



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA CERÁMICA BLANCA DE HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Autora: Elianet Téllez Díaz

Tutor: MsC. Elizabeth Guilarte Barinaga

Ing. Leonardo Enrique Mestre Mendoza

HOLGUÍN, 2021



RESUMEN

La presente investigación fue desarrollada en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín, subordinada al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción, con el objetivo de confeccionar un plan de marketing sobre la base de un procedimiento. Mediante la utilización de la auditoría de marketing de Barreiro Pousa se realizó un diagnóstico a la gestión comercial de la entidad, lo que permitió demostrar que algunos de los elementos que componen el plan de marketing están dispersos, lo cual no permite su ejecución de manera armónica y que favorezca coordinar los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión. Constituye este el problema profesional al que se ofrece solución con la investigación; que se fundamenta en la utilización de métodos teóricos y empíricos (histórico-lógico, análisis-síntesis, inductivo-deductivo, sistémico-estructural, observación directa, entrevista informal, revisión de documentos y encuestas), así como herramientas estadísticas y matemáticas como el UCINET 6.165, el SPSS v20.0 y la hoja de cálculo Excel.

Se realizó una comparación entre diversas metodologías de confección de planes de marketing, pudiéndose determinar que el procedimiento de Stanton (2000) es el más adecuado en cuanto a su componente teórico, además se adapta a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el mejoramiento de la gestión comercial de la entidad, posibilitando una mayor armonización de todos los elementos de mercado mediante la proyección de estrategias de comercialización.

ABSTRACT

This research was developed in the Empresa Cerámica Blanca de Holguín, subordinate to the Industrial Construction Business Group, with the aim of drawing up a marketing plan based on a procedure. Using the marketing audit of Barreiro Pousa, a diagnosis was made of the commercial management of the entity, which allowed to demonstrate that some of the elements that make up the marketing plan are dispersed, which does not allow its execution in a harmonious way and that it favors coordinating the efforts of the organization to improve its management. This constitutes the professional problem to which a solution is offered with research; which is based on the use of theoretical and empirical methods (historical-logical, analysis-synthesis, inductive-deductive, systemic-structural, direct observation, informal interview, document review and surveys), as well as statistical and mathematical tools such as UCINET 6.733, SPSS v20.0 and the Excel spreadsheet.

A comparison was made between various methodologies for preparing marketing plans, and it was possible to determine that Stanton's (2000) procedure is the most appropriate in terms of its theoretical component, and it also adapts to the conditions of the organization under study.

The main conclusions are based on the improvement of the commercial management of the entity, enabling a greater harmonization of all market elements through the projection of marketing strategies.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Conceptualización y evolución histórica del Marketing	6
1.2 Planeación estratégica del marketing	15
1.3 El Marketing en Cuba. Situación actual y perspectivas de desarrollo	19
1.4 Particularidades del marketing en la empresa Cerámica Blanca de Holguín.	25
CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA CERÁMICA BLANCA DE HOLGUÍN.....	34
2.1 Comparación teórica de procedimientos de confección de planes de marketing .	34
2.2 Descripción metodológica del procedimiento para la confección del Plan de Marketing	36
2.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín.....	39
2.4 Evaluación del impacto económico-social del diseño de Plan de Marketing para la Empresa Cerámica Blanca de Holguín.....	52
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	56
ANEXOS	59

INTRODUCCIÓN

Los mercados mundiales se desarrollan en escenarios cada vez más dinámicos y complejos. La crisis económica, el incremento sostenido de los índices de competencia empresarial y las transformaciones tecnológicas que se desarrollan continuamente, obligan a las organizaciones a definir técnicas de avanzada en materia de gestión comercial.

Se puede afirmar que en la actualidad, el marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, ya que su objetivo 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 (Barreiro Pousa, 2003).

Es una disciplina dedicada a estudiar el comportamiento del entorno y las necesidades de los consumidores, y posibilita analizar la gestión comercial de las compañías con la finalidad de atraer, captar, retener y fidelizar a los usuarios finales a través de la satisfacción de sus deseos y solución de sus problemas. Sin duda, el marketing es un aspecto cada día más importante para los negocios y empresas, que luchan por abarcar cada día una mayor cuota de mercado con sus negocios, lo que implica más clientes, mayores ventas y como consecuencia de ello, mayores ganancias.

Sin una estrategia de comercialización bien diseñada o definida, pocas empresas pueden lograr ser realmente sostenibles. No es suficiente con tener un gran producto, es necesario saber de qué forma vamos a venderlo y es esencial poner en marcha diferentes acciones de mercadotecnia planificadas, que puedan ayudarnos a conseguir cada una de las metas marcadas.

Una de sus características más útiles e importantes consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado, ya que el entorno cambia y evoluciona constantemente; el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios.

Para ello, es necesario comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos con el máximo beneficio (Muñiz

González, 2014). En tal sentido, el plan de marketing se ha convertido en el instrumento ideal e imprescindible para lograr dicha intención.

El plan de marketing es el proceso continuo de establecimiento de objetivos a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables del marketing (Cruz Roche, 1994).

Se utiliza como una guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales que se diseñen en las organizaciones, con vistas a brindar un servicio que se ajuste a las expectativas de un consumidor que se vuelve cada vez más exigente.

Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y los servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción (Fernández et al., 2005).

Antes de la década de los 90, la utilización del marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar la calidad y oportunidad de las ofertas con la mayor eficacia y eficiencia posible (Barreiro Pousa, 2003). En las bases generales del perfeccionamiento empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluye el marketing como un subsistema empresarial cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes.

La industria de la construcción constituye un sector estratégico en Cuba, persigue lograr la recuperación de las infraestructuras existentes, así como la sustitución de importaciones, lo cual fue reafirmado en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba en el presente año, aprobándose los (*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*, 2021).

Ejemplos de dichos lineamientos son: 18, 56, 59, 117, 154, 157, 178, 185, 190. De manera general en estos se relacionan elementos como: investigación de mercados, sistemas de comercialización, desarrollo de nuevos productos y servicios, fomento de nuevas iniciativas empresariales y competitividad empresarial.

El empleo del marketing en estas empresas, está dirigido al desarrollo y fortalecimiento de nuestra economía, como elemento dinamizador definiendo en ellos las vías para lograrlo a través del incremento de la calidad de las producciones y el perfeccionamiento de las formas de comercialización que utilizan las tecnologías más avanzadas.

La Empresa de Cerámica Blanca de Holguín, es una industria subordinada al Grupo Empresarial Industrial de la Construcción perteneciente al Ministerio de la Construcción y tiene como misión producir, transportar y comercializar de forma mayorista productos de cerámica blanca y otros materiales y productos para la construcción, para asegurar estos recursos a los planes de desarrollo socio-económico que se llevan a cabo en el país y asegurar la venta directa a la población en la red de tiendas del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN).

El propósito primordial de la entidad, con potencialidades de crecimiento, teniendo en cuenta la creciente demanda de sus productos y el deseo de aumentar sus producciones, es ampliar su comercialización satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a volúmenes, calidad y diseños, a partir de la realización de una inversión extranjera.

Por lo que es de vital importancia potenciar y plantear acciones que contribuyan a aumentar la comercialización de los productos ofertados por la empresa Cerámica Blanca de Holguín para lograr la inserción en nuevos mercados y aparejado a esto, el incremento de la satisfacción de los clientes y de los ingresos, a partir de la ampliación de la capacidad productiva, al menor costo posible, por ello se realiza un estudio en la empresa para analizar su estado actual de marketing.

Se aplicó la Auditoría de Marketing (Barreiro Pousa, 2001) la cual arrojó las siguientes deficiencias:

1. No están definidos los objetivos de marketing y no poseen los recursos necesarios para su correcta planeación y ejecución, no logrando medir y controlar los mismos.

2. No cuentan con una cartera de productos bien definida.
3. No se establecen estrategias de marketing para alcanzar los objetivos propuestos.
4. No se realizan estrategias de promoción o publicidad de las actividades que realiza la empresa.
5. Se carece de sistemas de información, planificación y control del marketing, por lo que la toma de decisiones empresariales en ese sentido resultan deficientes.
6. No se dedica una parte del presupuesto anual de la empresa al desarrollo de las actividades de mercado.

Dado a que esta **situación problemática** afecta directamente el desempeño de la empresa se define como **problema profesional**: Los elementos que deben componer el Plan de marketing están dispersos, lo cual no permite su ejecución de manera armónica y que favorezca coordinar los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión. Se expone como **objeto de estudio** la gestión del marketing. Se plantea como **objetivo general**: confeccionar un plan de marketing sobre la base de un procedimiento para la Empresa Cerámica Blanca de Holguín, que permita armonizar todos los elementos que lo componen y que favorezca mejorar su gestión.

Para lograr el cumplimiento del objetivo general, se definen como **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico-práctico-referencial que establezca las bases que permitan la solución del problema planteado a partir de la literatura nacional e internacional más actualizada.
2. Seleccionar un procedimiento para la elaboración de un plan de marketing.
3. Confeccionar el Plan de Marketing a partir del procedimiento seleccionado.

Se define como **campo de acción** el plan de marketing para la empresa Cerámica Blanca de Holguín. Se establece como **idea a defender** que: Si se confecciona un plan de marketing sobre la base de un procedimiento para la Empresa Cerámica Blanca de Holguín, que permita armonizar todos los elementos que lo componen, se contribuirá a la mejora su gestión.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos, empíricos y herramientas, los cuales se muestran a continuación:

Métodos teóricos

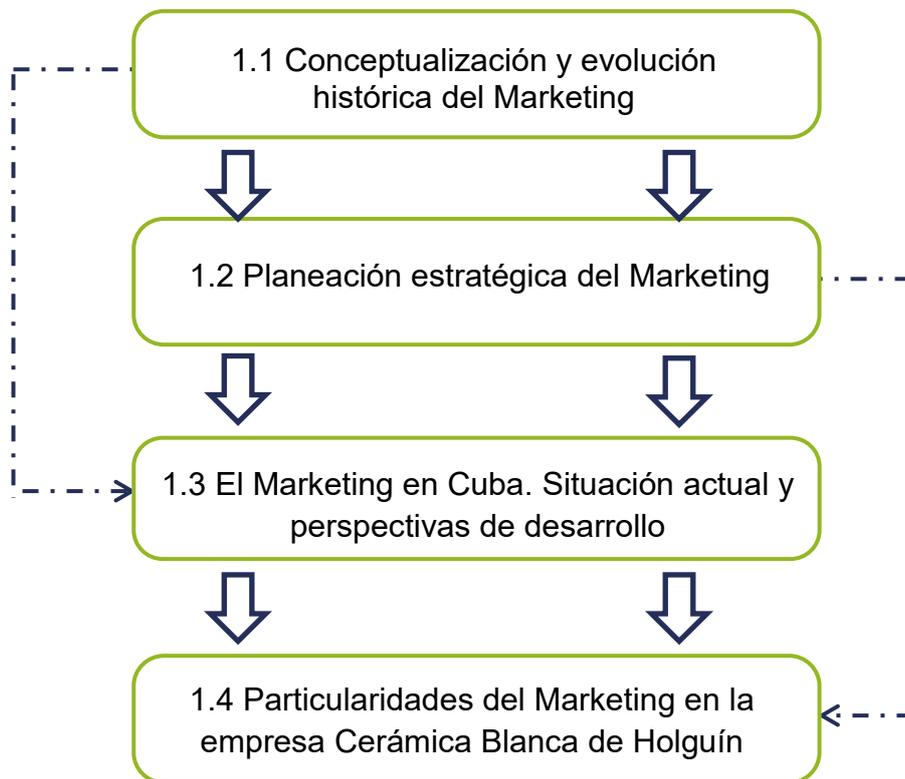
- Histórico – lógico: en el estudio los antecedentes de la planeación estratégica del marketing y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial
- Análisis – síntesis: utilizado para proporcionarle tratamiento subjetivo a la planeación estratégica del marketing en sus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

Los **métodos empíricos** utilizados fueron la observación directa, la entrevista informal, la revisión de documentos y las encuestas. Además la hoja de cálculo Excel permitió gestionar los datos y se emplearon técnicas y herramientas estadísticas para el procesamiento de información como los software UCINET v6.165 y el SPSS v20.0, en aras de determinar cuál procedimiento era el más adecuado para aplicarse en las condiciones de la organización.

La presente investigación está compuesta por dos capítulos; en el primero, se expone el marco teórico-práctico-referencial que sustenta la investigación, además de la aplicación de una auditoría para diagnosticar la situación actual en la gestión del marketing en la empresa. En el segundo capítulo se realiza la selección del procedimiento a aplicarse en la entidad bajo modelos científicos, así como su aplicación para la confección de un Plan de Marketing en La Empresa Cerámica Blanca de Holguín. Además, se incluye una valoración económica y social de la entidad, conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos necesarios para apoyar la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se analizarán los aspectos principales que servirán de apoyo durante la investigación. Serán mostradas las particularidades relacionadas a la conceptualización y evolución histórica del marketing, además de analizar su planeación estratégica y su situación actual en Cuba, así como el estado actual de este en la empresa Cerámica Blanca de Holguín. Para una mayor comprensión de la estructura del capítulo en la siguiente figura 1.1 se muestra el hilo conductor del marco teórico referencial de la investigación.



1.1 Conceptualización y evolución histórica del Marketing

El concepto marketing ha sido definido de diversas formas por diferentes autores, esto indica en cierta medida la polémica existente entre los estudiosos del Marketing al definir el campo de estudio de esta importante disciplina. A continuación, se hace referencia a algunas de estas definiciones establecidas por relevantes autores en el campo de la Mercadotecnia:

- La American Marketing Association (A.M.A, 1960) lo define como: “es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario.”
- (McCarthy, 1964), define el marketing como "el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor

hasta el consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas".

- (Stanton et al., 1969) propone la siguiente definición de marketing: El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización.
- Para (Kotler, 1984) el marketing es un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la creación y el intercambio de productos y servicios con otros.
- Para la American Marketing Association (A.M.A, 2004): El marketing es una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización y sus públicos de interés.

El marketing como disciplina, su concepción y práctica, han estado estrechamente asociados a la evolución histórica de los acontecimientos y circunstancias contextuales que caracterizan los diferentes momentos históricos según ciclos sociales y económicos de las sociedades. A continuación se ilustran los distintos momentos en la historia y desarrollo del marketing, que permitan identificar los factores que generaron los cambios y transformación del marketing y la evolución de los conceptos como reflejo de las necesidades cambiantes de las organizaciones y la sociedad. Estos elementos evidencian que el campo de esta disciplina todavía está en evolución.

Etapas de la evolución del Marketing: (Rivera Sanclemente, 2015)

Primer período del marketing (1800-1920). Orientación hacia la Producción.

Para abordar el desarrollo histórico del marketing se ilustran diferentes periodos evolutivos. Un primer periodo identificado por algunos autores como periodo Precedente, periodo Prehistórico y de principios o de iniciación, comienzos del marketing anterior al siglo XX y exactamente en el periodo comprendido entre 1800 y 1920 denominado el periodo de Orientación a la Producción anterior al desarrollo de la Revolución Industrial.

Aunque se registra un largo periodo donde no hubo documentación al respecto, no quiere decir que la práctica del marketing no se diera en el seno de las

comunidades. Es así como los empresarios fabricaban con métodos artesanales productos para ser vendidos en su entorno más cercano y casi que exclusivamente para un determinado tipo de consumidor.

Se trata de una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente y produce sus propios alimentos, fabrica sus propias telas, construye su casa y utensilios. Hay muy poca especialización en el trabajo y se encuentra ausente la necesidad de cualquier tipo de comercio.

Con el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a generarse el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cuando una persona produce más de los que desea, o desea más de lo que produce, se origina la base para el comercio y el comercio es el corazón del marketing.

Producir constituía la principal preocupación de las organizaciones que apenas prestaban atención a nada que no estuviera relacionado con su capacidad para generar productos terminados. Esta orientación surge en una circunstancia donde la oferta era aún inferior a la demanda. Así se fue desarrollando la oferta, es decir, aparecen más competidores con soluciones destinadas al mismo producto; en consecuencia el consumidor empezaba a tener más donde elegir, lo que generó una nueva orientación ya no centrada en la producción sino en el producto, haciendo énfasis en la calidad del mismo en sus nuevas presentaciones para diferenciarse de los competidores.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, la mayoría de los negocios son a pequeña escala y sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción. La práctica normal es producir manualmente bajo pedido.

Se evoluciona hacia el marketing moderno principalmente en Estados Unidos como influjo de la denominada segunda Revolución Industrial en la cual la producción sufre cambios e incrementos sustanciales. Esa dinámica social de estructuración de la red económica de producción dio lugar a la incipiente aparición de lo que hoy se conoce como marketing.

Se creó entonces el denominado marketing masivo como requisito previo para la producción en serie. En este primer periodo los negocios requerían determinar cuánto de lo que se producía estaba siendo consumido; necesidad que surge en

razón a que la mayor parte de lo manufacturado era vendido a los denominados intermediarios, cuya demanda no reflejaba necesariamente los requerimientos del consumidor final, pues los intermediarios tenían la capacidad de intervenir el proceso a través de la administración de los inventarios y de las condiciones de distribución.

La investigación de mercados y el marketing apenas si se tenían en cuenta. Los esfuerzos en el marketing desplegados por un escaso número de investigadores se orientaron a descubrir los métodos para que los gerentes pudieran resultar eficientes en las ventas.

De este periodo podría concluirse que la práctica del marketing estuvo orientada hacia la producción, mientras que la investigación se concentró en la distribución y adquisición sistemática de los productos más que en el campo de las necesidades, deseos, demanda y opciones del consumidor.

Fueron tan débiles los fundamentos de la teoría del marketing que muchos de sus estudiosos se concentraron casi exclusivamente en la problemática de la oferta (periodo de orientación a la producción) y dejaron de lado los aspectos propios de la demanda que ya comenzaba a ser compleja e incierta. Se inicia la preocupación empresarial por el concepto de utilidad producida por el marketing, empieza a desarrollarse el concepto de publicidad desde un enfoque de la psicología y se reconoce que la venta puede ser enseñada y aprendida y se empieza a aceptar la idea de tener un mejor vendedor con determinadas cualidades humanas, con un genuino interés por los otros, cortés e inteligente.

Segundo período del Marketing (1920-1950). Orientación a las Ventas. Fase de estructuración del Marketing. Investigación de mercados.

El segundo periodo comprendido entre 1920 a 1950, ha sido denominado Orientación a las ventas. En los primeros 10 años de este periodo (1920-1930), se genera lo que ha sido denominado por algunos autores como fase de estructuración.

Periodo caracterizado por el boom de la empresa americana de exitosos negocios. Es fundamental la necesidad de disponer de un mayor y mejor conocimiento de los factores que incide en el flujo del comercio que pudieran obstaculizar el alcance de los objetivos corporativos; es prioritario eliminar la incertidumbre de ser exitosos en los respectivos mercados y como se vive el

periodo de la primera posguerra induce a los negocios de la época a incorporar la investigación en su actividad cotidiana.

La investigación de mercados caracteriza al marketing en este periodo de la historia; se concentró en la sistematización de los métodos y el conocimiento con el fin de alcanzar los propósitos de los negocios en vigencia; se desarrollaron técnicas de recolección de investigación y trabajo de campo potenciando su capacidad de medición. Se crearon los métodos para diseñar cuestionarios para determinar y seleccionar muestras y para confrontar los datos recopilados. Adquiere vigencia la investigación por encuestas con el propósito de medir y poder guiar el desempeño de las organizaciones, lo que mejoró la demanda de bienes y servicios.

Para esta época se define el marketing como una actividad económica afectada por las condiciones sociales y económicas predominantes. Igualmente, la venta al por menor experimenta un gran avance, se publican diferentes textos en los cuales se explica la utilización del método científico en la solución de problemas con ventas y se realizan análisis estadísticos de distribución.

Hacia el periodo comprendido entre 1930 a 1950, se experimentan las consecuencias generadas por la Gran Depresión vivida en los Estados Unidos y se empieza a sentir la particular especialización de las distintas disciplinas sociales entre las que surge el marketing. Para la disciplina del marketing se establecieron fronteras entre el comportamiento del consumidor y la gerencia del marketing, pero la investigación de mercados y los logros hasta aquí alcanzados en investigación lograron darle a la disciplina el status de ciencia, incluso ni siquiera le fue definido su campo de acción como tampoco los límites de su alcance.

Se destaca la aparición de las relaciones públicas como una nueva variable de comunicación comercial, que debe reflejarse para utilizar la imagen de la empresa en el exterior. Hay interés por el desarrollo de la investigación del consumidor con las encuestas de consumo dando lugar a lo que se conoce como el primer jurado de consumidores.

Al final de esta década, se empieza a utilizar el teléfono como medio de desarrollo de entrevistas para la investigación. En los años veinte y treinta, la disciplina atraviesa un periodo en el cual, se crean y asientan sus principios básicos. El concepto de marketing se fundamenta en el análisis interrelacionado

de productos, funciones e instituciones. Además se obtuvieron los primeros estudios sistemáticos sobre “El comportamiento de compra del consumidor”.

Puede afirmarse que este periodo se caracterizó por la aparición del marketing como disciplina, el establecimiento y el crecimiento de escuelas de negocios en distintas universidades y el notable incremento de la independencia de los académicos del marketing generando controversia en el tratamiento convencional de la teoría del consumidor. Esta perspectiva centrada en el comportamiento del consumidor junto a la utilización de los modelos de análisis económico y a la concepción del marketing como institución social, son las características predominantes del marketing hacia los años cuarenta y cincuenta.

Las actividades del marketing se interpretan como un proceso económico, mediante el cual, los bienes y servicios se intercambian y se determinan sus valores en términos de precios monetarios. Es así como dicho proceso convierte a los actores y actuaciones del marketing en una institución social dentro de la economía de libre empresa.

El intercambio y movimiento de bienes entre diferentes regiones permite destacar la importancia superior de los vendedores sobre la de los fabricantes. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de hombre de negocio comienza a ayudar a la venta de la producción, actuando como ligazón entre productores y consumidores, conocido como el intermediario, desde la perspectiva empresarial.

Tercer Período del marketing (1950-1990). Orientación al Marketing. Surgimiento del Comité de la American marketing Association (AMA) y sus directrices estructurales y conceptuales para la nueva disciplina.

Posteriormente, el tercer periodo que caracteriza la evolución del marketing comprende la década de 1950 a 1960, que ha sido denominada como Orientación al Marketing, surge cuando se toma conciencia de que es mejor aprender primero de los clientes para descubrir que es lo que quieren, como les conviene más y adaptárselo a sus necesidades y preferencias; el objetivo deja de ser vender y pasa a ser satisfacer a los clientes con lo que se les vende. Este periodo se caracteriza por la concepción del marketing como proceso socioeconómico que requiere fundamentar sólidamente su condición de función

empresarial, con la condición de ser eficiente para que el concepto así establecido tenga sentido.

El concepto que dio origen al marketing por Theodore Levitt en 1950, fue el de orientar los productos al grupo de compradores que los usa o consume, así entonces, se orientan los esfuerzos de promoción a las masas mediante los medios de comunicación (cine, radio, televisión) que comenzaban a aparecer en este periodo dando inicio a la disciplina del marketing propiamente dicha. Este es un periodo marcado por las características propias de la segunda posguerra como un mundo lleno de contrastes.

Estas circunstancias fueron transmutándose a lo largo del tiempo generando un periodo convulso, con grandes giros en lo social, en lo económico, en lo político, en lo ambiental, en lo demográfico etc. A la par de estos sucesos el marketing fue adquiriendo características que lo distinguieron y le dieron cuerpo a los principios que le son propios.

El hecho de mayor trascendencia en relación con la conceptualización del marketing y que marca el cambio de época, se produce en 1960 cuando el Comité de la AMA culmina su trabajo de recopilación y estudio de conceptos y define el marketing. De este modo se propicia la consolidación de la disciplina entrando en una etapa de fertilidad investigativa que llevará a ampliar su conceptualización, su contenido y sus límites.

El marketing como función empresarial es la propuesta ya clásica y el famoso paradigma de McCarthy en 1964, que interrelaciona diversas variables y políticas del marketing a través de su famoso modelo de las cuatro "Ps", como también concebir el marketing como proceso socioeconómico. Es esta manera de visionar el marketing la que da comienzo al periodo orientado al consumidor. Con este modelo comienza a tener espacio el consumidor como parte del proceso de intercambio.

Paralelamente comienza a interpretarse el marketing gerencial como sinónimo de toma de decisiones respecto a productos, canales, precio, promoción y locaciones, y se hace énfasis en la función de planeación, y en la responsabilidad social inherente al marketing. Las críticas fueron creciendo en la medida en que las empresas tomaban ventaja de sus grandes estructuras de producción lo que generó un movimiento social de defensa y de protección de los derechos del consumidor.

Finalmente, el marketing termina extendiéndose de manera decidida hacia las esferas de lo social a partir de los escritos y aportes intelectuales de Kotler y Levy en 1969. Las bondades sociales siguieron presionando hasta que la AMA en 1985 estableció una nueva definición direccionada hacia el marketing como “el proceso de planeación y ejecución del concepto, del precio, de la promoción, y de la distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos tanto individuales como organizacionales”.

Se extendió así el marketing hacia la salud, la educación, la política, la defensa de los derechos de las comunidades, el gobierno, juntas de acción comunal, partidos políticos, derechos humanos, en fin hacia todas las ideas y las causas sociales que buscan el mejoramiento de las condiciones de vida del grupo humano al que pertenece cada organización. A partir de estas connotaciones sociales aportadas por la concepción y práctica del marketing; la investigación de mercados empieza a apoyarse de manera definitiva en aproximaciones relativistas llamadas cualitativas para comprender la verdadera dimensión del comportamiento del consumidor en su actuar diario.

Cuarto Período del Marketing (1999 - a la fecha). La era de la Internacionalización y el libre Comercio. Instauración de Internet y los nuevos paradigmas para la era Digital.

Se ilustra a continuación el cuarto y último periodo comprendido a partir de 1999 a la fecha. En este último periodo se destaca desde el punto de vista social la caída del muro de Berlín y con ello el derrumbe del mundo socialista construido alrededor de la conquista del poder por grupos y movimientos sociales y políticos en el mundo. Se destaca la definición y estructuración del nuevo orden mundial con sus nuevas aperturas económicas, acuerdos bilaterales y multilaterales, con los que se lograron borrar fronteras a través de los diferentes mecanismos de integración.

El nuevo orden económico internacional, tiene como fundamento el mundo de la información y el desarrollo tecnológico para su utilización. La instauración de Internet, que no solo ha acercado a las personas mediante permanente comunicación instantánea, sino que ha contribuido a la realización de negocios a través del mundo constituyéndose en el más revolucionario de los desarrollos tecnológicos producidos durante los últimos años con la evidente expansión de

su utilización, disponibilidad de información y accesibilidad de una forma inusitada, nunca antes imaginada.

Frente a este notable desarrollo tanto de la información como de la tecnología disponible para analizarla e interpretarla, el marketing ha tenido que encarar un reto aún mayor, que le permita a las empresas tomar decisiones frente a la cambiante situación de los mercados actuales. Los negocios están haciendo un mejor trabajo de retención de consumidores buscando caminos imaginativos para exceder las expectativas de los mismos.

Para el nuevo milenio la clave para el éxito competitivo es cambiar su marketing tan rápido como su mercado. La empresa exitosa es aquella cuyo marketing la puede llevar adelante en los rápidos cambios del mercado a nivel global.

La anterior síntesis cronológica destaca la hipótesis basada en el irrefutable hecho de que es el entorno, el contexto que ha determinado las diferentes acepciones que el marketing ha tenido que asumir dentro del contexto histórico y social en el que ha hecho presencia (Rivera Sanclemente, 2015).

En la actualidad, el mundo se encuentra atravesando una crisis sanitaria por el efecto de la pandemia del Covid-19, que ha tenido un impacto sin precedentes a nivel mundial, afectando a todos los sectores de manera general. El coronavirus ha traído consigo una serie de consecuencias económicas debido a las restricciones de movilidad, el confinamiento y las limitaciones globales a las que se ha visto expuesto el mercado.

Esta situación revoluciona continuamente la forma en que vivimos, nos comunicamos y principalmente como compramos, teniendo un impacto fundamental en el marketing que ha dado un giro para poder satisfacer rápidamente las necesidades de una población obligada al confinamiento. La situación causada por la expansión del COVID-19 alrededor del mundo ha puesto en jaque la economía de la mayoría de los países, obligando al comercio a cerrar sus puertas y a replantearse la manera de como relacionarse con sus clientes.

En estos tiempos las redes sociales se convirtieron en una herramienta clave para las empresas en su cercanía a los consumidores. Hoy en día estar presentes en las principales redes sociales, es una estrategia de marketing relacional, que se convierte en una oportunidad única de crear contenido de calidad, promocionar y conquistar nuevas audiencias.

Es importante entender que dar el paso al mundo digital no se trata de desvanecerse como tienda o negocio físico, todo lo contrario se trata de ofrecer más alternativas a los clientes, facilitándoles los procesos y adaptándose a sus necesidades. Envíos a domicilio, devoluciones o recogidas en la tienda física son alternativas que, bien utilizadas, aportarán un gran valor añadido al negocio.

Vender en tiempos de pandemia significa adaptarse a las preocupaciones de los clientes, al confinamiento y las limitaciones de movilidad, cambios de paradigmas y sobre todo a nuevos hábitos de consumo. Tener la capacidad de flexibilizar los procesos en los canales de venta y marketing, es fundamental para mantenerse a flote en los momentos más complicados y no cerrar las puertas, como fue el caso de muchas empresas que no lograron sobrevivir en esta pandemia.

El mercado nunca volverá a ser el mismo y tampoco la forma de conquistar clientes. Ahora, quedarse atrás no es una opción y los contextos en que vivimos demandan una planificación capaz de adaptarse en escenarios complejos y reaccionar con la mayor inmediatez.

1.2 Planeación estratégica del marketing

Al analizar su evolución histórica, se evidencia que el marketing pasa de una concepción restringida hacia una moderna, no solo centrándose en la producción de forma lineal, sino en lograr productos cada vez más diferenciados, con atributos mucho más atractivos, todo ello enfocado a lograr un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad, tratando de satisfacer las necesidades del cliente. El marketing es una actividad imprescindible para el constante desarrollo de las organizaciones en el contexto actual a nivel internacional (Tasé Velázquez, 2012).

La planeación estratégica prepara el terreno de una empresa, lo que se considera un proceso administrativo capaz de desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes, basándose en el establecimiento de una serie de pasos a seguir que son: una misión bien elaborada, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas (Stanton, 2000).

La formulación de las estrategias de marketing quizás sea una de las tareas más importantes a desarrollar, pues es el mecanismo que tiene la empresa para tener

influencia sobre los clientes teniendo en cuenta además sus competidores, ya que la implantación de dichas estrategias suponen un costo asociado a la utilización de los recursos necesarios para ello, y a la vez determinan la posición competitiva de los productos de la empresa (García Vidal et al., 2007).

La reflexión estratégica de una empresa debe plasmarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo seleccionada y cree que a mediano y largo plazo la supervivencia y progreso de la organización dependen de su capacidad de anticiparse en el tiempo a la evolución de los mercados y lograr modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades. Y ese programa anteriormente mencionado es el plan de marketing (Kotler, 2000).

Un plan de marketing no es más que la traducción táctica de una estrategia. El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva, ya sea de cualquier tamaño o el sector al que pertenezca. Es un instrumento esencial con el cual debe contar la empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados por la empresa, de no ser así, la organización estará expuesta a sufrir riesgos de fracaso y amplio desperdicio de recursos materiales y financieros (García Vidal et al., 2007).

La valía del plan de marketing radica en esencia en que define: Qué y cómo se ha de vender y en qué cantidades; a cuáles precios y a quienes se les venderá; dónde y cuándo se les venderá; a través de cuáles canales o circuitos de distribución. Contando con limitados medios de apoyo; asigna responsabilidades individuales para cumplir estos objetivos y alcanzar un beneficio determinado; es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una institución en el campo del marketing para un período de tiempo determinado (Guerra Solana, 2012).

El plan de marketing proporciona 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 se encuentra la organización, delimitando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la empresa, sino totalmente coordinado y congruente

con el plan estratégico, por lo que se dice que un marketing es efectivo si recibe la ayuda de un plan de marketing pensado y diseñado correctamente, independientemente de que no existe un modelo válido para todas ellas, 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 estas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama, esto facilitará la integración de todas las actividades y asegurará un futuro posible para la empresa, ubicándola en un mercado competitivo y con una gran aceptación por los clientes.

Objetivos del plan de marketing

Generalmente, los objetivos que fundamentan la elaboración de un plan de marketing en un momento determinado de la vida gerencial son los siguientes:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios y compradores
- Asegurarse que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el siguiente ahorro de tiempo y recursos
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha
- Guiar la puesta en marcha de un negocio (Cabrera Pérez. et al., 2003).

Cobertura del Plan de Marketing:

El plan de marketing es un instrumento que puede servir a toda la empresa u organización, sin embargo, es más frecuente que sea elabore uno para cada división o unidad de negocios. Por otra parte, también existen situaciones en las que son imprescindibles planes más específicos, por ejemplo, cuando existen marcas clave, mercados metas muy importantes o temporadas especiales (como ocurre con la ropa de moda o de temporada).

Beneficios del plan de marketing

Se estima que algunos de los beneficios que se obtienen al preparar el plan de marketing, en correspondencia con los intereses internos y externos de la organización son los siguientes:

- Entender mejor su producto o servicio
- Determinar cuáles son sus metas y objetivos
- Anticipar posibles problemas y fallas
- Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa
- Es una herramienta de comunicación para familiarizar empleados, personal de ventas, suplidores asociados en los objetivos de la empresa (Cabrera Pérez. et al., 2003).

Aspectos a tener en cuenta para elaborar un plan de marketing

Elaborar un plan de marketing no es una tarea sencilla que se pueda realizar de un momento a otro, sino que es un trabajo que requiere de tiempo y dedicación. Este cuenta con varias partes y requiere de abundante información, soliendo ser necesario el desarrollo de una o varias investigaciones que permitan conocer todos los aspectos relacionados con el proyecto o futuro negocio.

Antes de lanzarse a confeccionar un plan es necesario elaborar cuidadosamente las ideas. Con él se examinan las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica (si puede hacerse), económica (si dará los resultados esperados) y financiera (si existen los recursos necesarios).

Es recomendable empezar haciendo un plan simple y básico, y poco a poco ir profundizando en el desarrollo de las partes a medida que se va obteniendo más información, y de acuerdo a las necesidades u objetivos del plan, o a las personas a quien irá dirigido. Se inicia con una síntesis: el resumen ejecutivo. A continuación, presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o acepciones, en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas. El plan de marketing resume las variables producto o servicio, producción, comercialización, resultados y finanzas comerciales (Ruiz Almeida, 2014).

Para su elaboración es preciso definir dónde se encuentra la empresa y a dónde quiere llegar, lo cual se considera como el punto de partida. A su vez, debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables una

aproximación realista y detallada de la situación de la entidad. Tiene que incluir y desarrollar todos los objetivos haciendo uso de la información y análisis adecuados. Se deben determinar cuáles son las estrategias en casos de adversarios comerciales. El lenguaje a utilizar será simple, de modo que resulte fácil de leer y comprender.

Es importante aclarar que en un plan de marketing se deben limitar las proyecciones a largo plazo (más de un año). Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza el mismo. Por otra parte se debe evitar el optimismo, es necesario ser lo suficientemente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y utilidades.

Por todo ello resulta imprescindible, para la empresa moderna en desarrollo tales como las cubanas, poseer una estrategia de marketing que se concrete en políticas que aseguren la oferta, de forma tal que el cliente reconozca en ella el valor percibido en el producto/servicio ofrecido. Dicha estrategia se resume, de forma actualizada y adaptada a las condiciones reales de la organización, en el plan de marketing como herramienta de mejora continua.

1.3 El Marketing en Cuba. Situación actual y perspectivas de desarrollo

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, tal situación conllevó a la toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad (Fernández et al., 2005).

Es a partir de los años noventa del pasado siglo, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial, para introducirse en los mercados externos. Medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con el capital extranjero, el desarrollo del trabajo por cuenta propia y la más reciente Tarea Ordenamiento, etc., han conformado una forma de gestión diferente al pasado por la necesidad de insertar la economía en el mercado mundial.

En Cuba, la demanda es superior a la oferta para casi la totalidad de bienes y servicios que consume la sociedad hoy. De ahí la noción de algunos en el país de que no es necesario hacer marketing, pues toda producción tiene asegurado un determinado mercado. Este puede ser considerado el principal agravante que tiene la función de marketing en Cuba hoy: la falsa noción de no necesidad de

que las organizaciones sean competitivas. Por esto hacer marketing en Cuba y medir su efectividad no era visto por muchos como una necesidad económica.

Tabla 1.1: Comparaciones del marketing en Cuba

Empresa antes 1994	Empresa en el siglo XXI
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

Fuente: (Fernández et al., 2005)

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 incipiente 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 (Cáceres et al., 2020).

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.

Los negocios por cuenta propia surgieron en Cuba a partir de 2010 y con ellos, cinco décadas después, comenzó a hablarse otra vez de marketing y publicidad en la Isla. Durante mucho tiempo dichas especialidades fueron marginadas de los centros de estudio, excluidas de los grandes debates sobre comunicación y apenas creaban puestos de trabajo.

En los últimos años estos temas se han rescatado. Sobre todo a partir de finales de 2018, con el crecimiento del acceso a Internet, han aparecido emprendimientos dedicados al marketing digital y se ha vuelto a hablar sobre estos roles profesionales.

Los propios emprendedores han sentido la necesidad de divulgar sus productos a todos los públicos posibles. Cada vez es más frecuente encontrar cualquier tipo de negocio, pequeño o grande, en las redes sociales.

Aunque esta práctica por lo general se realiza a partir de la experiencia a nivel usuario y no desde un enfoque profesional, significa un primer paso en el entendimiento de la importancia que adquiere el marketing en la Cuba actual.

La creciente cantidad de trabajadores por cuenta propia, evidencia la magnitud del sector y la importancia del marketing ante la creciente competencia. Como consecuencia, se han asentado en la Isla roles profesionales como *community managers* y agencias de marketing que crean estrategias para el posicionamiento y la venta de servicios en Internet.

Las agencias de marketing digital han sido creadas en su mayoría por jóvenes y están compuestas por equipos multidisciplinarios, vinculados con la comunicación, la informática y el diseño. Generan contenido, definen audiencias y canales, crean la identidad visual de sus clientes, trabajan en el posicionamiento de la marca e incluso organizan eventos a la vez que hacen frente al escenario impuesto por la actual crisis sanitaria mundial.

Marketing, Covid-19 y factores externos

La pandemia y las medidas adoptadas, para frenar su avance, han acelerado el proceso de virtualización de los diferentes sectores. Como nunca, la actividad cotidiana de billones de personas quedó restringida a interacciones mediante sus celulares y computadoras, ya sea, para trabajar, educarse, interactuar socialmente, entretenerse, así como, para comprar y vender, entre otras. Estos y otros efectos de la pandemia tendrán como consecuencia, que la transición a la cuarta revolución industrial avance a un ritmo no solo más acelerado, sino con profundas transformaciones en la sociedad y la economía.

Esta transición, en proceso de aceleración gracias a la pandemia, refleja que la globalización será, cada vez, más digital y menos física, concentrándose principalmente, más en los servicios que en el comercio. De modo que, uno de los impactos más profundos de Covid-19, se verá reflejado en esta transición; y, aunque la economía digital, ya estaba presente, la cuarta revolución industrial ha venido a acentuar su escalada, extendiéndose, a un ritmo sin precedentes en casi todos los continentes y países, a pesar de que, las brechas tecnológicas siguen siendo un reto, para los países en desarrollo.

En este sentido se puede afirmar que la actual crisis de Covid-19 no reforzará la desglobalización, sino que, está demandando nuevas formas de gestionar la globalización, basadas en nuevos acuerdos, dadas las distintas realidades, como una mayor digitalización de la economía, un mayor impulso de la transición energética y la reducción de las externalidades negativas, y, finalmente, producto de una revisión de las instituciones y prácticas, que han dado forma a esas interacciones globales en un mundo que, claramente, no es unipolar y que pareciera transitar hacia uno multipolar.

En todo el mundo, la pandemia del Covid-19 ha significado un traslado de las vidas al mundo virtual. Confluir en este espacio fue un denominador común que compartieron casi todas las personas en estado de aislamiento por la situación epidemiológica y su repercusión. Constituyó también un incentivo para las empresas que vieron ahí la posibilidad de mantenerse visibles, mientras en el mundo físico los negocios cerraban para evitar el contacto directo.

En Cuba no fue distinto, las pequeñas empresas del sector no estatal se trasladaron a las redes sociales para brindar sus servicios adaptándose a la modalidad del mundo online. El contexto de desarrollo cubano ha presentado impactos adversos económicos y sociales significativos derivados de la actual pandemia de la Covid-19 y de la evolución de los factores externos de la economía mundial. Las condiciones de partida de la economía cubana con restricciones estructurales en la actividad productiva en un entorno de recrudescimiento del bloqueo económico, comercial y financiero, que se ha mantenido aún en condiciones de emergencia humanitaria, hacen aún más complejo el escenario actual.

El país vive una aguda crisis económica, anterior a la pandemia y agravada en 2021, tras la masiva caída del turismo y el endurecimiento de las sanciones estadounidenses, lo que provoca limitaciones en la economía de manera general que no permiten hacer uso de una correcta gestión empresarial. En tiempos de crisis, el Marketing es una de las áreas más impactadas dentro de cualquier empresa. Por eso, es muy importante probar el valor generado por las estrategias de marketing, es necesario medir los resultados de las estrategias realizadas, para saber si las medidas tomadas están funcionando. Con el análisis, se entenderán que campañas están trayendo resultados más expresivos, así se podrá invertir más y mejorar los resultados.

Se deben utilizar acertadamente las estrategias de Marketing y promoción, identificando los mercados que pueden ayudar a acelerar la recuperación y orientándose específicamente a ellos, abordando la diversificación de productos, y formulando recomendaciones y directrices en materia de precios y combinación de servicios. Además de examinar los resultados, es fundamental entender lo que funciona en cada época del año o incluso en la misma crisis.

Marketing y condiciones actuales de la economía cubana

El marketing en Cuba es una disciplina verdaderamente joven y su práctica relativamente es escasa, pero es indiscutible que en la actualidad hay muy pocas posibilidades de alcanzar el éxito empresarial sin hacer uso del marketing. Debe tenerse en cuenta que, en los (*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026, 2021*), actualizados en el VIII Congreso del Partido en el presente año, se expone con claridad que «El sistema de dirección planificada del desarrollo económico y social tiene en cuenta la vigencia de las relaciones de mercado y regula el accionar de ellas en función del desarrollo socialista, contribuyendo a facilitar de modo más eficiente y efectivo, el acceso de los actores económicos de las diferentes formas de propiedad y gestión a los insumos y a los mercados de sus producciones y servicios, en función de cuyas demandas deben optimizar oportunamente las ofertas en surtido y calidad» .

Un análisis de lo citado permite apreciar la importancia de conocer el mercado donde se desenvuelve la empresa, así como el entorno que la rodea, pues es la empresa estatal socialista la organización clave en el desarrollo económico y social del país, de conjunto con las demás formas de propiedad y gestión, con el objetivo de garantizar el carácter integral del sistema de planificación.

Cuba lleva adelante un conjunto de transformaciones económicas y sociales muy acelerado, con el objetivo de fomentar continuamente su desarrollo. El gobierno asume una reforma económica importante que lleva consigo, la reestructuración de la relación entre sus fuerzas productivas. Tan solo este año, 2021, se implementaron varias de ellas, comenzando el mismo primero de enero con el ordenamiento monetario.

Con los cambios ya se aprecian impactos favorables de la implementación del sistema de medidas, no solamente en el empleo, sino en el desempeño del

sistema empresarial. Por ejemplo, hay incentivos a las exportaciones, al tiempo que se encarecen las importaciones.

Las medidas tomadas tienen como objetivo fortalecer la empresa estatal para que gane en competitividad y eficiencia, lo cual es imprescindible para la economía. Recientemente a inicios del mes de junio de 2021, el Consejo de Ministros aprobó el perfeccionamiento de los actores de la economía cubana. Estos actores económicos del modelo cubano lo constituyen la empresa estatal socialista (considerada el sujeto principal en su rol decisivo para el crecimiento económico del país); las cooperativas no agropecuarias; las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) y el trabajo por cuenta propia.

Desde la base de la sociedad se erigen nuevas conductas y formas de hacer en tanto se descentralizan las funciones del Estado para darle vida al sector no estatal de la economía. Se trabaja en el diseño de la base legal y organizativa para la creación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), tanto en el sector estatal como privado. Se trata de un redimensionamiento de los actores económicos, dirigido a liberar las fuerzas productivas e impulsar el desarrollo socioeconómico del país.

En medio del actual cambio en la forma de hacer negocios, surgen nuevos patrones de compra y consumo que requieren la digitalización de procesos y la personalización de los productos. Esto hace necesario que las empresas implementen y mantengan un alto nivel de flexibilidad en sus procesos de producción. Las Mipymes necesitan adaptarse a estos cambios.

Es posible afirmar que el marketing es todavía una disciplina poco desarrollada en las empresas cubanas, y que en la actualidad todavía subsisten problemas, a pesar de que existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en la economía cubana, ya que puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población, además, 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 (Fernández Pérez & Triana Morales, 2019).

Asimismo, se elevaría la capacidad competitiva de los productos cubanos en el mercado internacional, lo cual pudiera contribuir al incremento de las exportaciones y la entrada de recursos al país, si se realiza sobre la base de la

calidad y competitividad requerida; esto traería consigo una sustitución de importaciones, lo cual implica una prioridad económica del país reflejada en la actualización del modelo económico cubano. Todo ello requeriría la acción consciente de las empresas que deben elevar su capacidad de innovación productiva y comercial, mediante una producción competitiva y la instrumentación de estrategias de marketing. Es necesario comprender entonces que el marketing es una filosofía empresarial y, en función de ello, aplicar las herramientas prácticas propias de este, en función de contribuir al análisis para la toma de decisiones estratégicas. Se debe tener como punto de partida los requisitos del cliente para satisfacer sus necesidades, deseos y expectativas, donde la empresa crearía un intercambio de valor reditual entre el cliente y la propia empresa (Fernández Pérez & Triana Morales, 2019).

Dentro de este entorno complejo la empresa estatal socialista como la de Cerámica Blanca de Holguín, perteneciente a un sector estratégico como lo es la construcción, están prácticamente obligadas a reinventar la forma de comercialización de sus productos. Además siempre deben tener como meta posicionarse tanto en el mercado nacional como internacional.

1.4 Particularidades del marketing en la empresa Cerámica Blanca de Holguín.

Con el objetivo de analizar la situación actual de la gestión del mercado en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín, se utilizó la guía para la auditoría de marketing (Barreiro Pousa, 2001)(anexo #1). Se realiza un muestreo intencional para aplicar la auditoría, basándose principalmente en el conocimiento sobre el tema y los años de experiencia, esta fue aplicada a los especialistas de las diferentes áreas de la entidad tales como Director Comercial, especialista en Gestión Comercial, Especialista de Calidad, y Director General.

Caracterización de la entidad

La Empresa Cerámica Blanca de Holguín sita en Calle 3era no. 27 entre 49 y Carretera Central Zona Industrial Holguín, Municipio y Provincia de Holguín, está integrada directamente al OSDE Materiales de la Construcción, GEICON, perteneciente al MICONS. Se dedica actualmente a la producción de azulejos, Muebles Sanitarios y la Producción de Feldespato Sódico Procesado. Desde diciembre del 2003 tiene aprobado mediante acuerdo 5016, por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro y a

propuesta del Grupo Gubernamental, la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial. Además desde junio del 2007 cuenta con la certificación de la calidad por la NC-ISO 9001:2001 con alcance a la producción de azulejos, la cual ha mantenido y en mayo del 2017 fue renovada por la NC-ISO 9001:2015 y validada nuevamente en el 2020 con vigencia hasta el 2023.

Misión: Satisfacemos una parte importante de las demandas nacionales de muebles sanitarios, revestimientos, cerámica artística, utilitaria y materias primas afines con eficiencia, eficacia y calidad, contamos con trabajadores satisfechos, unidos e innovadores con un enfoque al cliente.

Visión: Logramos un alto grado de satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, mediante la oferta de Muebles Sanitarios, Azulejos y otros productos competitivos, apoyados en la Innovación Tecnológica y el respeto al Medio Ambiente.

Según la información recopilada a través de revisión de documentos y entrevista con el Jefe de Capacitación, se enuncia como:

Su **objeto social** es Producir y comercializar productos de cerámica blanca y otros materiales y productos para la construcción.

Por Resolución 50/2017 de fecha 12 de Septiembre del 2017 del director General fueron modificadas y aprobadas las actividades secundarias y de apoyo del objeto social de la Empresa Cerámica Blanca de Holguín.

Actividades secundarias:

- Transportar materias primas, materiales y productos cerámicos para la construcción.
- Producir, y comercializar cerámica artística y vajillera de cerámica blanca
- Comercializar de forma minorista figuras ornamentales a trabajadores y otros.
- Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor.
- Comercializar desechos de producciones de cerámica.
- Comercializar de forma mayorista inventarios ociosos.

Actividades de Apoyo:

- Brindar servicios de montaje, aplicación y de posventa.
- Producir, transportar y comercializar partes, piezas y accesorios de la producción para la industria de materiales de construcción y otros.

- Brindar servicios de mantenimiento, reparación y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales y no tecnológicos de producción de materiales de construcción y otros.
- Asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de la Cerámica; prestar servicios de maquinado, soldadura y enrollado de motores.

Desde su surgimiento es líder a nivel Nacional en productos de gran demanda como Azulejos y Muebles. Sin embargo esto trae consigo varios problemas para la entidad debido a que no se implementan las acciones necesarias para optimizar la gestión comercial en la entidad. Confiados de que, históricamente, ha existido una alta demanda de los productos ofertados por la empresa, se hizo escaso énfasis en las actividades relacionadas con el marketing, no se aplican estrategias de mercado ni actividades de promoción. A pesar de poseer un Departamento Comercial, no se realiza correctamente la gestión del marketing ya que no están definidos los objetivos de mercado y no cuentan con un plan de marketing definido que rija el camino a seguir de la empresa. Las labores de mercadotecnia no son aplicadas y por lo tanto no se aplican planes de acción o actividades de control. Se procede a hacer un análisis de los principales resultados obtenidos de la aplicación de la auditoría de Barreiro.

Entorno de Marketing

Al realizar el análisis del entorno de marketing en la empresa Cerámica Blanca de Holguín este tuvo encaminado hacia dos direcciones, el Macroentorno donde se investigaron las variables demográficas, económicas, ecológicas, tecnológicas, políticas y culturales. Por otro lado, en el Microentorno se analizó el mercado, los clientes, la competencia, la distribución, los suministradores y los grupos de interés.

Dentro del Macroentorno, en la variable **demográfica** la empresa conoce solo en parte los cambios demográficos en la provincia y el oriente del país en general, donde existe un aumento de la densidad poblacional, especialmente el pueblo holguinero lo que trae consigo un incremento en las obras constructivas de la vivienda por lo que se toman acciones como el proceso de inversión extranjera que se está realizando en la fábrica de muebles sanitarios que permitirá triplicar

su producción y así abarcar una mayor cuota del mercado. Otro de los aspectos que se debe tener en cuenta es el nivel de envejecimiento de la población, que se evidencia en la fuerza de trabajo de la empresa, por lo que la dirección centra los esfuerzos en contratar personal joven y prestando especial atención a capacitar los estudiantes recién graduados que se incorporan para realizar su servicio social. Desde el punto de vista **económico** en la organización se registran los ingresos reales y se conocen los principales cambios y tendencias en este sentido.

En el caso de la variable **medioambiental**, la educación ambiental es un proceso permanente, continuo y de herramienta para lograr mantener un desarrollo sostenible. Cuenta con la disposición y compromiso de los directivos y trabajadores de la empresa hacia una conciencia y cultura ambientales responsables, que contemplen la identificación de los problemas, el análisis de sus causas y la definición de acciones de conservación y mejoramiento con un enfoque preventivo. Además para minimizar el impacto ambiental la organización se ocupa de lograr el cumplimiento de las regulaciones existentes en el país.

Desde el punto **tecnológico**, la empresa cuenta con dos plantas productivas. En el caso de la fábrica de muebles sanitarios, anteriormente era una fábrica con más de 40 años de explotación con tecnología obsoleta, pero recientemente se aprobó y se lleva a cabo un proceso de inversión extranjera, mediante el cual se realiza una remodelación para modificar el trabajo cerámico manual existente por el automatizado con tecnología de punta, que permitirá lograr altos niveles de calidad en sus productos y un aumento de la producción. Con respecto a la fábrica de azulejos todos los años se importan equipos y se realizan mantenimientos a los ya existentes, pero no se ha realizado ninguna modificación de tecnología importante, aunque se prevé también invertir en esta área, a la que se dotaría con lo más moderno en tecnología.

Con respecto a la variable **política**, la organización está al tanto de todos los cambios y regulaciones que se promulgan que podrían afectar sus estrategias, además están actualizados de todas las leyes y normativas que se aplican a nivel nacional por lo que cada vez que se publica una nueva ley, en la empresa se realizan todos los esfuerzos necesarios para aplicarla.

Con respecto a la variable **cultural** la entidad conoce solo en parte la posición de la sociedad con respecto a los servicios que se brindan y posee un amplio

conocimiento de los cambios en los patrones de comportamiento y de compra de los consumidores reales y potenciales, aún sin realizar estudios de mercado, pues cuentan con un equipo de trabajo de gran experiencia.

Dentro del análisis del Microentorno tenemos la variable de **mercado**, esta variable está bien estudiada dentro de la empresa. Desde el punto de vista de la demanda de los productos, en el país se distinguen dos tipos fundamentales, la que se deriva de las construcciones del turismo y la derivada de las construcciones de la población cubana o dirigida a ella (viviendas, obras sociales, construcción con esfuerzos propios, mantenimiento y reposición). En el primer tipo se encuentra una demanda cualitativamente superior, de una gama más alta y mayores precios, encargada de satisfacer las necesidades de hoteles e instalaciones turísticas, esta demanda es cubierta mayoritariamente por productos de importación. En el segundo tipo se incluye, el producto de uso social, que se cubre a través, de la producción nacional y el déficit con productos importados. Este segmento de mercado tiene tendencia creciente, por lo que se desea elevar la capacidad productiva para propiciar el incremento de la oferta en el mercado y dar respuesta a las demandas futuras.

Las ventas se realizan a partir de un balance aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y conciliado el año anterior con organismos como el MINCIN y el MICONs. El instrumento principal con que cuenta la entidad para evaluar la percepción de los **clientes** es a través de encuestas, aunque también se realizan intercambios directos con clientes habituales. No se realizan estudios de mercado, por lo que existe incertidumbre en la toma de decisiones comerciales.

La situación en cuanto a la **competencia** no influye de forma negativa en el logro de los objetivos de la empresa, debido a que el mercado se encuentra segmentado de forma tal que la comercialización que se realiza es a través de un balance aprobado por el MEP, donde cada fábrica le entrega a una parte del país en los sectores de la economía de interés nacional como pueden ser la venta a la población a través del programa MINCIN, la entrega al Instituto Nacional de la Vivienda para la construcción de viviendas según balance nacional por provincias y la educación entre otros. Por otra parte la entidad no tiene hoy capacidad para la venta a otros sectores como las Tiendas Cimex y Caribe y otras que pudieran lograr la sustitución de importaciones.

En el aspecto de la **distribución**, los transportes con los que cuenta la empresa no son suficientes para cumplir con la demanda de los clientes, por lo que en el caso de las producciones pertenecientes al MINCIN, el departamento comercial se encarga de gestionar los transportes con diferentes intermediarios para hacer llegar los productos a sus destinos, en otros casos se establece en los contratos que el cliente debe ir a buscar el producto.

Los **suministradores** más importantes son Cupet, la Empresa Eléctrica, las diferentes Empresas de Materiales de la Construcción y Empresas Comercializadoras ubicadas en varias provincias del país, así como la Empresa Comercializadora Andrés González Lines que se encarga de la importación de los productos y materiales extranjeros. En ocasiones existen problemas con los suministradores de materias primas nacionales, los cuales no garantizan calidad ni entrega oportuna y de manera general tienen ubicaciones lejanas con respecto a la entidad objeto de estudio.

La empresa conoce los costos y la disponibilidad de los diferentes servicios de transporte y de los servicios financieros y no se realizan servicios de publicidad e investigación de mercados ni de almacenamiento. Además se contratan otros tipos de servicios como mantenimiento, reparaciones y de izaje de equipos pesados, entre otros. No se han identificado los **grupos de interés** que representan oportunidades o problemas para la empresa, lo que no permite tomar medidas para lograr un tratamiento efectivo con cada uno de ellos.

Estrategia de Marketing

A pesar de que gran parte de los esfuerzos se centran en lograr la satisfacción de los clientes, no se hacen los respectivos análisis de segmentación del mercado, pero si está bien determinado el mercado meta en la entidad el cual los constituyen el MINCIN, el MICONS, MININT, MINFAR, y entidades sociales como salud, educación, agricultura, turismo, entre otras. La entidad tiene formulada la misión y la visión. En la empresa no se definen las estrategias de marketing lo que lleva consigo que no posean tampoco los objetivos corporativos de marketing, no se aplican estrategias de posicionamiento y tampoco se realizan las mezclas de marketing, en todo esto tiene una gran influencia que la empresa cuente con una alta demanda de sus productos. Debido al sistema de ventas existente hoy en la entidad que se deriva de un balance anual aprobado por el MEP, donde las producciones son asignadas a los diferentes organismos

y que se denomina Encargo Estatal, la empresa cuenta hoy con un mercado cautivo al cual realiza entregas planificadas con un año de anterioridad. Por estos motivos en el Departamento de Comercial no se le presta especial atención a las actividades del marketing en la organización.

Organización del Marketing

En cuanto a la estructura funcional en la organización existe un departamento comercial donde se toman las decisiones comerciales de la entidad, con autoridad para influir en las actividades que afectan la satisfacción de los clientes. No se realiza una adecuada gestión de mercadotecnia que permita realizar estudios de mercado para incrementar ventas a partir de la inserción en nuevos mercados. Las actividades de marketing pasan a un segundo plano por la alta demanda de los productos y las ventas planificadas por encargo estatal, sin embargo la satisfacción del cliente es uno de los indicadores en que se trabaja para que siempre esté en alza. Las encuestas de satisfacción del cliente son realizadas a los principales clientes de la entidad, en la encuesta realizada durante el último trimestre del año 2020, como resultado de satisfacción promedio de un total de 9 puntos, se obtuvo una puntuación de 6.8 que indica un grado de satisfacción del cliente muy bueno(ver anexo #2). Existen buenas relaciones comunicativas entre el departamento comercial y el resto de las áreas funcionales; por lo que se percibe una comunidad armónica de intereses en este sentido.

Sistemas de Marketing

No se realizan investigaciones de mercado que permitan la recopilación de información para ayudar en la toma de decisiones de mercado, aunque si se realizan las mediciones del mercado potencial y las previsiones de ventas. La entidad no cuenta con un plan de marketing que guíe los esfuerzos de mercado hacia un objetivo en común esto trae consigo que no se establezcan los procedimientos de control. En cuanto a los costos de marketing no se contempla un presupuesto dedicado a la publicidad o promoción de los servicios que se prestan.

Mezcla de Marketing

En cuanto al **producto**; la Empresa Cerámica Blanca de Holguín se especializa en producir y comercializar productos de cerámica blanca y otros materiales y productos para la construcción, y aunque no poseen una cartera de servicios

claramente definida, si brindan otro conjunto de servicios los cuales están definidos por la empresa como Actividades Secundarias y de Apoyo, las cuales están reflejadas en su objeto social. Con respecto a los **precios** si están definidos claramente, son precios fijos definidos anualmente basados en el costo de producción de los productos y la relación calidad-precio en la empresa está bien equilibrada, lo que se ve evidenciado en la aceptación de los clientes y los resultados de las encuestas.

Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la **distribución** de los productos, además se han valorado la efectividad de los canales actuales y estos se comportan de manera estable en cuanto a sus costos y rentabilidad. La empresa presenta el nivel 2 de distribución, y esta se realiza en dependencia de las características de los clientes.

En la empresa las actividades de **comunicación** comercial son insuficientes, debido a que no están formulados los objetivos, políticas y estrategias destinadas a este fin y por tanto no existe un presupuesto destinado para estas acciones. La empresa cuenta con una **fuerza de ventas** debidamente seleccionada, organizada y capacitada para su labor.

Resultados de Marketing

No se puede evaluar la ejecución del Plan de Marketing en la empresa ya que esta no posee ninguno previamente elaborado. La entidad cuenta con un intercambio muy bueno con los clientes lo cual conlleva a que haya una constante retroalimentación de la satisfacción de los clientes. Los planes de ventas son evaluados mensualmente. En la empresa no se realizan estrategias de comunicación comercial para la publicidad, promociones y fuerza de ventas. Con respecto al costo de la actividad de marketing, no existe el presupuesto dedicado a esta para poder desarrollarla.

Conclusiones

Se observan como principales resultados de aplicar la Auditoría de Barreiro en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín:

Principales logros

1. Empresa líder en las producciones de cerámica en el territorio nacional
2. La empresa cuenta con una misión, visión y objeto social
3. Se conoce las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar a cabo el servicio prestado.

4. Los precios están bien definidos y existe una buena relación calidad-precio.
5. Alta satisfacción del cliente, registrándose un grado de satisfacción muy bueno en el último trimestre del presente año.
6. Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimientos de precios.
7. Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre todos los departamentos de la empresa.
8. Tienen elaborado un sistema que permite retroalimentarse de la satisfacción de los clientes
9. Certificación de calidad con alcance a la producción de azulejos.

Principales problemas:

1. No tienen una cartera de servicios bien definida
2. No se le presta especial atención a las actividades del marketing en la organización.
3. No cuentan con un Plan de Marketing
4. No están definidos los objetivos corporativos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados.
5. No se establecen estrategias de marketing
6. No se realizan estrategias de promoción o publicidad
7. No se dedica una parte del presupuesto a desarrollar de las actividades de marketing
8. No están diseñados los sistemas de información, planificación y control de marketing.
9. No se realizan investigaciones de mercados, de demandas y de comportamiento del consumidor.

CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA CERÁMICA BLANCA DE HOLGUÍN

Luego de haber realizado el marco-teórico referencial de la investigación, se procede en el presente capítulo a la selección del procedimiento que más se ajuste a las características de la entidad objeto de estudio, para la elaboración del Plan de Marketing, y posteriormente se aplica dicho procedimiento, con el objetivo de solucionar el problema profesional propuesto.

2.1 Comparación teórica de procedimientos de confección de planes de marketing

Un plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing incluye directrices tácticas para los programas de marketing y asignaciones financieras para el periodo que cubre. Se trata de uno de los elementos más importantes del proceso de marketing.

Muchos son los métodos teórico-metodológicos que existen alrededor del mundo para la creación de planes de marketing y se utilizan sin importar la empresa la magnitud del estudio que se vaya a realizar. A pesar de la cantidad de versiones de planes de mercado que se pueden encontrar y las pequeñas variaciones en la metodología que estos pueden sufrir se llega a la conclusión de que los aspectos esenciales no varían y aparecen en todas las técnicas.

Se realizó una investigación acerca de las diferentes metodologías para la aplicación de planes de marketing dando como resultado que en la bibliografía analizada se encontraron 15 procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, propuestos por diferentes autores, los cuales fueron (Bigné, 1997), (Stanton, 2000), (Kotler, 2001), (Serra Cantallops, 2003), (Ramirez, 2005), (Sanz de la Tajada, 2005), (Ferrell, 2006), (García Vidal et al., 2007), (Fabelo García, 2008), (Ponce, 2011), (Chauvin, 2011), (Ortiz, 2011), (Ruiz Almeida, 2014), (Crespo Rodríguez, 2016) y la página web (www.marketing-xxi.com., 2016).

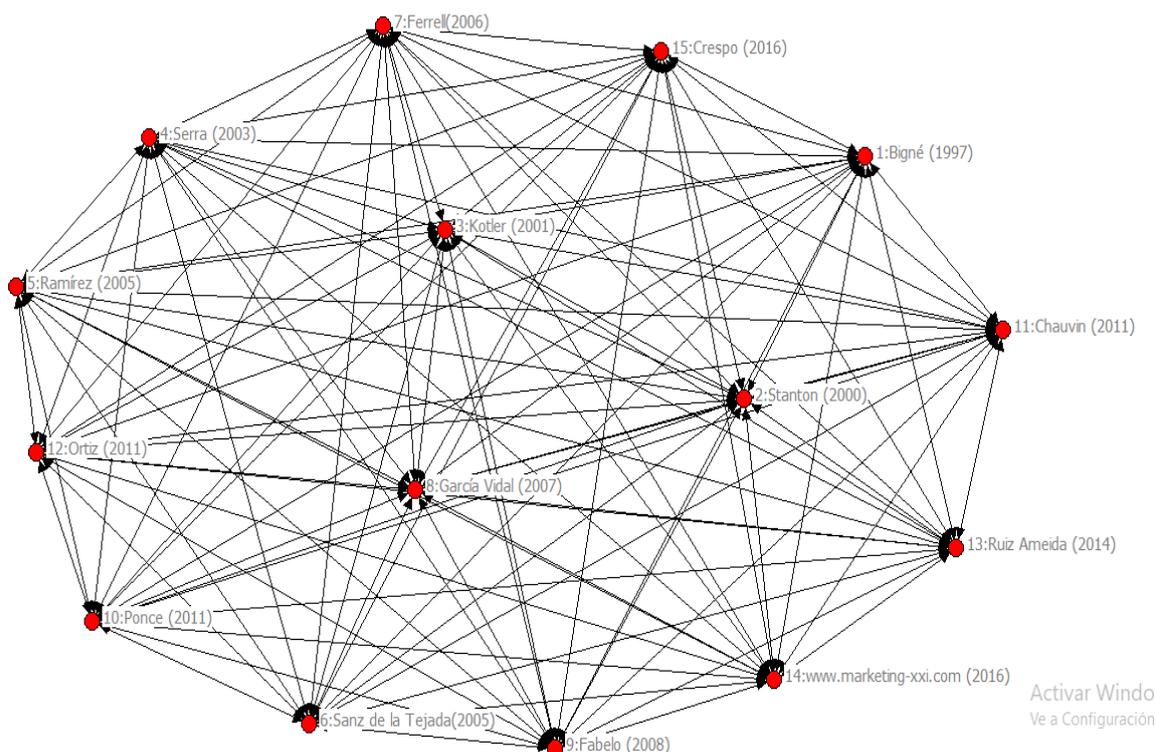
Para identificar el procedimiento que se ajusta a las condiciones de la organización, primeramente se confeccionó la tabla comparativa (Anexo #3) en la que se reflejan los autores de las diferentes metodologías con cada uno de los pasos o elementos propuestos para sus planes de marketing y los aportes o limitaciones de cada una de ellas.

Para la comparación entre las diferentes metodología y sus etapas más significativas se analizó el ("Decreto Ley 281"Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección empresarial estatal", 2007), específicamente en el capítulo XVIII "Sistema de Mercadotecnia" donde se hacen las especificaciones acerca del marketing y el plan de marketing en las empresas cubanas.

Para analizar y comparar la relación que existe entre cada metodología se determinó la presencia en ellas, de las variables de mayor significación para el estudio: resumen para los ejecutivos, enfoque estratégico, mejora continua, situación actual del marketing, análisis del entorno, objetivos, estrategias, presupuesto, plan de acción y control. Se realizó una tabla con valores binarios (ver anexo #4) donde el cero significa que la etapa no está presente en el procedimiento planteado por el autor y el uno expresa que el paso analizado si se encuentra en la metodología propuesta.

Utilizando el software IBM SPSS V 20.0 se procesa la matriz binaria para realizar un análisis de las relaciones entre los autores de cada metodología a través del análisis de correlaciones de distancia, y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el software UCINET.

Figura 2.1: Red de correlaciones entre autores



Se realizó el análisis del grado de centralidad en la red de autores (ver anexo #5), dando como resultado que las metodologías más centrales son la de William Stanton (2000) y la de Gelmar García Vidal (2007), por lo que el resultado no es concluyente. Es por ello que, al analizar las características de la entidad objeto de estudio se determina que la más adecuada a la misma es la de William Stanton (2000), ya que, además de abordar todas las variables analizadas, es adaptable a cualquier tipo de organización ya sea pequeña o grande, de producto o servicio, resaltando los elementos necesarios para una eficiente y eficaz planeación estratégica de marketing, todo ello alineado con las demás áreas de la organización, integrado a la estrategia empresarial y conducida por el diagnóstico, proyección y control. Demuestra una amplia superioridad con respecto a los otros procedimientos analizados y es la más adecuada en cuanto a su componente teórico. Se adapta perfectamente a las condiciones de la organización donde se realizará el estudio, por lo que se toma la misma para la realización de la presente investigación.

2.2 Descripción metodológica del procedimiento para la confección del Plan de Marketing

A continuación se propone la caracterización detallada de las acciones a realizar en cada una de las fases del procedimiento a aplicar en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín. Se precisan en cada una de ellas los objetivos, las herramientas y las tareas a efectuar para facilitar su comprensión y posterior aplicación. (Ver anexo #6)

Etapas I. Resumen para ejecutivo.

Objetivo: Socializar o dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.

Tareas: Elaborar resumen en una cuartilla con los datos que brinden información económica.

Herramientas: Análisis y síntesis y revisión documental.

Etapas II. Situación actual del marketing

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

Tareas:

- **Descripción del mercado.** Se define el mercado servido, incluyendo sus segmentos principales. El tamaño del mercado (en unidades o en \$) se muestra con respecto al año anterior, en total y por segmentos. Se revisan las necesidades del consumidor, así como los factores del ambiente del marketing que puedan afectar las compras del consumidor.
- **Revisión del producto.** Aquí se muestran las ventas, los precios y márgenes brutos para los productos o servicios principales en la línea.
- **Competencia.** En ella se identifican los principales competidores y se describe cada una de sus estrategias en lo que toca la calidad del producto o el servicio, fijación de precios distribución y promoción. También muestra la porción del mercado que tiene la empresa y que tiene cada competidor.
- **Distribución.** Se describen las tendencias recientes y los desarrollos de ventas en los principales canales de distribución.

Herramientas: Análisis de datos, entrevistas y revisión documental.

Etapa III. Análisis entorno

Objetivo: Analizar los factores externos e internos (amenaza, oportunidad, debilidades y fortalezas) que influyen.

Tarea: Se requiere que el gerente estudie el futuro y visualice las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el producto o el servicio, así como tener en cuenta las debilidades y fortalezas que se poseen. Con el propósito de contrarrestar las tendencias de los gerentes a concentrarse en problemas actuales y a no prever desarrollos importantes que pueden tener un impacto significativo sobre la empresa. Los gerentes deben enumerar tantos riesgos como oportunidades como se puedan imaginar y tener en cuenta las debilidades y oportunidades.

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

Etapa IV. Objetivos y problemas

Objetivo: Declarar los objetivos y problemas que a la empresa le gustaría lograr durante el término del plan (metas).

Tarea: Redactar los objetivos en función de ¿cómo lograr incrementar una porción del mercado?, ¿cómo lograr incrementar las ventas, las utilidades, etc.?

Herramientas: Revisión de documentos y redacción de un informe técnico.

Etapa V. Estrategias de marketing

Objetivo: Preparar la estrategia de marketing general o el plan de acción para alcanzar sus objetivos, la cual se define a continuación:

La estrategia del marketing es la lógica del marketing mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos. Esta estrategia consta de estrategias específicas de mercados metas, mezcla de marketing y nivel de gastos de marketing.

Tarea: Analizar las estrategias de marketing en cuanto a:

- **Mercados metas.** Las estrategias de marketing deben describir segmentos de mercados en los cuales se centrará la organización. Los segmentos difieren en sus preferencias, respuestas al esfuerzo del marketing y rentabilidad. La empresa debe asignar los esfuerzos y energía a los segmentos de mercado más competitivos. Deberá desarrollar estrategias para cada segmento seleccionado.
- **Mezcla de marketing.** El gerente deberá describir estrategias específicas para los elementos de la mezcla de marketing, que son los productos nuevos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución. También debe explicar cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave que se describen en secciones anteriores del plan.
- **Nivel de gastos de marketing.** El gerente debe distribuir el presupuesto de marketing que se necesitara para ejecutar las diversas estrategias. Sabe que los presupuestos más altos producirán más ventas, pero está buscando el presupuesto de marketing que producirá los mejores resultados en lo referente a las utilidades.

Herramientas: Elaboración de estrategias y análisis de las matrices.

Etapa VI. Programas de acción

Objetivo: Proyectar programas específicos de acción que respondan las siguientes preguntas: 1) ¿Qué se hará? 2) ¿Cuándo se hará? 3) ¿Quién es el responsable para hacerlo? 4) ¿Cuánto costará?

Tarea: Representar en una tabla las estrategias de marketing analizadas.

Herramienta: Confeccionar una tabla, con doce meses o (52 semanas) que sirvan como columnas y varias actividades de marketing que sirvan como filas. Las fechas mostraran cuándo se comenzará, revisarán y complementarán las actividades o los gastos. Estos están sujetos a cambios durante el año conforme lo que pueden surgir nuevos problemas y oportunidades.

Etapa VII. Presupuestos

Objetivos: Proyectar planes de acción donde el gerente pueda formular un presupuesto de apoyo, que es en esencia una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas. En el lado de los ingresos el número pronosticado de unidades que se venderían y el precio neto promedio.

En el lado de los gastos, muestra el costo de producción, de distribución física y de marketing, dividido en categorías pequeñas. La diferencia son las utilidades proyectadas.

Tarea: Revisar el presupuesto y si se aprobará o modificará, una vez aprobado, el presupuesto es la base para las compras de materiales, la programación de la producción, la planeación de la mano de obra y las operaciones de marketing.

Herramientas: análisis del presupuesto y confección de una tabla, donde se desglose el presupuesto total en los indicadores que se han analizado y las monedas en que opera la Unidad estratégica de negocio (UEN).

Etapa VIII. Controles.

Objetivo: describir los controles a tener en cuenta por la alta dirección para vigilar el progreso. Específicamente se fijan metas y presupuestos para cada mes o trimestre. Así la alta dirección puede revisar los resultados en cada periodo y detectar negocios que no estén logrando sus metas.

Herramienta: control estratégico y operacional

De no establecerse estos mecanismos de control, habría de esperar a que terminara el ejercicio y ver entonces si el objetivo marcado se ha alcanzado o no. En este último caso, sería demasiado tarde para reaccionar. Así pues, los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales del objetivo en períodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar es casi inmediata.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diseño del plan de marketing en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín

Se procede a desarrollar la aplicación práctica del procedimiento seleccionado para la elaboración del plan de marketing en la Empresa Cerámica de Holguín.

Etapa I. Resumen para ejecutivo

La empresa Cerámica Blanca de Holguín, desde su surgimiento, además de servir como fuente de trabajo a los jóvenes de esta provincia, contribuyó a disminuir las importaciones de productos y algunas materias primas del área

capitalista lográndose con ello un ahorro de divisa para el país. También daría respuesta con los productos elaborados a las necesidades existentes en las provincias orientales y posteriormente se extendió a todo el país, lográndose con ello un incremento de la construcción de viviendas, obras de salud y otras obras de carácter social. Siempre se ha mostrado fortalecida en el mercado que se desenvuelve debido a la alta demanda de sus productos, pero como parte de un proceso de inversión extranjera se espera que se aumente la producción, por lo que se tiene la intención de abarcar una mayor cuota de mercado, fortaleciendo la gestión comercial de la empresa.

Se propone un plan de marketing que tiene como objetivos lograr un aumento del número de clientes de la empresa insertándose en nuevos mercados, además de potenciar los servicios secundarios y de apoyo que brinda la entidad, así como destinar un porcentaje de las utilidades anuales a fomentar las tareas de marketing en la empresa. Esto traerá consigo un aumento en los ingresos en la entidad, logrando que la marca CBH sea reconocida en el territorio como la principal empresa en la rama de producción de artículos de cerámica blanca y productos y materiales para la construcción. Esto será logrado mediante la aplicación de estudios de mercado de manera más frecuentes, la aplicación de estrategias de crecimiento, además de desarrollar acciones promocionales, basado en el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y una efectiva comunicación comercial.

Etapas II. Situación actual del marketing

Descripción del mercado

La empresa Cerámica Blanca de Holguín está orientada al Mercado Organizacional, específicamente el Industrial y el gubernamental; siendo su mercado potencial el MINCIN y el MICONS. El sector de la construcción en el país constituye una impresionante fuerza de miles de trabajadores dedicada al cumplimiento de decisivos planes de la economía nacional. Teniendo en cuenta las afectaciones provocadas por la covid-19, que ha dañado la economía mundial, además del recrudecimiento del bloqueo, durante el año 2020 y lo que ha transcurrido del presente año 2021, fue necesario concentrarse en los programas priorizados con mayor impacto social y económico como son el turismo, la seguridad alimentaria, la eficiencia energética, las energías

renovables, la hidráulica, la salud, la industria biofarmacéutica y biotecnológica y otras obras.

Con respecto a la Tarea Ordenamiento que se lleva a cabo desde principios de año, dentro de los principales retos está elevar la eficiencia del sistema empresarial, aprender a coexistir con las nuevas formas de gestión, incrementar la participación del capital extranjero en el sector, buscar alternativas a limitaciones financieras y de suministros, además de dar prioridad a las exportaciones, a la sustitución de importaciones y a reducir el impacto negativo sobre el medio ambiente. Para el próximo año se destacan actividades de construcción y remodelación, la culminación de las obras del turismo en las regiones de Guardalavaca y Antilla, además de un gran número de proyectos constructivos que incluyen instalaciones para el turismo, los planes de la vivienda y diversos proyectos locales.

Tabla 2.1: Principales clientes de la empresa Cerámica Blanca de Holguín

Principales Clientes	
Empresa Comercializadora MICONS Escambray	Empresa Universal Holguín
Empresa Comercializadora Producción Universales MINCIN	Empresa Universal Granma
Empresa Comercializadora Producción Universales Cienfuegos	Empresa Universal Villa Clara
Empresa Universal Pinar del Río.	Empresa Universal Camagüey
Empresa Universal Matanzas	Empresa Universal Santiago de Cuba
Empresa Universal Santi Spíritus	Hospital Clínico Quirúrgico Celia Sánchez Manduley
Empresa Universal Ciego de Ávila	Hospital Vladimir Ilich Lenin
Empresa Universal Las Tunas	Empresa Municipal Gastronomía
Empresa Comercial de Cemento	EMCOMED Holguín

Revisión del producto

La empresa objeto de estudio tiene como producciones fundamentales azulejos, muebles sanitarios y accesorios, además del feldespató. Como producciones secundarias se encuentran las figuras ornamentales y también cuenta con determinadas actividades secundarias y de apoyo, pero la entidad no tiene

organizados los productos en una cartera bien definida, esto trae consigo que muchos de estos no son aprovechados a su máxima capacidad, y otros apenas sean explotados. De ellas la que genera una mayor cantidad de ingresos es el servicio de transportación con medios propios de partes, piezas y accesorios de la producción para la industria de materiales de la construcción y otros.

A continuación se ilustra en la tabla 2.2 se muestra el nivel de ingresos de la empresa durante el año 2020, agrupados por los productos o servicios fundamentales, donde se puede observar que la mayor cantidad de ventas fueron aportadas por los azulejos, siendo este el producto estrella de la entidad. Aunque la producción de muebles sanitarios y accesorios es de las más importantes, en el periodo analizado se realizó una producción menor con respecto a producciones anteriores, debido al proceso de inversión que se comenzó en la fábrica de muebles sanitarios. Los menores ingresos se obtuvieron del feldespatato y de la prestación del servicio de transportación, que se considera de las actividades secundarias y de apoyo la que genera mayor cantidad de ganancias.

Tabla 2.2: Ingresos por servicios o productos fundamentales

Productos o servicios fundamentales	Ingresos
Muebles Sanitarios y Accesorios	\$156,184.56
Azulejos	\$8,694,134.24
Feldespatato	\$14259.18
Transportación	\$96349.7

En relación a las ventas se realizó un estudio para analizar los ingresos que ha tenido la empresa en el período comprendido entre el año 2016 y 2020 (ver tabla 2.3), donde se observa que han presentado una tendencia descendente en los últimos años. La principal causa de la fluctuación estos últimos años ha sido la falta de materia prima y de piezas de repuesto, así como falta de combustible, ya que la inestabilidad de estos elementos conlleva a interrupciones prolongadas, y por tanto, disminución de las ventas y los ingresos. Con respecto al 2020, además de las causas antes mencionadas, se añaden la paralización de la fábrica de muebles sanitarios debido al proceso de inversión que se está realizando en ella, además de las paradas en la producción por la situación epidemiológica del país a causa de la Covid-19.

Tabla 2.3: Comportamiento de los ingresos en el período 2016-2020 en la empresa.



Competencia:

Cuba posee actualmente dos empresas productoras de revestimiento. ambas pertenecientes al grupo industrial de la construcción (GEICON), quien a su vez se subordina al Ministerio de la Construcción, ellas son:

- Empresa Cerámica Blanca de Holguín.
- Empresa Mixta SANVIG S.A

En la actualidad la competencia no constituye una amenaza debido a la alta demanda de los productos de la entidad objeto de estudio, pues estos tienen destinos específicos en su mayoría y su capacidad productiva no es suficiente para abarcar otros mercados. Sin embargo, una vez que concluya el proceso inversionista en la fábrica de muebles sanitarios, y con ello aumente el volumen de producción y la calidad de los mismos, podría constituir un problema la existencia de otras empresas de su tipo, pues significaría una mayor dificultad para que la empresa logre posicionarse en el mercado.

La Empresa Mixta SANVIG S.A se encuentra ubicada en la provincia de Mayabeque. La corporación cubano-vietnamita cuenta con dos industrias de producción de cerámica blanca, localizadas en San José de las Lajas y Santa Cruz del Norte. Estas industrias estaban constituidas como empresas independientes, hasta que se constituyó esta asociación entre la sociedad cubana PRODIMAC S.A y Viglacera, empresa líder en Vietnam, realizando una inversión para modernizar la planta de muebles sanitarios en San José de las

Lajas y la de pisos cerámicos en Santa Cruz del Norte. Excelentes resultados productivos se han obtenido en la entidad, duplicando o triplicando la producción de piso cerámico y muebles sanitarios obtenida antes de la inversión.

Las materias primas son nacionales en un alto porcentaje y un aspecto que distingue a la industria de Santa Cruz es el ahorro y el reciclaje en la producción. La entidad utiliza el gas natural como portador energético, lo cual disminuye los costos de mantenimiento y de producción más limpia e incrementa los índices de eficiencia. Igualmente se aboga por la conservación del medio ambiente al reciclar desechos productivos como agua y polvo y contar con un sistema de extracción y purificación de gases.

El destino de sus producciones está enmarcado en programas priorizados como el programa de la vivienda, salud, turismo y el resto de los programas sociales del país, que representa sustituir importaciones. La empresa también comercializa sus productos mediante las ventas en mlc y en las tiendas de la corporación CIMEX en varias provincias del país, con altas cifras de ventas y una gran aceptación del producto en la población. Además la venta online es una de las estrategias que utilizan, en aras de captar divisas para lograr el financiamiento de sus producciones.

En la empresa se cuenta con una tecnología de última generación y pusieron en práctica el funcionamiento por primera vez en Cuba de la serigrafía digital. Entre los proyectos futuros está incursionar en nuevos surtidos, y para ello se inició una inversión en la planta de San José de las Lajas para fabricar pavimento, azulejos y revestimiento, donde además situarán una línea de muebles sanitarios destinados a ramas como el turismo.

Distribución:

En la empresa objeto de estudio se cuenta con un procedimiento para la distribución que establece los requisitos para la transportación de los productos terminados y materias primas con medios propios.

A inicios de año el director comercial recibe del grupo empresarial de la construcción la distribución de la producción por organismos, los cuales deben concurrir a la empresa para efectuar la contratación. Del análisis de la contratación se elabora el documento necesidades de transportación para las ventas de producciones terminadas para el año en curso y se solicita al área de producción la planificación de la producción del año y a partir de las necesidades

de materias primas y materiales, se determinan las necesidades de transportación con medios propios.

El resto de las materias primas y materiales se gestiona mediante el control de lo pactado en la contratación con los proveedores o gestionando la transportación con el balance nacional de carga en el momento de efectuar la transportación. Se realiza el balance general de transportaciones para el año atendiendo a la disponibilidad de transporte propio y determina los niveles de transportación a cubrir con medios propios y los que deberán ser gestionados a través del balance de carga y la contratación con terceros. A continuación se procede a la contratación de los servicios de transportación con terceros, pactando en el contrato los requisitos de la transportación de producciones terminadas.

Se puede concluir que en la empresa es aplicado el nivel 2 de distribución y en pos de aumentar la clientela y por ende los ingresos, se pueden establecer otras formas de distribución. Es interés de la empresa poder lograr la aplicación de los niveles de distribución 0 y 1, para tener acceso a un mayor número de clientes.

Etapas III: Análisis del entorno

Luego de haber realizado un análisis de la situación de la empresa se procede a definir las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Luego del análisis de estos factores que afectan o benefician el desempeño de la empresa objeto de estudio se realizó una matriz DAFO para determinar en qué posición estratégica se encuentra actualmente.

Evaluación de los factores externos:

Oportunidades:

1. Incremento de la demanda de materiales de construcción en apoyo al enorme programa de la vivienda y las obras sociales.
2. El sector de la construcción es considerado entre los sectores estratégicos del plan de desarrollo económico y social del país hasta el 2030
3. Voluntad del país en la recuperación del sector cerámico a través de la aprobación de importantes inversiones.
4. La política de sustitución de importaciones asumida por el país puede ser beneficiosa para la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y proveedores
5. Mercado seguro para los productos, con gran demanda de los mismos

6. No existe en el territorio empresas que constituyan competidores potenciales en el mercado.
7. Incremento en el desarrollo de las gamas productivas, por el auge del polo turístico.
8. Cambios en el país en el sistema empresarial que permite una mayor autonomía de las empresas.

Amenazas:

1. Problemas con los suministradores de materias primas nacionales, los cuales no garantizan calidad ni entrega oportuna
2. Crisis económica que dificulta la adquisición de piezas de repuesto de importación
3. Crisis Energética Nacional, con tendencia a perdurar en un futuro cercano.
4. Lejanía de algunos proveedores de materias primas
5. Alto grado de exigencia y resistencia del mercado hacia el producto nacional
6. Afectaciones en la economía mundial debido a la pandemia global producida por el COVID-19

Evaluación de los factores internos:

Fortalezas:

1. Trabajadores capacitados y preparados con años de experiencia
2. Dirigentes y cuadros especializados en técnicas de dirección
3. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con alcance a la producción de azulejos.
4. Estabilidad y grado de competencia de la fuerza de trabajo
5. Se cuenta con la marca CBH registrada en la oficina cubana de la propiedad industrial.
6. Crecimiento de la fuerza joven altamente calificada
7. Inversión en ejecución, y adquisición de nuevas maquinarias y equipamientos
8. Alto grado de satisfacción del cliente
9. Implementación de una adecuada política medioambiental
10. Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre todos los departamentos de la empresa.

Debilidades:

1. Inexistencia de un estudio de mercado
2. Insuficiencia de transporte para la comercialización de los productos.
3. Insuficiente promoción y publicidad de los productos
4. No son explotadas las actividades secundarias y de apoyo
5. Falta de análisis estratégico de la actividad comercial
6. Deterioro de la tecnología debido a la falta de piezas de repuesto, lo que provoca afectaciones a la calidad de las producciones.
7. Inapropiada Infraestructura
8. Ausencia de una cartera de servicios definida
9. No se definen objetivos ni estrategias de marketing
10. No existe un presupuesto destinado a desarrollar de las actividades de marketing

Para la evaluación de los factores externos se realizó la matriz MEFE (ver anexo #7) para analizar los factores externos (oportunidades y amenazas) obteniéndose 275, resultado mayor a 250 siendo esto favorable para la empresa debido a que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas.

En el caso de los factores internos se realizó la matriz MEFI (ver anexo #8) para analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) obteniéndose 229, resultado menor a 250 siendo esto desventajoso para la empresa debido a que existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas.

Luego del análisis de los elementos externos e internos de la entidad, se procede a aplicar la matriz DAFO (ver anexo #9). Se definieron las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico. Se evaluaron las combinaciones posibles con el fin de potenciar y elevar los factores positivos, fortalezas y oportunidades, y reducir al mínimo el efecto de las debilidades y amenazas. Dando como resultado que la empresa se encuentra en el cuadrante 3 o adaptativo (min. -máx.), por lo que se deben aplicar estrategias de adaptación, donde, a partir del aprovechamiento de las oportunidades se van a minimizar las debilidades para así transformarlas en fortalezas.

Etapas IV. Objetivos y problemas

A continuación, se formulan los objetivos que la empresa debe cumplir para lograr un incremento en los ingresos y un aumento del número de clientes.

Posteriormente se hace énfasis en los problemas que pudieran afectar en el cumplimiento de dichos objetivos.

Objetivos:

1. Incrementar los ingresos de la entidad a \$ 82 000 000,00 en el año 2021
2. Incrementar la porción del mercado para lograr un aumento de los clientes en contrato en un 20%.
3. Incrementar los ingresos de las actividades secundarias y de apoyo en un 15%.
4. Incrementar las ventas en MLC a una cantidad superior a \$50 000,00 en el año 2021.
5. Destinar el 5% de las utilidades anuales de la empresa a potenciar las estrategias de marketing para el año 2021.

Los objetivos antes mencionados pueden verse afectados por un conjunto de limitantes:

Tabla 2.4: Objetivos y los problemas que pudiera influir en su cumplimiento

Objetivos	Problemas que pueden afectar su cumplimiento
Objetivo 1	Afectaciones en la economía mundial debido a la pandemia global producida por el COVID-19
	Deterioro de la tecnología debido a la falta de piezas de repuesto, lo que provoca afectaciones a la calidad de las producciones.
Objetivo 2	No se les da promoción a los servicios que presta la entidad
	No se realizan estudios de mercado
	Ausencia de una cartera de productos
Objetivo 3	Como las producciones fundamentales son las que representan el mayor porcentaje de ingresos no se presta la atención adecuada a las actividades secundarias y de apoyo
Objetivo 4	Alto grado de exigencia y resistencia del mercado hacia el producto nacional
Objetivo 5	El presupuesto de Ingresos y Gastos no refleja financiamiento para las actividades (promoción y marketing)

Etapa V. Estrategias de marketing

Se definen las estrategias que establezcan la lógica de marketing mediante el cual se espera lograr los objetivos anteriormente propuestos. Las mismas estarán orientadas a mercados metas, mezcla de marketing y los niveles de gastos de marketing.

Mercados Metas:

Debido a que el sistema de ventas se deriva de un balance anual aprobado por el MEP, las producciones son asignadas en su mayoría a los sectores de la economía de interés nacional, por lo que la entidad no cuenta con capacidad productiva para la venta a otros sectores. Sin embargo, el aumento de la producción que se espera lograr como resultado del proceso inversionista que se está llevando a cabo es una oportunidad para lograr penetrar en otros mercados que contribuyan al incremento de los ingresos de la entidad. Se desea aumentar la cuota de mercado introduciéndose en otras áreas como el turismo, sector con gran auge que podría aumentar considerablemente los ingresos. Además, para lograr el incremento de la sustitución de importaciones es preciso incluir como clientes a las Tiendas Cimex y Caribe y lograr insertarse en la venta minorista.

Se propone realizar investigaciones de mercado que permitan conocer y penetrar en otros sectores empresariales del país, donde otras entidades puedan adquirir los productos y servicios que la empresa ofrece en su objeto social, que además permitan conocer el nivel de demanda según los diferentes sectores del mercado, así como las expectativas y atributos más valorados por los clientes.

Mezclas de Marketing:

Producto:

Se sugiere la utilización de estrategias de crecimiento por diversificación concéntrica, por diversificación horizontal y mediante el desarrollo de mercados y productos. Para ello se propone trabajar en la creación de nuevos diseños para productos que se venderán en la red minorista, así como mejorar el diseño de los productos para la ornamentación. Además se desea lograr la ampliación de los productos existentes aprovechando capacidades instaladas para producir y posteriormente comercializar otros productos secundarios.

Además se deben potenciar las actividades secundarias y de apoyo que se ofrecen para lograr un incremento de los ingresos. Evaluar la propuesta de cartera de productos creada por la autora para que sea aplicada en la empresa, la cual está dividida en seis líneas diferentes: Muebles Sanitarios y accesorios, Azulejos, Feldespato, Figuras Ornamentales, Actividades Secundarias y Actividades de Apoyo, cuenta con una amplitud de 6, una longitud de 64 y profundidad por línea de 17,6 ,3 ,28 ,6 y 4 respectivamente. (Ver anexo #10).

Precio:

La empresa tiene bien definido su sistema y política de precios, ya que son precios fijos que son establecidos anualmente basándose en el costo de producción, por lo que se sugiere establecer estrategias de precios con las porciones del mercado en las que se quiere introducir que permitan una mayor flexibilización en los precios y si es posible en dependencia de las características de los clientes tengan un trato diferenciado o se le aplique un paquete de precios más aventajado.

Promoción:

Se propone la utilización de estrategias de crecimiento mediante la penetración de mercados, por lo que es necesario que la entidad realice estrategias de promoción para lograr atraer una mayor cantidad de clientes y penetrar en nuevos mercados, por lo que se propone crear una página web oficial de la empresa, donde se publiquen informaciones detalladas de la misma y se promocionen los productos de la misma, además crear una cuenta oficial de Facebook de la empresa con nombre “Empresa Cerámica Blanca de Holguín”, para así mantener a las partes interesadas informados de lo que está ocurriendo de la entidad. La provincia Holguín posee una página web <http://www.holguin.gob.cu> en la cual se les da publicidad a las principales empresas del territorio holguinero por lo que se podría solicitar los servicios de la página e incluir a la entidad en sus espacios publicitarios.

También utilizar las diferentes opciones de publicidad que se ofertan el sitio web de Páginas Amarillas de ETECSA, como el micrositio, banner y resaltado, además de insertar la publicidad en las diferentes opciones de su versión impresa, incluyendo información detallada de la empresa. Promocionar los servicios mediante la participación en ferias nacionales, provinciales y espacios publicitarios tales como ExpoHolguín. Estas actividades estarán sustentadas con el uso de carteles, plegables, gigantografías y videos promocionales. Además se propone la venta de los productos en la modalidad de venta online utilizando las plataformas creadas por CIMEX y otras plataformas para las compras en el país desde el exterior.

Distribución:

Se propone mantener el nivel de distribución aplicado (nivel 2) debido a que se aplica en la empresa de manera óptima, ya que al contar con más distribuidores

de los productos se amplía la capacidad de alcance a otros mercados y aumentar el número de clientes potenciales, aunque conlleva un incremento del costo de distribución. Además se recomienda a la entidad realizar acciones con el objetivo de aumentar los niveles de distribución, incluyendo los niveles 0 y 1, ya que esto permitirá la optimización del proceso de distribución, debido a que los tiempos de entrega son más cortos, hay menos trámites de por medio, es más fácil satisfacer los requerimientos del cliente y la ganancia que se obtiene es mayor.

Se recomienda además impartir cursos de preparación y capacitación sobre merchandising y técnicas comerciales a dirigentes y especialistas de la entidad. Perfeccionar la planificación estratégica de la empresa, con la consolidación del sistema de mercadotecnia, además de incluirlo en el presupuesto anual de la empresa para que las actividades de esta índole tengan un adecuado respaldo económico.

Nivel de Gastos de marketing:

El presupuesto de marketing que se decidirá para ejecutar las diferentes estrategias propuestas se distribuirá en la realización de una serie de actividades promocionales, la mejora de la imagen corporativa, participación en cursos y actividades de capacitación y asistencia a eventos.

Etapa VI. Programas de acción

Para la realización de esta etapa se presenta el anexo #11 donde se muestran una serie de acciones que dan cumplimiento a las estrategias propuestas anteriormente. Analizando las fechas de cumplimiento y de control, así como los responsables y los recursos que se necesitarán para darles cumplimiento a estas estrategias.

Etapa VII. Presupuestos

La confección del presupuesto se determinó a través del análisis de las ventas estimadas para el año, los costos y gastos en los que se incurrirá para el mercado meta actual, asignando además un presupuesto para las acciones de publicidad y promoción, así como para las actividades asociadas a la implementación del plan de marketing. Los resultados obtenidos se describen en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Presupuestos

Indicador	Valor (\$)
Ingresos por Ventas	\$82 000 000,00
Costo de Ventas	\$69 700 000,00
Gastos Generales	\$1 805 046,00
Gastos de Marketing:	\$63 200,00
Investigación de mercado	\$5000,00/año
Cursos de capacitación sobre técnicas comerciales	\$2500,00/año
Páginas Amarillas de ETECSA	\$10000,00/año
Creación de la página web	\$24000,00
Participación y arrendamiento de local en Expo Holguín	15400\$/evento
Gastos en impresión de gigantografía, carteles y plegables	Gigantografía de 1m ² =\$1445,00
	5 Carteles Formato A3 =\$1980,00
	100 Plegables = \$500,00
Diseño de video promocional	\$2375,00
Utilidades	\$10 431 754,00

Etapa VIII. Controles

Luego de concluir con el diseño del plan de acción y la determinación de los gastos de marketing, se hace necesario la elaboración de un sistema de control donde se verifiquen los resultados obtenidos con la implementación del mismo en cada período, esto ayudará a identificar posibles irregularidades y así aplicar medidas para su oportuna corrección. (Ver anexo #12)

2.4 Evaluación del impacto económico-social del diseño de Plan de Marketing para la Empresa Cerámica Blanca de Holguín.

Se decide evaluar la proyección que tendrá la aplicación del plan de marketing desde el aspecto económico-social.

Desde el punto de vista económico, el impacto cobra el significado más perceptible, ya que el plan de marketing se crea con el propósito de incrementar la porción del mercado y por ende las ventas. El Plan de Marketing propuesto podrá contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial, pues dota a los directivos de una herramienta valiosa, que aporta elementos fundamentales para incrementar la comercialización de productos y servicios de la entidad objeto de estudio. Aunque existirá un nivel de gastos de \$63 200,00 debido a la aplicación de las estrategias, se prevé que la empresa tenga un aumento en sus ingresos y alcanzando un total de \$82 000 000,00 de ingresos en el año, mediante la

aplicación de las estrategias y el uso más efectivo de los recursos con que cuentan.

La presente investigación constituye además un ahorro para la entidad debido a que diversas compañías realizan este tipo de proyectos, pero con un precio algo elevado. Sus tarifas rondan entre \$25 y \$30 por hora, contando con que trabajaran 190,6 horas/mes por una duración de 3 meses que fue el tiempo empleado, se calcula un costo de entre \$14 295,00 y \$17 154,00 capital que se pueden utilizar en la potenciación de otras actividades.

A pesar de que los productos de la empresa están orientados al mercado organizacional, si se tendrá un fuerte impacto en el aspecto social debido a que se proponen estrategias orientadas a penetrar en nuevos mercados, a la mejora de la imagen corporativa de la empresa, así como a la promoción y publicidad de la misma dándose a reconocer en la sociedad cubana como una referencia dentro de la industria de materiales de la construcción en Cuba.

CONCLUSIONES

Luego de culminar con la investigación se arribó a las conclusiones siguientes:

1. Se confeccionó un plan de marketing para la Empresa Cerámica Blanca de Holguín, que permitió armonizar todos los elementos de mercado en la entidad mediante la proyección de estrategias de comercialización para darle cumplimiento a los objetivos propuestos
2. La fundamentación teórica del marketing permitió demostrar que el marketing y su planeación son las principales herramientas para la gestión de acciones desde el punto de vista comercial tanto en el ámbito internacional como nacional
3. El análisis comercial de la organización objeto de estudio y la comparación entre las metodologías de planes de marketing junto con la utilización del método estadístico UCINET, permitió escoger el procedimiento de William Stanton como la metodología que más se adecúa a las condiciones de la Empresa Cerámica Blanca de Holguín.
4. El plan de marketing confeccionado mediante la metodología seleccionada, contribuye al perfeccionamiento de la gestión comercial de la empresa objeto de estudio, pues aporta elementos fundamentales para incrementar la comercialización de sus productos, además de mejorar su imagen corporativa.



RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa:

1. Aplicar el plan de marketing propuesto en el primer semestre del año 2022
2. Evaluar el cumplimiento de las acciones propuestas en la investigación en los consejos de dirección de la empresa
3. Actualizar el plan diseñado de manera periódica, para que se vaya adaptando a las futuras condiciones de la empresa y a los cambios que pueda presentar el entorno
4. Se propone utilizar la presente investigación como material de estudio para futuros proyectos relacionados con el tema desarrollado en la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. A.M.A. (1960). Definiciones de marketing Un glosario de términos de marketing. *Editorial Ana. Chicago, EEUU.*
2. A.M.A. (2004). Dictionary of Marketing Terms.
3. Alonso Falcón, R., Figueredo Reinaldo, O., Javier Sifonte Díaz, Y., Izquierdo Ferrer, L., Jorge Blanco, A., Terrero, A., & Carminate, R. (2021). MIPYMES: Poner a los actores de la economía en el lugar que les corresponde. <http://www.cubadebate.cu/noticias/2021/06/18/mipymes-poner-a-los-actores-de-la-economia-en-el-lugar-que-les-corresponde-video/>
4. Barreiro Pousa, L. (2001). Guía para la auditoría de marketing. In: CETED.
5. Barreiro Pousa, L. (2003). Socialismo y marketing. *Revista Espacio*, 9, 35-37.
6. Batista, Y. T., Riera, Y. E. C., & Cabrera, M. R. (2016). Plan de marketing para la promoción de servicios bibliotecarios en la Filial de Ciencias Médicas “Tamara Bunke Bider”.
7. Bigné, E. (1997). *Marketing de destinos turísticos.*
8. Cabrera Pérez., S. M., Pérez Anzardo, E. L., & Pérez Mora, Y. (2003). *Plan de Negocios de la Consultoría Económica CANEC Holguín y sus estrategias.* Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.].
9. Cáceres, M. E. R., Velázquez, M. L. G., & Aguilera, N. M. (2020). Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER. *RECUS. Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad. ISSN 2528-8075*, 5(2), 66-73 %@ 2528-8075.
10. Castro Morales, Y. (2021). Micro, pequeñas y medianas empresas cubanas: que comiencen sin contradicciones ni vacíos legales *Granma.* <https://www.granma.cu/cuba/2021-07-07/micro-pequenas-y-medianas-empresas-cubanas-que-comiencen-sin-contradicciones-ni-vacios-legales-i-07-07-2021-22-07-23>
11. Crespo Rodríguez, E. (2016). *Plan de marketing de una Empresa Gráfica en Cuba.*
12. Cruz Roche, I. (1994). *Fundamentos de Marketing.*
13. Chauvin, S. (2011). *5 claves para tu Plan de marketing.*
14. Decreto Ley 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección empresarial estatal”. (2007).
15. Dishman, P. L., & Calof, J. L. (2008). Competitive intelligence: a multiphasic precedent to marketing strategy. *European Journal of Marketing* %@ 0309-0566.
16. Fabelo García, D. (2008). Propuesta de diseño de un Plan de Marketing para la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(103).
17. Fernández, I. D., Ruiz, A. H., & Pousa, L. A. B. (2005). Marketing en cuba: un estudio necesario. In: Septiembre.
18. Fernández, I. D., Ruiz, A. H., & Pousa, L. A. B. (2009). Valoraciones sobre el marketing en Cuba. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*(1), 277-290 %@ 1852-2300.

19. Fernández Pérez, B., & Triana Morales, Y. (2019). *Principales deficiencias que afectan el proceso de marketing en la unidad básica textil Rubén Martínez Villena*
20. Ferrell, O., & Hartline, M. . (2006). *Estrategias de marketing*
21. García Vidal, G., González Velázquez, M. L., & Pupo Guisado, B. (2007). Metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de las diferentes cadenas de la región. *XVI Fórum de Ciencia y Técnica, MES. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.*
22. Guerra Solana, M. (2012). *Diseño de un plan de marketing para el grupo empresarial extrahotelero Palmares S.A. sucursal Holguín.* Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".].
23. Hernández, P. L. (2007). *Diseño de la Estrategia y Plan de marketing de la empresa de acopio y beneficio de tabaco Guane* Tesis presentada en opción al grado de Máster de en Administración de ...].
24. Hernández Ruiz, A. D. (1993). Necesidad del Marketing en las condiciones de la economía cubana. *Universidad de La Habana. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.*
25. Kotler, P. (1984). *Marketing Essentials.* Englewood. In: Prentice-Hall, Inc.
26. Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control.* Magíster en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.
27. Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de mercadotecnia* (Vol. 1). Prentice Hall.
28. Kotler, P., Cámara, D., Grande, I., y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing. Cómo ganar mercados: La planificación estratégica orientada al mercado.*
29. Last, F. (2021). *Mipymes en Cuba: nuevos actores de la economía.* <https://blog.tropipay.com/mipymes-en-cuba-nuevos-actores-de-la-economia/>
30. Last, F. (2021). *Plan de marketing post covid: nuevas tendencias* <https://www.apd.es/plan-de-marketing-post-covid-tendencias/>
31. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026.* (2021).
32. López Boudet, R., González Breto, C., & Campos Hernández, O. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, SA. *Retos de la Dirección*, 14(1), 68-88 %@ 2306-9155.
33. Marrero Peralta, M. A. (2017). *Estrategia de Marketing en la empresa VILLALCO de Santa Clara* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Facultad de Ingeniería ...].
34. Martínez Hernández, M. M. (2012). Diseño y aplicación de un procedimiento para perfeccionar los servicios de postventa en la Dirección Territorial de Havana Club Pinar del Río.
35. McCarthy, E. J. U. (1964). *El Marketing Básico: Un Acercamiento Administrativo* R.D. Irwin.
36. Muñoz González, R. (2014). Marketing en el Siglo XXI: CAPÍTULO 3. *Investigación de mercados.*(3ª Edición). Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/internet-y-la-investigacion-de-mercados-30.htm>.

37. Ortiz, R. (2011). Cualquier momento es bueno para empezar con el Plan de Marketing. *Paperpresented at the GESEMAP.*
38. Pérez Francisco, M. (2011). *Propuesta de plan de marketing en la Empresa de Soldar Carriles Comandante " Tony Santiago" Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas].*
39. Ponce, C. (2011). *Cómo desarrollar un Plan de Marketing para mi empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia.*
40. Ramirez, G. (2005). *La evolución histórica de la estrategia como base. .*
41. Reynaldo Ávila, L. (2016). *Diseño de un plan de marketing para el "Hotel Club Amigo Atlántico Guardalavaca" Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración ...].*
42. Rivera Sanclemente, M. d. R. (2015). *La evolución de las estrategias de marketing en el entorno digital: implicaciones jurídicas.*
43. Rodríguez Martinto, J. (2021). *Las mipymes en el camino de la diversificación de actores económicos en Cuba Agencia cubana de noticias.* <http://www.acn.cu/punto-de-vista/80916-las-mipymes-en-el-camino-de-la-diversificacion-de-actores-economicos-en-cuba-enfoque>
44. Ruiz Almeida, D. (2014). *Procedimiento para la confección del plan de marketing en las formas no estatales de gestión Tesis en opción al título de máster en dirección. Universidad de Holguín ...].*
45. Sanz de la Tajada, L. (2005). *Importancia de la planificación comercial. Material DADE.*
46. Serra Cantallops, A. (2003). *Marketing Turístico: Ediciones Pirámide.*
47. Stanton, W., López Barrial, A., & Reig García, V. (1969). *Fundamentos de marketing.*
48. Stanton, W. J. (2000). *Mercadotecnia Organización del Proceso de Planeación de Mercadotecnia.(pp. 58). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.*
49. Tasé Velázquez, D. R. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A Sucursal Holguín. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.].*
50. www.marketing-xxi.com. (2016). *Etapas del plan de marketing. Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com>.*

ANEXOS

Anexo #1: Auditoría de Barreiro Pousa, aplicada en la Empresa Cerámica Blanca de Holguín

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

I. Identificación del objeto de estudio

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

Variables	Preguntas	Totalmente	Solo en parte	Ninguno
II. Auditoría del Entorno de Marketing				
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son?			
	2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa?			
	4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato?			
	6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla?			
	7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?			
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan?			
	9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio?			
	10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing?			
	12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa?			
	14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa?			
	15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			

Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?			
	18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.?			
	19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y Distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio?			
	23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos?			
	24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte?			
	26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?			
	27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?			
	28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?			
Grupos de Interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa?			
	30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			
III. Auditoría de la Estrategia de Marketing				
Filosofía de Marketing	31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes?			
	32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?			
Mercado Meta	33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?			
	34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?			
Metas y Objetivos	35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable?			
	36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?			
	37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?			
Estrategia	38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía?			
	39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento?			
	40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?			
IV. Auditoría de la Organización de Marketing				

Estructura formal	41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing?			
	42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?			
	43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?			
Eficacia Funcional	44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.?			
	45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?			
V. Auditoría de los Sistemas de Marketing				
Sistema de información de marketing	46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?			
	47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?			
Sistemas de planificación de marketing	48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?			
	49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?			
Sistemas de control de marketing	50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos?			
	51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?			
	52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?			
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos?			
	54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?			
VI. Auditoría de la Mezcla de Marketing				
Producto	55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?			
	56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?			
	57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?			
Precio	58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?			
	59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe?			
	60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			
	61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?			

Distribución	62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa?			
	63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?			
Comunicación	64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa?			
	65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?			
Fuerza de Ventas	66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?			
	67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?			
	68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?			
VII. Auditoría de los Resultados de Marketing				
Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			
Análisis de rentabilidad	70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?			
	71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?			
Análisis de costo/efectividad	72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes?			
	73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece?			
	74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?			
	75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.?			
	76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?			
VIII. Conclusiones:				
Aquí se deberán resumir los principales hallazgos del auditor de marketing.				
a) Principales logros				
b) Principales problemas				

Anexo #2: Encuesta de satisfacción del cliente

# ENC	PUNTOS OBTENIDOS POR LAS PREGUNTAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	7	7	5	5	5	7	7	7
2	9	9	7	7	7	9	9	9
3	7	7	7	7	7	7	7	7
4	7	7	5	5	5	5	5	5
5	9	9	7	7	7	7	7	7
6	5	5	5	5	5	5	5	5
7	6	6	5	5	5	7	7	7
8	9	9	9	9	9	9	9	9
9	9	7	7	7	7	7	7	7
10	7	5	7	5	7	5	5	5
PROMEDIO	7.5	7.1	6.4	6.2	6.4	6.8	6.8	6.8
6.8 Muy Bueno								

Satisfacción Promedio (P)	Grado de Satisfacción del cliente
$8.5 \leq P$	Excelente
$6,5 \leq P < 8,5$	Muy Bueno
$4 \leq P < 6,5$	Bueno
$P < 4$	Deficiente

Anexo #3: Tabla comparativa de procedimientos de elaboración de planes de marketing

Autores	Procedimiento	Aportes	Limitaciones
Enrique Bigné (1997)	1 Análisis de la situación	Por su estructura de plan de marketing muy sintetizada; resulta práctico en pequeños y medianos negocios; así como en organizaciones emprendedoras que no tengan experiencia en la confección de planes de marketing.	Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas, el diagnóstico empresarial resulta muy limitado pues este debe estar orientado desde el interior de la organización hacia el contexto en que se desarrolla este. En la segunda fase se obvian los problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se obvia el presupuesto como etapa importante dentro del plan.
	2 Definir objetivos		
	3 Elegir estrategias		
	4 Desarrollo del programa de marketing		
	5 Control de los objetivos y acciones		
William Stanton (2000)	1 Resumen para ejecutivos	Tiene una estructura abarcadora. Se adapta a todo tipo de organización, ya sea productiva o de servicios. Existe una correcta relación entre cada una de las fases. Ha servido de base para otros procedimientos. Incluye como primera etapa el resumen para ejecutivo. En la etapa de definición de los objetivos considera los problemas que pudieran afectar el logro de los mismos.	El análisis de la situación actual del marketing se encuentra limitado, pues solo analiza el mercado, el producto, la competencia y la distribución.
	2 Situación actual de marketing		
	3 Amenazas y oportunidades		
	4 Objetivos y problemas		
	5 Estrategias de marketing		
	6 Programas de acción		
	7 Presupuesto		
	8 Control.		
Phillips Kotler (2001)	1 Resumen ejecutivo	Es aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea productiva o de servicios. Este tiene una relación idónea entre cada una de las fases integrantes del procedimiento. A pesar que la primera etapa es el resumen para ejecutivo esta es la última que se realiza a la hora de confeccionar el plan de marketing.	Tiene un carácter eminentemente competitivo; por lo que no resulta idónea para sistemas sociales. La etapa 7 es muy compleja en la práctica para llevarla a efecto en nuestro contexto actual, pues no están creadas las condiciones nacionales para establecer beneficios y pérdidas con un grado de fiabilidad adecuado. La etapa 4 de establecimiento de los objetivos estratégicos no viene acompañada del análisis de los problemas que pudieran interferir en su cumplimiento.
	2 Situación de mercadotecnia actual		
	3 Análisis de oportunidades y aspectos peculiares		
	4 Objetivos		
	5 Estrategias de mercado		
	6 Programa de acciones		
	7 Estado proyectado de pérdidas y utilidades		
	8 Control		



Autores	Procedimiento	Aportes	Limitaciones
Antoni Serra (2003)	1 Diagnóstico	Resulta adaptable a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico alcanzado hasta el momento de confección del plan. Existe un adecuado nivel de relación teórica y práctica entre las fases	Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar. La primera fase resulta insuficiente, pues el diagnóstico se ejecuta de forma global, no diferenciándose entre análisis interno y externo. En la segunda fase se carece del listado de problemas que pudieran atender contra el cumplimiento de los objetivos. La fase destinada a la presupuestación incluye la implementación como una variable independiente; sin embargo en la práctica la presupuestación del marketing requiere como base que se tengan implementadas las acciones prácticas o se hayan planificado.
	2 Fijación de objetivos		
	3 Selección de líneas estratégicas		
	4 Estrategias de marketing		
	5 Formulación de los planes de acción		
	6 Presupuestación e Implementación		
	7 Control		
G. Ramírez (2005)	1 Resumen ejecutivo	Presenta como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan. Propone métodos de control y no únicamente el control como función específica de dirección.	Analiza de forma aislado los factores externos e internos. Las fases que analizan la imagen y la calificación personal no se encuentran al alcance de la mercadotecnia como ciencia; por lo que no pueden estar incluidas en un plan que es eminentemente práctico. Se analiza la competencia como un factor aislado, cuando esta forma parte de las variables que se analizan en el microentorno.
	2 Análisis de la situación		
	3 Entorno		
	4 Imagen		
	5 Calificación personal		
	6 Mercado		
	7 Red de distribución		
	8 Competencia		
	9 Producto		
	10 Política de comunicación		
	11 Determinación de objetivos		
	12 Elaboración y selección de las estrategias		
	13 Plan de acción		
	14 Establecimiento de presupuesto		
	15 Métodos de control		



Autores	Procedimiento	Aportes	Limitaciones
Luis Sanz de la Tajada (2005)	1 Análisis de la situación	Constituye un procedimiento pequeño y de fácil implantación en cualquier tipo de empresa, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico de la misma.	Carece de la fase resumen para ejecutivos lo que impide dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar. En la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento. No aparece la etapa de confección del plan de acción, donde se materializan las estrategias. No tiene la etapa de creación del presupuesto de gasto de marketing.
	2 Descubrimiento de oportunidades y problemas		
	3 Formulación de objetivos comerciales		
	4 Elaboración de estrategias		
	5 Control permanente de los resultados		
Ferrell (2006)	1 Resumen ejecutivo	Presenta una estrecha correlación entre las etapas del plan. Se incluye el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.	Se incluyen los objetivos, pero no se señalan los problemas que puedan frenar su cumplimiento. No posee la etapa de presupuesto de gasto de marketing. No menciona la realización de un plan de acción que permita establecer como se realizarán las estrategias propuestas y sus responsables
	2 Análisis de situación		
	3 Análisis FODA		
	4 Metas y objetivos de marketing		
	5 Estrategias de marketing		
	6 Implementación de marketing		
	7 Evaluación y control.		
Gelmar García Vidal, (2007)	1 Resumen ejecutivo	Presenta como primera etapa el resumen para ejecutivos, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan. Resulta muy fácil de entender y de poner en práctica. Está formulada específicamente para el comercio minorista holguinero. Tiene en cuenta la definición de factores claves del éxito.	No posee la etapa de análisis del entorno. No se fijan los objetivos a seguir como una etapa, sino como parte de la formulación estratégica.
	2 Diagnóstico de la situación comercial		
	3 Formulación estratégica del departamento		
	4 Implementación estratégica		
	5 Establecimiento del presupuesto		
	6 Control		
Fabelo García (2008)	1 Caracterización de la entidad	Posee como primera etapa una caracterización de la entidad, donde incluye la definición de la misión. En la etapa dos hacen un análisis profundo, pues analiza mercado, competencia, distribución y microentorno. No solo propone la elaboración de las estrategias, sino también la selección de las mismas. Existe relación entre	No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas. No posee la etapa de análisis del entorno.
	2 Análisis de la situación actual del marketing		
	3 Determinación de los objetivos de marketing		
	4 Elaboración y selección de estrategias		



Autores	Procedimiento	Aportes	Limitaciones
	5 Programa de acción 6 Establecimiento de presupuesto 7 Implementación 8 Control	sus fases.	
Chauvin, S. (2011)	1 Identificación de los objetivos del negocio 2 Análisis de lo realizado y lo por realizar 3 Determinar prioridades para la aplicación del plan de marketing 4 Desarrollar el Mk mix apropiado para tu negocio 5 Definición de la estrategia de contenidos 6 Retroalimentación de plan de marketing	Este procedimiento resulta muy fácil de entender metodológicamente para dueños de pequeños y medianos negocios el cual resulta práctico para aplicar en negocios jóvenes con perspectivas de crecimiento en un futuro cercano. Resulta visionario, pues la segunda fase incluye el análisis de lo realizado y lo por realizar, lo que aumenta el estudio del horizonte temporal de investigación.	No considera el papel de los inversores externos o los codueños del negocio. Se excluye la fase de presupuestación requerida para la aplicación del plan. Se analiza la retroalimentación como el componente esencial del control del plan de marketing.
Ponce, C. (2011)	1 Información puntual sobre el producto o servicio 2 Información puntual sobre la competencia 3 Información puntual sobre nuestro producto en el mercado 4 Diseño de una estrategia en función a los objetivos puntuales planteados 5 Planificación de las acciones en función a las estrategias planteadas	Al utilizar el término de información puntual, se excluye la información irrelevante; funcionando esta fase como especie de “filtro informativo”.	Consta con muchas fases destinadas al diagnóstico estratégico que pudieran acoplarse en una etapa común que favorezca su aplicación. La estrategia se limita al cumplimiento de los objetivos y no al mercado y al cliente interno. La última fase es planificación de las acciones lo mercado cual es irrelevante por incluirse en esta etapa realmente el proceso de control.
Ortiz, R. (2011)	1 Diagnosticar 2 Determinar objetivos y propuesta de valor 3 Plan de acción (Mk mix) referente a Producto (Product), Precio (Price),	Este procedimiento resulta muy fácil de entender metodológicamente para dueños de pequeños y medianos negocios.	No se toma en cuenta el resumen para ejecutivo como fase importante dentro del plan de marketing. En la primera fase el “diagnosticar” resulta muy abarcador para llevarlo a la práctica pues incluye elementos no imputables al plan, debiendo adaptarse más al diagnóstico estratégico del entorno



Autores	Procedimiento	Aportes	Limitaciones
	4 Comunicación (Promotion), Distribución (Placement).		del negocio. Analiza las cuatro "P" de forma diferenciada; cuando en realidad se asumen en la práctica como elementos integrados de las estrategias de comercialización.
	5 Controlar y medir		
Ruiz Almeida (2014)	1 Involucramiento y capacitación	Está pensado especialmente para los emprendedores cubanos, por lo que la adaptabilidad a este sector es elevada. Se incluyen dos etapas no tocadas por ningún teórico (involucramiento y capacitación y posición estratégica del negocio), lo que abre un abanico de posibilidades de implementación. La etapa de ajuste elimina insuficiencias prácticas.	Cuenta con pocas validaciones experimentales, debido a su reciente creación y desarrollo. Necesita del apoyo informático para la presupuestación y la implementación fundamentalmente. Puede resultar complejo para emprendedores no calificados en el área comercial
	2 Diagnóstico del producto/mercado		
	3 Posición estratégica del negocio		
	4 Definición de objetivos y problemas		
	5 Estrategias de diferenciación/comercialización		
	6 Implantación de las estrategias		
	7 Presupuestación		
	8 Control 9 Ajuste		
www.marketing- xxi.com (2016)	1 Resumen ejecutivo	Es un procedimiento que puede llegar a ser fácil de comprender y de aplicar	El estudio de las principales amenazas y oportunidades está ubicado en el paso 2 por lo que su análisis no puede llegar a ser tan profundo como se requiere debido a la gran cantidad de variables con que cuenta esta etapa
	2 Análisis de la situación		
	3 Determinación de objetivo		
	4 Elaboración y selección de estrategias		
	5 Plan de Acción		
	6 Establecimiento de presupuesto		
	7 Métodos de control		
Crespo Rodríguez (2016)	1 Mercado actual	Propone que se definan objetivos tácticos y estratégicos. Existe relación entre cada una de sus fases.	No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas. No posee un análisis de la situación actual del marketing. No define los problemas que pudieran impedir el logro de los objetivos. No propone un plan de acción. No plantea el presupuesto de marketing, ni el control
	2 Diagnóstico y análisis de la matriz DAFO		
	3 Determinación de objetivo		
	4 Estrategias para cumplir con los objetivos propuestos		



Anexo #4: Tabla de valores binarios de metodologías y variables analizadas

Autores	Resumen para ejecutivos	Enfoque Estratégico	Mejora Continua	Situación Actual	Análisis del entorno	Objetivos	Estrategias	Plan de Acción	Presupuesto	Control	Total
Bigné (1997)	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	5
Stanton (2000)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Kotler (2001)	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	9
Serra (2003)	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	7
Ramírez (2005)	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	8
Sanz de la Tejada(2005)	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6
Ferrell(2006)	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	6
García Vidal (2007)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Fabelo (2008)	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8
Ponce (2011)	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	4
Chauvin (2011)	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	3
Ortiz (2011)	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	5
Ruiz Ameida (2014)	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	7
www.marketing-xxi.com (2016)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	9
Crespo (2016)	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	3

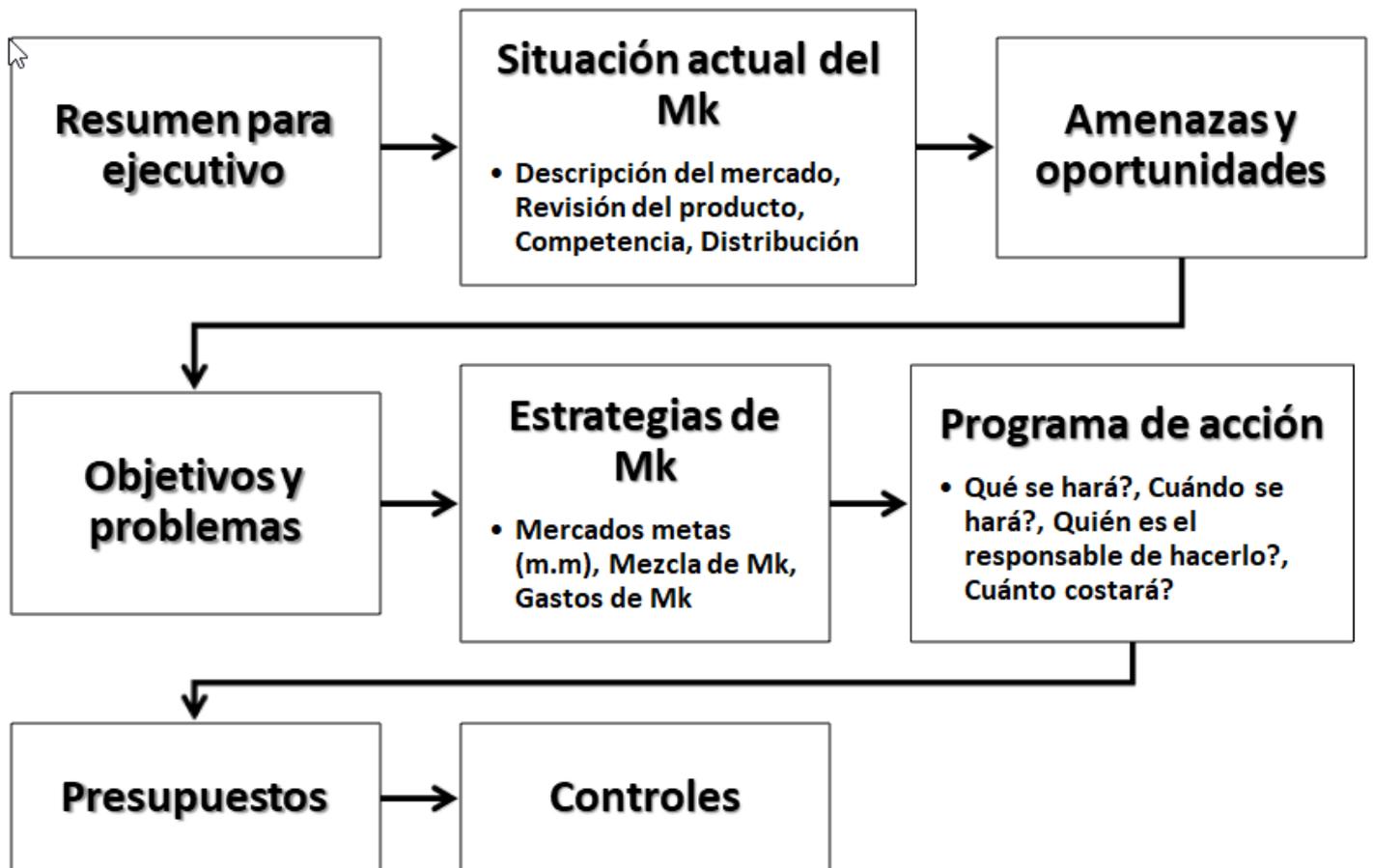
Anexo #5: Análisis de centralidad de las metodologías

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
 Model: ASYMMETRIC
 Input dataset: Libro1 (D:\ version nueva\new\Libro1)

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
8	8:García Vidal (2007)	9.000	9.000	64.286	64.286
2	2:Stanton (2000)	9.000	9.000	64.286	64.286
14	14:www.marketing-xxi.com (2016)	8.856	8.856	63.254	63.254
9	9:Fabelo (2008)	8.814	8.814	62.956	62.956
3	3:Kotler (2001)	8.756	8.756	62.540	62.540
4	4:Serra (2003)	8.587	8.587	61.338	61.338
5	5:Ramírez (2005)	8.375	8.375	59.821	59.821
13	13:Ruiz Ameida (2014)	7.845	7.845	56.037	56.037
1	1:Bigñón (1997)	7.818	7.818	55.845	55.845
6	6:Sanz de la Tejada(2005)	7.817	7.817	55.836	55.836
7	7:Ferrell(2006)	7.785	7.785	55.609	55.609
12	12:Ortiz (2011)	6.179	6.179	44.133	44.133
11	11:Chauvin (2011)	5.707	5.707	40.765	40.765
10	10:Ponce (2011)	5.239	5.239	37.423	37.423
15	15:Crespo (2016)	4.392	4.392	31.375	31.375

Anexo #6 Metodología Plan de Marketing. Stanton W, 2000



Anexo #7: Matriz de análisis de factores externos

Oportunidades	C	P	C*P
1. Incremento de la demanda de materiales de construcción en apoyo al enorme programa de la vivienda y las obras sociales.	4	7	28
2. El sector de la construcción es considerado entre los sectores estratégicos del plan de desarrollo económico y social del país hasta el 2030	4	6	24
3. Voluntad del país en la recuperación del sector cerámico a través de la aprobación de importantes inversiones.	4	6	24
4. La política de sustitución de importaciones asumida por el país puede ser beneficiosa para la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y proveedores	3	6	18
5. Mercado de trabajo seguro para nuestros productos, con gran demanda de los mismos	4	9	36
6. No existe en el territorio empresas que constituyan competidores potenciales en el mercado de trabajo.	3	5	15
7. Incremento en el desarrollo de las gamas productivas, por el auge del polo turístico.	4	8	32
8. Cambios en el país en el sistema empresarial que permite una mayor autonomía de las empresas.	4	9	36
Amenazas		P	C*P
1. Problemas con los suministradores de materias primas nacionales, los cuales no garantizan calidad ni entrega oportuna	2	6	12
2. Crisis económica que dificulta la adquisición de piezas de repuesto de importación	2	7	14
3. Crisis Energética Nacional, con tendencia a perdurar en un futuro cercano.	1	9	9
4. Lejanía de algunos proveedores de materias primas	2	5	10
5. Alto grado de exigencia y resistencia del mercado hacia el producto nacional	1	8	8
6. Afectaciones en la economía mundial debido a la pandemia global producida por el COVID-19	1	9	9
Σ		100	275

Anexo #8: Matriz de análisis de factores internos

Fortalezas	C	P	C*P
11. Trabajadores capacitados y preparados con años de experiencia	3	4	12
12. Dirigentes y cuadros especializados en técnicas de dirección	3	4	12
13. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad con alcance a la producción de azulejos.	4	6	24
14. Estabilidad y grado de competencia de la fuerza de trabajo	3	3	9
15. Se cuenta con la marca CBH registrada en la oficina cubana de la propiedad industrial.	4	6	24
16. Crecimiento de la fuerza joven altamente calificada	3	4	12
17. Inversión en ejecución, y adquisición de nuevas maquinarias y equipamientos	4	7	28
18. Alto grado de satisfacción del cliente	4	5	20
19. Implementación de una adecuada política medioambiental	3	5	15
20. Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre todos los departamentos de la empresa.	3	3	9
Debilidades	C	P	C*P
11. Inexistencia de un estudio de mercado	2	3	6
12. Insuficiencia de transporte para la comercialización de los productos.	2	4	8
13. Insuficiente promoción y publicidad de los productos	1	7	7
14. No son explotadas las actividades secundarias y de apoyo	1	5	5
15. Falta de análisis estratégico de la actividad comercial	1	6	6
16. Deterioro de la tecnología debido a la falta de piezas de repuesto, lo que provoca afectaciones a la calidad de las producciones.	1	6	6
17. Inapropiada Infraestructura	2	4	8
18. Ausencia de una cartera de servicios definida	1	5	5
19. No se definen objetivos ni estrategias de marketing	1	6	6
20. No existe un presupuesto destinado a desarrollar de las actividades de marketing	1	7	7
Σ		100	229



Anexo #9: Matriz DAFO

Factores externos		Oportunidades								Amenazas						Total	
Factores internos		1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	6		
Fortalezas	1	x	x						x			x			x	5	56
	2								x						x	2	
	3	x	x	x	x		x	x				x		x		8	
	4	x	x			x			x	x	x				x	7	
	5		x	x			x	x				x		x		6	
	6	x	x						x							3	
	7	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x	12	
	8				x	x	x	x				x		x		6	
	9			x	x		x									3	
	10	x	x							x	x					4	
Debilidades	1	x		x				x					x	x		5	59
	2		x	x	x			x	x			x	x		x	8	
	3	x		x				x	x					x	x	6	
	4	x				x	x	x	x	x			x	x	x	9	
	5	x	x			x	x	x						x		6	
	6			x	x				x	x	x		x		x	7	
	7		x	x	x				x							4	
	8					x	x	x						x		4	
	9	x				x	x	x						x		5	
	10					x	x	x						x	x	5	
Total		11	10	9	7	8	10	12	9	5	4	6	4	11	9		
		76								39							

Anexo #10: Propuesta de Cartera de Productos y Servicios de la Empresa Cerámica Blanca de Holguín

Muebles sanitarios y accesorios	Azulejos	Feldespatos	Figuras ornamentales	Actividades Secundarias	Actividades de apoyo
Taza Descarga Horizontal Blanco	Azulejos Blanco 20x20x6,6 cm	Feldespatos Sódico Cerámico	Búcaro Columna	Transportar materias primas, materiales y productos cerámicos para la construcción.	Brindar servicios de montaje, aplicación y de posventa.
Taza Descarga Vertical Infantil Blanco	Azulejos Serigrafiado Base Blanca 20x20x6,6 cm	Feldespatos sódico procesado para vidrio	Búcaro Cañón	Producir y comercializar cerámica artística y vajillas de cerámica blanca	Producir, transportar y comercializar partes, piezas y accesorios de la producción para la industria de materiales de construcción y otros.
Taza Descarga Vertical Blanco	Azulejos a Color 20x20x6,6 cm	Carbonato de Calcio Procesado	Búcaro Palma	Comercializar de forma minorista figuras ornamentales a trabajadores y otros.	Brindar servicios de mantenimiento, reparación y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales y no tecnológicos de producción de materiales de construcción y otros.
Taza Turca Blanco	Azulejos Serigrafiado Base a Color 20x20x6,6 cm		Búcaro Bomba	Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor.	Asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de la Cerámica; prestar servicios de maquinado, soldadura y enrollado de motores.
Taza Campesina Blanco	Listelos 70x200x6,6 mm		Búcaro Anfora	Comercializar desechos de producciones de cerámica.	
Tanque con Tapa Descarga Horizontal Blanco	Bizcocho		Búcaro Anfora pequeño	Comercializar de forma mayorista inventarios ociosos.	
Tanque con Tapa Descarga Vertical Infantil Blanco			Búcaro Holguín		
Tanque con Tapa Descarga Vertical Blanco			Maceta Mediana		
Pedestal Lavabo Mediano Blanco			Busto de Martí grande		
Lavabo Mediano Blanco			Busto de Martí pequeño		
Lavabo Pequeño Blanco			Elefante		
Urinario Sanitario Blanco			Cocodrilo		
Jabonera Chica Blanco			Caballo		
Porta Rollo Blanco			Jarra Grande		
Porta Toallero Blanco			Jarra mediana		
Colgador de Ropa Blanco			Jarra pequeña		
Tapa Tanque Blanco			Cenicero		
			Pozuelo		
			Canoa		
			Vaso		
			Plato decorativo		
			Aguja doble		
			Pregonera		
			Macetero copa		
			Taza de chocolate		
			Taza de café		
			Platillo		
			Aisladores eléctricos		

Anexo #11: Plan de Acción

Acciones	Fecha de ejecución	Responsable	Recurso	Fecha de Control
ESTRATEGIAS DE MERCADO META				
Creación de nuevos diseños para productos que se venderán en la red minorista, así como mejorar el diseño de los productos para la ornamentación	Febrero/2022	Especialista Comercial	Tiempo, humano, material	Mayo/2022
Ampliación de los productos existentes aprovechando capacidades instaladas para producir y posteriormente comercializar otros productos secundarios.	Marzo/2022	Director Comercial	Tiempo, humano, material	Abril/2022
Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer y penetrar en otros sectores empresariales del país, donde entidades que no pertenezcan al sector de la construcción puedan adquirir los productos y servicios que la empresa en su objeto social ofrece	Enero/2022	Especialista Comercial	Tiempo, humano, material	Febrero/2022
ESTRATEGIAS DE MEZCLA DE MARKETING				
Evaluar la propuesta de cartera de productos y servicios propuesto para la empresa	Enero/2022	Director Comercial	Tiempo, humano	Febrero/2022
Potenciar las actividades secundarias para aumentar el valor de los ingresos	Febrero/2022	Especialista Comercial	Tiempo, humano, financiero	Mayo/2022
Establecer estrategias de precios con las porciones del mercado en las que se quiere introducir que permitan una mayor flexibilización en los precios y si es posible en dependencia de las características de los clientes tengan un trato diferenciado o se le aplique un paquete de precios más aventajado.	Enero/2022	Especialista Comercial	Tiempo, material, humano	Febrero/2022
Crear una página web oficial de la empresa http://www.ceramicablancaholguin.cu donde se publiquen informaciones detalladas de la misma	Junio/2022	Informático	Tiempo, humano, material, financiero	Septiembre/2022
Crear la cuenta oficial de Facebook “Empresa Cerámica Blanca de Holguín”, para dar a conocer a las partes interesadas los aspectos relacionados con la empresa	Febrero/2022	Informático	Tiempo, humano, material	Marzo/2022

Acciones	Fecha de ejecución	Responsable	Recurso	Fecha de Control
Solicitar los servicios de la página http://www.holguin.gob.cu e incluir a la empresa en sus espacios publicitarios	Febrero/2022	Director Comercial	Tiempo, humano, financiero	Abril/2022
Promocionar los servicios mediante la participación en ferias nacionales, provinciales y espacios publicitarios tales como ExpoHolguín	Agosto/2022	Director General	Tiempo, humano, material, financiero	Septiembre/2022
Publicar los servicios que ofrece la entidad en el espacio publicitario en el apartado de las páginas amarillas de ETECSA	Febrero/2022	Director Comercial	Tiempo, humano, material, financiero	Junio/2022
Además se propone la venta de los productos en la modalidad de venta online utilizando las plataformas creadas por CIMEX y otras plataformas para las compras en el país desde el exterior.	Enero/2022	Director Comercial	Tiempo, humano, material, financiero	Marzo/2022
Se propone mantener el nivel de distribución aplicado (nivel 2) debido a que se aplica en la empresa de manera óptima. Aunque se recomienda a la entidad realizar acciones con el objetivo de aumentar los niveles de distribución, incluyendo los niveles 0 y 1, ya que esto conllevaría a la optimización del proceso de distribución.	Marzo/2022	Especialista Comercial	Tiempo, humano, material, financiero	Mayo/2022
Impartir cursos de capacitación sobre merchandising y técnicas de comerciales a dirigentes y especialistas de la entidad	Julio/2022	Director de Recursos Humanos	Tiempo, humano, material, financiero	Noviembre/2022
Perfeccionar la planificación estratégica de la empresa, con la consolidación del sistema de mercadotecnia	Julio/2022	Director Comercial	Tiempo, humano, material	Noviembre/2022
Incluir el sistema de mercadotecnia en el presupuesto anual de la empresa	Diciembre/2021	Jefe de Departamento de Economía	Tiempo, financiero	Enero/2022

Anexo #12: Sistema de controles

Nº	Variable	Objetivo	Plazos	Responsable
1	Estrategias	Controlar que se cumplan las estrategias comerciales planteadas en un 100% para el primer semestre del año 2022	Mensual	Director de la empresa y Director Comercial
2	Ingresos	Inspeccionar que se potencien las actividades secundarias y de apoyo para que contribuyan a los ingresos anuales de la empresa	Semestral y anual	Director de la empresa, Jefe Departamento Economía de la empresa y Director Comercial
		Controlar que se cumpla con los niveles de ingresos establecidos en el plan de marketing		
3	Gastos	Controlar que se dedique el 5 % del presupuesto anual de la empresa a potenciar las actividades de mercadotecnia	Anual	Jefe Departamento Economía de la empresa y Director Comercial
4	Clientes	Comprobar que se logre aumentar la cantidad de clientes en el año 2022	Semestral y anual	Director de la empresa y Director Comercial