto sea de 500 unidades/año para un total de ingresos de 25000 pesos cubanos por concepto de venta, con un costo variable de 30 pesos cubanos/unidad con un precio de venta de 50 pesos cubanos/unidad y un costo fijo de 2250 pesos cubanos.

Se procede a calcular el punto de equilibrio que indica que este producto será redituable cuando el volumen de las ventas rebase las 113 unidades:



$$PE = \frac{2250}{50-30} = 112.5$$

- **Controles:**

Se analizará diariamente las ventas y la aceptación del nuevo producto. Se realizarán reuniones sistemáticas con todo el personal para conocer el avance del plan, además se podrán incluir propuestas que surjan del debate.

Se realizarán encuestas trimestralmente para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad del servicio y de los productos ofertados tanto para la población en general como para el sector empresarial. Esto permitirá reaccionar con gran rapidez para corregir cualquier problema que surja.

**Conclusiones parciales del capítulo II:**

1. Las etapas propuestas en el procedimiento de Kotler, son aplicables a las PYME
2. La formulación de las estrategias propuestas, permiten el cumplimiento de los objetivos trazados para la elaboración del plan de marketing
3. El plan de acciones elaborado permite el desarrollo de las estrategias previstas



## **CONCLUSIONES**

1. El estudio bibliográfico realizado permitió corroborar la importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas para el logro de los objetivos estratégicos.
2. Los procedimientos analizados, presentan similitudes en las etapas propuestas y existe consenso en los autores de que estas pueden ser aplicadas a todas las empresas, independientemente de su tamaño.
3. En el diagnóstico realizado en GRAFICENTER se pudo constatar que su gestión comercial la realizan de manera empírica y no contando con un plan de marketing como herramienta de planificación.
4. A partir de los pasos descritos en el procedimiento seleccionado se elaboró el plan de marketing para GRAFICENTER, definiéndose objetivos como su posicionamiento en el mercado, elevar las ventas en más de un 8% y lograr una satisfacción de los clientes en más de un 80% para lo cual se propusieron estrategias y acciones para alcanzar su cumplimiento.

## **RECOMENDACIONES**

1. Presentar al jefe del negocio el plan de marketing propuesto para su aprobación y puesta en práctica.
2. Crear las condiciones para aplicar el plan de marketing diseñado, así como monitorear el cumplimiento de las actividades propuestas periódicamente
3. Evaluar mensualmente de manera rigurosa las ventas y gastos asociados a la actividad de marketing

## BIBLIOGRAFÍA

1. Águila Chaviano, Nelson. (2010). *Diseño del Plan de Marketing Sucursal Comercial Caracol Villa Clara*. Universidad central “Marta Abreu” de Las Villas, Las Villas. Tutor: Moya Monteagudo, MSc. Yanisley
2. Alcaide, Juan Carlos, S.B.E.D.A.R.E.R.M.C.S. *MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa: Marketing Y Pymes*, ISBN: 9788469574874.
3. AMA. (1985). American Marketing Association. *Definition-of-Marketing*. Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/>.
4. AMA. (2006). American Marketing Association. *Marketing knowledge. Strategic Marketing*
5. Coca Carasila, Andrés Milton. (2008, mayo-agosto). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV, 391-412.
6. Coca Carasila, Milton. (2006, julio-diciembre). EL CONCEPTO DE MARKETING: PASADO Y PRESENTE. *PERSPECTIVAS*, 9, 41-72.
7. Cohen, William A. (1989). *El Plan de Marketing*: Editorial Deusto. Bilbao.
8. Cohen, William A. (2001). *El Plan de Marketing*: Ediciones Deusto.
9. . *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. (2017). Cuba:
10. Cooper, C. (2005). *El Turismo Teoría y Práctica*. Madrid: Síntesis.
11. Díaz Fernández, Dra. Ileana, Hernández Ruiz, Dra. Alma y Barreiro Pousa, Dr. Luis. (2005). *Marketing Cuba: un estudio necesario*. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos29/>
12. Díaz Fernández, Ileana, Hernández Ruiz, Alma y Barreiro Pousa, Luis A. (2009, 25-02-2009). Valoraciones sobre el Marketing en Cuba. *REDMARKA - CIECID - Unidad de Investigación en Marketing Aplicado-Universidad de A Coruña*, 1, 277-290.
13. Díaz Garayalde, Sayli. (2018). *Plan de Marketing para el bufete colectivo Nro. 3 del municipio de Holguín*. (Tesis presentada en opción al título de licenciado

- en contabilidad y finanzas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Tutor: González Velázquez, MSc. Mirna Lázara
14. Díaz Leyva, Pedro A. . (2013). *PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING PARA EMPRENDEDORES DEL SECTOR NO ESTATAL*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín. Tutor: Guilarte Barinaga, MSc. Lic. Elizabeth
  15. Fernández Gutiérrez, Alfredo y Rodríguez Boulart, Luis F. (1998). El marketing y su vigencia en el socialismo. *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. ISPJAE, 7,*
  16. Fischer de la Vega, Laura Estela y Espejo Callado, Jorge (2011). *MERCADOTECNIA* (Cuarta ed.). México: McGrawHill Educación, ISBN: 978-607-15-0539-2.
  17. Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31, Decreto No. 281 (GOC-2018-360-EX31 ) C.F.R. (2018).
  18. González Moreno, Fernando Edmundo. (2014). *Mercadotecnia estratégica : teoría e impacto en las unidades de información*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, ISBN: 978-607-02-5740-7.
  19. Guardiola Corral, Verónica y Guerrero Serón, Carlos. (2002). *MARKETING PARA PYMES I: Plan de Marketing* (López Nieto, Daniel Ed. Programa de Nuevas tecnologías de la Información y de la Comunicación del MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE ed.), ISBN: 84-369-3574-8.
  20. Hernández Garnica, Clotilde y Maubert Viveros, Claudio Alfonso. (2009). *Fundamentos de Marketing* (Guerrero Rosas, Pablo Miguel Ed. PRIMERA EDICIÓN ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN, ISBN: 978-607-442-287-0.
  21. Hernández Ruiz, Dra. Alma. (2004). Dónde nos encontramos. *Marketing en Cuba, 3, 7-8,*
  22. Hernández Ruiz, Dra. Alma. (2009). *Auditoría de gestión de marketing en el Hotel Villa La Granjita de Santa Clara*. (Trabajo de diploma), Universidad Central de Las Villas, Villa Clara. Tutor:



23. Hernández Ruiz, Dra. Alma D. (2007). Necesidad del Marketing en las condiciones de la economía cubana. *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección*, 5,
24. Hernández Sampieri, Dr. Roberto. Metodología de la investigación. (Sexta Edición), 634, ISSN: 978-1-4562-2396-0,
25. Kotler, Philip. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Análisis, Planeación, Implementación y Control* (Octava ed.): Pearson Educación.
26. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2008). *Fundamentos de marketing* (Octava ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN, ISBN: 978-970-26-1186-8.
27. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación, ISBN: 978-607-32-1420-9.
28. Lambin, J.J. y Peeters, R. (1981). *La gestión de Marketing*. Madrid: ICE.
29. *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. (2009). (Primera ed.): Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ISBN: 978-607-7517-25-2.
30. Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México: PEARSON EDUCACIÓN, ISBN: 978-970-26-1515-6.
31. Manual de Marketing de la Galería de Marketing Directo. 54, Recuperado de: <http://www.geocities.com/galeriamd>
32. Marrero Peralta, Manuel Antonio. (2017). *Estrategia de Marketing en la empresa VILLALCO de Santa Clara*. Universidad Central "Marta Abreu" de la Villas, Villa Clara. Tutor: Mesa Contreras, Dra. Gislina
33. Martín Dávila, M. (1988). *Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Editorial Tormes.
34. McKenna, R. (1991). Marketing is everything. *Harvard Business Review*, 65-77,
35. Monferrer Tirado, Diego. (2013). *Fundamentos de marketing* (Centrals, Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions



Campus del Riu Sec. Edifii Rectorat i Serveis Ed. Primera edició ed.), ISBN: 978-84-695-7093-7.

36. Mullins, John, Orville C. Walker, Jr, Harper W. Boyd, Jr y Jamieson, Barbara. (2013). *Marketing*. Reino Unido: Edinburgh Business School.
37. Muñiz González, Rafael. (2008). *Marketing en el siglo XXI* (Segunda edición ed.): Editorial Centro de Estudios Financieros.
38. Muñiz González, Rafael. (2017, 14 de marzo del 2017). El Marketing del Siglo XXI. "*Colección digital sobre temas de Marketing*", Volumen 1, 337.
39. Quiñones Navarro, Rosa Estela. (2012). *Mercadotecnia internacional* (Primera ed.): RED TERCER MILENIO S.C., ISBN: 978-607-733-026-4.
40. R., Dvoskin. (2004). *Fundamentos de Marketing: teoría y experiencia*. BUENOS AIRES: GRANICA.
41. Rivero Morales, Anicia (2013). *Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María*. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara. Tutor: Machado Chaviano, Dra. C. Esther Lidia
42. Santesmases, M. (1996). Términos de marketing. Diccionario- Base de Datos. Madrid: Ediciones Pirámide.
43. Serra Cantallops, Antoni. (2003). *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.
44. Souto Anido, Lourdes y Pérez Herrera, Yaimara. (2012, julio-septiembre). El rescate del enfoque de marketing en el contexto cubano actual, 3, 30-35.
45. Stanton, William J. (1970). *Fundamentos de marketing*. España: McGraw-Hill.
46. Stanton, William J. (2004). *Mercadotecnia*. Editorial Habana,
47. Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walker, Bruce J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill Companies, ISBN: 970-10-3825-8.
48. Wilcock, Megan. Marketing de contenidos. 77, Recuperado de: [www.divisadero.es](http://www.divisadero.es)



## ANEXOS

### Anexo 1: Análisis por criterios de las definiciones de marketing

Variables \ Autores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	%
Se le denomina proceso social	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	<b>20%</b>
Está encaminado a la creación y/o satisfacción de las necesidades y deseos del cliente	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>100%</b>
Promueve la creación de productos y servicios competitivos	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	<b>30%</b>
Se tiene en cuenta la obtención de ingresos	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	<b>50%</b>
Incluye actividades como la promoción, planificación, creación y distribución de los bienes o servicios	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	<b>70%</b>
Plantea que es un proceso de intercambio	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	<b>50%</b>
Plantea el establecimiento de relaciones sólidas con el cliente	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	<b>20%</b>
Rentabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	<b>10%</b>
<b>Total de criterios</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	

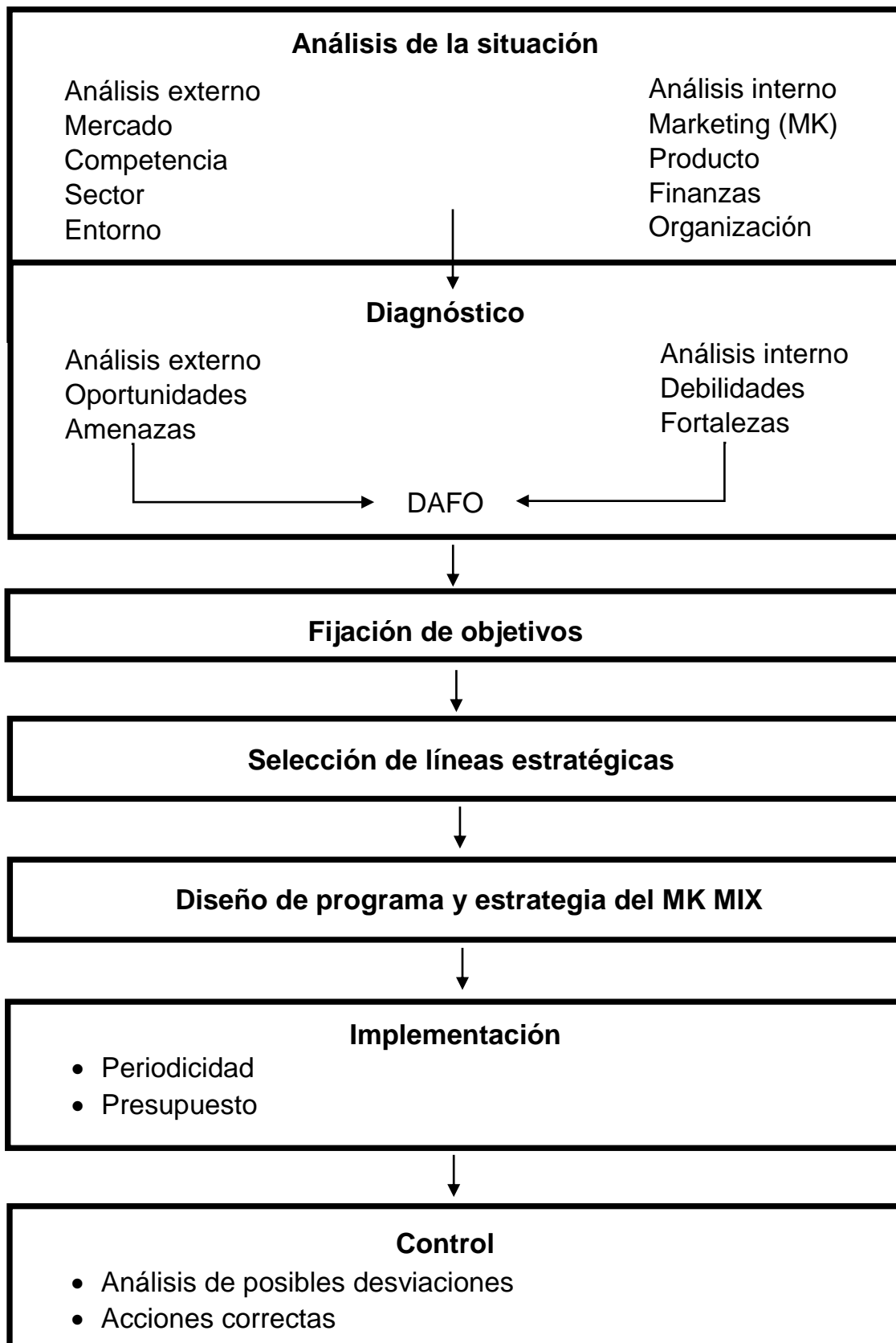
#### Leyenda:

1. Staton (1970)
2. Lambin (1981)
3. AMA (1985)
4. Santesmases (1996)
5. Hernández (2004)
6. Díaz-Fernández (2005)
7. AMA (2006)
8. Kotler y Armstrong (2012)
9. Muñiz (2017)
10. Decreto No. 281 (2018)

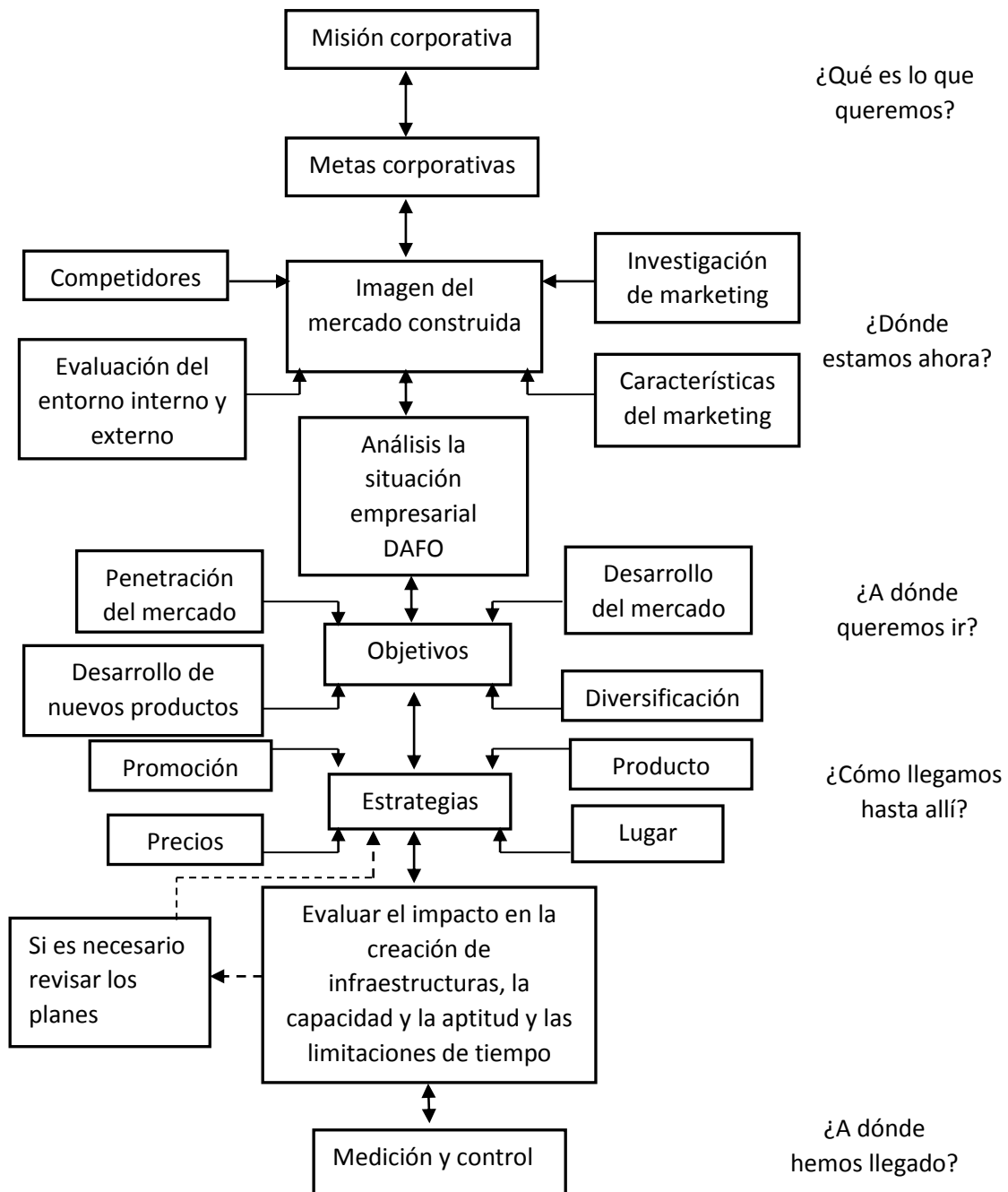
## Anexo 2. Análisis de centralidad para las variables inherentes al marketing

Internal ID	ID	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
2	Está encaminado a la creación y/o satisfacción de las necesidades y deseos del cliente	7	3,5	15	7	0,415	35
4	Se tiene en cuenta la obtención de ingresos	6	0,5	16	6,5	0,394	34
6	Plantea que es un proceso de intercambio	6	0,5	16	6,5	0,394	34
7	Plantea el establecimiento de relaciones sólidas con el cliente	6	0,5	16	6,5	0,394	34
3	Promueve la creación de productos y servicios competitivos	6	2	16	6,5	0,372	32
1	Se le denomina proceso social	5	0	17	6	0,351	31
5	Incluye actividades como la promoción, planificación, creación y distribución de los bienes o servicios	4	0	18	5,5	0,285	25
8	Rentabilidad	2	0	20	4,5	0,14	13

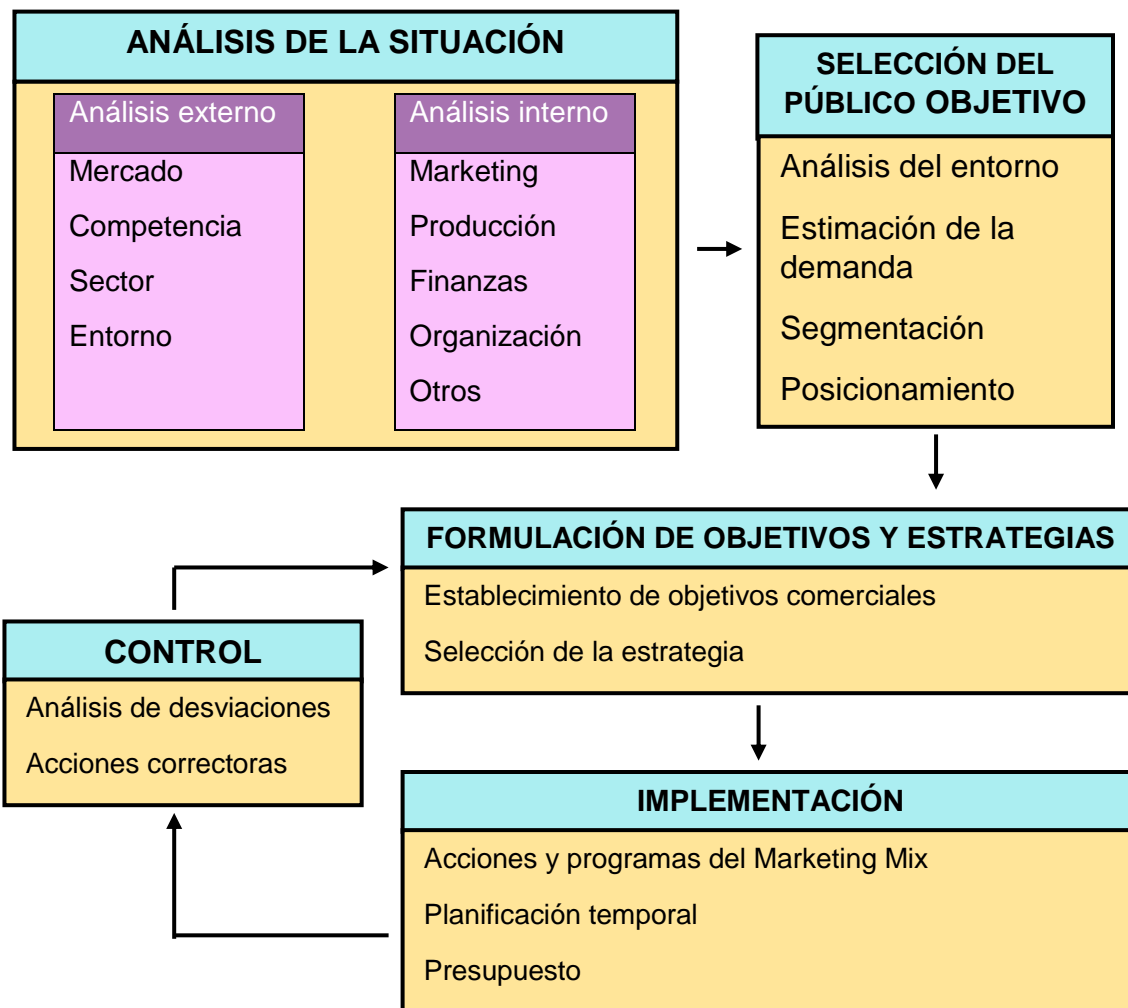
Anexo 3: Procedimiento propuesto por Serra (2003) para la elaboración de un plan de marketing



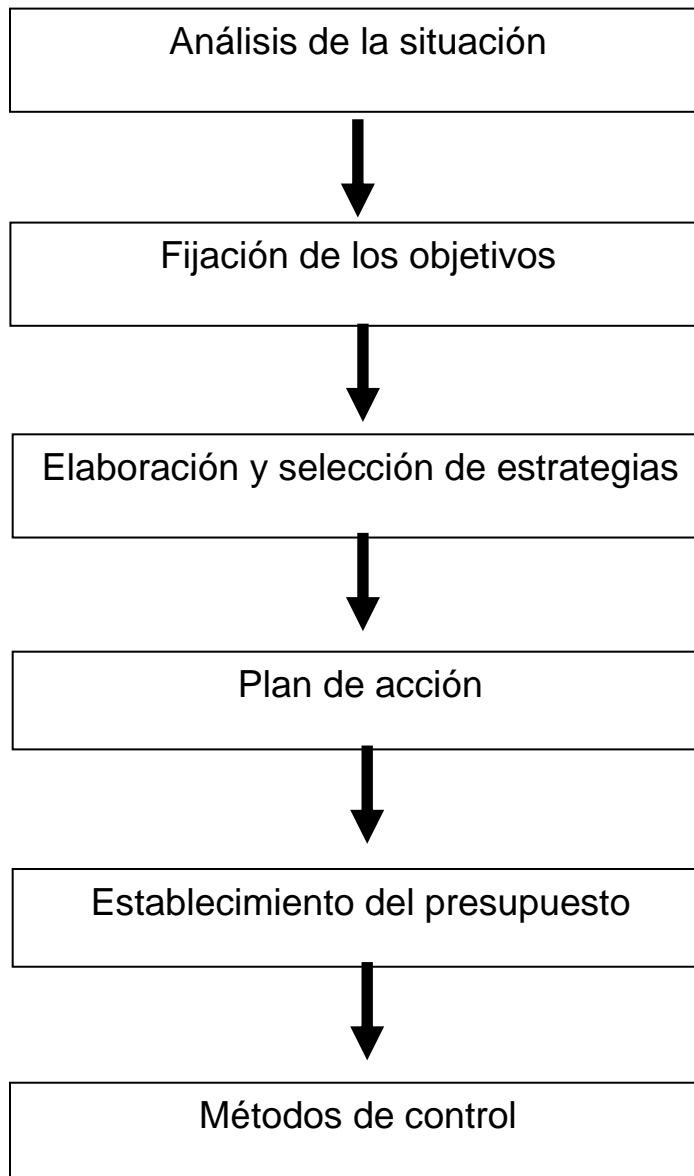
Anexo 4: Modelo propuesto por Cooper (2005) para la elaboración de un plan de marketing



Anexo 5: Procedimiento propuesto por Monferrer Tirado (2013) para la elaboración de un plan de marketing



Anexo 6: Procedimiento propuesto por Muñiz González (2017) para la elaboración de un plan de marketing



## Anexo 7: Análisis de las etapas de los procedimientos para la elaboración del plan de marketing

Etapas	Autores										%
	William A. Cohen (2001)	Guardiola Corral <i>et al.</i> (2002)	Serra (2003)	Cooper (2005)	Stanton, Etzel y Walker (2007)	Hernández Garnica y Maubert Viveros (2009)	Fischer de la Vega y Espejo Callado (2011)	Kotler <i>et al.</i> (2012)	Monferrer Tirado (2013)	Muñiz González (2017)	
Resumen ejecutivo	X			X	X	X		X		X	<b>60%</b>
Contexto		X									<b>10%</b>
Análisis y diagnóstico de la situación externa e interna (Incluye análisis DAFO)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>100%</b>
Pronóstico de ventas							X	X			<b>20%</b>
Capacidad		X		X							<b>20%</b>
Misión		X		X				X			<b>30%</b>
Objetivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>100%</b>
Estrategia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>100%</b>
Planes de acción		X			X	X	X	X		X	<b>60%</b>
Organización (atribución de responsabilidades)		X						X			<b>20%</b>
Implementación	X		X					X	X		<b>40%</b>
Control	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	<b>100%</b>
Presupuesto		X	X		X	X		X	X	X	<b>70%</b>
Seguimiento						X		X			<b>20%</b>
<b>Total de etapas empleadas</b>	<b>43%</b>	<b>71%</b>	<b>43%</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>86%</b>	<b>43%</b>	<b>50%</b>	

## Anexo 8: Segmentación del mercado de GRAFICENTER

### *Segmentación del mercado por tipos de productos*

Tipos de productos	Segmentación del mercado
<b>Artículos para regalos</b>	
Postales	Personas naturales entre 15 y 40 años
Afiches	Personas naturales entre 15 y 30 años
Calcomanías	Personas naturales y jurídicas entre 10 y 40 años
Llaveros	
Pergaminos	Personas naturales y jurídicas entre 15 y 40 años
Bolsitas y cajitas de regalo	
<b>Material escolar</b>	
Ficheros	Personas naturales entre 5 y 12 años
Marcadores	
Prontuarios	
Forros	Personas naturales entre 5 y 18 años
Identificadores	
Libretas	Personas naturales entre 5 y 25 años

### *Segmentación del mercado por tipos de servicios*

Tipos de servicios	Segmentación del mercado
Impresión de documentos	Personas naturales y jurídicas de cualquier edad
Fotos de carnet, visa y pasaporte	
Personalización	
Fotocopias	Personas naturales entre 12 y 50 años
Impresión de fotografías	
Diseño e impresión de tarjetas de presentación	Personas naturales entre 30 y 50 años
Plastificado	Personas naturales y jurídicas de entre 15 y 50 años
Encuadernado	