

*Universidad de Colquim*  
*"Oscar Lucero Noya"*

# TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO:

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

LA RED COMERCIAL CASA DE LAS AMERICAS

**Autora: Mirian Lilia Alabart Pino.**

**Tutora: Mstr. Mirna Lázara González Velázquez.**

2008-2009



## RESUMEN

Casa de las Américas es una institución cultural con esquema de autofinanciamiento en divisas, y autofinanciada en moneda nacional. Para garantizar su programa cultural cuenta con una red de distribución de productos culturales en diferentes lugares turísticos, como parte de esta red se ubicó un punto en el Hotel Playa Costa Verde, para aprovechar las potenciales que el crecimiento del turismo en el polo turístico holguinero ofrece, sin embargo, el volumen de ventas del punto ha ido decreciendo en los últimos años, lo que ha constituido una preocupación para la dirección de la Casa.

El presente trabajo titulado Diseño de estrategias de comercialización para el punto de ventas 184 playa Costa Verde tiene como objetivo proponer estrategias de comercialización que contribuyan a perfeccionar la gestión comercial del punto de ventas y con ello la recuperación de sus principales indicadores económicos.

Para la realización del mismo se utilizaron los diferentes métodos y técnicas de investigación científica, se aplicó la metodología que para el diseño de las estrategias de comercialización propone Muñiz en su libro Marketing del siglo XXI

La aplicación de este modelo permitió proponer un conjunto de estrategias de comercialización para el punto de ventas dirigidas fundamentalmente a mejorar las facilidades físicas del producto, al desarrollo del personal y de actividades promocionales en el punto de ventas.

# INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – METODOLÓGICA.....	4
1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING.....	4
1.1.1 Primera Etapa - Antes de 1930. Marketing pasivo.	5
1.1.2 Segunda Etapa - De 1930 a 1950. Marketing de Organización	6
1.1.3 Tercera Etapa - De 1950 a 1970. Marketing Activo	7
1.1.4 Cuarta Etapa - Desde 1970- Marketing Social	8
1.2 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....	9
1.3. EL COMERCIO MINORISTA Y EL MARKETING.....	18
1.3.1. Tipos de Productos Vendidos.....	20
1.3.2 Cooperativas de detallistas y cadenas voluntarias	22
CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN EL PUNTO DE VENTAS	31
2.1. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA	31
I Etapa: Resumen Ejecutivo	31
II Etapa: Análisis de la Situación	32
III Etapa: Determinación de objetivos	34
IV Etapa: Elaboración y selección de estrategias	36
V Etapa: Plan de acción.	39

VI Etapa: Establecimiento de presupuesto	41
VII Etapa: Métodos de control	41
2.2. CARACTERIZACIÓN DE CASA DE LAS AMÉRICAS	43
2.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL PUNTO DE VENTAS	44
2.2.2 COMPOSICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	47
2.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL PUNTO 184 PLAYA COSTA VERDE	49
I ETAPA. RESUMEN EJECUTIVO	49
II ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACION	49
III ETAPA: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS	58
IV ETAPA: ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	59
V ETAPA: PLAN DE ACCIÓN.	60
VI ETAPA: ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO	61
VII ETAPA: MÉTODOS DE CONTROL	61
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

En medio del recrudescimiento del bloqueo norteamericano, nuestra economía ha tenido que buscar alternativas, métodos y mecanismos que le permitan generar la mayor cantidad de utilidades posibles y la adaptación a un mercado competitivo. Los profundos y rápidos cambios que se registran en la economía tienen su reflejo en el mundo de la distribución. La introducción de red de establecimientos detallistas ha traído consigo modificaciones en la venta al menudeo.

De ahí que constituya una necesidad la potenciación de la gestión de marketing en las organizaciones con vistas a brindar un producto que se ajuste a las expectativas de un consumidor que se convierte cada vez más exigente, para ello se debe tener presente la aplicación consecuente del enfoque de cliente.

La satisfacción del cliente, única medida de la aplicación con éxito del marketing, no es sin embargo, a cualquier precio, sino que constituye una solución óptima a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen más directamente en la entidad y combinar creadoramente las variables del producto, los precios, los canales de distribución y la comunicación comercial.

Esto implica vigilar constantemente el mercado, los gustos y preferencias de los consumidores, estar al tanto de la competencia, dominar el producto, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades de los clientes, ajustar los precios, ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y darse a conocer con los mejores atributos que tenga.

Es precisamente el Plan de Marketing una herramienta que se confecciona con el objetivo de lograr una guía de trabajo que permita planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñen a partir de la realización de un diagnóstico estratégico de la organización.

Casa de las Américas, es una institución cultural ubicada en La Habana (Cuba), cuya finalidad es divulgar, investigar, auspiciar, premiar y publicar la labor de escritores, artistas, estudiosos de las artes, la literatura y las ciencias sociales de Latinoamérica y el Caribe.

La Casa de las Américas fue fundada en 1959 por Haydee Santamaría con el propósito de reivindicar la unidad profunda de Latinoamérica a través de su cultura. Es una institución cultural con un esquema de autofinanciamiento en divisas, y autofinanciada con encargo estatal en moneda nacional.

Para garantizar su programa cultural cuenta con los ingresos de una red de distribución de productos culturales que tiene en lugares turísticos y que hoy cuenta con 190 puntos de ventas, y niveles de ingreso bruto mensual aproximado de 190000 CUC. Otras fuentes de ingresos son las inscripciones a talleres, cursos y donaciones para proyectos específicos de la Casa.

Como parte de esta red de ventas de la Casa se abrió un punto en el hotel Playa Costa Verde el 15 de mayo del 2004, para aprovechar las potenciales que el crecimiento del turismo en el polo turístico holguinero está ofreciendo, sin embargo como se puede observar de la tabla que se muestra a continuación el volumen de ventas de dicho punto ha ido decreciendo en los últimos años, lo que ha llamado la atención de la dirección de la Casa.

Tabla 1. Comportamiento de las ventas en el punto de ventas 184 de Casas de las Américas, Playa Costa Verde. (Miles de CUC).

2007		2008	
Plan	Real	Plan	Real
8200	8103	7750	6488

Según estudios preliminares se considera que esto es debido fundamentalmente a que no existe una estrategia comercial coherente, que permita coordinar los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión y con ello los indicadores principales de la misma, constituyendo este el **problema** de la presente investigación.

**El objeto de estudio** lo constituye el proceso de comercialización en el punto de ventas. El **objetivo** del presente trabajo es proponer estrategias de comercialización que contribuyan a perfeccionar la gestión comercial del punto de ventas y con ello a la mejora de sus

principales indicadores económicos. Como **campo de acción** se define el proceso de formulación de estrategias comerciales.

Se parte de la hipótesis de que con el diseño y aplicación de estrategias de comercialización se puede contribuir a perfeccionar la gestión comercial del punto de ventas 184 y con ello influir en la elevación de sus resultados económicos.

Se propone la utilización de diferentes métodos y técnicas de investigación:

Métodos	Técnicas
Teóricos Históricos	Revisión bibliográfica general y discriminativa, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, inducción - deducción y análisis - síntesis.
Teórico - Lógicos	Hipotético - deductivo (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), el sistémico - estructural - funcional (análisis y síntesis, la abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción).
Empíricos	Medición y comparación (encuesta, entrevista, método de búsqueda y solución de problemas, etc..)

Dentro de las principales **tareas** de esta investigación se encuentran:

Búsqueda bibliográfica, revisión de las corrientes y evaluación crítica de los textos, tomando posición de ellos.

Diseño de los instrumentos necesarios para dar respuesta al problema.

Aplicación de un procedimiento metodológico y propuesta concreta de estrategias.

Elaboración de las conclusiones y las recomendaciones.

El trabajo se estructurará en dos capítulos, el primero donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se describe el procedimiento metodológico utilizado, así como su aplicación concreta en la organización.

El presente trabajo tributa al tema **Perfeccionamiento Empresarial** de la línea de investigación **Perfeccionamiento Organizacional** del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.

## **CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICO – METODOLÓGICA**

En el presente capítulo se realiza un análisis histórico de la evolución del Marketing y su planeación estratégica a nivel mundial, así como la utilización que han tenido sus herramientas en las condiciones concretas de nuestro país, luego se hace un estudio de las diferentes definiciones encontradas en la literatura sobre el Marketing y finalmente se resume lo relacionado con el plan de marketing.

### **1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL MARKETING**

Actualmente toda actividad empresarial conlleva una función o actividad comercial más o menos compleja, utilizándose profusamente el término Marketing en su lenguaje cotidiano. Sin embargo en las décadas anteriores no era así y sólo el propio desarrollo de la actividad empresarial es el que ha provocado la evolución en el tiempo de la concepción de la función comercial, perfeccionándose los instrumentos para llevarla a cabo.

Como consecuencia lógica de los cambios que se han producido en la sociedad el Marketing ha redefinido constantemente sus límites como disciplina científica, evolucionando desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial. Según J. J. Lambin [ 1 ] el Marketing no es una actividad nueva, puesto que cubre tareas que de hecho han existido siempre y que siempre han sido asumidas, de una forma o de otra, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.

Por su parte Francisco Serrano Gómez [2] hace referencia a 4 etapas de la evolución empresarial y, por ende, de los principios subyacentes en la gestión y el papel jugado por el área de la comercialización.

Luís Sanz de la Tajada [3] y Phillip Kotler [4] coinciden en referirse a la evolución a través de 5 enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio: el enfoque de producción, el enfoque de producto, enfoque de ventas, el enfoque de Marketing y el enfoque de Marketing social. Por lo que considerando los puntos de coincidencia de los autores consultados, se puede concluir que las etapas por las que ha evolucionado la actividad de comercialización y su planeación estratégica son:

### **1.1.1 Primera Etapa - Antes de 1930. Marketing pasivo**

En esta etapa ocurren muchos cambios en los países de Europa y en Estados Unidos, entre los que se encuentran:

Un importante incremento de la población como resultado de la mejora de las condiciones de vida, la emigración hacia las ciudades, la disminución de la tasa de mortalidad y se atenúan los efectos de las malas cosechas por las importaciones masivas de alimentos.

La mayor variedad de las especies cultivables, con el abandono de viejas prácticas de cultivo, incremento de la superficie destinada al aprovechamiento agrícola y cambios sustanciales en la estructura de propiedad.

La aparición de grandes descubrimientos en los campos de la hilandería, los tejidos, el hierro y el acero, la energía y sus aplicaciones a la industria y al transporte.

El objetivo prioritario de esta etapa en las empresas de producción se centra en la organización de la capacidad productiva que le permita atender una demanda fuertemente insatisfecha, con costos de producción mínimos. Los consumidores comprarán los productos que están disponibles y la dirección de la empresa se orienta hacia la productividad y la eficiencia de la producción. En este caso se hace referencia al concepto de producción.

En este entorno en el que la demanda es mayor que la oferta los compradores están dispuestos a comprar todo lo que se produce; existe un desequilibrio de las funciones, el

Marketing no está representado al mismo nivel jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración y recursos humanos. Los productos son de poca o ninguna diferenciación.

De ahí que el Marketing sea un departamento encargado de las ventas y las relaciones con los clientes. Mientras que las decisiones referentes al producto eran función de producción, del establecimiento de los precios y de la realización de previsiones se encargaba el departamento de finanzas. Como se ve las responsabilidades con respecto a las variables operacionales del Marketing están dispersas, y éste en consecuencia juega un papel pasivo. Bajo estas condiciones se desarrolla en las empresas el enfoque de producción que es completamente opuesto a la óptica del comprador.

### **1.1.2 Segunda Etapa - De 1930 a 1950. Marketing de Organización**

Como consecuencia del crecimiento de la capacidad productiva y de la extensión geográfica de los mercados, se produce un alejamiento entre productores y consumidores, y el estrangulamiento de los canales de distribución, lo que hizo necesario el incremento de la comunicación entre la empresa y sus consumidores.

La intensificación de la competencia y la necesidad de nuevas formas de intermediación y representación provoca la ampliación de los canales de distribución, apareciendo nuevas formas de distribución, como por ejemplo, el autoconsumo, lo que trajo consigo el desarrollo generalizado de la política de marcas exigida por la venta en autoservicio y utilizada por la empresa como medio de control de su propia demanda.

Los excedentes y la superproducción comenzaron a ser un importante factor económico, la oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores. Comienza a ser preocupación de los directivos evitar el descenso de las ventas que implique una paralización parcial o total de sus instalaciones debido al volumen de los capitales invertidos.

En esta etapa el Marketing juega un papel menos pasivo, su objetivo prioritario es crear una organización comercial eficiente, se trata de buscar y organizar la salida de los productos

fabricados. La función comercial cobra mayor importancia, ahora tiene que organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de ventas y la circulación de sus productos, se incrementa la comunicación, apareciendo el embrión del fenómeno publicitario. Es decir, en esta etapa el acento se pone en el Marketing operacional.

Durante esta etapa aumenta la importancia de las actividades de ventas y los esfuerzos promocionales, cobra mayor importancia la venta de los productos. Sin embargo las decisiones sobre el diseño del producto y la fijación de precios competen todavía al departamento de producción y finanzas respectivamente.

En esta etapa predomina el enfoque ventas, según el cual el Marketing tiene como misión organizar la comercialización de los productos, y está mucho más inclinado a obtener elevadas cifras de ventas que a satisfacer las necesidades del consumidor.

### **1.1.3 Tercera Etapa - De 1950 a 1970. Marketing Activo**

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial se elevó de modo impresionante el ingreso lo que elevó de igual forma la demanda de productos y servicios. La sobreoferta consiguiente se encuentra con problemas derivados de su propia estructura y de la demanda. En el caso de la demanda, las necesidades básicas más perentorias han sido satisfechas, por lo que el consumidor no se conforma con productos masivos e indiscriminados. La oferta debe satisfacer con productos diferenciados, que respondan a sus necesidades y deseos, aparece así la segmentación de mercados.

Por este motivo, se inician los estudios de mercado, que se convierten en una necesidad para que la empresa adapte su oferta a la demanda, al tiempo que tienen que adaptar sus canales de distribución para atender las necesidades del público.

La aceleración del proceso tecnológico acorta los plazos entre la invención y su explotación industrial acortando el ciclo de vida de los productos. Durante esta etapa predomina la orientación al consumidor como filosofía de la empresa, es decir, a partir de este momento la meta de las empresas es satisfacer las necesidades y deseos del cliente y lograr además un volumen rentable de ventas.

A nivel de organización las decisiones sobre productos pasan a ser responsabilidad de la función de Marketing, en estrecha relación con el departamento de investigación y desarrollo y la función de producción, así como las decisiones referentes a la fijación de precios, la promoción del producto, la dirección de los canales de distribución, etc., o sea todo el conjunto de tareas que cubre el Marketing operacional y el estratégico.

#### **1.1.4 Cuarta Etapa - Desde 1970- Marketing Social**

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

La preocupación que debe presidir la política de Marketing es la búsqueda de un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad, valorando las repercusiones socio-ecológicas y socio-culturales de su actividad económica.

Los resultados de los avances tecnológicos, la globalización, la aceleración de los intercambios y flujos comerciales y financieros, el crecimiento de la competencia internacional, el proceso de integración de las economías de los países y los cambios socio-culturales, entre otros, hacen cada vez más complejo el entorno, impactando en la actividad de las organizaciones, profundizando la incertidumbre en las que tienen que sobrevivir y desarrollarse, presentando nuevos desafíos y retos a los directivos.

Esto ha favorecido el desarrollo del pensamiento estratégico de la dirección y si bien el concepto de estrategia se utiliza en la práctica militar desde la antigüedad y ya en la década de los 50 se hacía referencia a problemas estratégicos, es en la década de los 70 cuando se comenzó a aplicar la planeación estratégica y con su evolución se ha fraguado el concepto

de dirección estratégica, como un nuevo enfoque en la práctica administrativa de las organizaciones.

Este enfoque llegó también al área comercial de las organizaciones, por lo que éstas deberán formular, implementar y controlar estrategias comerciales.

## **1.2- LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

Luego del recorrido histórico realizado donde se aprecia el cómo y el porqué se ha pasado de una concepción restringida del Marketing a una concepción moderna, donde se ve el Marketing como una actividad esencial de la empresa, fundamentada en bases científicas y con un amplio contenido y áreas de actuación, se está en condiciones de iniciar el marco teórico sobre este objeto.

Muchos sitúan el nacimiento del Marketing moderno en la década del 50, cuando el Presidente de la General Electric declaró que la actividad empresarial debería organizarse en torno al cliente, otros consideran que los orígenes del Marketing datan de la antigüedad. Existen así muchas definiciones del término Marketing, de las cuales algunas de ellas serán expuestas en este trabajo.

Según el profesor Luís Sanz [5] las definiciones del Marketing siempre han estado unidas al concepto que se ha tenido del mismo, ya sea limitada a los intercambios estrictamente empresariales, a las relaciones de intercambio sin especificar su naturaleza económica, al aspecto social y a los fines que se persiguen.

En 1960 el Comité de Definiciones de la Asociación Americana de Marketing definió éste como “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de mercancía desde el productor al consumidor”. [ 6 ]

Rebatiendo esta tesis según la cual el Marketing se refiere exclusivamente a un conjunto de actividades empresariales, Kotler [7] indica que la esencia del Marketing descansa en una idea de intercambio más que en una transacción de mercado. Define así al Marketing como: “ un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. Este será el concepto que se tome como base para realizar el presente trabajo.

Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio.

J. J. Lambin [8] define el Marketing como un proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades.

En esta definición el autor refleja tres conceptos claves: necesidad, producto e intercambio, poniendo en juego las motivaciones y comportamiento del comprador, los modos de acción de los productos, el mercado y los mecanismos de equilibrio entre la demanda y la oferta.

En 1981 Enrique Martínez [9] analiza el Marketing visto desde dos puntos de vista, definiendo así al Marketing como filosofía y como función. De esta manera define que el Marketing como filosofía “es un conjunto de diferentes actividades humanas que a través de los intercambios originados por el deseo de aumentar el bienestar o el beneficio de las personas permite obtener una mayor satisfacción del consumidor”.

De otra parte el Marketing como función se desglosa en una serie de actividades y tareas, que comprenden la investigación comercial, la comunicación, la planificación comercial, la organización de las ventas y la distribución. Es decir el autor ve el Marketing no sólo como una filosofía, sino también como una función de la empresa, otorgándole un papel fundamental para cualquier tipo de organización.

De esta forma Gerard y Patrick [10] analizan el Marketing a partir de tres dimensiones: como concepción, como función y como conjunto de técnicas. Al valorarlo como concepto, señalan que el negocio debe verse a través de los ojos de los clientes, asegurar la prosperidad continua de una empresa al propiciar a estos satisfactores de valor que les ofrezcan ganancias, satisfaciendo sus necesidades y no simplemente vendiéndoles lo que la empresa tiene para ofrecer.

Como función señalan que el Marketing es la función del mando total, que coordina el enfoque anterior, anticipándose a las exigencias de los clientes, identificando y satisfaciendo

sus necesidades, proporcionándoles los productos o servicios adecuados, al precio, en el lugar y el momento correcto.

Y como serie de técnicas, refleja que éstas hacen posible el proceso, incluyendo investigaciones de mercado, estrategia de precios, desarrollo del producto, manejo de la distribución, comunicación con el mercado y otras.

Ya en 1985 la American Marketing Association [11] lo define como “el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones”. Como se ve esta definición comprende todo lo que se necesita para que un producto llegue a manos del consumidor final después de pasar por las etapas aquí señaladas.

Considerando los criterios de otros autores, Miguel de Santesmases [12] señala que el Marketing es “el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita. Según este criterio todo puede ser objeto de intercambio, incluyendo las ideas, lo que amplía la concepción del Marketing.

Por su parte García García [13] valora al Marketing como un conjunto de técnicas, políticas, estrategias, medios dirigidos a descubrir, crear y analizar las necesidades del mercado, lo que no sólo es examinar la demanda declarada y abierta, sino también la potenciación de necesidades latentes, la creación de nuevos productos, así como la oferta de nuevas soluciones. El autor en este caso, incorpora al concepto funciones claves como la planificación, a través de la cual la empresa conoce las necesidades y responde a ellas por medio de la oferta, orientando su modo de actuación.

En su obra Marketing Estratégico, J.J. Lambin [14] plantea el concepto de Marketing desde dos aristas: como sistema de pensamiento, precisando los fundamentos ideológicos de la óptica de Marketing y analiza las principales implicaciones en el funcionamiento y en la

organización de la empresa y como sistema de acción, valora la realización de un número de tareas necesarias para el funcionamiento de la economía basada en el intercambio voluntario.

Finalmente es necesario referirse al concepto de P. Drucker [15] quien establece que el Marketing tiene dos significados posibles y diferentes: como una concepción y como función de la empresa. Este enfoque hace referencia al aspecto más generalizado del Marketing; que es considerarlo como una concepción y contemplación de la empresa de la relación con las necesidades y deseos de los consumidores, es decir, que se enfoca exclusivamente hacia el servicio del consumidor.

El otro aspecto que considera y que es menos común, es valorar el Marketing como una función de la empresa y, como tal, su objeto es designar los esfuerzos sistemáticos realizados en forma ordenada y de acuerdo con un plan a fin de buscar, promover y servir mercados para sus productos.

Este concepto hace referencia a dos vertientes del Marketing, que constituyen dos enfoques diferentes del mismo fenómeno, ya que de la contemplación previa de la empresa como algo orientado hacia los consumidores, nace la idea del Marketing como una función propia de la empresa, destinada a dicha orientación.

Como puede apreciarse, en este enfoque el Marketing tiene la misión y responsabilidad de, no sólo servir los mercados, sino también de buscarlos y promoverlos hacia el producto y/o servicio que interese, con el fin de lograr el intercambio.

Después de asumir un concepto de marketing se está en condiciones de hacer referencia a la primera fase del proceso de dirección comercial, la formulación de estrategias comerciales. En marketing como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone en sí misma riesgos muy altos, que van desde el fracaso de los productos hasta el desperdicio de recursos y esfuerzos.

El marketing efectivo recibe un gran impulso de un plan de marketing bien pensado y diseñado, facilitando la conjunción de todas las actividades en una forma integrada, lo que facilita la generación de un futuro positivo.

Es necesario considerar que las actividades de marketing tales como la publicidad, la venta, los estudios de mercado y otras no son en sí mismas independientes, sino que constituyen una parte integrante y esencial de la actividad de las organizaciones, surgiendo así la necesidad de su planificación estableciendo una política de conjunto, global y coherente, definida por completo en torno al cliente y dedicarse por entero a su puesta en práctica

La planificación estratégica es pensar antes de actuar, elaborar mejores políticas y adoptar decisiones más efectivas. La palabra estrategia, dentro de ese contexto significa que se está tratando con temas que preocupan e interesan a los altos ejecutivos, que se refieren al mediano y largo plazo y que están fuertemente relacionados con el entorno. Lo estratégico es sinónimo de globalidad o visión de conjunto y adquiere importancia en la vida de una institución cuando las acciones que se contemplan:

Llevan consigo la asignación de forma integrada de una porción importante de los recursos de la organización. Existe gran incertidumbre en cuanto a los resultados posibles.

Una vez puestas en marcha son irreversibles, salvo si se incurre en costos muy elevados.

Para adentrarse en la planificación comercial y llegar a la consideración del modelo que se utilizará para la formulación de estrategias en esta área, se hará referencia a algunos conceptos y propuestas de pasos a desarrollar.

A criterio de Muñoz Oñate (16) el plan de marketing tiene varias características fundamentales, las cuales se enuncian a continuación: es un documento escrito (formal), tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control, detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a obtener objetivos específicos y es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo.

Luís Ángel Sanz de la Tajada [17] señala que la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial.

El resultado del proceso de planificación es el plan de marketing cuya confección, según el autor deberá recorrer los pasos siguientes: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados.

Este autor hace referencia a la importancia del primer paso que plantea en su modelo, pero no separa en este análisis la situación externa de la interna y sólo valora la necesidad de descubrir las oportunidades y problemas, sin considerar los puntos fuertes. Tampoco se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él.

P. Kotler [18] también propone los pasos para la conformación del plan de marketing, aportando elementos, entre ellos, la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones de actuación del mercado y los productos

Existen diferentes versiones del contenido y etapas para la conformación de un plan de marketing. sin embargo se presentan algunos aspectos básicos, que de una u otra manera aparecen en todas las versiones, lo que ha conducido al establecimiento de una metodología de trabajo, que acepta la incorporación de las variables que sean apropiadas a la empresa.

Enrique Bigné [19] señala que la planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la elaboración de planes para un horizonte temporal. Su esquema propone: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones. Heath y Wall [20], plantean como etapas esenciales las siguientes: análisis del entorno y los recursos, formulación de objetivos estratégicos y establecimiento de líneas operativas de marketing.

John O'Shaughnessy [21] plantea que los pasos para conformar el plan son:

Paso 1- Establecimiento provisional de los objetivos de mercado.

Paso 2- Revisión histórica.

Paso 3- Interpretación de los datos obtenidos.

Paso 4- Cálculo de los vacíos de planificación.

Paso 5- Análisis del problema.

Paso 6- Búsqueda de estrategias.

Paso 7- Evaluación de estrategias y planes de contingencia que permitan en el futuro opciones distintas a la estrategia seleccionada.

Este autor, según los pasos que plantea se opone al simple hecho de improvisar, proponiendo una vía lógica y sistemática de pensamiento, basada en la búsqueda de respuestas a preguntas relacionadas con la situación actual de la organización, qué sucederá en el futuro, dónde se desea llegar y cómo se va a medir el desarrollo de las acciones.

No se comparte el criterio del autor de comenzar el proceso por el establecimiento de los objetivos, ya que sería necesario, conocer la situación de la organización, lo que le permitiría ganar en objetividad y concreción.

La Escuela Superior de Estudios de Marketing [22] propone un Plan de Marketing que prevé como etapas para la elaboración del plan, las siguientes: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación. Planteando además que los mismos deberán ser operativos y constituir el motor de la empresa, cuando están bien concebidos y contruidos, equivale al plan global de la empresa. Si no fuera así, estos planes de marketing serían exclusivamente un listado de buenas intenciones.

Por lo cual, un plan de marketing debe reunir unos hechos para hacerle viable:

Carta magna de la empresa.

Esté consensuado.

Las previsiones en ventas y beneficios sean razonables.

Que incluya objetivos no sólo e ventas y beneficios.

Que el binomio objetivos sea coherente.

Que la estrategia de medios sea idónea.

El análisis de la situación y su diagnóstico sean objetivos.

Existan planes de contingencias.

Que se pueda efectuar revisiones periódicas.

Que esté aprobado por la Dirección General y admitido por el resto de las áreas implicadas.

Definiendo además como índice del Plan de marketing: [23]

Análisis de la situación.

Objetivos.

Estrategias.

Planes de acción.

Autocontrol.

Cuentas de explotación.

Planes contingenciales.

Proyección del plan de marketing.

Este enfoque profundiza en el primer paso del proceso, separando los datos internos de los externos y enfatiza en la necesidad de valorar aquellos que sean relevantes para la organización y recomienda algunas técnicas para su realización.

Este modelo aporta lo relacionado con la elaboración de pronósticos (proyección), es decir la tendencia de la empresa y sus productos dentro del mercado, prever que cambios pueden producirse en el futuro y puedan alterar esas tendencias. Proponiendo un modelo que incluye además la elaboración de planes de acciones correctoras para el caso de desviación de las variables más factibles a cambiar y el análisis de las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctoras.

Como se puede observar existen numerosos formatos posibles para el Plan de Marketing, aunque son válidas las diferencias teniendo en cuenta los criterios de cada autor hay un hilo común en su diseño, así en su nivel más general, el plan gira alrededor de tres preguntas fundamentales para la empresa:

¿Dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde deseamos ir?

¿Cómo podemos llegar allá?

Debe destacarse que la planificación comercial es un proceso, que exige de los directivos la aplicación de la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto.

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos.

Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos, y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores, y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

### **1.3. EL COMERCIO MINORISTA Y EL MARKETING**

Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos el intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un mercader o comerciante.

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles.

Se puede clasificar según diversos criterios y se entiende por comercio minorista (conocido también como "comercio al por menor", "comercio al menor"; "comercio detallista" o simplemente "al detal") la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía, es decir, quien usa o consume la mercancía.

Las ventas minoristas o ventas al detalle son las ventas de bienes y servicios a los consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Cualquier institución, por ejemplo un fabricante puede dedicarse a la venta al detalle, pero a la empresa que se dedica principalmente a la venta al detalle se le conoce como un detallista.

Los detallistas sirven como agente de compras para los consumidores y como especialistas de ventas para los intermediarios mayoristas y los productores. Realizan muchas actividades específicas tales como prever los deseos de los consumidores, desarrollar surtidos de productos y financiamiento.

El comercio detallista es un tema que, con independencia de su importancia, ha sido muchas veces, y sigue siendo todavía, motivo de controversia. Es además un tema fascinante y uno de los campos de la actividad económica que ofrece más facilidades para que la persona humana pueda hacer realidad el sueño de convertirse en el propio dueño de su negocio. Y esto puede lograrse disponiendo tan sólo de modestas sumas de dinero, sin que ello signifique que en algunos campos del comercio detallista sea preciso invertir grandes cantidades de dinero para poner en marcha galerías comerciales o centro de grandes dimensiones, o que las ventas de algunos detallistas alcancen cifras asombrosas.

La existencia de puntos de vista bastante diferentes entre los productores y los comerciantes, en relación a determinadas normas o reglas de juego aplicables en la práctica comercial y que hacen referencia a expresiones como venta desleal o comercio honrado, es motivo también de conflictos. Asimismo, las reclamaciones de los consumidores contra los comerciantes o contra las empresas de venta de servicios, por considerar lesionados sus derechos como resultado de la acción comercial, son junto a otros muchos temas, cuestiones que agitan de forma sistemática al mundo del comercio.

La importancia del comercio detallista es evidente cualquiera que sea la perspectiva desde la que se analice. Alrededor del 25% del circulante de una sociedad moderna pasa por un establecimiento detallista.

Los intermediarios sirven básicamente como agentes de compras para sus clientes y como especialista de ventas para sus proveedores. Los detallistas realizan muchas actividades, como: anticipar los deseos de los clientes, desarrollar surtidos de productos, adquirir información de mercado y proporcionar financiamiento.

La mayor parte de los establecimientos de venta al detalle son muy pequeños. Una sola compañía puede ser propietaria de muchos establecimientos como es el caso de las tiendas de cadenas. Cuando se analizan las ventas al detalle por compañías es más evidente el alto grado de concentración. Las tiendas de diferentes tamaños presentan retos y oportunidades administrativas diferentes.

Para tener éxito los pequeños detallistas han formado, o se han unido a sistemas verticales de marketing contractual. Estas entidades, a los que se denomina cooperativas de detallistas cadenas voluntarias o sistemas de franquicia, le dan a sus miembros individuales ciertas ventajas de las grandes tiendas, como son la administración especializada, el poder de compra y un nombre de tienda bien conocido.

Muchos consumidores buscan beneficios que, con frecuencia, las tiendas pequeñas pueden proporcionar mejor que las grandes. Las tiendas pequeñas se ubican cerca de las áreas residenciales ofreciendo comodidad.

Actualmente, la mayor parte de las ventas al detalle se realiza en la tiendas, distinguiendo entre los comercios por: el tipo de producto vendido, la estructura organizativa (independiente, cadenas o tiendas franquiciadas); la estrategias de precios (margen normal o descuentos).

### 1.3.1 Tipos de Productos Vendidos.

Al desarrollar la gama de productos que se pretende vender, el detallista ha de decidir a que cliente quiere dirigirse y que cantidad espera venderles. Además de las expectativas de los clientes, el detallista ha de tomar en consideración sus propios recursos financieros, el espacio de que dispone en su tienda y el conocimiento del producto.

Extensión y profundidad son dos elementos que el comerciante se verá obligado a tener en cuenta en función del entorno del mercado al que se dirige, de la oferta de los competidores, de las expectativas de los consumidores, de los recursos de que disponga, del espacio disponible y de su experiencia en las diferentes líneas de productos.

Atendiendo a la estructura organizativa, los establecimientos pueden agruparse en:

**Independiente:** Se trata de comercios no afiliados con ninguna otra unidad detallista de la misma línea de negocios o de una línea similar. Un independiente puede ser tanto un gran almacén como un pequeño establecimiento

**Cadenas de Tiendas:** Se trata de una organización detallista compuesta por dos o más unidades que dependen de un mismo propietario. Existen cadenas nacionales, regionales y locales. El tipo de propiedad también varía, puesto que, mientras en algunos establecimientos son totalmente propiedad de la cadena, en otros la propiedad se comparte entre la cadena y el director del establecimiento. Con frecuencia, todo los establecimientos de la cadena ostenta el mismo nombre, pero abundan también los casos en que usan nombres distintos. Los establecimientos afiliados o pertenecientes a la cadena se benefician de la utilización de los servicios comunes, aunque se ven obligados a repartirse también los costes de los mismos, pero todo ello les permite, a su vez, intercambiar experiencias, mercancías, etc.

El precio es con frecuencia el factor determinante de muchas compras y para muchos detallistas la base de su política operativa, hasta el punto de que la estrategia de precios elegida es una variable significativa en el momento de clasificarlos. Las dos estrategias de precios empleadas normalmente son o bien aquellas que aplican un margen normal, o bien aquellas otras que aplican un margen de descuento

Estrechamente relacionados con la estrategia de precios, se encuentran los tipos y las cantidades de servicios que se prestan. Los clientes que pagan los precios más elevados confían en que recibirán un servicio mucho mejor, mientras que los que pagan menos aceptarán efectuar sus compras con un servicio menos esmerado. De los servicios más comunes, cabe citar la facilidad de crédito, el derecho al retorno de la mercancía, el reparto a domicilio, etc.

Una tienda de servicio completo es aquella que proporciona todos los servicios relacionados con su peculiar tipo de negocio. Suelen ser los establecimientos de margen normal, especialmente los grandes almacenes, los más predispuestos a facilitar servicios completos.

Las ventas fuera de los establecimientos comerciales, es otro sistema de venta al detalle, en el que la transmisión del producto o del servicio se consigue sin que el comprador visite un establecimiento comercial. Aunque representa todavía un porcentaje bajo de las operaciones comerciales (un 20% aproximadamente del total de las ventas en Estados Unidos y un 10 o un 15% en Europa esto para finales de los 90), es un sistema de venta en clara expansión. En él cabe distinguir entre las que se realizan mediante contacto personal y las que se llevan a cabo sin necesidad de éste.

La venta mediante contacto personal se realiza a través del personal de ventas, directamente por medio de visita domiciliaria o por teléfono.

**Venta domiciliaria.** Incluye la venta mediante demostración ante pequeños grupos (electrodomésticos ligeros, textiles, utensilios de cocina, regalos) y la venta mediante el reparto domiciliario (leche, periódico, pan, etc.).

**Ventas por teléfonos.** El contacto se inicia en unos casos por iniciativa del vendedor, que llama por teléfono al cliente, y en otros por iniciativa del comprador, que decide llamar

respondiendo a un anuncio publicitario o a otra clase de información. Este tipo de venta no incluye el pedido hecho por teléfono a las empresas de venta por catálogo.

**Ventas sin Relación Personal.** En este campo existen tres categorías principales de venta.

**Venta por catálogo,** en la que la empresa detallista facilita mediante un catálogo el conocimiento de su oferta, la manera de pedirla, así como la forma de pago (reembolso, anticipo del dinero, tarjeta de crédito, etc.).

**Ventas por correos.** La venta por correo cubre un campo muy amplio de productos y es fácil encontrar anuncios en las revistas de amplia difusión. Es un método de venta cuya amplia aceptación por el público requiere una técnica muy laboriosa, lo que va en detrimento de su rentabilidad.

**Máquinas automáticas** Algunos productos también se venden directamente mediante máquinas ubicadas en puntos de ventas frecuentados por el público.

**Sistema vertical de marketing (SVC) contractual.** En un sistema de marketing contractual, las empresas de propiedad independiente se unen bajo un contrato que especifica como operarán. A continuación se explica de forma breve, los tres tipos de SVM contractual.

### 1.3.2 Cooperativas de detallistas y cadenas voluntarias

Las cooperativas y las cadenas voluntarias tienen los mismos propósitos básicos:

Permitir a los detallistas independientes competir, de un modo efectivo, con las cadenas corporativas.

Proporcionar a sus miembros asesoría administrativa en la distribución de la tienda, programas de entrenamiento de los empleados y la administración, promoción, contabilidad y sistemas de control de inventarios.

La diferencia principal entre los dos tipos de sistemas es quien los organiza. La cadena voluntaria tiene el patrocinio de un mayorista que firma un contrato con los detallistas

interesados. En contraste, la cooperativa de detallista se integra por un grupo de pequeños detallistas que acuerdan establecer y operar un almacén mayorista.

#### Cadena corporativa o sistema de tiendas de cadena

Una cadena corporativa, a la que en ocasiones se denomina sistema de tiendas de cadena, es una organización de dos o más tiendas de propiedad y administración centralizada que por lo general manejan las mismas líneas de producto.

#### Tiendas Independientes

Un detallista independiente es una compañía con una sola tienda de venta al detalle que no esta afiliada a cualquier tipo de sistema vertical de marketing contractual.

#### Tienda de Departamento

Ofrece una mayor variedad de mercancía y servicios que cualquier otro tipo de tienda de venta al detalle. Tienen al mismo tiempo "mercancías suaves", como ropa, sábanas, toallas, cubre cama y "mercancía duras" entre las que se incluye mueble, electrodomésticos.

#### Almacenes al descuento

Usa el precio como un punto de venta importante al combinar los precios relativamente bajos y costos rebajados de realizar operaciones.

#### Sala de Exhibición por Catálogos

Se encuentra ubicado en una posición diferente de los otros tipos de tiendas. Ofrece un surtido de mercancías ancho pero de poca profundidad, precios bajos y pocos servicios al consumidor. Las salas de exhibición de catálogos insisten en líneas de productos seleccionados.

#### Tiendas de líneas limitadas

Este tipo de institución tiene un surtido de producto estrecho pero profundo y servicios a los clientes que varía de una tienda a otra. Tradicionalmente las tiendas de líneas limitadas se esforzaron por mantener precios completos o sin descuentos. Sin embargo, en la actualidad

nuevos tipos de detallistas de líneas limitadas han logrado una posición al insistir en los precios bajos.

#### Tiendas de Especialidades

Ofrece a los consumidores un surtido de productos muy estrecho y profundo, que con frecuencia se concentra en una línea de producto especializada, o incluso parte de una línea de producto especializada. No se debe confundir las tiendas de especialidades con los bienes de especialidades. El éxito de las tiendas de especialidades depende de su capacidad para atraer y después servir bien a los clientes cuyas dos principales preocupaciones son surtidos profundos y servicios amplios y de la más alta calidad.

#### Detallista a Precios de Rebajados

En la década de los 80, los detallistas a precios rebajados se ubicaron ellos mismos, por debajo de los almacenes de descuentos con precios más bajos en líneas de productos seleccionadas. Esta institución se concentra en ropa y calzados, tiene un surtido de productos estrecho y profundo, insiste en los precios bajos y ofrece pocos servicios a los clientes.

La tienda propiedad de las fábricas son un tipo especial de detallista a precio rebajados. Son propiedad de fabricantes y, por lo general, venden los artículos en liquidación de un solo fabricante, mercancía normal y quizá incluso otros artículos no disponibles.

#### Tiendas Eliminadoras de Categorías

Tiene surtidos estrecho pero muy profundo, insiste en los precios bajos y los servicios a los clientes son pocos o moderados. Se le denomina así porque se le creó para destruir toda competencia en una categoría específica de producto.

#### Supermercados

Los supermercados se crearon a principios de la década de 1930 por establecimientos independiente para competir con la cadena de tienda de abarrotes. Tuvieron un éxito inmediato y las cadenas pronto adoptaron la innovación. En la décadas recientes, los supermercados han añadido varias líneas de productos que no se relacionan con alimentos

para proporcionar a los consumidores la comodidad de comprar en un solo lugar y mejorar sus márgenes brutos globales.

En la actualidad las tiendas que utilizan el método de venta al detalle de supermercados son las denominadas en la venta al detalle de abarrotes.

#### Tienda de Conveniencia

Para satisfacer la creciente demanda de mayor comodidad por parte de los consumidores, en particular en las áreas suburbanas, hace varias décadas surgió la tienda de conveniencia. Esta institución de venta al detalle se concentra en abarrotes y artículos no alimenticios de conveniencia, tiene precios más altos que la mayor parte de la demás tiendas de abarrotes y ofrece pocos servicios a los consumidores. El nombre refleja su principal atractivo y explica por qué se justifican precios algo más altos.

El comercio detallista es uno de los campos de la actividad económica que ofrece más facilidades para que la persona humana pueda hacer realidad el sueño de convertirse en el propio dueño de su negocio. Y esto puede lograrse disponiendo tan sólo de modestas sumas de dinero, sin que ello signifique que en algunos campos del comercio detallista sea preciso invertir grandes cantidades de dinero para poner en marcha galerías comerciales o centro de grandes dimensiones, o que las ventas de algunos detallistas alcancen cifras asombrosas.

#### **Ver Anexo Nro. 3**

La existencia de puntos de vista bastante diferentes entre los productores y los comerciantes, en relación a determinadas normas o reglas de juego aplicables en la práctica comercial y que hacen referencia a expresiones como venta desleal o comercio honrado, es motivo también de conflictos. Asimismo, las reclamaciones de los consumidores contra los comerciantes o contra las empresas de venta de servicios, por considerar lesionados sus derechos como resultado de la acción comercial, son junto a otros muchos temas, cuestiones que agitan de forma sistemática al mundo del comercio.

El Marketing del comercio minorista, como parte del Marketing de Servicios, debe responder en su mezcla a las características propias de esa actividad. Tratar de constreñirse a las

variables clásicas, que funcionan bien para la manufactura (producto, precio, distribución y comunicación), no contribuye al mejor esclarecimiento de las posibilidades de utilización del Marketing en la dirección de esta actividad y no considera los factores clave de éxito para ese negocio.

Ante todo cabe preguntarse cuál es exactamente la oferta que realiza la entidad minorista a sus clientes, y la respuesta pone de relieve un enfoque del negocio del comercio minorista que debe ir más allá de la simple venta de bienes y servicios, para concebirlo como, hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando un experiencia de compra.

La propuesta que brinda Barreiro, es coherente con la concepción del negocio del comercio minorista declarada antes y con la utilidad práctica de emplear estos criterios para la elaboración del plan de Marketing y la toma de decisiones en este tipo de entidades, en función del logro de una posición exitosa en el mercado, sobre la base del manejo de aquellas variables que, de una manera u otra permiten, crear valores para los clientes en atención a los factores clave de éxito para este sector.

La mezcla propuesta está integrada por las siguientes variables: facilidades físicas, mercadería y servicios, precio, personas y comunicación.

**Facilidades físicas.** El entorno físico en que los servicios son comprados, proporciona una importante oportunidad de tangibilización como evidencia de calidad, puesto que es un elemento indispensable para construir la personalidad del establecimiento, como aquel espacio donde se van a producir las experiencias memorables de compra. (Barreiro, 2000).

Dentro de esta variable hay que considerar la ubicación, el factor horario, la atmósfera del establecimiento, las condiciones de limpieza, orden y decoración, no solo en el interior de la tienda, sino en su entorno más inmediato, de ahí que haya que considerar también las vidrieras, marquesinas, carteles e iluminación exteriores.

Por tanto, al planear el lugar de ubicación, la cantidad de puertas, la pintura de las paredes, el material de los pisos, la iluminación, la señalización, el mobiliario, la ventilación, el tipo de distribución interna y los espacios o la decoración, los diseñadores están tomando decisiones

acerca del ambiente que se va a crear para los clientes, teniendo en cuenta en la estimulación de los cinco sentidos básicos de su público objetivo, para satisfacer la necesidad de obtener una experiencia de compra, que les reportará una estancia agradable o no en el establecimiento, todo lo cual participa decisivamente en la creación de una imagen coherente con el posicionamiento que se quiere lograr.

**Mercadería y servicios:** la mercadería es probablemente la más compleja expectativa que los clientes tienen de un establecimiento comercial, ya que el cliente espera encontrar una variedad y surtido tales que le permita seleccionar aquello que sea más consistente con sus intenciones de compra y preferencias, de ahí que el principal objetivo de un minorista sea adquirir la adecuada calidad y cantidad de mercancía, en correspondencia con lo que su cliente potencial desea y está dispuesto a comprar, para maximizar la oportunidad de compra de sus clientes.

Esto resulta importante para la estrategia que se pretenda seguir, ya que en dependencia del mercado meta a que se dirija el establecimiento, así será el tipo de bienes, marcas o estilos con que tratarán de satisfacer sus necesidades los clientes y el nivel de servicios comerciales que se prestarán, tales como pueden ser el parqueo, devoluciones, entrega a domicilio, etc.

Así, existen establecimientos con servicios mínimos para beneficiar los costos y brindar una oferta de precios bajos, mientras otros ofrecen una gama completa de servicios que lógicamente se refleja en precios mayores, amén de otras posibles combinaciones intermedias. Evidentemente, en los extremos, hay tipos de clientes diferentes y dos satisfacciones diferentes ofrecidas: el ahorro de tiempo, energía y desembolso, en el primer caso y, en el segundo, una posibilidad de elección mayor y más completa para asegurar la plena satisfacción de clientes exigentes.

Estos aspectos se reflejarán en los resultados financieros, por lo que resulta imprescindible tener en consideración en esta decisión, la eficiencia del surtido, en relación con el mercado meta, la estrategia y los objetivos establecidos.

**Precio:** Esta es una variable a considerar en el proceso de decisión de compra por parte de los consumidores, además identifica en alguna medida el tipo de establecimiento, por lo que

forma parte de la imagen global, toda vez que la tendencia del uso del precio como indicador de calidad es bien conocida.

Si bien muchos estudios han demostrado que no es el criterio más importante en la determinación del comportamiento de compra, como se ha considerado tradicionalmente, para algunos tipos de producto es extremadamente importante y, por ende, juega un papel decisivo en la selección del establecimiento, no solo en la búsqueda de precios bajos, sino también como parte de la relación precio– calidad, en busca de un volumen de beneficio mayor.

**Personas.** Si partimos del axioma que “el servicio son las personas”, que hace referencia a la característica de inseparabilidad, existente en los servicios, no queda duda que esta tiene que ser una variable a considerar en la conformación de la mezcla de marketing del comercio minorista.

Es la fuerza de ventas, como personal de contacto, que en su permanente interacción con los clientes brinda información, actúa como prescriptora, influye en la decisión de los clientes y, por tanto, proyecta la imagen del establecimiento en la medida en que su interacción personal logre cubrir las expectativas de los clientes y de un sello al tipo de atención que ofrece el establecimiento.

Resultan esenciales entonces los criterios de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, ya que en el desempeño de esta profesión se conjugan elementos de técnica y experiencia con una fuerte vocación de servicio y otras cualidades, que no siempre pueden formarse si no existe un componente de personalidad afín, como son: su capacidad de comunicación, la empatía, la flexibilidad, la capacidad de improvisación y creatividad, entre otras.

Una fuerza de ventas capaz, puede constituirse en una competencia distintiva esencial para construir una ventaja competitiva difícil de imitar.

**Comunicación:** Al igual que para otros sectores, la comunicación en este sector es parte de la mezcla de Marketing e involucra una serie de actividades que proporcionan al consumidor la información sobre el establecimiento y la oferta que éste posee, de ahí que tenga un papel

importante en la formación de la imagen del establecimiento. Incluye de manera muy importante el merchandising, además de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

En este sentido, las acciones de comunicación tratan de atraer la atención de los clientes sobre la disponibilidad de bienes y servicios, persuadiéndolos de su carácter distintivo, único, precio o cualquier otro atractivo o beneficio que lo haga deseable en dependencia del mercado meta seleccionado.

En dependencia de los objetivos de comunicación y el mercado meta al que se dirige el establecimiento estará la proporción que resulte más efectiva de la mezcla de comunicación que integre todos estos instrumentos y debe dar por resultado una determinada imagen de la tienda (o cadena), que constituye otra importante competencia distintiva en la construcción de una ventaja competitiva sostenible.

La mezcla de Marketing, como se sabe, constituye una unidad donde cada uno de sus elementos interactúa y depende del otro, los que, en su conjunto, conforman la oferta. En el caso del comercio minorista esa oferta, vista de manera más general, la constituye el “producto-establecimiento”.

Por tanto, el efecto que tenga sobre el cliente el impacto de todos los elementos de la mezcla integralmente, generará una determinada experiencia de compra en el cliente y conformará su valoración del “producto-establecimiento”, y condicionar a su fidelidad, objetivo último de cualquier estrategia de Marketing.

Aunque es de destacar, por su influencia directa, el papel fundamental que juegan en ello las personas y las facilidades físicas, esa experiencia es generada por todos y cada uno de los elementos de la mezcla, en dependencia de su impacto en la

motivación de la compra, amén de su motivación esencial, que resultará siempre la adquisición de un bien necesitado y deseado por diversas razones. Por tanto, el efecto que tenga sobre el cliente el impacto de todos los elementos de la mezcla integralmente, conformará su valoración del “producto-tienda”.

Si la motivación esencial es la economía, entonces en la mezcla se debe tener en cuenta de manera importante los precios y para ello será necesario que la estrategia de marketing contemple la búsqueda de compradores con precios favorables a ello y la reducción de costos en términos del nivel de servicios complementarios a brindar y el tipo de instalaciones a utilizar, lo cual se corresponde con formatos de tiendas de descuento con tecnologías de venta por autoservicio; si lo que se trata de satisfacer es la conveniencia en la compra a partir de la cercanía del establecimiento, evidentemente que la ubicación, como parte de las facilidades físicas se constituye en una decisión estratégica para lograrlo, así como el tipo de tecnología que se emplee para la venta, que haga sencillo el proceso de compra, ya bien sea por la reducción del surtido o por la ayuda que puede prestar el vendedor y entonces estaremos hablando de una tienda de conveniencia o de barrio.

Si por el contrario, se trata de satisfacer el ego de los clientes mediante la percepción de exclusividad, entonces el peso de la mercadería en términos de calidad y exclusividad es la variable estratégica en esa mezcla y, en correspondencia con ello, deben estar las instalaciones, los precios y el trato personalizado por parte del personal de ventas; en el caso de que el criterio de compra buscado esté vinculado a la oferta, la variable estratégica sería la mercadería, ya que la exigencia puede estar vinculada a una menor gama en la oferta, pero con mayor profundidad, lo que conduce a un formato de tienda especializada, con personal de ventas también altamente especializado en ese tipo de producto, o por el contrario la expectativa está vinculada a entrar en contacto con una oferta completa y amplia aunque pudiera ser menos profunda, lo que implica una concepción de establecimiento mixto o por departamentos.

Todo el análisis anterior está muy relacionado con el posicionamiento y la decisión del formato de tienda, de los que se deriva el carácter decisivo de una u otra variable de la mezcla, en función de las expectativas del mercado meta seleccionado y la forma de experiencia que se pretenda lograr en éste, todo lo cual debe ser expresado en términos concretos en la estrategia y plan de Marketing de la institución comercial minorista de bienes.

## **CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN EL PUNTO DE VENTAS**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos luego de aplicada la metodología, proponiéndose estrategias que contribuirán a mejorar la gestión comercial de la misma.

### **2.1. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN EL PUNTO DE VENTA**

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

El modelo que se propone en el trabajo tiene como base una amplia revisión de la literatura más actualizada sobre el tema, que permitió analizar las diferentes metodologías sobre planeación de marketing propuestas. Partiendo de esto y teniendo en cuenta las condiciones concretas de nuestro país se aplica el modelo para la formulación de estrategias de comercialización que propone Rafael Muñiz González en su libro Marketing del Siglo XXI. (Muñiz, 2006) **(Ver anexo Nº. 1)**

Por otro lado se considera que el modelo que se utilizará en este caso es un instrumento de fácil comprensión y utilización que le permitirá a la organización elaborar el plan de marketing en los restantes departamentos y así perfeccionar su proceso de comercialización, al tener en cuenta que satisfacer las necesidades del cliente es su razón de ser.

La metodología propuesta prevé la realización de 7 etapas en el diseño de estrategias de comercialización las que se explicarán a continuación:

#### **I Etapa: Resumen Ejecutivo**

Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones

que también deben incluirse al fin del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global.

Aquellos puntos en los que se desee obtener una mayor información serán los que les adentren en el contenido general del plan.

## **II Etapa: Análisis de la Situación**

El área de marketing de una compañía no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que se debe trabajar para la elaboración del plan de marketing.

Las estrategias de comercialización no pueden formularse hasta que estos elementos no se definan, ya que el propósito básico de analizar la planeación estratégica del punto es proporcionar un marco de referencia integral para implantar la estrategia, a fin de lograr los objetivos específicos del punto y la correspondencia de éstos con los de la cadena a la que pertenece.

Una vez establecido este marco general, se deben recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

Un análisis histórico: tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios..., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

Un análisis causal: con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas

veces sucede. Independientemente del análisis que se haga a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas: verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

Un estudio de mercado: durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que, en la actualidad, existen alternativas muy válidas para obtener información fiable.

Un análisis DAFO: es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que tener en cuenta otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes.

Entre los principales, se pueden destacar:

Entorno (situación socioeconómica, normativa legal, cambios en los valores culturales, aparición de nuevos nichos de mercado)

Imagen (de la empresa, de los productos, del sector, de la competencia, a nivel internacional).

Mercado: (Tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, análisis de la demanda.

Cualificación profesional: (equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos).

Red de distribución: (tipos de punto de venta, cualificación profesional, número de puntos de venta, acciones comerciales ejercidas, logística).

Competencia: (participación en el mercado, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen)

Producto: (tecnología desarrollada, I + D, participación de las ventas globales, gama actual, niveles de rotación, análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...), costos, precios, márgenes. garantías, plazos de entrega)

Política de comunicación: (targets seleccionados, objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajos, existencia comunicación interna, Internet)

Existen muchas herramientas analíticas útiles para resumir el diagnóstico que permiten considerar de una manera lógica y estructurada, tanto a los productos que se ofertan a los clientes, y entre las más importantes están la matriz DAFO, la General Electric-Mckinsey, interna-externa, entre otras.

Después de realizado el diagnóstico de la actividad de comercialización de la unidad seleccionada se analizará la etapa de formulación de los objetivos que constituye la tercera etapa del modelo aplicado.

### **III Etapa: determinación de objetivos**

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde se quiere llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Un objetivo de comercialización es una declaración precisa, que expresa lo que se debe lograr con las actividades de marketing y hacia las cuales van a concentrar sus esfuerzos.

Representan los resultados que se prevén alcanzar a través de las acciones que se tomarán en el área de comercialización.

Los objetivos deben cumplir determinados requisitos básicos, entre los que se encuentran ser concretos y medibles, ser aceptados por todas aquellas personas sobre las que recaerá la responsabilidad de cumplirlos, ser realistas y alcanzables, aunque lograrlos sea difícil, deben ser fijados por escrito para evitar interpretaciones diversas de los mismos, deben ser relevantes, sujetos al tiempo, retadores y enfocados hacia aspectos relacionados con el mercado y los productos que el departamento oferta.

El establecimiento de los objetivos de comercialización facilita la determinación de dónde se quiere llegar y brinda los criterios de medida para valorar el desempeño.

Cuando los objetivos se fijan de forma clara, traen aparejado un grupo de beneficios, entre los que se encuentran:

Favorecen la sinergia.

Permiten evaluar los resultados y esfuerzos.

Reducen la incertidumbre y los conflictos.

Estimulan la realización y colaboración.

Contribuyen a la correcta asignación de recursos y tareas.

El establecimiento de los objetivos de comercialización tiene su origen en los datos, análisis y resultados que se valoran en las fases anteriores. Sólo el análisis de la misión de la cadena, ¿dónde espera encontrarse en un período de tiempo?, ¿cuál es su situación actual?, ¿cómo se ha llegado ahí? y ¿bajo qué condiciones se deberá trabajar a corto plazo?, permitirá establecer con precisión y claridad los objetivos de comercialización.

El principal objetivo debe ser definido en términos de participación de mercado de cada uno de sus productos-mercados, fundamentado en un posicionamiento estratégico que garantice la rentabilidad de la cadena dentro de las condiciones del mercado.

La definición del objetivo de posicionamiento responde a una decisión de los directivos, que deberá surgir del estudio del posicionamiento analítico y de la evaluación del mercado, determinando así, si se posicionará en correspondencia con la calidad, el servicio, la tecnología, innovación, prestigio, en valor, entre otros. Se deberá decidir qué imagen básica espera que el público perciba de los productos y de la cadena.

Para el establecimiento de los objetivos se proponen los pasos siguientes:

Describir lo que se desea alcanzar.

Establecer bajo que condiciones se podría considerar realizado ese deseo.

Analizar cada una de las condiciones previamente identificadas en el diagnóstico, valorar los problemas y oportunidades que existen para lograrlo.

Replantear las premisas de mercado previamente establecidas y redefinir los propósitos realmente factibles de lograr.

Convertir cada uno de esos problemas y oportunidades en objetivos.

Después de formulados los objetivos de comercialización se valorará la correspondencia entre éstos y los objetivos globales de la cadena para realizar las correcciones necesarias.

Al concluir el establecimiento de los objetivos que permite determinar ¿a dónde queremos ir?, y como continuación del proceso de toma de decisiones se deberá dar paso a la definición de ¿cuál es la mejor vía o camino para alcanzar estos objetivos?, las estrategias de comercialización.

#### **IV Etapa: Elaboración y selección de estrategias**

Al concluir el establecimiento de los objetivos que permite determinar ¿a dónde queremos ir?, y como continuación del proceso de toma de decisiones se deberá dar paso a la definición de ¿cuál es la mejor vía o camino para alcanzar estos objetivos?, las estrategias de comercialización.

El concepto de estrategia implica:

Un objetivo a cumplir

Un conjunto de alternativas de actuación

Una situación de conflicto, en la que ambas partes actúan.

Unos recursos propios limitados

Un cierto grado de incertidumbre

Prever las posibles reacciones del contrario

Tomar decisiones frente a las diferentes alternativas y orientarlas hacia la acción

Las estrategias de comercialización son los medios, a través de los cuales se cumplen los objetivos de comercialización, el conjunto de acciones básicas a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre los competidores, atraer a los compradores y una explotación óptima de los recursos.

El concepto de estrategia llevado al fenómeno comercial hace referencia al empleo de los recursos (producto, precio, promoción y distribución) al servicio de la consecución de un objetivo de ventas y resultados propuestos; por lo tanto la estrategia de comercialización combina esos recursos en una mezcla de marketing en función de los objetivos a alcanzar, para un período de tiempo determinado.

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada en base al inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el caso de las facilidades físicas hay que considerar la ubicación, el factor horario, la atmósfera del establecimiento, las condiciones de limpieza, orden y decoración, no solo en el interior de la tienda, sino en su entorno más inmediato, de ahí que haya que considerar también las vidrieras, marquesinas, carteles e iluminación exteriores.

Para la mercadería y servicios hay que tener en cuenta que el cliente espera encontrar una variedad y surtido tales que le permita seleccionar aquello que sea más consistente con sus intenciones de compra y preferencias, de ahí que el principal objetivo de un minorista sea adquirir la adecuada calidad y cantidad de mercancía.

En dependencia del mercado meta a que se dirija el establecimiento así será el tipo de bienes, marcas o estilos con que tratarán de satisfacer sus necesidades los clientes y el nivel de servicios comerciales que se prestarán, tales como pueden ser el parqueo, devoluciones, entrega a domicilio, etc.

El precio resulta también una variable que requiere de atención, ya que existen regulaciones que establecen determinadas condiciones para su ajuste en el sector, debiendo considerarse además las políticas y estrategias que en este sentido aplican los competidores.

El estudio de los precios deberá basarse en el análisis de los costos y de la demanda, sin olvidar la competencia, existen muchas herramientas utilizadas para estos fines, entre las que se encuentran, el punto de equilibrio, la elasticidad demanda-precio, el método del valor percibido, entre otros.

La comunicación comercial, como forma de comunicación unidad comercial público-objetivo, también exige de la determinación de estrategias relacionadas con la publicidad, promoción de ventas, la fuerza de ventas, las relaciones públicas y el marketing directo, deben decidirse los mensajes, medios y soportes a utilizar.

Es la fuerza de ventas, como personal de contacto, que en su permanente interacción con los clientes brinda información, actúa como prescriptora, influye en la decisión de los clientes y, por tanto, proyecta la imagen del establecimiento en la medida en que su interacción personal logre cubrir las expectativas de los clientes y de un sello al tipo de atención que ofrece el establecimiento.

El éxito de la comercialización de un producto está vinculado de manera estrecha con la selección, capacitación, motivación y manejo del personal. Esto reconoce que deberán tomarse decisiones que permitan atraer, motivar, capacitar y retener trabajadores de calidad al ejecutar trabajos para satisfacer necesidades individuales. El marketing interno deberá encargarse de la estimulación del comportamiento efectivo del equipo que habrá de atraer clientes.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.

El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).

La determinación del presupuesto en cuestión.

La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.

La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos.

El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

La determinación de las vías para solucionar el problema estratégico sería inútil si no se proporcionan las condiciones estructurales e instrumentales que se necesitan para desarrollar correctamente la estrategia formulada. Por eso, se deberán elaborar planes de acción, programas y presupuestos, donde se especificarán las acciones a desarrollar.

## **V Etapa: Plan de acción**

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing.

Sobre el producto: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...

Sobre el precio: revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, bonificaciones de compra...

Sobre los canales de distribución: entrada en Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...

Sobre la organización comercial: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos.

Sobre la comunicación integral: contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo...

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido.

La determinación de las tácticas que se llevarán a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

#### **VI Etapa: Establecimiento de presupuesto**

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la Dirección General apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación previsional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

#### **VII Etapa: Métodos de control**

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control

se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

El control se define como el proceso de adopción de medidas para que los resultados reales se aproximen a los deseados. La finalidad de un sistema de control es asegurar la ejecución óptima del plan.

Los elementos fundamentales de un sistema de control son:

La fijación de estándares o criterios de medida en el área de comercialización, para cada uno de los elementos del plan.

Medida de los resultados para detectar las desviaciones con respecto al estándar.

Análisis de las causas cuando se detecta una desviación importante.

Aplicación de medidas correctoras, las que tienen como finalidad rectificar los resultados para que se ajusten a lo planificado.

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.

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación se expone sucintamente el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).

Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.

Ratios de control establecidas por la dirección.

Control de la actividad de los vendedores.

Resultado de las diferentes campañas de comunicación.

Ratios de visitas por pedido.

Ratios de ingresos por pedido.

Pueden distinguirse cuatro tipos de control de la actividad de comercialización: el control del plan anual a través del cual los directivos chequean los resultados del año y toman las medidas correctoras cuando lo consideran necesario; el control de rentabilidad, consistente en determinar la rentabilidad actual de diferentes productos, compañías y mercados; el control de eficiencia, que supone la búsqueda de formas para mejorar la productividad de las diferentes herramientas y gastos de comercialización y el control estratégico donde se revisarán periódicamente, si las estrategias básicas de comercialización se ajustan a sus oportunidades y recursos.

## 2.2. CARACTERIZACIÓN DE CASA DE LAS AMÉRICAS

Casa de las Américas, es una institución cultural ubicada en La Habana (Cuba), cuya finalidad es divulgar, investigar, auspiciar, premiar y publicar la labor de escritores, artistas, estudiosos de las artes, la literatura y las ciencias sociales de Latinoamérica y el Caribe.

La Casa de las Américas fue fundada en 1959 por Haydee Santamaría con el propósito de reivindicar la unidad profunda de Latinoamérica a través de su cultura. Espacio de encuentro, integra varios centros especializados en cada área cultural:

El Centro de Investigaciones Literarias prepara antologías, panoramas y recopilaciones de textos, además de organizar el prestigioso Premio Casa de las Américas, que se convoca todos los años desde 1959, y que consiste en una cantidad en metálico y la publicación de la obra ganadora.

El Centro de Estudios del Caribe se encarga de investigar y organizar cursos y seminarios sobre literatura, artes e historia de esta región.

En el área de las artes plásticas, la Casa de las Américas organiza exposiciones y convoca premios, además de poseer una importante colección permanente de 6.000 obras.

En música, posee un valioso archivo de partituras y grabaciones, organiza conciertos y recitales, edita discos y casetes, además de convocar el Premio de Musicología.

En el área del teatro, organiza representaciones y convoca talleres y cursos a nivel internacional.

La biblioteca de la Casa de las Américas cuenta con un acervo cultural de más de 140.000 volúmenes y una gran hemeroteca especializada.

La Editorial Casa de las Américas ha publicado más de 700 títulos en varias colecciones: obras galardonadas, autores clásicos latinoamericanos, obras literarias de reciente creación, ensayos, pensamiento, textos críticos y literatura infantil. Publica, además, cinco revistas especializadas: Casa de las Américas (revista de letras e ideas y órgano de la institución), Conjunto (dedicada al teatro), Música (boletín con noticias y artículos de este ámbito), Anales del Caribe (dedicada al mundo de las letras y del arte de esta región) y Criterios (de teoría

literaria y estética, que se publica conjuntamente con la Unión de Escritores y Artistas de Cuba).

La Casa de las Américas es una institución cultural con un esquema de autofinanciamiento en divisas, y autofinanciada con encargo estatal en moneda nacional. Para garantizar su programa cultural cuenta con los ingresos de una red de distribución de productos culturales que tiene en lugares turísticos y que hoy cuenta con 190 puntos de ventas, y niveles de ingreso bruto mensual aproximado de 190000usd. Otras fuentes de ingresos son las inscripciones a talleres, cursos y donaciones para proyectos específicos de la Casa.

### **2.2.1. CARACTERIZACIÓN DEL PUNTO DE VENTAS**

El punto de venta número 184 Playa Costa Verde fue creado el 15 de mayo del 2004, esta ubicado en el lobby del hotel del mismo nombre situado en Playa Pesquero. Pertenece a la red comercial Casa de las Américas Santiago-Holguín-Baracoa, dedicada en primer lugar a promocionar la cultura de Cuba y Latinoamérica, teniendo para la venta artículos que resaltan la belleza de la cultura latinoamericana.

**Misión** somos un punto de venta de la red comercial Casa de las Américas, dedicados a promocionar y divulgar la cultura de Cuba y Latinoamérica a través de productos que satisfacen las necesidades culturales de nuestros clientes, brindando un servicio integral y profesional.

**Visión** por la diversidad, variedad y exclusividad en los productos lideramos el mercado con personal especializado y ofertas novedosas. Casa de las Américas ofrece un acercamiento a nuestra cultura y a la de Latinoamérica.

El objeto social de la red de ventas de Casas de las Américas es el siguiente:

Dar a conocer e investigar las distintas expresiones en Cuba y países de otras áreas en el campo de la literatura, el teatro, las artes plásticas, la música, el pensamiento, las ciencias sociales y la información bibliográfica.

Estimular la creación literaria y artística entre los escritores, teatristas, artistas plásticos, músicos e investigadores de los cinco continentes, así como organizar encuentros,

festivales, seminarios y otras actividades que tiendan a un mejor conocimiento de las letras, las artes y la problemática social existente.

Editar producir, publicar y comercializar de forma mayorista y minorista los libros y otros impresos en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Comercializar de forma mayorista y minorista obras originales y reproducciones de las artes plásticas aplicadas, incluida la artesanía, en cualquiera de los soportes en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.

Comercializar de forma mayorista y minorista obras musicales y audiovisuales cubanas y de otros países de América contenidas en cualquier soporte y formato en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Comercializar de forma mayorista y minorista productos de imagen Cuba o de temática universal así como vinculados a la actividad de la Casa, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.

Promocionar y comercializar, mediante tecnologías de la información y el comercio electrónico, productos y servicios culturales y artísticos en pesos convertibles.

Comercializar de forma minorista equipos y material fotográfico, así como artículos de oficina y filatélicos, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del comercio interior.

Brindar servicios editoriales, de producción e impresión de libros, revistas y otros impresos en pesos cubanos a personas naturales y jurídicas cubanas y en pesos convertibles a personas naturales jurídicas extranjeras.

Efectuar la producción, edición grabación de obras musicales y audiovisuales en pesos cubanos a personas naturales y jurídicas cubanas y en pesos convertibles a personas naturales y jurídicas extranjeras.

Prestar servicios de diseño grafico artístico en pesos cubanos a personas naturales y jurídicas cubanas y en pesos convertibles a personas naturales y jurídicas extranjeras.

Efectuar el cobro de inscripción en eventos, talleres y cursos internacionales en las diferentes manifestaciones culturales en pesos cubanos a personas naturales y jurídicas cubanas y en pesos convertibles a personas naturales y jurídicas extranjeras.

Ofrecer servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a este en la residencia académica a participantes en eventos, talleres, actividades y cursos vinculados a la actividad de la Casa de las Américas en pesos cubanos a personas naturales cubanas y en pesos convertibles a personas naturales extranjeras.

Realizar el cobro de entradas en las salas de la Casa de las Américas para presentaciones artísticas, proyección de videos, exposiciones temporales y permanentes y otras actividades promocionales de la cultura y el arte en pesos cubanos a personas naturales cubanas y en pesos convertibles a personas naturales extranjeras.

Exportar según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior.

Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.

El establecimiento es pequeño consta de dos vitrinas y una torre, un exhibidor de postales, uno de discos y uno de libros. En primer lugar se ubican los productos Casa a continuación los libros de política y en otra sección los catálogos, guías, mapas, libros con temas variados y la artesanía. El punto tiene una grabadora para promocionar la música

**Entre los principales proveedores nacionales se encuentran:**

Casa de las Américas, Egream, Bis Music, Artex, Editorial Pablo de la Torriente Brau, Ediciones cubanas, Fondo de Bienes Culturales, Correos de Cuba, GEOCUBA, ETECSA, Ediciones ABDALA, Oficina del Historiador; ICAIC, Prensa Latina

Los proveedores extranjeros son:

Ocean Press, Ediciones Aurelia, 2 a promociones publicitarias, Neoncia, artesanos independientes guatemaltecos y peruanos, Tumi.

Los principales clientes del punto de ventas son los turistas que visitan el hotel, trabajadores del hotel y visitantes del hotel.

Dentro de la amplia gama de competidores se encuentran varios que se han ganado la preferencia del público por su ubicación geográfica, forma de ofertar los productos, penetración en el mercado y experiencia mostrada; llegando a dominar parte del mercado y convirtiéndose en una real amenaza.

Principales competidores externos

Punto de venta Correos de Cuba

Punto de ventas TRIMAGEN

Tienda TRD Caribe

Artesanos

Principales competidores externos

Punto de venta Playa Pesquero

Punto de venta Rio de Mares y Luna

Punto de venta Rio de Oro

Punto de venta Atlántico

Punto de venta Las Brisas

Punto de venta Aeropuerto

### **2.2.2 Composición de los recursos humanos:**

La plantilla aprobada es de 33 trabajadores de ellos 24 son profesionales 11 son hombres y 22 mujeres desglosados por categoría ocupacional, un especialista en la organización de la actividad cultural categoría ocupacional técnico grupo XI de la escala salarial, un especialista en la gestión económica categoría ocupacional técnico escala X, un encargado de almacén obrero escala V, un chofer obrero escala V, 29 técnicos en promoción de la actividad cultural b técnicos escala salarial VII. El 77% de los trabajadores son profesionales y el 23% son

graduados de nivel medio. La edad promedio es de 33 años, compuesta por 2 trabajadores menores de 30 años, 27 entre 31 y 40 años, de 41 a 45 años 2 trabajadores, y mayores de 50, 2.

La escala salarial que más se emplea es el grupo VII con 29 trabajadores, seguido del grupo V con 2 trabajadores y uno del grupo XI y uno del grupo X. Para una mejor ilustración de lo anterior **Ver anexo Nro. 2**

### **2.3. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL PUNTO 184 PLAYA COSTA VERDE**

En este epígrafe, basados en la fundamentación teórica del trabajo se hace una propuesta de estrategias de comercialización para el punto de ventas, utilizando para ello el modelo que fue explicado anteriormente.

#### **I ETAPA. RESUMEN EJECUTIVO**

El plan de marketing propuesto prevé un aumento de las ventas en un 2% con respecto al año anterior, lograr un 80% de satisfacción de los clientes, así como consolidar el posicionamiento de Casas por la diversidad, exclusividad y variedad de los productos que oferta. Se espera que esos objetivos se logren sobre la base de la mejora del mobiliario dentro de las facilidades físicas, la mejora del producto, el desarrollo del personal y de actividades promocionales en el punto de venta.

#### **II ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACION**

Para el análisis de la situación se revisó la documentación que se tiene en el punto de ventas 184 sobre la planificación estratégica tanto de Casa de las Américas como del punto de ventas, donde están definidos la misión, visión y objetivos fundamentales de la misma hasta el año 2010.

El Punto de Ventas 184 Playa Costa Verde como ya se ha dicho pertenece a Casa de las Américas que tiene como:

**Misión:** Fundada en 1959, Casa de las Américas es una institución cultural concebida como espacio de encuentro y dialogo en un clima de ideas renovadoras, que promociiona, investiga, premia y publica la labor de escritores, artistas plásticos, músicos, teatristas y estudiosos de la literatura y las artes. Cumple tareas de carácter internacional no gubernamentales, fomenta el intercambio con instituciones y personas de todo el mundo y a través de sus archivos y colecciones salvaguarda la memoria y el patrimonio de nuestros pueblos de Latinoamérica y el Caribe

## Objetivos de Casa de las Américas

Propiciar el comentario y reconocimiento de la obra creadora de intelectuales, artistas y hombres de pensamiento de Latinoamérica y el Caribe, tanto en nuestros países como a nivel internacional a partir de cumplir con el programa cultural tanto mensual como anual.

Incentivar la creación artística y literaria en Latinoamérica y el Caribe, a partir de la convocatoria de los premios internacionales de literatura, musicología, de fotografía contemporánea y el premio de grabado la Joven Estampa.

Coleccionar y conservar la obra creadora de intelectuales y artistas de América Latina y el Caribe a través de incentivar el canje y la donación de libros y publicaciones periódicas, así como la adquisición de obras de arte a partir de donaciones.

Promover la obra de los artistas e intelectuales de América Latina y el Caribe a través de la edición y difusión de libros y revistas, carteles, discos, así como de exposiciones de artistas plásticos en galerías de arte y la realización de conciertos y presentaciones teatrales en las salas.

### Análisis histórico

A continuación se hace un análisis del comportamiento de las ventas en los últimos tres años, para lo cual se realizó una investigación documental en el punto de ventas.

Tabla 1. Comportamiento de las ventas en los últimos 3 años (miles de pesos)

Años	Plan	Real
2006	7750	7009

2007	8200	8103
2008	8100	6488.80

### Análisis Causal

Los resultados obtenidos en las ventas durante los últimos 3 años como se puede ver en la tabla anterior han tenido una tendencia decreciente sobre todo en el año 2008 han sido el resultado de la acción de diferentes factores como son la falta de mercancía debido al endeudamiento con proveedores.

Otro factor que ha influido en estos resultados es la acción de la competencia que actúa con precios mas accesibles, además el pobre nivel adquisitivo de los clientes que vienen por paquetes incluidos y a veces traen justo lo que van a gastar, otras veces piden literatura en idioma alemán, francés, italiano y carecemos de estos, en ocasiones se ha tenido algún nivel de stock de libros en estos idiomas pero no cubre las necesidades de los clientes.

Las guías en idioma inglés tan solicitadas por lo clientes .hace mas de un año que no están presentes en el punto de ventas, nunca se han tenido guías en idioma alemán.

**Ilustración. Ver Anexo Nro. 4**

Las postales que son el producto estrella tienen imágenes de toda Cuba de su pueblo pero no existen postales con las imágenes de los hoteles del polo turístico de Guardalavaca y Pesquero, además de las playas.

Cabe recordar que el punto de ventas se encuentra situado en el área del hotel Playa Costa Verde, por lo que los problemas que influyen en la comercialización del hotel también ejercen su influencia en la actividad del punto. Así el punto se ha visto cerrado en varias ocasiones determinado por falta de agua, la restauración necesaria que se produjo en el hotel a raíz de los daños causados por el ciclón Ike, entre otras causas.

Durante 4 meses estuvo cerrado el punto de ventas debido a la deuda contraída con el hotel por impago del local que ocupa el mismo y que se le alquila al hotel.

#### Facilidades físicas

El punto se encuentra ubicado en el lobby del hotel en un ambiente agradable con buena iluminación, el horario es de 7.00 am a 7.00 pm, el ambiente externo es favorable. El hotel tiene una decoración bien concebida dando frescor y color, las vitrinas tienen una pegatina identificando la entidad, al igual que el postalero.

A pesar de ser insuficiente el número de vitrinas la decoración se hace teniendo en cuenta el cumplimiento del principal objetivo del punto que es exhibir en primer lugar los productos Casa.

#### Comportamiento de los precios:

Los precios son establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios por lo que no se tiene la facultad de hacer una rebaja, en el transcurso del año pueden que bajen un producto por lenta rotación, pero no es lo más usual. Los precios se fijan aproximadamente a un 50% por encima del costo. La competencia vende con precios más económicos.

#### Comportamiento de las fuerzas de ventas:

Los vendedores están avalados por curso de promoción cultural impartido en la Habana, y requisito indispensable para comenzar a trabajar, En esta preparación para vendedores de Casa de las Américas se imparten diferentes temas de interés, como conocimiento profundo de la institución, talleres literarios con personalidades de la Casa, así como taller de Economía y Finanzas.

El punto cuenta con dos vendedores que son profesionales y conocen el idioma inglés, tienen buen desempeño en su labor. Aunque adolecen de preparación en técnicas de promoción y venta, temas de cultura general y cubana así como de conocimiento de otro idioma etc.

#### Estudio de mercado

Se conoce por informes emitidos por la Delegación del MINTUR en Holguín lo siguiente:

Este año se espera que más de 2 000 000 de turistas visiten el país.

Hasta septiembre del año pasado cerca de 197 198 turistas habían visitado Holguín

Canadá, el principal mercado emisor, mantiene 8 vuelos semanales directos a la provincia.

Reino Unido segundo mejor mercado emisor mantiene 5 vuelos semanales directos a la provincia.

Alemania tercer mejor mercado emisor se mantiene linealmente con 2 vuelos semanales directos a la provincia.

La ocupación lineal de los hoteles de Gaviota es de 64.5 %.

La ocupación lineal de los hoteles de Cubanacán es de 69 %.

A continuación se realiza una breve caracterización del mercado de los principales países emisores que arriban al Polo turístico holguinero, lo que da una idea de sus principales intereses y características.

Canadá es el principal emisor con el 52% de los turistas que llegan a nuestra provincia

**Intereses:** Los paquetes turísticos son la modalidad que más les interesa, el turismo ecológico y de recorrido, el buceo y la pesca. Prefieren las actividades de ocio activo y la naturaleza.

**Características:** De los 4 millones que tiene Toronto, el 90 % viajan. Deciden el viaje con más de un mes de antelación, compran en agencias reconocidas. Son acompañados por su pareja o familia. Las agencias de viajes y amigos son las vías más influyentes en el

conocimiento del producto. La edad promedio de los turistas que más nos visitan esta entre los 18 y 49 años. El movimiento turístico canadiense comienza la temporada alta en invierno, desde diciembre, hasta abril.

Reino Unido con el 22% de los turistas que llegan a nuestra provincia

**Intereses:** Prefieren actividades vinculadas a la cultura e historia, así como las de naturaleza. Los jóvenes prefieren actividades náuticas; los adultos, excursiones en helicópteros y en ómnibus, así como actividades culturales, de animación y juegos de mesa.

**Características:** Son personas generalmente de edad media y de la tercera edad. Exigen un trato especializado, eficiente y son muy estrictos con los horarios.

Alemania con un 11% de los turistas que llegan a nuestra provincia

**Intereses:** Prefieren excursiones y ofertas culturales, las actividades de ocio activo, seguidas por la cultura e historia y luego la naturaleza. Buscan lugares seguros, con ausencia de disturbios sociales. Gustan de baños en playas o piscinas. Según estudios de mercado manifestaron como principales intereses: precios accesibles, ambiente tropical, atmósfera adecuada y tranquila.

**Características:** El 47 % organiza los viajes por cuenta propia. Viajan en parejas y familia (significativa presencia de niños). Prefieren las comidas más sencillas que los almuerzos.

Italia

**Intereses:** Playas cubanas, la historia, el pueblo y el sol, comidas poco condimentadas y sin picantes. Servicio de buena calidad: rapidez, amabilidad y variedad. Prefieren el restaurante y excursión náutica fuera del hotel.

**Características:** Reciben ingresos anuales medios y altos. Prefieren viajar en grupos o familias. Pertenecen al grupo etéreo comprendido entre 26 y 55 años.

Francia

**Intereses:** Programas con ofertas culturales, históricas y de naturaleza. Combinación de programas de estancia y recorrido.

**Características:** Sus edades oscilan entre 26 y 55 años. Alrededor de la mitad son empleados.

Según los resultados de una encuesta realizada en el punto de ventas, durante los meses de julio agosto del año 2008, entre los clientes que visitan el punto están en primer lugar los turistas canadienses de habla inglesa y en segundo lugar los de habla francesa.

Los principales interés de estos segmentos, en cuanto a las líneas que conforman la cartera de productos del punto de venta, están determinados por lo siguiente:

Guías en idioma ingles, sin embargo hace mas de un año que no se cuenta con este producto.

Libros de Historia de Cuba en estos idiomas pero es insuficiente la oferta, debido en lo fundamental a que cuando se distribuye este tipo de mercancía solo se alcanza a tres ejemplares en cada idioma por punto. **Ver Anexo Nro. 5**

Libros de aves, de anfibios y reptiles, pero, aunque se tiene alguna representación de estos en el punto, es en idioma español, por lo que los turistas no lo compran. **Ver Anexo Nro. 6**

Postales con imágenes del hotel y de la playa

Discos de músicos cubanos, pero igual que con los libros de Historia de Cuba sólo se asignan tres de cada autor por punto y es insuficiente para la demanda.

En cuanto a los turistas de habla alemana, que es otro de los segmentos atractivos para el punto, se interesan por:

Libros de política y nunca ha habido una representación de esta categoría en idioma alemán en el punto. **Ver Anexo Nro. 7**

Guías turísticas pero no hay en el punto en ese idioma.

En general existen catálogos con fotos de los lugares más importantes de Cuba, con información acerca de estos, pero no en el idioma que se necesita. **Ver Anexo Nro. 8**

## **ANÁLISIS DAFO**

A través de una sesión de trabajo en grupo se identificaron las siguientes debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

### **DEBILIDADES:**

Ubicación del punto, pues se encuentra a continuación del punto de correos de Cuba, teniendo ellos la primera opción.

Mobiliario

Sistema de precios

Variedad de la mercadería. **Ver Anexo Nro 9**

### **FORTALEZAS:**

Casa de las Américas es una institución conocida y respetada que pertenece al Consejo de Estado

Realiza una labor promocional amplia de la cultura cubana y de Latinoamérica.

Preparación del personal

Calidad del surtido que se oferta (cuenta con literatura atrayente, única de la institución)

Presencia de artesanías en el punto de venta

Horario

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

No	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1	Ubicación del punto de ventas	0,10	2	0,20
2	Mobiliario	0,08	2	0,16
3	Sistema de precios	0,08	1	0,08
4	Variedad de la mercadería	0,10	2	0,20
5	Prestigio de la organización	0,15	4	0.6
6	Labor promocional de la institución	0,15	4	0.6
7	Preparación del personal	0,10	3	0.30
8	Calidad del surtido que se oferta	0,10	4	0.40
9	Presencia de artesanías en el punto de ventas	0.04	3	0.12
10.	Horario	0,10	4	0.40
	Total	1,00		3.06

En cuanto a los resultados de la matriz de evaluación de factores internos se puede decir que dio un resultado ponderado de 3,06, lo que quiere decir que existe un predominio de las fortalezas con respecto a las debilidades. Las principales fortalezas del punto de ventas son el prestigio de la organización, la labor promocional de la institución, la calidad del surtido que se oferta y el horario en que trabaja el punto.

**AMENAZAS:**

Alta presencia en el mercado de productos chinos que tienen otras entidades a precios más bajos

Competencia de los otros puntos de ventas existentes en el hotel.

Factores medioambientales

**OPORTUNIDADES:**

Relaciones con los proveedores que a pesar de las deudas que contrajo la casa en un momento determinado todavía confían y se sienten orgullosos de comercializar a través de ella.

Imagen que tienen el mercado y los proveedores de casa

Crecimiento del mercado en el polo turístico holguinero

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

No	Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
1	COMPETENCIA DE LOS OTROS PUNTOS DE VENTAS EXISTENTES EN EL HOTEL	0,2	2	0,4
2	FACTORES MEDIOAMBIENTALES	0,1	2	0.2
3	ALTA PRESENCIA EN EL MERCADO DE PRODUCTOS CHINOS	0,1	2	0.2
4	RELACIONES CON LOS	0,2	3	0.6

	PROVEEDORES			
5	IMAGEN QUE TIENEN EL MERCADO Y LOS PROVEEDORES DE CASA	0,2	3	0.6
6	CRECIMIENTO DEL MERCADO EN EL POLO TURÍSTICO HOLGUINERO	0,2	4	0.8
	Total	1,00		2.80

Después del análisis de la matriz de evaluación de los factores externos se puede concluir que hay un leve predominio de las oportunidades, dentro de las principales se encuentran el crecimiento del mercado en el polo turístico holguinero, la imagen que tienen el mercado y los proveedores de casa, y la relaciones con los proveedores

Resumiendo del análisis hecho anteriormente se puede decir que el punto de ventas de Casas de Las Ameritas, Playa Costa Verde disfruta de una situación muy favorable al situarse en la matriz DAFO en el cuadrante fortalezas – oportunidades, por lo que se hace necesario dirigir la planeación de una estrategia que aproveche al máximo las oportunidades y favorecer las fortalezas para atenuar las debilidades y minimizar el efecto de las amenazas.

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
--	-------------------	--------------------

<b>AMENAZAS</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PUNTO DE VENTAS</b>	

### III ETAPA: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Después de realizado el diagnóstico de la actividad de la unidad y como resultado de la actividad en grupo del consejo de dirección se formularon los objetivos de la misma para el año 2009. A continuación se reflejan los objetivos del punto de ventas

Objetivos del punto 184 Playa Costa Verde para el año 2009:

Incrementar los niveles de venta en un 2% con respecto al año anterior.

Lograr un 80% de satisfacción de los clientes sobre la base de un incremento sostenido de la calidad del servicio que se presta y constatado con instrumentos de medición.

Consolidar el posicionamiento de Casas de las Américas por la diversidad, variedad y exclusividad de la oferta de los productos de nuestra cultura y de Latinoamérica.

### IV ETAPA: ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Tomando como base lo analizado en el capítulo 1 de este trabajo y la propuesta que hace Barreiro ( ) sobre la mezcla de marketing del comercio minorista las estrategias que se proponen se hacen dirigidas a mejorar la oferta del producto tienda y consta de las siguientes variables: facilidades físicas, mercadería y servicios, precio, personas y comunicación.

Facilidades físicas

Mejora del mobiliario del punto

Mercadería y Servicios

Mejora del producto

Precio

No se trazaran estrategias con esta variable de la mezcla por cuanto los precios son fijados teniendo en cuenta las normativas del Ministerio de Finanzas y Precios, sin embargo se considera que pudiera hacerse un estudio de los precios de la competencia para trazar estrategias en este sentido.

Personas

DESARROLLO DEL PERSONAL

Comunicación

Desarrollar actividades promocionales

Realizar actividades de Marketing en el punto de venta

## **V ETAPA: PLAN DE ACCIÓN**

En este paso se proponen un conjunto de acciones que de ser aplicadas por la dirección del punto de venta, conllevaran a una mejora de la calidad del servicio que se oferta y con ello a una mayor satisfacción de los clientes, lo que mejorará los indicadores del punto de ventas.

### **Plan de acciones para el punto de ventas 184 Playa Costa Verde**

Estrategia	Acciones	Plazo de cumplimiento	Responsable
Facilidades Físicas	Realizar inversiones para mejorar el mobiliario (Vidrieras, torre de exhibición, exhibidores de postales y catálogos, etc.) Integrar la música a la ambientación de la tienda Reorganización del área de venta	Julio-noviembre Julio Julio	Abel Dominguez promotores promotores
Mejora de producto / servicio	Adecuar la oferta al estudio del mercado realizado Incluir en la oferta postales con imagen Holguín, CD de autores cubanos, etc. Incorporar el servicio de papel regalo	Julio-octubre Julio-agosto julio	Comercial de la Unidad
Promoción	Hacer actividades promocionales conjuntamente con los principales proveedores	Julio-agosto Julio-	Comercial de la Unidad

	Hacer lanzamientos de libros, CD con la participación de sus autores en la medida de las posibilidades	septiembre	
Desarrollo del Personal	Realizar diagnostico de necesidad de aprendizaje	Inmediato	Direc. RR.HH
	Diseñar e implementar el sistema de capacitación	Julio	Direc. RR.HH
	Preparar al personal en técnicas de venta, temas de cultura general, así como en otros idiomas (francés y alemán)	Septiembre	Direc. RR.HH
Precios	Hacer estudios de precios de la competencia	Julio	Esp. Econ Gest

## VI ETAPA: ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO

De las acciones propuestas algunas no requieren de presupuesto para realizarlas, sin embargo otras es necesario presupuestarlas. Aparecen reflejadas en este trabajo aquellas acciones que para su realización requieren de inversiones por parte de Casas de las Américas.

1 Torre de exhibición	490,00 cuc
Vidrieras	390,00 cuc
Exhibidor de CD	100,00 cuc
Total	980,00 cuc

## VII ETAPA: CONTROL

Después de haber concluido la elaboración del plan de acción se hace necesario diseñar un sistema de control para dar seguimiento al mismo así como mantener una vigilancia continua sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctoras.

Formas	Período-Fecha	Objetivo.
Análisis en Consejos de Dirección.	Mensual.	Chequear las acciones realizadas en cada etapa y su cumplimiento.
Auditoria del Plan de Marketing.	Anual.	Evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
Aplicación de encuestas a clientes.	Periódicas.	Monitorear que incidencia tienen en el nivel de satisfacción de los clientes las acciones de mejoras propuestas.
Despacho con directivos implicados.	Mensual	Cumplimiento parcial de cada una de las tareas asignadas.

## CONCLUSIONES

1- La investigación realizada ha permitido concluir lo siguiente:

2- El análisis interno permitió demostrar que existe en el punto de ventas un predominio de las fortalezas con respecto a las debilidades. Las principales fortalezas del punto de ventas son el prestigio de la organización, la labor promocional de la institución, la calidad del surtido que se oferta y el horario en que trabaja el punto.

3- El análisis de los factores externos permite concluir que hay un leve predominio de las oportunidades. Dentro de las principales oportunidades se encuentran el crecimiento del mercado en el polo turístico holguinero, la imagen que tienen el mercado y los proveedores de casa, y las relaciones con los proveedores

4- La hipótesis del trabajo aún está por validar debido a que aún no se han implementado las estrategias y el plan de acción propuesto.

## RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la dirección del punto de venta:

1. Presentar y aprobar en el Consejo de Dirección el estudio realizado.
2. Implementar las estrategias y acciones propuestas, estableciendo el presupuesto necesario para algunas de las acciones que se proponen
3. Después de la implementación de las estrategias y acciones propuestas se recomienda cerrar el ciclo con la evaluación y perfeccionamiento de la misma, a través de los mecanismos de control propuesto.
4. Hacer estudios de mercado de manera sistemática que permitan aprovechar las oportunidades y con ello mejorar los indicadores del punto y de Casas de las Américas en general.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lambín, J.J. Marketing Estratégico. Edición del MES., p. 12
2. Serrano Gómez, F. (1990) Marketing para economistas de empresa. ESIC Editorial, Madrid, España. P.18
3. Sanz de la Tajada, Luis A. Estrategias y políticas comerciales. Materiales de DEADE, 1996
4. Kotler, Phillip. "Marketing". Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1989
5. Sanz de la Tajada, L. (2005) Importancia de la planificación comercial. (Material DADE 2005)
6. American Marketing Association (A.M.A.) "Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing" A.M.A. – Chicago. Editorial ANA, E.U, 1960, p. 23
7. Kotler, Ph. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, 1991
8. Lambín, J.J. (s/a) Marketing Estratégico. Edición del MES.
9. Martínez, Enrique. Marketing de destinos turísticos. (Material del Diplomado), Varadero, 1997
10. ESEM Internacional 2000. Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000
11. American Marketing Association (A.M.A.) "Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing" A.M.A. – Chicago. Editorial ANA, E.U, 1980, p.
12. Santesmases, M. (1996) Marketing: Conceptos y Estrategias. Edición Pirámide, España.

13. García García, Ignacio. 1995, Agosto 15. El marketing y la actividad de información, volumen 3. Extraído 2 de diciembre del 2006 de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol3\\_2\\_95/aci02295.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol3_2_95/aci02295.htm)
14. Lambín, J.J. (s/a) Marketing Estratégico. Edición del MES.
15. Drucker, Peter. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires, 1975
16. Baidaba. 2005, junio 5. [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestr\\_aalvery/.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestr_aalvery/.htm)
17. Sanz de la Tajada, L. (2005) Estrategias y políticas comerciales. (Material DADE 2005)
18. Kotler, Ph. (1989) Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, tercera edición, México.
19. Bigué, E. (1997) Marketing de destinos turísticos ( Material de Diplomado), Varadero
20. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000
21. Manual Estrategias de Marketing. Extraído el 10 Febrero 2007. [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing)
22. ESEM Internacional 2000. Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000.
23. Muñiz Gonzalez , Rafael. Marketing del siglo XXI( Documento Bajado de Internet).

## BIBLIOGRAFÍA

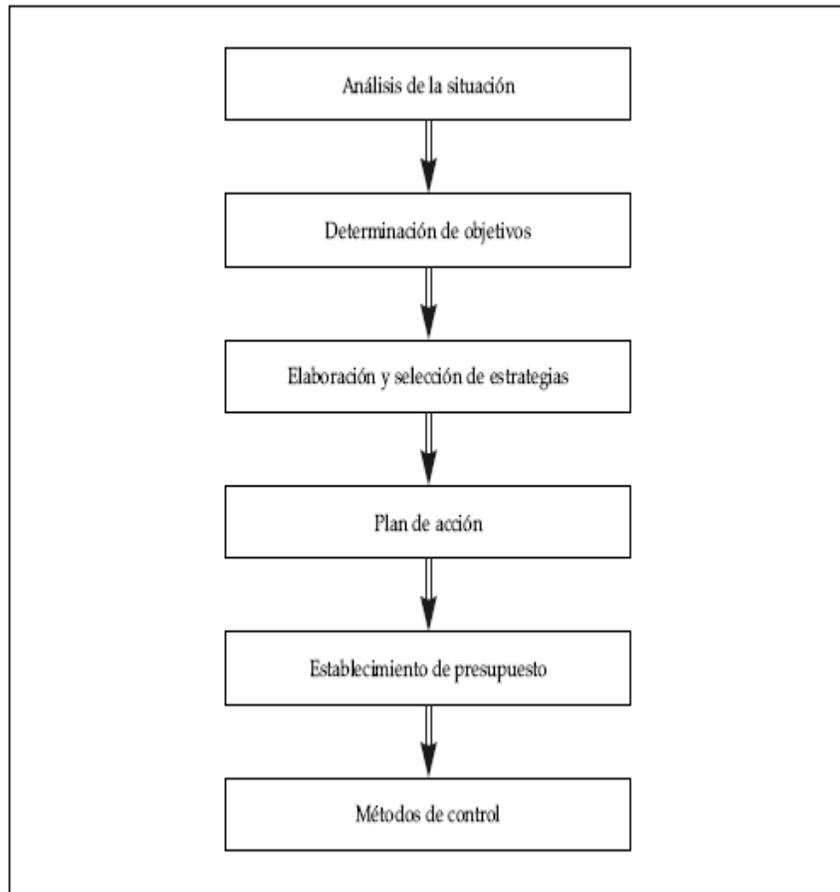
1. American Marketing Association (A.M.A.) “Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing” A.M.A. – Chicago. Editorial ANA, E.U, 1960, p. 23
2. Ansoff, H. L.; Declerk, R.P. y Hayes, R.L. Planteamiento estratégico, nueva tendencia de la administración. Editorial, México, 1993.
3. Barreiro, Luis: Enfoque de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias económicas. La Habana, 2002
4. Barreiro, Luis. Marketing o Ventas he hay el problema. Publicado en la Revista Espacio(Cuba) No 7 del 2002.
5. Bigné, Enrique. Marketing de destinos turísticos. (Material del Diplomado), Varadero, 1997
6. Bowman, C. La esencia de la administración estratégica. Editorial Prentice Hall, Hispanoamérica S.A., 1990.
7. Castellanos Ballerols, Graciella. 2000. Concepción de un modelo para la formulación de estrategias de comercialización de empresas turísticas. Extraído 12 de diciembre del 2006 de <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2000/3/articulo01.html>
8. Cuesta, Guillermo. 2006, junio 9. Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica. Extraído 8 de diciembre de 2006 de <http://download.microsoft.com/download/IE60/fmlrtw/ie6/W98NT42ME/S>
9. Cruz Roche I. Fundamentos de Marketing. Editorial Ariel, Barcelona, 1990.
10. Dillon, William R. y otros. Marketing Research in a Marketing Environment. Editorial IRNIN, Boston, 1990.
11. Drucker, Peter. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Editorial “El Ateneo”, Buenos Aires, 1975

12. Escuela Superior de Estudios de Marketing. "Plan de Marketing".
13. ESEM Internacional 2000. Módulo VIII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000
14. ESEM Internacional 2000. Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, 2000
15. García Díaz, Ignacio. 1995, Agosto 15. El marketing y la actividad de información, v 3. Extraído 2 de diciembre del 2006 de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol3\\_2\\_95/aci02295.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol3_2_95/aci02295.htm)
16. García Suárez, Víctor M. 1997, diciembre. La comercialización de productos y servicios de información en el sector biblioteca-informativo, v 5. Extraído 12 diciembre del 2006 de <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol5-3-97/aci03397.htm>
17. Giral Barnés y otros; Su empresa ¿De clase mundial?: Un enfoque Latinoamericano. UNAM; Empresa de Comunicación de Ciencia y Tecnología; La Habana; Editorial Academia
18. Hernández Sampier, Roberto. Metodología de la investigación 1,2. Editorial Félix Varela, La Habana, 2004, p.450
19. Hernández Ruiz, Alma. Concepción Integral para un sistema de Protección al consumidor en Cuba, febrero 2002.
20. Hernández Ruiz, Alma. Necesidades Del Marketing en las condiciones de la Economía cubana. 2002.
21. Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, 1991
22. Kothler, Phillip. Mercadotecnia. Edición del MES
23. Kotler, Phillip. Marketing. Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A, México, 1989
24. Lambín, J.J. Marketing Estratégico. Edición del MES

25. Manural Estrategias de Marketing. Extraído el 10 Febrero 2007.[http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing)
26. Mc.Kenna, Regis. 1995, Paidós Empresa. Cómo crear y mejorar un vínculo permanente entre las empresas y sus clientes.
27. Morrissey G. Planeando con Morrissey. Pensamiento estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A, México, 1996
28. Muñiz Gonzalez, Rafael. Marketing del siglo XXI, document bajado de internet.
29. Reinares y Ponzoa. 2004, diciembre 14. Reflexiones sobre Marketing. Extraído el 18 enero del 2007. [www.winred.com](http://www.winred.com)
30. Romero Rafael. Marketing Internacional. Compilación de Textos. ESEM. 2000.
31. Sanz de la Tajada, L. Estrategias y políticas comerciales. Material del DEADE , 1996
31. Sanz de la Tajada, L. Importancia de la planificación comercial. DADE. Sexta edición,

## Anexos Nro. 1

Etapas del plan de Marketing según Rafael Muniz Gonzalez,



## ANEXO NRO. 2

### DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

<b>Actividad</b>	Categoría Ocupacional	Escala
Un especialista en la organización de la actividad cultural.	técnico	XI
Un especialista en la gestión económica	técnico	X
Un encargado de almacén	obrero	V
Un chofer	obrero	V
29 Técnicos en promoción de la actividad cultural B	técnicos	VII

### ANEXO Nro. 3

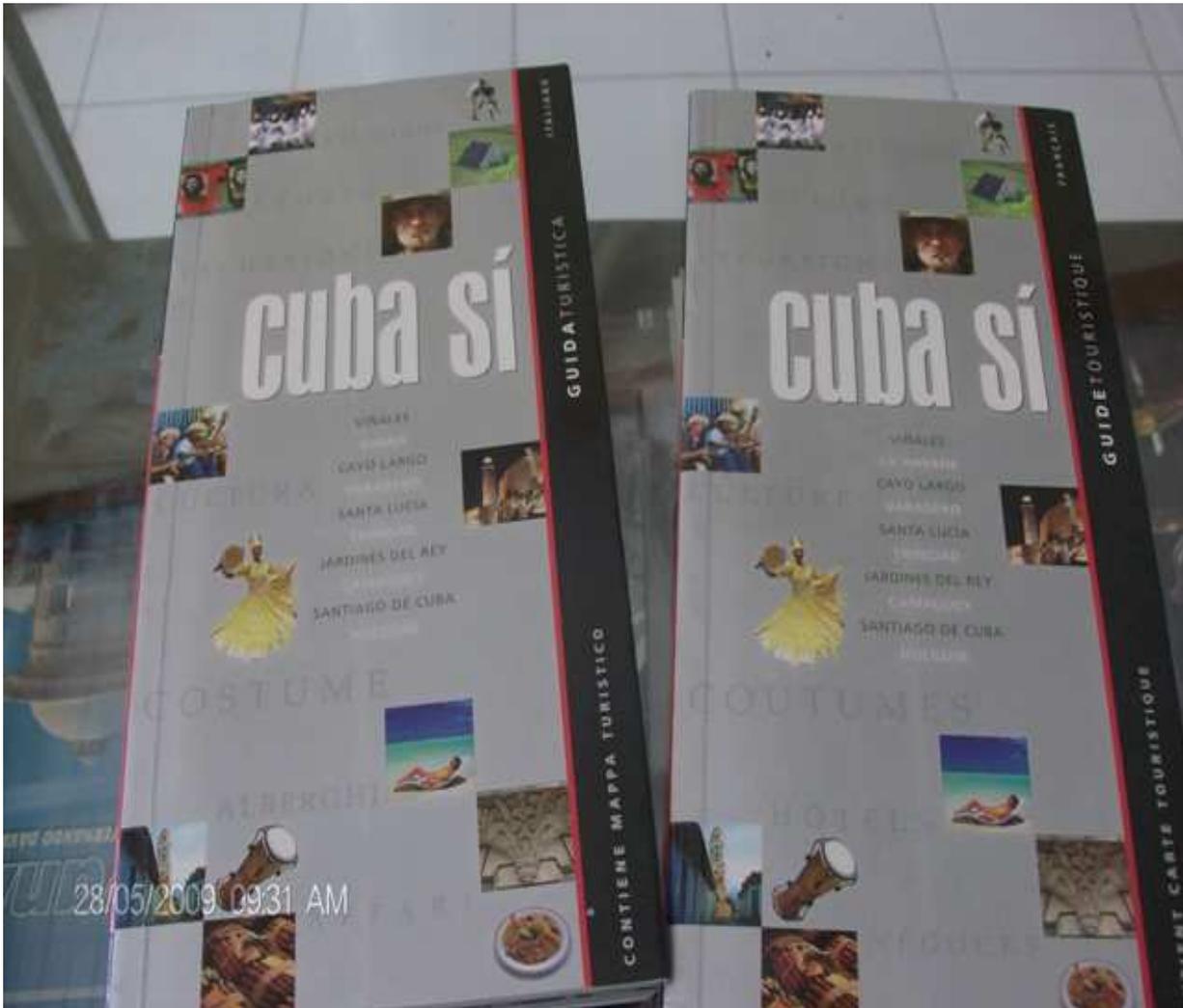
#### Los tipos de detallista clasificados por las estrategias de Marketing

Tipos de Tiendas	Ancho y Profundidad del surtido	Niveles de Precios	Cantidad de Servicios a los Consumidores
Tienda de Departamento	Muy ancho, profundo	Evita la competencia en precios	Gama amplia
Almacén de Descuento	Ancho, Poco profunda	Insiste en los precios bajos	Relativamente pocos
Sala de exhibición de catálogo.	Ancho, Poco profunda	Insiste en los precios bajos	Pocos
Tiendas de Líneas Limitadas	Estrecho Profundo	Los tipos tradicionales evitan la competencia en precios; los más nuevos insisten en los precios bajos.	Varían según el tipo
Tienda de Especialidades	Muy estrecho Profundo	Evita la competencia en precios	Al menos estándar y en algunos

amplios			
Detallista a precios rebajados	Estrecho Profundo	Insiste en los precios bajos	Pocos
Tienda eliminadoras categorías	Estrecho muy Profundo	Insiste en los precios bajos	De poco a moderados
Supermercados	Ancho Profundo	Algunos insiste en los precios bajos; otros evitan las desventajas de los precios	Pocos
Tienda de Conveniencia	Estrecho, Poco profunda	Precios Altos	Pocos
Asociación de almacenes	Muy ancho, muy poca profundidad	Insiste en los precios muy bajos	Pocos (abierto solo para los miembros)
Hipermercados	Muy ancho, Profundo	Insiste en los precios bajos	Algunos

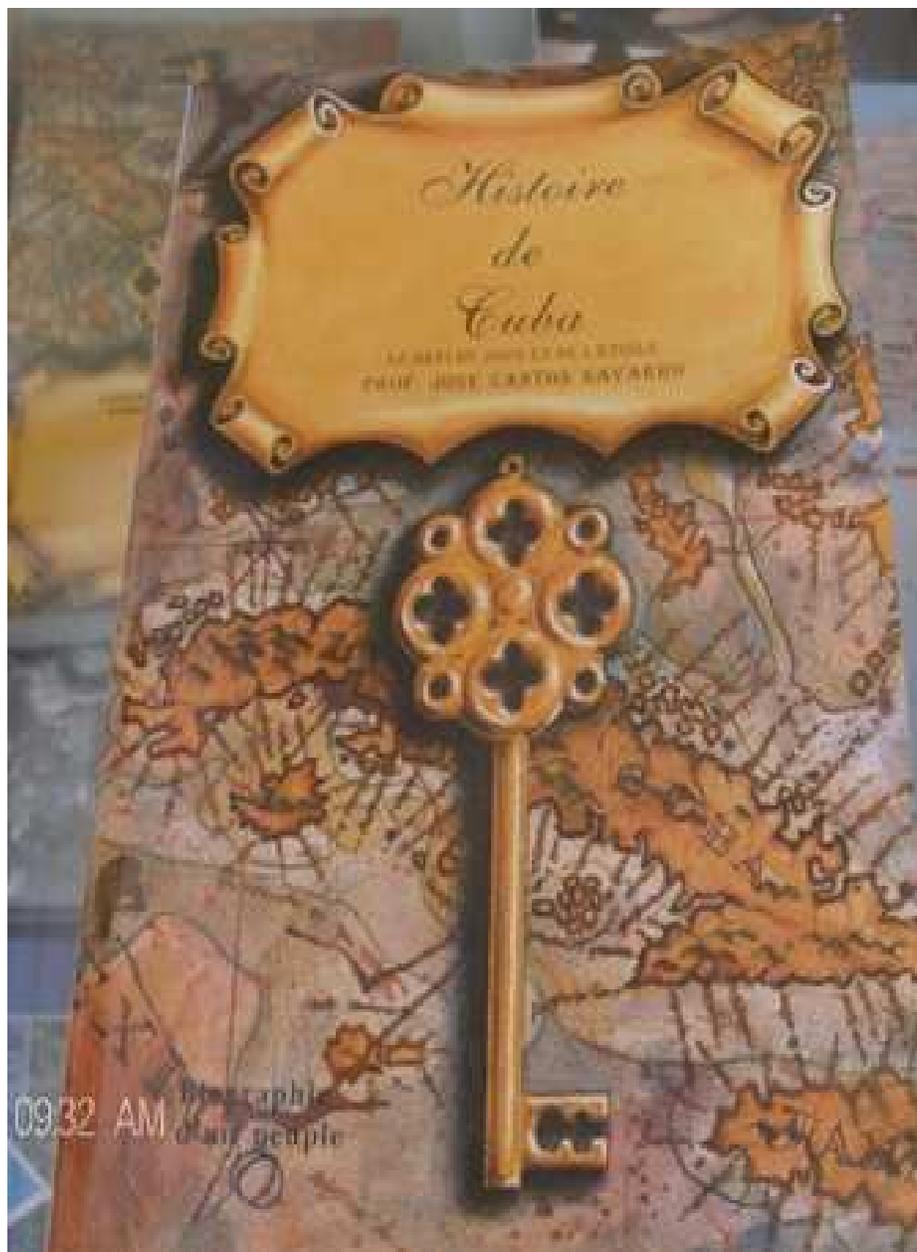
Anexo Nro. 4

FOTO. De Guías en Frances e Italiano.



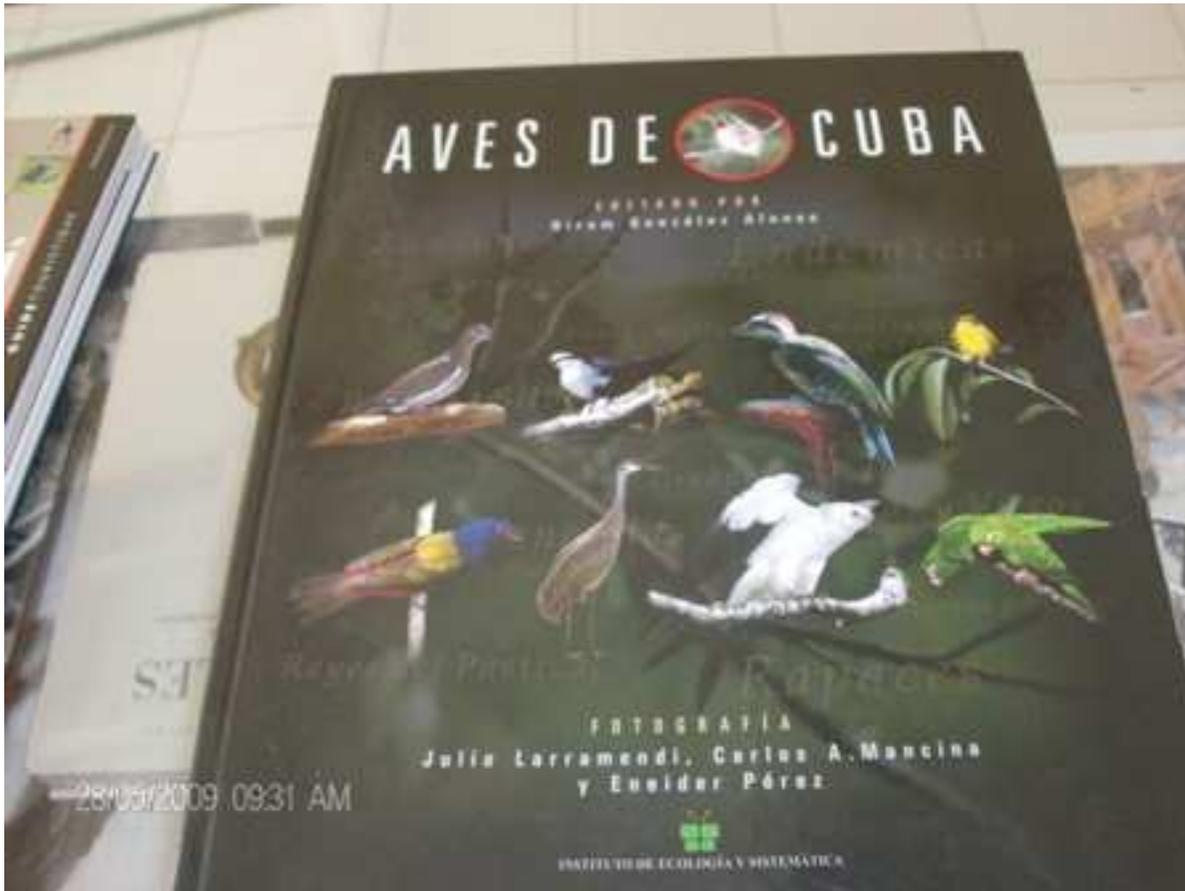
Anexo Nro. 5

Foto: Literatura de alta demanda.



Anexo Nro. 6

Foto de libro Idioma Español.



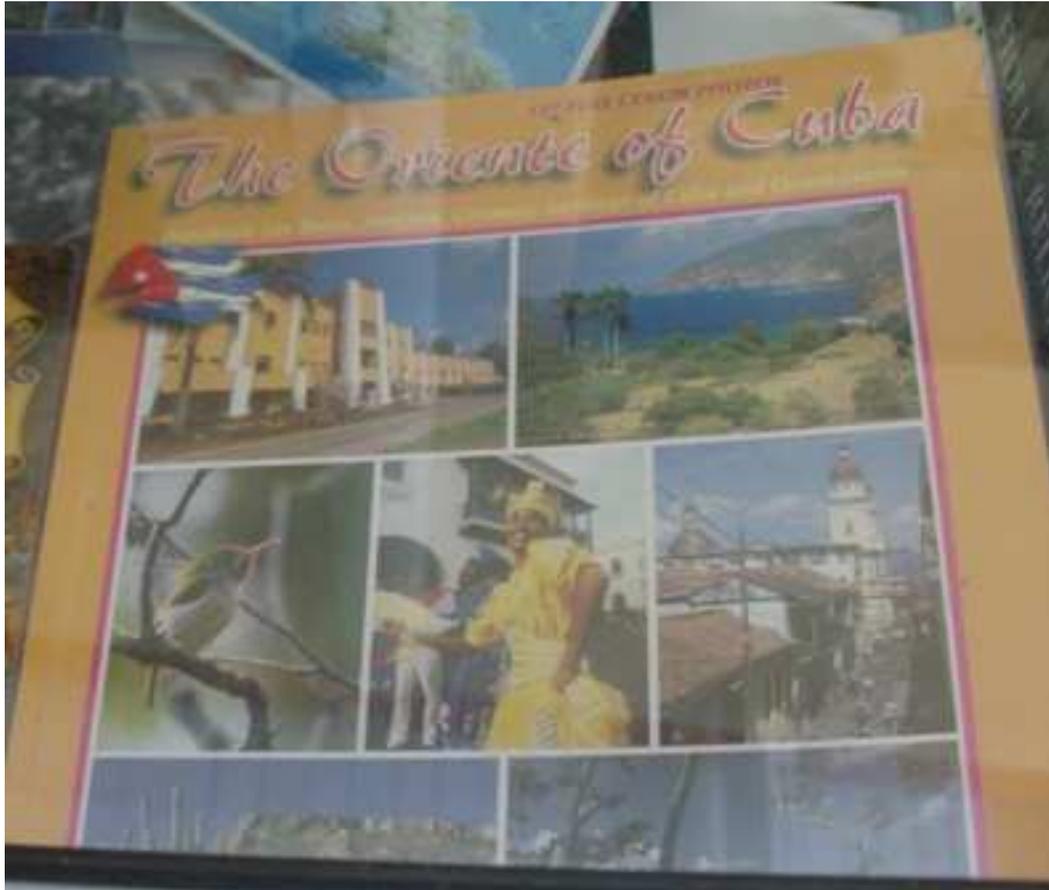
Anexo Nro. 7

Foto Libro de politica, en idioma Ingles



Anexo Nro. 8

Foto, De catalogos en dos Idiomas.



Anexo Nro 9

Foto: De la variedad de mercancia

