

**Universidad Holguín Oscar Lucero Moya**  
**Facultad de Ingeniería Industrial**

Propuesta de un Plan de Marketing para el Mercado  
Artesanal Industrial Báguanos

**Autor:** Manuel Rodríguez Mastrapa

**Tutor:** Ing. Idael Hernández Satiesteban

**Consultante:** Msc. Luis Ernesto Millan Vedier

**Curso:** 2013-2014

## **Pensamiento**

“La lucha por la calidad del producto es una lucha revolucionaria de vanguardia, y nunca se equivoque en pensar que por el hecho de ser revolucionario se puede dar al pueblo un producto de mala calidad, eso sería atentar contra la Revolución”.

Ernesto Che Guevara

## **Dedicatoria**

A mis padres por confiar en mí y estar siempre muy atentos, a todas aquellas buenas personas y amigos que de una forma u otra me ayudaron.

A todos ellos, dedico este Trabajo de Diploma.

## **Agradecimientos**

A mi tutor ing. Idael Hernández Santiesteban por consagrarse a mi trabajo diploma y brindarme todo su apoyo y conocimiento.

A mi consultante Msc. Luis Ernesto Millan Vedier por dedicar parte de su tiempo al éxito de mi trabajo diploma.

A el claustro de profesores que tuve a lo largo de mi carrera, por contribuir a mi formación profesional.

A todas aquellas personas que de una forma u otra contribuyeron al desarrollo de mi carrera de Ingeniería Industrial.

A todos ellos les agradezco infinitamente, gracias...

## Resumen

El trabajo diploma se realizó en el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos, municipio Báguano. El objetivo del mismo fue proponer un plan de marketing para el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos, para favorecer su gestión comercial y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de los clientes.

Se elabora a partir de un análisis bibliográfico un breve marco teórico referencial que permite un acercamiento a los aspectos más importantes de la filosofía marketing y la planeación de esta, abordándose además la situación actual del marketing en Cuba. Se escoge la estructura del plan de marketing planteada por Stanton (2000).

Se pudo determinar que existe insatisfacción por parte de la población en los aspectos relativos a la calidad de los servicios, precio, estabilidad y surtido de la mercancía, por lo cual el empleo del marketing se ratifica como una necesidad dentro del contexto cubano. La principal causa de los problemas de la organización es la carencia de una actitud estratégica, que se manifiesta en la no utilización de las herramientas de marketing para conducir con éxito la actividad. Se estableció un nuevo mercado meta, se trazaron estrategias para mejorar las variables producto, promoción y precios en el MAI Báguanos.

## Summary

The work sold off diploma itself in Báguanos's Market Artesanal Industrial, municipality Báguano. The objective of the same he was to name a plan of marketing for Báguanos's Market Artesanal Industrial, to favor his commercial management and the satisfaction of ever-growing needs of clients.

A brief theoretic referential frame elaborates itself as from a bibliographic analysis that he permits an approach to more important aspects of philosophy marketing and the planning of this, abordándose besides the present-day situation of marketing in Cuba. The structure of the plan of marketing presented by Stanton is chosen (2000).

It could be determined than exists dissatisfaction for part of the population in relative aspects to the quality of services, price, stability and assortment of the merchandise for which, the Cuban ratifies the job of marketing himself like a need within the context. The principal cause of the problems of the organization is the scarcity of a strategic attitude, that no manifests in her utilization of the tools of marketing to conduct successfully the activity itself. Goal established a new market itself, drew him strategies for the better variables product, promotion and pricing in the MAI Báguanos.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo I. Fundamentos teóricos</b> .....	5
1.1 Surgimiento y desarrollo del Marketing.....	5
1.2 Necesidad del marketing en Cuba.....	7
1.3 Algunos aspectos teóricos sobre el marketing.....	11
1.4 La mercadotecnia como filosofía de la empresa.....	17
1.5 Estrategia organizacional.....	20
1.6 El Plan de Marketing.....	25
1.7 Caracterización del Mercado Artesanal Industrial de Báguanos.....	30
<b>Capítulo II. Propuesta de un Plan de Marketing</b> .....	32
2.1 Metodología para el diseño del plan de marketing.....	32
2.2 Aplicación de la metodología para el diseño de un plan de marketing.....	36
2.2.1 Resumen para ejecutivos.....	36
2.2.2 Situación actual del Marketing.....	37
2.2.3 Amenazas y oportunidades.....	43
2.2.4 Objetivos estratégicos y Problemas para el MAI Báguanos.....	46
2.2.5 Estrategias.....	47
2.2.6 Plan de Acción.....	48
2.2.7 Presupuestos.....	50
2.2.8 Controles.....	50
<b>Conclusiones</b> .....	54
<b>Recomendaciones</b> .....	55
<b>Bibliografía</b> .....	56
<b>Anexos</b>	

## **Introducción**

Una de las características más relevantes del marketing consiste en poder planificar, con garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado, pues el entorno cambia y evoluciona constantemente. El éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. Hay que ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el entorno afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en beneficio de la empresa.

La elaboración, ejecución y control de un Plan de Marketing en las empresas es un factor decisivo en el cumplimiento de sus planes y objetivos; así como el empleo de esa herramienta como método y estilo de trabajo y de dirección, máxime en la entidad donde se desarrolla la presente investigación por ser eminentemente comercial.

Como resultado de un estudio anterior en el Mercado Artesanal Industrial Báguanos se pudo comprobar la ausencia de la implementación de un plan de marketing en dicho mercado, la existencia de altos inventarios, se incumple el plan técnico económico, existen productos de lento movimiento y en mal estado, no se conocen las necesidades de los clientes ni sus gustos según su cultura, sexo, edad o procedencia, no se conocen las reglas de mercadotecnia influyendo el no cumplimiento de la circulación mercantil en el municipio, lo que no ha permitido una adecuada gestión comercial de sus productos y servicios incidiendo en la pérdida de cuota de mercado, como ilustración del estado actual de ese proceso.

Las carencias o limitaciones descritas con anterioridad, constituyen una **situación problemática** que reflejan una contradicción entre el estado deseado y el estado actual del fenómeno que se investiga, por lo que se declara el siguiente **problema**

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

**científico** es que la ausencia de un plan de marketing en el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos no permite estimular su gestión comercial y por consiguiente la satisfacción de las necesidades de los clientes.

El **objeto de estudio** es el sistema de gestión comercial y el **campo de acción** es el proceso de planeación comercial en el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos.

El **objetivo** es proponer un plan de marketing para el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos, para favorecer su gestión comercial y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de los clientes.

En la investigación se define la siguiente **hipótesis**: Si se diseña y aplica un plan de marketing en el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos, que tenga en cuenta las características e intereses de la población local entonces mejoraría su gestión comercial y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de los clientes.

Para el desarrollo de la investigación se consideran las siguientes **tareas**:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos-metodológicos que sustentan al marketing y su utilización en la planificación.
2. Diagnosticar el estado actual del proceso de planificación en el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos.
3. Elaborar un Plan de Marketing para el Mercado Artesanal Industrial de Báguanos.

Para cumplimentar las tareas descritas anteriormente se han propuesto los siguientes **métodos**:

#### **Del Nivel teórico**

- Histórico - lógico: para el análisis de las tendencias históricas, contextuales y los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan al marketing y su utilización en la planificación.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

- Análisis - síntesis: para el análisis de la información, tanto teórica como empírica, acerca de los fundamentos teórico-metodológicos que sustentan al marketing, su utilización en la planificación y arribar a conclusiones.
- Inducción - deducción: para extraer regularidades de los antecedentes y fundamentos teórico - metodológicos que sustentan al marketing y su utilización en la planificación para elaborar el marco contextual y teórico de la investigación.

### **Del Nivel Empírico**

- Observación científica: para constatar el nivel de organización que existe en Mercado Industrial Artesanal Báguanos, el sistema de trabajo que se aplica, la gestión mercado y las relaciones que establecen entre los trabajadores.
- Encuestas y entrevistas: para conocer los criterios y opiniones de directivos, funcionarios especializados y población en general acerca del marketing, su utilización en la planificación y la factibilidad de la implementación.
- Revisión de documentos: para la revisión y estudio de diferentes registros, documentos y bibliografía existente sobre el tema objeto de investigación, además del banco de problemas del Mercado industrial Báguanos.

Fueron utilizados además técnicas y procedimientos estadísticos en la recopilación, procesamiento, presentación y análisis de la información, así como en la elaboración de tablas y gráficas, determinación de los porcentajes en los resultados alcanzados con la aplicación de los instrumentos para el diagnóstico.

### **Novedad:**

La novedad de la tesis esta basada en el hecho de que el plan de marketing en el mercado artesanal Industrial de Báguanos no existe. La tesis demuestra que por primera vez se plantea científicamente la vía de resolver las dificultades referentes a la gestión comercial y la satisfacción de las necesidades siempre crecientes de los clientes.

**Aporte práctico:**

La propuesta de implementar en el mercado artesanal Industrial de Báguanos un plan de marketing conlleva a realizar un profundo estudio de los problemas que afectan las ventas y las necesidades de los clientes y a partir de este diagnóstico proponer soluciones pertinentes que permitan cumplir con la meta.

El trabajo se estructura en dos capítulos, además de resumen o síntesis, introducción, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el primer capítulo se aborda la fundamentación teórica del problema y se ofrece la caracterización de la entidad donde se desarrolla la investigación; en el segundo capítulo se describe el diseño del plan de marketing y el desarrollo de sus VIII etapas.

## Capítulo I. Fundamentos teóricos.

### 1.1 Surgimiento y desarrollo del Marketing.

Según Philip Kotler <sup>1</sup> (considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna), es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones.

El marketing es también el conjunto de actividades destinadas a lograr con beneficio la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio.

*Marketing*, en español se traduce como mercadotecnia o mercadología; a veces **mercadeo**, según el contexto. Otros autores también lo traducen como estrategia comercial o como promoción y propaganda. El profesional dedicado a la mercadotecnia se llama **mercadólogo**.

El *marketing* involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde este término con el de publicidad, siendo esta última solo una herramienta de la mercadotecnia.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

---

<sup>1</sup> (Considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna).Wikipedia 2013, la enciclopedia libre.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

En la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, aunque en la actualidad el marketing está cada vez más orientado al mercado y al cliente.

- **Orientación a la producción:** Los consumidores prefieren productos que estén muy disponibles y a bajo coste. Hay un mercado potencial importante, oferta escasa y segmentos desconocidos. La venta es fácil, pero el papel del marketing aún es limitado.

- **Orientación al producto:** Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo y la calidad del producto.

- **Orientación a las ventas:** Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

- **Orientación al mercado:** Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores potenciales para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

- **Orientación a la marca:** En mercados altamente competitivos las marcas desempeñan el papel principal en los procesos de comercialización. Cuando los mercados están saturados con exceso de oferta las empresas segmentan mercados para introducir productos que encajen en los distintos estilos de vida de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

sus consumidores. La única herramienta empresarial capaz de actuar en este terreno es la marca. Las marcas guían la percepción para generar actitudes positivas hacia los productos y servicios, de esta forma son capaces de influir en las decisiones de compra conectando a los consumidores con deseos de una vida más positiva.

- **Mercadeo Uno a uno.**

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Esto es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso lo impulsa y permite la creación de nuevas, su reducción de precio y la Globalización de la economía.

## **1.2 Necesidad del marketing en Cuba**

En Cuba las condiciones para evaluar la posibilidad real de que el Marketing pueda servir a los principios y objetivos del desarrollo económico están dadas en los aspectos siguientes:

1. Es un país del tercer mundo, con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva. Posee una economía interna de gran demanda y poca oferta, con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral.
2. Se ha producido un brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales por la desaparición de sus principales socios comerciales de Europa del Este y la antigua URSS, que le aseguraba un financiamiento estable y condiciones favorables de intercambio comercial.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

3. País socialista, con una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización.

Lo antes expresado tiene sus implicaciones para el Marketing:

- a) Escasez de recursos financieros del país y por tanto las limitaciones existentes para la importación de bienes de consumo, materias primas, materiales e insumos en general para llevar a cabo la actividad económica productiva del país.
- b) El desbalance interno entre la oferta y la demanda atenta contra el concepto de producto, limitándolo a su función básica y por tanto a su aspecto tangible, lo que eleva el poder del productor e incide negativamente en la relación producción-consumo.
- c) La falta de financiamiento, por pérdida de las relaciones tradicionales de comercio exterior, obliga a una competitividad con el resto del mundo, que haga atractivos los productos que ofrece Cuba para su compra por los mercados externos.

Para desarrollar el comercio exterior, hay que utilizar enfoques de Marketing en los negocios, para poder resultar competitivos y obtener relaciones de intercambio favorables, esto podría además surtir un efecto positivo en la economía interna elevando la calidad de la producción y los servicios e ir reduciendo la disonancia que produce la dicotomía entre producciones realizadas para el consumo nacional y producciones para la exportación, con el efecto negativo que ello tiene en la cultura de producción.

La utilización del Marketing en las condiciones de la economía cubana, no solo ofrece beneficios económicos sino incluso de tipo político.

Antes de la década de los 90, la utilización del marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

En las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es "*organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes*" y que se precise su alcance cuando se declara allí que: "*La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo*" (Bases del Perfeccionamiento Empresarial, 1998).<sup>2</sup>

La concepción en relación con la aplicación del marketing, en unas condiciones donde la actitud gerencial no solo no está creada, sino que existe cierta resistencia a ella por una práctica de décadas sin su uso y la escasa existencia de un mercado interno que obliga al empresario a tener en cuenta sus principios.

La principal barrera consiste en desarrollar estas estrategias en un medio con una cultura de dirección opuesta a una orientación estratégica, lo cual responde a un conjunto de razones que la explican, entre las cuales pudieran señalarse dos especialmente vinculadas al marketing:

- El momento en que se produce el triunfo revolucionario coincide con la etapa de desarrollo del marketing correspondiente a las ventas, referente por tanto obligado en muchos, razón por la cual se sigue sosteniendo la falsa imagen de que el Marketing y publicidad son la misma cosa.
- La estabilidad del entorno antes de la caída del campo socialista, con una práctica de coordinación de planes que permitía un aseguramiento muy

---

<sup>2</sup> (<http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba2.shtml> )

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

estable de suministros y ventas y que, por tanto no requerían en la actividad de dirección, de valores tales como la asunción de riesgos y la flexibilidad, entre otros.

Por tanto la posibilidad de la utilización exitosa del marketing tiene que transitar por un cambio en la cultura gerencial del país, ya que sin vencer el paso anterior no tiene sentido dedicar esfuerzos en decisiones operativas de Marketing para nuestros productos, fuera de contexto y de las condiciones que impone el entorno. Esto significa, partir de una estrategia clara y precisa como premisa básica, para trabajar con alternativas de Marketing que permitan obtener mayores impactos con el mínimo de recursos.

En el mercado interno (no solo se refiere al de consumidores, sino también al industrial), son limitados los recursos para los gastos de publicidad, se podría reforzar el uso de las Relaciones Públicas o el Marketing Directo, que no implican grandes gastos y pueden incidir positivamente en un mejoramiento de la atención al cliente; al acudir al diseño de sistemas de información de Marketing que permitan modestamente obtener la información necesaria para ir mejorando la toma de decisiones en esta esfera; y por tanto hacer uso de la cadena de valor para detectar las fuentes de la competitividad con el mínimo de gastos.

El Marketing en la economía cubana, permite insertarse con éxito en el entorno, lo cual es una necesidad para el logro de las fuentes de financiamiento necesarias, así como para dar pasos en la economía interna a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de la población.

La aplicación del marketing en diferentes empresas cubanas no excluye dificultades, entre ellas:

- Falta de información sobre los sectores y mercados en que operan las empresas, no solo por la carencia real de ésta, sino por el desconocimiento de dónde hallarla, debido a la falta de hábito en su utilización.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

- Falta de información económico financiera idónea para realizar el análisis interno de la empresa, debido a la falta de costumbre en el uso de estos criterios para evaluar la gestión de la empresa y soportar la toma de decisiones.
- Uso limitado de las herramientas para la elaboración y análisis de las estrategias, es decir, que a pesar ser utilizadas, no se explotan lo suficiente ni interrelacionadamente, primando en ocasiones el voluntarismo y la imposición.
- Falta de comprensión en algunos niveles de dirección de la necesidad de una estrategia para el funcionamiento de la empresa.

Estas insuficiencias se presentan en diferente grado y no todas a la vez en cada una de las organizaciones, no obstante los resultados prácticos obtenidos validan la experiencia como positiva: incremento de las cifras de ventas (y los beneficios), amplitud de las ofertas, fortalecimiento de los vínculos con los clientes, penetración de mercados considerados inalcanzables, desarrollo de las empresas y, sobre todo, amplitud de visión y cambios en el comportamiento organizacional que han llevado de una actitud inercial a una actitud de desarrollo continuo como lo exige el mundo beneficiosas.<sup>3</sup>

### **1.3 Algunos aspectos teóricos sobre el marketing**

El marketing se puede entender mejor a través de la definición de algunos de los principales conceptos que utiliza.

#### **Mercados objetivo y segmentación**

Es imposible satisfacer a todos los participantes en un mercado. Por tanto es indispensable realizar una *segmentación del mercado*: identifica y define el perfil

---

<sup>3</sup> (<http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba2.shtml> )

de los distintos grupos de compradores que pueden preferir o necesitar diferentes productos y distintas combinaciones de marketing. Los segmentos del mercado pueden identificarse analizando las diferencias demográficas, psicográficas y comportamentales de los compradores. La empresa decidirá qué segmentos presentan las mayores oportunidades: aquellos cuyas necesidades puede satisfacer la empresa mejor que los demás.

Tradicionalmente el "mercado" era el lugar físico en el que compradores y vendedores se encontraban para intercambiar bienes. En la actualidad se puede distinguir entre mercado como lugar y mercado espacial. Se considera que cada vez se va a desplazar una mayor parte de las transacciones al mercado espacial.

### **Buscadores de intercambio y receptores**

Los buscadores de intercambio son aquellas personas que buscan una reacción (que se les preste atención, que se les compre algo, que se les dé un donativo) de un tercero, al que llamaremos receptor.

### **Necesidades, deseos y demandas**

El buscador de intercambio tiene que intentar entender las necesidades, deseos y demandas del mercado. Por necesidad se entiende las necesidades humanas básicas. Las demandas son deseos que se tiene de indeterminado producto pero están respaldadas por una capacidad de pago. Los directivos de marketing no crean necesidades: las necesidades existían antes de que existieran especialistas en marketing. Sin embargo, estos últimos junto con los otros factores sociales influyen en los deseos de la gente.

### **Producto y oferta**

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier oferta que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Entre los principales tipos de oferta se encuentran: bienes, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

## **Cliente**

El cliente es la persona más importante en nuestra empresa.

El cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.

El cliente no es una interrupción en nuestro trabajo, es el propósito de nuestro trabajo.

Cliente es el individuo o empresa a través de toda esa secuencia desde la etapa de perspectiva a la de ser cliente habitual.

De modo que en las definiciones de clientes hay que incluir:

Quienes usan los productos o servicios.

Quienes compran o pagan los productos.

Quienes les dan valor a nuestros productos.

Para satisfacer a nuestros clientes es necesario determinar las necesidades de todos ellos, pues al escoger solo algunos de ellos se tendrán desventajas para diseñar estrategias relacionadas con el cliente. La necesidad de determinar quién es el cliente está determinada por:

Mercados altamente competitivos.

Exigencias cada vez mayores.

El cliente tiene cada vez más conocimiento de sus necesidades.

Solo así se podrá satisfacer a todos los clientes y por tanto mantener su posición competitiva en el mercado.

La misión de cada empresa debe ser el lograr mayores niveles de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues estos con sus compras permiten que la empresa continúe existiendo y creciendo.

## **Valor y satisfacción**

El producto y la oferta tendrán éxito si ofrecen valor y satisfacción al comprador potencial. El comprador elige entre distintas ofertas a partir de la que persigue que le dé más valor. El consumidor consigue ventajas a cambio de asumir unos costes. Entre las ventajas podemos distinguir ventajas funcionales y ventajas emocionales. Los costes incluyen los costes monetarios, en tiempo, en energía y

los costes psíquicos. Se puede aumentar el valor de la oferta al consumidor de varias maneras:

- Aumentando las ventajas.
- Disminuyendo los costes.
- Aumentando las ventajas y reduciendo los costes.
- Aumentando las ventajas más de lo que aumentan los costes.
- Menores ventajas que constituyen una reducción inferior a la reducción de los costes.

### **Intercambio y transacciones**

El intercambio, concepto central del marketing, implica obtener un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio. El intercambio es más un proceso que un acontecimiento. Las partes llevarán a cabo un intercambio si se está *negociando*: si están intentando alcanzar términos aceptables para ambos. Cuando se alcanza un acuerdo, se produce una transacción. Esta implica varias dimensiones: al menos dos cosas de valor, un acuerdo sobre las condiciones, un acuerdo sobre plazos temporales y un lugar de acuerdo, con un respaldo legal que refuerza el cumplimiento de las partes. Una transacción no es lo mismo que una transferencia. En esta última se incluyen regalos, subsidios y donaciones.

### **Relaciones y redes**

El marketing de relaciones tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, con agentes clave (consumidores, proveedores distribuidores) con el fin de obtener y transformar a largo plazo las transferencias y los negocios con dichos agentes. Una red de marketing se compone de una empresa y sus consumidores, trabajadores, proveedores, distribuidores,

minoristas, agencias, publicitarias y otros con los que he construido unas relaciones de colaboración mutuamente beneficiosas.<sup>4</sup>

### **Canales de marketing**

Los canales de comunicación se utilizan para dar y recibir información del público objetivo. Entre estos canales se pueden incluir los periódicos, las revistas, la radio y la televisión, el correo, el teléfono, panfletos, trípticos, CDs, videos, Internet. También se añaden canales de diálogo (correo electrónico) y los canales de monólogo tradicionales como anuncios publicitarios. Los canales de distribución se utilizan para mostrar o entregar el producto físico al comprador o usuario y los canales de venta se emplean para efectuar transacciones con compradores potenciales.

### **Cadena de suministros**

La cadena de suministros describe el canal más largo que va desde las materias primas pasando por los productos intermedios hasta los productos finales que se destinan al comprador.

### **Competencia**

La competencia incluye todas las ofertas rivales actuales o potenciales y todos los bienes sustitutivos que el comprador pueda tener en cuenta. Existen cuatro niveles de competencia en función del grado de sustitución de los productos: competencia de marcas, competencias en la industria, competencias en formas, competencias genéricas.

### **Entorno de marketing**

El entorno de marketing se compone del entorno funcional y del entorno general. El primero incluye aquellos actores inmediatos que participan en la producción,

---

<sup>4</sup> Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison –Wesley, 1991). Citado por Kotler P., Cámara D., Grande I., Cruz I., 2000)

distribución y promoción de la oferta. Los principales actores son: la empresa, los proveedores, los distribuidores, los intermediarios y el público objetivo. El entorno general está integrado por: entorno demográfico, entorno económico, entorno natural, entorno tecnológico, entorno político-legal y entorno socio-cultural. Estos entornos pueden tener influencia sobre los actores del entorno funcional.

### **Marketing Mix**

Se entiende por marketing mix<sup>5</sup> al conjunto de herramientas que utiliza una empresa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado elegido. El marketing mix está integrado por: producto (calidad, características, diseño, nombre de marca, empaquetado, tamaños, servicios, garantías, devoluciones), precio (lista de precios, descuentos, rebajas, período de pago, créditos), acercamiento psicológico (promoción de ventas, publicidad, ventas/relaciones públicas, marketing directo) y la distribución que incluye canales, cobertura, variedad, localización, inventario y transporte. (Kotler P., Cámara D., Grande I., Cruz I., 2000)

A su entender Philip Kotler (2004), enumera diez principios básicos del nuevo marketing que no dejan de ser sumamente importantes en el desarrollo de cualquier organización:

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en sí.

---

<sup>5</sup> Neil H. Borden, "The concept of the Marketing Mix ", *Journal of advertising research*, 4(june):2-7. Citado por Kotler P., Cámara D., Grande I., Cruz I., 2000)

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo.
10. Mirar el marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.<sup>6</sup>

#### **1.4 La mercadotecnia como filosofía de la empresa**

El enfoque de administración de mercadotecnia que sostiene el logro de objetivos organizacionales depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y de la satisfacción de los mismos de manera más eficaz y eficiente que los competidores<sup>7</sup>.

Kotler(2004), define la administración de mercadotecnia como "el análisis, planeación, implantación y control de programas diseñados para producir el intercambio deseado con audiencias que se tienen como blanco, con el propósito de lograr la ganancia personal o mutua, que descansa fuertemente en la adaptación y coordinación de un producto, su precio, promoción y lugar, para obtener una respuesta efectiva".

El estudio formal de "procesos y relaciones de intercambio", a los que se denomina "mercadotecnia" y a veces "comercialización" o "mercadeo" tuvo sus inicios en el decenio de 1920.

---

<sup>6</sup> (<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2008/dkfg.htm> )

<sup>7</sup> (<http://www.Elprisma.com>)

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

La necesidad de la mercadotecnia evolucionó como un proceso histórico. Con la revolución industrial, que dio un espectacular impulso a los medios de producción de artículos, la rapidez de las ventas no pudo mantenerse a tono con la velocidad de la manufactura. Por consiguiente comenzaron a aplicarse grandes cantidades de productos y se hizo imperativo encontrar una solución.

De esta manera nacieron las necesidades de la mercadotecnia actual:

- Saber con antelación lo que el cliente quiere comprar y no simplemente los artículos que consideramos conveniente fabricar
- Organizar un sistema de distribución que se acople a los hábitos de nuestra industria
- Tomar decisiones de producción y distribución sobre la base de la retroalimentación proveniente del lugar de mercado

Se puede tener éxito en la comercialización si se proporciona al cliente lo que desea, en el lugar adecuado, haciendo que se halle disponible y en la cantidad precisa que se necesite. La mercadotecnia es un esfuerzo de ventas perfectamente planeado y ayuda a incrementar la velocidad de ventas, de acuerdo con el ritmo de fabricación.

Los investigadores sociales tienen diferentes puntos de vista sobre el significado y valor social de la mercadotecnia. La mayoría de ellos conviene en que la mercadotecnia es esencial, tanto para el fabricante como para el consumidor, cuando la sociedad ha llegado a la etapa de producción masiva y desempeña un papel todavía más importante en la "sociedad afluyente."

Pero existen otros que creen que la práctica de la administración de mercadotecnia crea una estirpe de "timadores" que tienen éxito en persuadir a un público incauto, inocente y sin sospechas, a adquirir artículos que, como descubren posteriormente, ni siquiera necesitan.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Sin embargo, el hecho de que hasta países en desarrollo que se habían centrado en la producción, estén ahora necesitando la mercadotecnia, indica que esta es el punto medular del esfuerzo comercial.

La administración de mercadotecnia es un método planeado y organizado para llevar a cabo relaciones de intercambio. Los métodos planeados y organizados en cualquier campo se conocen como "profesionalismo".

La venta es únicamente un aspecto de la mercadotecnia. Es un intercambio de bienes o servicios por un valor. En la venta se ha producido lo que era conveniente producir, después de lo cual se echa una mirada a nuestro alrededor para ver cómo puede venderse al cliente potencial.

Por el contrario, en la mercadotecnia se empieza con el cliente potencial y luego se planea y produce lo que éste quiere. De este modo, se diseñan todas las actividades de fabricación para dar satisfacción al cliente. En la venta, el foco se halla en las necesidades del vendedor, mientras que en la mercadotecnia el foco está en las necesidades del consumidor.

Desde el nacimiento del marketing como disciplina independiente, se ha reconocido el papel fundamental ejercido por el consumidor en la sociedad. En un mercado competitivo son muchas las marcas y los fabricantes que tratan de conquistar el favor del consumidor; y por tanto es importante conocer, estudiar y comprender las motivaciones, las exigencias, las exigencias de los consumidores, que constituyen un imperativo que la empresa no puede eludir.

Se ha afirmado repetidamente que el objetivo final del sistema de distribución de una sociedad es satisfacer los deseos del público y que existe una urgente necesidad de disponer de un conocimiento adecuado de cuáles son esos deseos, como se mediatizan por grupos sociales primarios y secundarios, como se expresan y como finalmente dichos deseos pueden satisfacerse.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Cualquier persona interesada en satisfacer las necesidades del consumidor debe de comprender lo que motiva a las personas a comprar un servicio y a rechazar otro. En años recientes, los especialistas en conducta formaron un equipo con el personal de mercadotecnia y establecieron una disciplina completamente nueva:

Los empresarios y dirigentes reconocen que no solamente todas las decisiones de marketing, sino que también de muchas decisiones ejecutivas se dirigen hacia el consumidor final. Por lo que la producción es una forma suplementaria de proporcionar y adecuar los bienes a las necesidades del consumidor y a su vez, el marketing es la fuente de todos los valores actualmente empleados.

Los directivos de ventas, así como los estudiosos, están en una posición única en relación con la investigación sobre el consumidor porque por un lado pueden observar de forma directa la conducta del consumidor y así obtener datos con los que hacer generalizaciones y por otro lado pueden utilizar los resultados de sus análisis teóricos en forma práctica<sup>8</sup>.

### **1.5 Estrategia organizacional**

La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos para lograr metas trascendentales de una organización, en las búsquedas de una mejor posición competitiva y una respuesta coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999).

El modelo de planeación estratégica está integrado por elementos como la misión, visión, valores, análisis del entorno externo e interno, escenarios, áreas de resultados claves, políticas y estrategias.

---

<sup>8</sup> ([http://www/El prisma.com](http://www.Elprisma.com))

La Misión debe responder a las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es la razón e ser de la organización?
2. ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
3. ¿Cómo caracterizamos de nuestros clientes o consumidores?
4. ¿Qué significado tienen nuestros clientes internos?
5. ¿Qué valores nos mueven?
6. ¿Cómo trabajamos para alcanzar la misión?:

La visión es ver a lo lejos, es un estado final que se está tratando de lograr. Se considera que debe ser formulada después de la misión por lo que es la aspiración consistente con los valores Estratégicos y la misión, servir como punto de concurso de todas las personas importantes y permitir flexibilidad y credibilidad.

La visión tiene como propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que se aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo“ sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

La visión debe responder a las siguientes preguntas.

1. ¿A dónde queremos llegar?
2. ¿Cómo queremos ser dentro de cinco años?
3. ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan nuestros clientes?.
4. ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
5. ¿Qué valores caracterizaran a nuestros cliente interno y a la organización?

La Matriz Dafo es un instrumento para el análisis estratégico que relaciona dos

dimensiones: Las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno y las debilidades y fortalezas internas de la empresa.

En las áreas funcionales y los niveles de departamentos especializados de las organizaciones se produce un conjunto de programas estratégicos para alcanzar las estrategias de las Unidades Estratégicas de Negocios y de la empresa en su totalidad. El objetivo principal de estas estrategias es determinar cómo utilizar y emplear los recursos y competencias dentro de cada área funcional y asegurar la sinergia de las diferentes actividades.

Entre las estrategias funcionales se encuentran: estrategia financiera, estrategia de producción, estrategia de recursos humanos y estrategia de marketing.

Las Estrategias de marketing suponen el análisis y selección de los mercados a servir, la definición de los objetivos a alcanzar y la combinación de los instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) para alcanzar los objetivos propuestos. En lo esencial la estrategia de marketing consiste en la elección del mercado objetivo y el diseño de una mezcla de marketing y es aplicable tanto a empresas no lucrativas como a empresas de negocios.

La consideración de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad permiten evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos, ahora lo importante es desarrollar una estrategia en base a la relación de fuerzas existentes.

Kotler en su libro Dirección de Marketing establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas, esta topología está basada en la importancia de la cuota de mercado detentada y distingue las siguientes estrategias: estrategias del líder, estrategias del retador, estrategias del seguidor y del especialista.

Arthur D. Little sostiene que las posiciones competitivas que puede ocupar una empresa en un sector son las siguientes:

- **Dominante:** la empresa controla el comportamiento de su competencia y tiene un amplio abanico de opciones estratégicas en las que elegir.
- **Fuerte:** la empresa puede actuar independientemente, sin hacer peligrar por ello su situación a largo plazo, que puede mantenerse sin tener en cuenta las acciones de la competencia.
- **Favorable:** la empresa tiene puntos fuertes que se podrían explotar con estrategias concretas, además de notables oportunidades para mejorar su situación.
- **Sostenible:** la empresa funciona a un nivel lo suficientemente satisfactorio para garantizar su continuidad en el negocio pero se encuentra bajo el dominio de la empresa líder y sus oportunidades de mejorar su posición son inferior a la media.
- **Débil:** la actividad de la empresa no se desarrolla satisfactoriamente, aunque existen oportunidades de mejorar su situación. Deberá cambiar o de lo contrario abandonar el negocio.
- **No-viable:** la actividad de esta empresa ni es satisfactoria ni tiene ninguna oportunidad de mejorar.

Cualquier empresa o unidad estratégica de negocio se encuentra en alguna de estas posiciones competitivas. La posición competitiva de una unidad estratégica de negocio, teniendo en cuenta su estado en el ciclo de vida del producto, ayudara a decidir entre invertir, mantenerse, cosechar o abandonar el sector.

El marketing estratégico se apoya en al análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Su función es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos mercados y segmentos actuales y

potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades a encontrar.

La gestión estratégica del marketing se sitúa en el mediano y largo plazo, su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos y velar por mantener una estructura equilibrada de su cartera de producto. Esta dimensión del marketing actúa con las variables investigación comercial, segmentación de mercados, selección del mercado meta, posicionamiento y dada la importancia del personal en la gestión de las empresas de servicios también este es considerado como una variable estratégica del marketing por muchos autores.

Esta función de análisis, reflexión y planificación estratégica es muy diferente de la del marketing operacional e implica habilidades diferentes en los individuos encargados de llevarla a cabo. Sin embargo las dos funciones son complementarias. El marketing estratégico desemboca en la elección de los productos-mercados a explotar con prioridad y en una previsión de la demanda global en cada uno de los productos mercados seleccionados, en tanto que el marketing operacional se propone un objetivo de cuota de mercado a alcanzar en cada producto mercado, así como los presupuestos de marketing necesarios para la realización de esos objetivos.

Por lo anteriormente expuesto consideramos que la importancia del marketing estratégico consiste en:

- Fundamentar la actividad de la empresa en opciones estratégicas sólidas y claramente definidas
- Desarrollar un sistema de vigilancia del entorno y de análisis de la competencia
- Reforzar la capacidad de adaptación de la organización a los cambios del entorno
- Prever regularmente la renovación de la cartera de productos mercados

## 1.6 El Plan de Marketing

De acuerdo a lo expresado por Aguirre, MA (2000)<sup>9</sup>, el plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Pdmkt forma parte de la planificación estratégica de una compañía. No debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)

Otros autores plantean definiciones al respecto como las siguientes:

Abell y J.S Hammond(1979) lo definen como: "el proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la institución, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y asignación entre las diferentes variables del marketing".

Fernando Muñoz (1994) expresa que "es un elemento de gestión consistente en un documento escrito que contiene: la delimitación de los objetivos, análisis de la situación, definición de las estrategias, desarrollo de planes y programas de acción, presupuestos, medidas de control y corrección de desviaciones y normas de reactualización para un período determinado".

J. Saíns, (1995) plantea que las funciones o beneficios de los sistemas de planificación de marketing se pueden resumir como sigue:

---

<sup>9</sup> [Aguirre, MA](http://www.5campus.org) (2000): "Plan de marketing estratégico", [en línea] *5campus.org, Marketing*  
<<http://www.5campus.org/leccion/planmarketing>>

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

- Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la institución cuente con un “foro” en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumenta la capacidad de reacción de la institución frente a los cambios imprevistos.
- Contar con un “fondo” de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.

Cruz Lara (2004) plantea que “tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y comunicación), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial”.

Según Mc Carthy y Perrault (2006), el plan de marketing, “es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

- 1) Qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo.
- 2) Que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez).
- 3) Cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, etc.)”.

Stanton y Futrell (1985), proponen la siguiente secuencia de pasos:

- **Resumen para los ejecutivos.** El documento de planeación deberá comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones que se presentarán en el plan
- **Situación actual de marketing.** En esta sección se describe el mercado meta y la situación de la compañía a este, para ello el mercadólogo proporciona información acerca de los siguientes temas:
  - a) Descripción del mercado.
  - b) Revisión del producto.
  - c) Competencia.
- **Amenazas y oportunidades.** Esta sección requiere que el gerente estudie el futuro y visualice las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta.
- **Objetivos y problemas:** Los objetivos deberán estipularse como metas que a la compañía le gustaría lograr durante un término del plan, para lo cual debe de considerar previamente los problemas que afectan el logro de dichos objetivos.
- **Estrategias de marketing.** Se prepara la estrategia general para alcanzar sus objetivos.
- **Programas de acción.**
- **Presupuestos.** Permite formular un presupuesto de apoyo que es en esencia una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas.
- **Controles.** En la misma sección del plan se describen los controles que se usarán para vigilar el progreso, para ello se especifican metas y presupuestos.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Por su parte Hernández, Olmo y García (2000) proponen los siguientes pasos para la realización de un Plan Estratégico de Marketing:

- Sumario ejecutivo.
- Índice del plan.
- Introducción.
- Análisis de la situación, que incluye condiciones generales, condiciones de la competencia, condiciones de la propia empresa.
- Análisis del mercado objetivo
- Problemas y oportunidades
- Objetivos y metas
- Desarrollo de las estrategias de marketing
- Desarrollo de tácticas de marketing
- Ejecución y control
- Resumen
- Apéndices

Muñiz (2005) propone los siguientes pasos:

- Resumen ejecutivo
- Análisis de la situación: que incluye entorno, Imagen, Cualificación personal, Mercado, Red de distribución, Competencia, Producto, Política de comunicación
- Determinación de objetivos
- Elaboración y selección de las estrategias
- Plan de acción
- Establecimiento de presupuesto

- Métodos de control

Como se aprecia en cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores.

Se puede observar que 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?

Estos procedimientos que se han propuesto, como se aprecia, coinciden en gran medida; su utilización dependerá de las características propias de las empresas y los requerimientos de sus directivos.

Un aspecto importante en un plan de marketing estratégico es precisamente las estrategias que se pueden utilizar ya sea en su forma pura o combinadas unas con otras. El propósito es que sirvan de guía para el trabajo posterior de los directivos de las empresas.

Del análisis de las definiciones anteriores, se puede apreciar que coinciden en señalar características comunes referidas al plan de marketing como las siguientes:

- Es un proceso
- Se establecen objetivos
- Se tiene presente la situación interna y externa de la institución, al analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización
- Se definen estrategias
- Permite la adopción de medidas de control y corrección

- Propicia la adopción de cualquier tipo de decisiones
- Expresa la filosofía de la dirección de la institución
- Aumenta la capacidad de reacción
- Forma parte de la planificación estratégica de la compañía o entidad.
- Constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial

### **1.7 Caracterización del Mercado Artesanal Industrial de Báguanos.**

En el año 1990 con el derrumbe del campo socialista, se decreta el Período Especial en Cuba teniendo que tomar medidas extremas que garantizaran la continuidad de tan sensible servicio a la población y es entonces cuando amparado en el decreto No. 192 de 21 de octubre de 1994 se establece el Mercado de artículos industriales y artesanales el cual fue diseñado para vender las producciones de industrias locales varias y de los centros de producciones varias del Ministerio del Interior destinadas para la población, así como las producciones secundarias que realizan las entidades de los organismos de la Administración Central del Estado y de subordinación local, las realizadas por los trabajadores por cuenta propia autorizadas por la ley, los inventarios ociosos de las empresas estatales.

No pueden ser objeto de ventas en este mercado los productos comprometidos contractuales, destinados a asegurar las actividades económicas, sociales, de la defensa y los fondos exportables, excepto las que expresamente se aprueben por los que resuelven.

Las tarifas correspondientes al arrendamiento de espacios, la comisión por gestión de ventas y los precios por otros servicios se determinan por el administrador de cada unidad comercial.

El establecimiento funcionará bajo el sistema de autogestión económica, financiando sus gastos con sus propios ingresos.

Las principales fuentes de ingresos serán:

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

1. Arrendamiento de espacios y muebles.
2. Arrendamientos de medios ( carretillas, vidrieras exhibidoras)
3. Ventas de mercancías
4. Comisión por la gestión de ventas de mercancías a consignación.
5. Otros servicios prestados.

El Mercado Artesanal Industrial de Báguanos con nombre La Popular está situado en La Avenida de Báguanos, instalado en un bloque constructivo que da ubicación a otras entidades como la Tienda Recaudadora de Divisas del CIMEX, se subordina administrativamente a la Empresa Municipal de Comercio de Báguanos; el MAI cuenta con 6 trabajadores de los cuales todos son mujeres.

El MAI constituye un área de resultado clave dentro de la organización y tiene la responsabilidad de contribuir al cumplimiento del objeto social para el cual está diseñada la misma. Ofrece sus servicios a los usuarios de lunes a viernes de 8.00 AM a 4.00 PM, ininterrumpidamente y los sábados de 8.00 AM a 12.00 PM y recesa los domingos.

## **Capítulo II. Propuesta de Plan de Marketing para el Mercado Artesanal Industrial Báguanos.**

En este caso se escoge la planteada por Stanton (2000) (anexo 1), modificada por Betancourt Labrada (2011); por ser la más idónea a aplicar en esta unidad que se subordina a la empresa de comercio y no a un almacén directamente, ni a un mercado central del cual pueda solicitar productos con calidad que le conduzca a la meta. Es un instrumento que permite desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes, basándose en el establecimiento de una serie de pasos a seguir que son: una misión bien elaborada, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.

### **2.1 Metodología para el diseño del plan de marketing.**

La metodología propuesta cuenta con ocho etapas a realizar en el diseño del plan de Marketing, las que se explicarán a continuación:

#### **Etapas I. Resumen para ejecutivo.**

**Objetivo.** Dar a conocer los principales objetivos y metas que se desean alcanzar, el cual permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.

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

**Herramientas.** Revisión documental, análisis y síntesis.

#### **Etapas II. Situación actual del marketing**

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

### **Tareas.**

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

**Herramientas.** Revisión documental, análisis de datos y entrevistas.

### **Etapas III. Amenazas y oportunidades.**

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

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

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

#### **Etapa IV. Objetivos y problemas**

**Objetivo:** Declarar los objetivos que a la empresa le gustaría lograr durante el término del plan y problemas para enfrentar los objetivos.

**Tarea.** Redactar los objetivos en función del análisis anterior

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

#### **Etapa V. Estrategias de marketing**

**Objetivo.** Preparar la estrategia de marketing general o el plan de acción para alcanzar los objetivos propuestos, la misma se define a continuación:

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

**Tarea.** Analizar las estrategias de marketing en cuanto a:

- **Mercados metas.** Las estrategias de marketing deben describir segmentos de mercados en los cuales se centrará la organización. Los segmentos difieren en sus preferencias, respuestas al esfuerzo del marketing y rentabilidad. La empresa debe asignar los esfuerzos y energía a los segmentos de mercado más competitivos. Deberá desarrollar estrategias para cada segmento seleccionado.
- **Mezcla de marketing.** El gerente deberá describir estrategias específicas para los elementos de la mezcla de marketing, que son los productos nuevos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precios y distribución. También debe explicar, cuando sea necesario, mediante investigaciones del mercado, cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave que se describen en secciones anteriores del plan.

**Herramientas.** Elaboración de estrategias y análisis del presupuesto.

### **Etapa VI. Programas de acción**

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

**Tarea.** Representar en una tabla los programas de acción de marketing analizadas.

**Herramienta.** Confeccionar una tabla, donde se registren las acciones, responsable, fecha de cumplimiento y costo de la acción.

### **Etapa VII. Presupuestos**

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

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

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

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

### **Etapa VIII. Controles**

En esta última etapa del plan se deben describir los controles a tener en cuenta por la alta dirección para vigilar el progreso a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se detectan 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.

Específicamente se fijan metas y presupuestos para cada mes o trimestre. Así la alta dirección puede revisar los resultados en cada periodo y detectar negocios que no estén logrando sus metas.

Existen tres tipos de control:

- Preventivos: Son aquellos que determinamos con antelación como posibles causas de error o retardo. Permiten tener una acción correctora establecida en el caso de producirse.
- Correctivos: Se realizan cuando el problema ha sucedido.
- Tardíos: Cuando ya es demasiado tarde para corregir

## **2.2 Aplicación de la metodología para el diseño de un plan de marketing**

### **2.2.1 Resumen para ejecutivos.**

La economía cubana está obligada a realizar cambios radicales en cuanto a las políticas que la regulan y el sector empresarial debe de acatar y adaptarse lo más rápido que pueda a los mismos.

El Mercado Artesanal Industrial Báguanos no queda exento de esas influencias y debe revisar y adecuar su sistema de comercialización para mejorar la satisfacción de sus clientes actuales.

Para ello se proyecta aumentar la comercialización minorista lo que representará un nivel de venta anual de 4 533.4 MP. Se prevé elevar la satisfacción de los clientes actuales y futuros del mercado industrial logrando incrementar la oferta con productos de calidad, además de la venta minorista a otros clientes que solicitan los servicios. Este mercado alcanzará un costo de venta de 3 964.2 MP.

Los objetivos trazados están encaminados a elevar paulatinamente los indicadores económicos del MAI teniendo en cuenta los cambios del entorno.

Estos objetivos estarán acompañados de un gasto de 498.1 MP, debido a las acciones diarias de ventas en el MAI para dar cumplimiento a su objetivo

fundamental de satisfacer con eficiencia y calidad la solicitud de los clientes lo cual representa solo el 10.9 % de las ventas totales logrando con esto una utilidad en el año 2014 de 71.1 miles de peso.

### 2.2.2 Situación actual del Marketing.

- **Descripción del mercado:**

La dirección del Mercado Artesanal Industrial de Báguanos no tiene determinado las tendencias relacionadas con su segmentación, el crecimiento a corto y largo plazo, la distribución y rentabilidad.

Se propone segmentar este mercado en las variables tamaño del cliente y aplicación de producto, teniendo en cuenta las estadísticas de períodos anteriores.

La población de la localidad clasifica como consumidor grande ya que representa más del 90% del total de las ventas anuales del MAI y el resto de los clientes están formados por UBPC Gerardo Teruel, UBPC Mario Escalona, UBPC Raúl Cruz, UBPC Orestes Cienfuegos, CCS el Güiral, CCS Oel Nieves y CCS Camilo Cienfuegos los cuales clasifican como consumidores medianos y pequeños ya que no son significativas las ventas en comparación con lo anterior y por ende a estos se le deben realizar los mayores esfuerzos de marketing.

En la tabla siguiente se muestra el tamaño del mercado segmentado, y el porcentaje que estos representan en las ventas en MP del período analizado 2012-2013 las cuales han disminuidos en todos los consumidores.

Tabla 2.1. Tamaño del mercado industrial en que opera.

<b>Segmentados</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>2013</b>
población	94	2 589.7	94.0	2 024.2
UBPC Gerardo Teruel	3	82.6	3.0	77.0
UBPC Mario Escalona	1.0	27.5	1.0	21.1
UBPC Raúl Cruz	0.5	13.8		-
UBPC Orestes Cienfuegos	-	-		-

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
 www.uho.edu.cu

CCS El Güiral	1.5	54.3	2.0	41.4
CCS Oel Nieves		-		-
CCS Camilo Cienfuegos		-		-
<b>Ventas netas (\$)</b>		<b>2 768.4</b>		<b>2163.7</b>

Para lo cual se debe segmentarse en las variables que se observan en la tabla siguiente:

Tabla 2.2. Segmentación del mercado

Variable	Subvariable
Geográficas	<u>Tamaño</u> del mercado: grande pues Báguanos es un municipio que cuenta con dos asentamientos, Báguanos y Tacajó con un total de 54 912 habitantes
	<u>Densidad</u> que predomina es la poblacional urbana con 10 968 habitantes.
Demográfica	<u>Edad/ sexo</u> se le dará alcance a la mayoría de los grupos de edades de 0 a 13 años con 2524 habitantes, de 0 a 1 año 210 habitantes y de 13 a 65 años 2153 habitantes y más de 65 años 1460 habitantes.
	<u>Tamaño y ciclo de la familia</u> en Báguanos predominan los matrimonios con 1, 58 hijos por mujer
	<u>Ingreso/ ocupación</u> del sector que tiene ingresos en CUC, remesas y los colaboradores que en total manejan alrededor de 3 millones de CUC al año.
Psicográfica	<u>Estrato social</u> de bajo y medio nivel de ingresos.
De la conducta	<u>Ocasiones de compra</u> muy frecuente por ofrecer productos de primera necesidad.
	Los <u>beneficios buscados</u> serían los atributos de calidad
	La <u>tasa de uso</u> cantidad a comprar mediana y una alta frecuencia.

- **Revisión del producto:**

La línea de producto está compuesta por los siguientes productos: ropa reciclada, Confecciones, calzado y talabartería, útiles del hogar, habitación doméstica, juguetes, quincalla y perfumería, útiles y herramientas, muebles y colchones, aseo personal, materiales de la construcción e implementos agrícolas.

En la tabla siguiente se muestran los ingresos obtenidos por el MAI en los períodos anteriores por cada uno de los productos que tienen diseñados en su línea.

Tabla 2.3. Línea de producto del MAI (Anexo 2 y Anexo 3)

<b>Descripción del servicio</b>	<b>%</b>	<b>Año 2012</b>	<b>%</b>	<b>Año 2013</b>
<b>Ropa reciclada</b>	14	378.5	10.9	234.9
<b>Confecciones</b>	7	189.9	7.6	163.0
<b>Calzado y Talabartería</b>	7	190.5	8.8	190.5
<b>Ajuares y sederías</b>	9	245.9	5.4	116.6
<b>Útiles del Hogar</b>	11	313.5	11.5	249.7
<b>Habitación doméstica</b>	3	72.8	1.8	39.9
<b>Juguetes</b>	0.8	22.4	0.4	9.5
<b>Quincalla y perfumería</b>	6.7	185.7	8.4	181.0
<b>Útiles y Herramientas</b>	1.5	43.3	1.0	22.3
<b>Muebles y Colchones</b>	6	175.0	6.5	139.8
<b>Aseo Personal</b>	26	724.7	30.5	659.9
<b>Implementos Agrícolas</b>	8	226.2	7.2	156.6
<b>Total</b>	100	<b>2 768.4</b>	<b>100</b>	<b>2 163.7</b>

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Se observa que los mayores ingresos se concentran en los productos de ropa reciclada y aseo personal, este último representa el 26% del total de ventas en el 2012 y el 30.5 % en el 2013 siendo este el producto más comercializado.

Le continúa en niveles de ventas, los productos de útiles del hogar, ajuares y sederías e implementos agrícolas que representan el 11,9 y 8 % respectivamente en el año 2012 así como las confecciones, el calzado y la talabartería, la quincalla, perfumería, muebles y colchones que están representados entre el 6 y 7 % respectivamente en los años analizados.

Considerando que el aseo personal es el producto más representativo en el nivel de ventas necesita concentrarse en estos, además este producto es el que precisamente se recibe el mayor número de quejas e insatisfacciones de los clientes.

Esto se fundamenta por la elevada demanda de este producto y la oferta no satisface las necesidades de dicha demanda.

Tabla2.4. Análisis de la Línea de Productos del I Trimestre del año 2014 (Anexo 4)

<b>Descripción del Servicio</b>	<b>%</b>	<b>Enero</b>	<b>%</b>	<b>Febrero</b>	<b>%</b>	<b>Marzo</b>
<b>Ropa Reciclada</b>	16.50	24.8	8.20	21.1	0.10	1.1
<b>Confecciones</b>	2.50	3.8	11.3	29.1	1.96	17.0
<b>Calzado y Talabartería</b>	3.60	5.4	4.20	10.7	0.8	3.3
<b>Ajuares y sederías</b>	8.60	12.9	6.0	15.4	0.54	4.6
<b>Útiles del Hogar</b>	3.20	4.8	5.90	15.3	0.70	6.1
<b>Habilitación Doméstica</b>	0.40	0.5	0.50	1.4	0.02	0.01
<b>Juguetes</b>	0.90	1.4	0.03	0.007	0.004	0.003
<b>Quincalla y Perfumería</b>	4.80	7.3	5.90	15.1	0.85	7.3
<b>Útiles y Herramientas</b>	1.50	2.3	1.80	4.7	0.03	0.003
<b>Muebles y Colchones</b>	13.60	20.5	10.0	25.7	-	-
<b>Aseo Personal</b>	19.06	28.6	37.30	95.9	4.05	34.9
<b>Materiales de Construcción</b>						

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
 www.uho.edu.cu

<b>Implementos Agrícolas</b>	15.60	23.4	6.9	17.7	4.0	8.3
<b>Total</b>		<b>150.1</b>		<b>257.0</b>		<b>861.8</b>

Como muestra la tabla anterior las ventas totales del trimestre se han ido incrementando paulatinamente aun cuando existen algunos productos que han disminuido como la ropa reciclada, el calzado y talabartería, la habilitación doméstica así como se mantienen representativos el aseo personal, los ajuares, la sedería y los implementos agrícolas siendo estos los mayores por cientos de la venta total.

En la actualidad aunque no se dispone de herramientas para medir el grado de satisfacción del cliente, se tiene conocimiento (por vía telefónica o personal) que los clientes del MAI se quejan por la poca oferta de los productos que más aportan a los ingresos, al no cumplirse lo convenido contractualmente de realizar las entregas del producto por parte de los suministradores en tiempo y forma.

Como instrumento para evaluar el índice de satisfacción del cliente, se emplea la encuesta (Anexo 5).

Según el resultado que arrojó esta encuesta en los últimos meses de 2012 y 2013 la satisfacción de los clientes es muy baja solo alcanza el 15 % de los clientes que visitan el MAI, más del 50%, consideran que el conocimiento de los vendedores sobre los productos que ofertan es insuficiente y el mayor porcentaje de los encuestados se encuentran insatisfechos con la calidad de los productos. (Anexo 6)

Se aplicó encuesta a clientes internos<sup>10</sup> y se determina que el conocimiento que poseen es insatisfactorio para lograr una buena promoción de los productos que

---

<sup>10</sup> Esta encuesta aparece en el Anexo 14 de la Tesis para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas de Hidalgo Godales (2011)

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

allí se comercializan, así como un dominio medio sobre las características de las mercancías que ofertan y muy poco o ningún conocimiento sobre el marketing, lo que se muestra en el (anexo 7).

De la observación<sup>11</sup> realizada a las dependientas que trabajan en el MAI se determinó que es bueno su porte y aspecto, la higiene, la identificación de los productos es regular, así como la variedad en la oferta además del conocimiento sobre los productos y la rapidez en el servicio que prestan son calificados de regular y se evalúa de mal su gestión de venta. (Anexo 8).

Se entrevistó al Administrador<sup>12</sup> del mercado obteniéndose la siguiente información: que mantiene buenas relaciones humanas entre las compañeras, que se ayudan mutuamente, que existe falta de abastecimiento que es lo que le impide cumplir el plan técnico económico. Como estrategia para mejorar la eficiencia en el servicio que prestan desarrollan ventas móviles a los diferentes organismos en las fechas conmemorativas para promocionar las ventas, participan en las ferias comerciales de fin de semana y en los Consejos Populares cuando se efectúan actividades en esas comunidades; considera que la superación es necesaria, que le gusta aprender y que el conocimiento nunca está demás y que la comunicación con el nivel superior es mala. Valora como bueno el porte y aspecto del personal que allí trabaja, la identificación de los productos que se ofertan y la higiene, de regular la variedad de la oferta y de malo las visualización de los precios, la ubicación de la mercancía, la rapidez en el servicio y la gestión de las

---

<sup>11</sup> Esta guía de observación aparece en el Anexo 5 de la Tesis para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas de Hidalgo Godales (2011)

<sup>12</sup> Esta entrevista aparece en el Anexo 6 de la Tesis para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas de Hidalgo Godales (2011)

vendedoras. Sobre los productos de lento movimiento manifiesta que éstos no poseen la calidad requerida y que con el paso del tiempo se deterioran más, incidiendo sus precios que son altos y no se corresponden con las necesidades, gustos y expectativas de los consumidores y que hace algo más de tres años que no se realizan rebajas de precios, siendo esta una de las alternativas para sanear esta situación. (Anexo 9).

- **Competencia:**

Existen competidores que están geográficamente muy cerca del mercado servido (Tiendas TRD (3), trabajadores por cuenta propia (10) y Unidades comerciales pertenecientes a comercio (7)), estos se han posicionado sobre todo en las ventas de productos con oportunidad y calidad.

- **Distribución:**

Esta distribución pactada por los suministradores en ocasiones se incumple y otras se realiza la entrega pero se llega tarde según el plazo.

Esto trae como consecuencia retraso en el cumplimiento de los planes de ventas, malestar e incomodidades a los clientes que no pueden alcanzar los productos.

Esto conlleva a insatisfacción de los clientes, se deja de ingresar una elevada suma de dinero por concepto de demandas de los clientes.

### **2.2.3 Amenazas y oportunidades**

En esta parte se centró la atención en la determinación del balance de las fuerzas existentes en el exterior y en el interior del MAI, las acciones que la conducirán hacia el cumplimiento de los objetivos que serán definidos más adelante:

La realización del diagnóstico del MAI se hace atendiendo a diferentes técnicas y herramientas. Se parte del análisis del comportamiento logrado sobre el período 2012-2013 y el primer trimestre de 2014, se efectúan además entrevistas, encuestas, sesiones de trabajo en equipo con los miembros del Consejo de

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Dirección de la empresa, revisión y análisis de informes y documentos, tormentas de ideas y el análisis de las cinco fuerzas de la competencia.

Todo ello posibilita el conocimiento necesario para identificar los factores internos y externos que inciden significativamente en los resultados de la entidad objeto de estudio y permite poder rediseñar la estrategia para el MAI con un elevado grado de eficacia y una mayor seguridad en su desempeño para lograr el cumplimiento favorable de su misión.

A continuación se refieren los factores externos e internos analizados:

### **Análisis Externo**

#### **Oportunidades**

1. Elevada prioridad que se le brinda al sector por las autoridades del territorio.
2. Necesidades siempre crecientes de la población.
3. Alta demanda de los productos básicos que se ofertan.
4. La comercialización se realiza en moneda nacional.

#### **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo
2. Inestabilidad en la calidad de los productos.
3. Incremento de la tenencia de divisa de la población por vía de remesas y el incremento de los cooperantes en la localidad
4. Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.
5. Actual política de precios.
6. Política incorrecta en la oferta que brindan los proveedores.
7. Incorporación de nuevos competidores.
8. Crecimiento lento del mercado.
9. Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.

### **Análisis Interno**

#### **Debilidades**

1. Insuficiente conocimiento del posicionamiento del MAI.
2. Deficiente composición de los productos que se ofertan.

3. Baja preparación técnica y profesional de los recursos humanos.
4. Insuficiente gestión de productos.
5. Existencia de productos en mal estado.
6. Alto nivel de existencia de productos de lento movimiento
7. Deficiente orientación al cliente.
8. Inexistencia de un plan de marketing.
9. Incorrecta administración de inventarios.
10. Desfavorables condiciones de trabajo.

### **Fortalezas**

1. Colectivo comprometido con la filosofía de la entidad
2. Incorporación de una trabajadora a la Filial Universitaria.
3. Estabilidad en la fuerza laboral.
4. La localización del mercado.

### **Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)**

En el análisis de los factores externos (anexo 12), se pudo evidenciar que predominan las amenazas, el valor total de las calificaciones por la ponderación fue de **2.35** inferior a 2.50 lo que demuestra que el MAI está en situación desventajosa. Las principales amenazas son recrudescimiento del bloqueo, aumento de la tenencia de divisas por la población, actual política de precios, incorporación de nuevos competidores.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Desde el punto de vista interno el MAI Báguanos se encuentra en una posición desventajosa porque predominan las debilidades, se obtiene que la resultante ponderada alcanza un valor de **2.15**, menor que 2.50 (anexo 11), se puede plantear que las debilidades más acentuadas están determinadas por la existencia de productos en mal estado, altos inventarios de productos de lento movimiento, inexistencia de un plan de marketing.

### **Análisis de la Matriz DAFO**

Para conformar la Matriz DAFO se evaluaron las combinaciones posibles con la finalidad de maximizar los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y reducir al mínimo el efecto de las debilidades y amenazas.

Se analizó cada combinación posible utilizando una escala de 0-5, y como resultado se arribó al consenso de que la entidad se encuentra en el cuadrante IV (anexo13), con un total de **44** puntos, esto indica que prevalecen las debilidades y amenazas (estrategia de supervivencia) en el MAI Báguanos.

Para ello la orientación estratégica a seguir es la de mantener estable la oferta y calidad de los productos con el fin de ampliar la participación en el mercado, lo que implicaría aumentar su ventaja competitiva. Esto es posible porque se puede mejorar la calidad del personal que atiende a los consumidores, la gestión de ventas, la compra de productos con mayor calidad y mayor demanda. El mercado está en crecimiento y la tendencia es que aumente el poder adquisitivo de una parte de la población.

#### **2.2.4 Objetivos estratégicos y Problemas para el MAI Báguanos.**

##### **Objetivos**

1. Incrementar el Plan de Circulación Mercantil en 4 533.4 miles de pesos para dar cumplimiento en el año 2014.
2. Elevar el Plan de Utilidades a 71.1 MP en el corto período de un año.
3. Mejorar el grado de satisfacción de los clientes.
4. Mantener estables el nivel de ofertas a la población,
5. Mejorar la calidad de los productos.

##### **Problemas**

1. La inestabilidad en la calidad de los productos va en contra de la eficiencia de la gestión económica, al afectar en primer lugar, el ciclo de conversión del efectivo y en segundo lugar las utilidades que podrían generar una mayor

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

venta y gastos por pérdidas, es decir, no se trabaja con eficacia ya que no se cumple uno de los objetivos fundamentales de la unidad, que es el plan de ventas y así aportar su cuota de responsabilidad para que la organización logre la meta con la misión que tiene planteada.

2. Existen altos inventarios con el riesgo de que se conviertan en ociosos o que existan ajustes por conceptos de mermas por roturas o deterioro, ya que estos productos que no son atractivos para el cliente, sus precios son elevados y no se corresponden con las necesidades, gustos y expectativas de los consumidores inciden negativamente en la satisfacción de los mismos.
  
3. No se puede adquirir lo que realmente la población necesita según los gustos y las necesidades, si no, por el contrario, hay que aceptar de los proveedores los productos que nos ofrecen por asignación y generalmente son los de menor aceptación por los consumidores, por estar afectados por la calidad, el diseño, el color y las tallas, en el caso del calzado y las confecciones fundamentalmente por lo que se afectan negativamente la estabilidad de las ofertas y la calidad de los productos.

### **2.2.5 Estrategias.**

Estrategia de segmentación de mercado: Los clientes que forman el mercado son la población de la localidad, UBPC Gerardo Teruel, UBPC Mario Escalona, UBPC Raúl Cruz, UBPC Orestes Cienfuegos, CCS el Güiral, CCS Oel Nieves y CCS Camilo Cienfuegos y en función de estos es que se deben realizar los mayores esfuerzos de marketing.

Estrategia del producto: Se debe lograr incrementar la calidad de los productos para que no se vea afectada la satisfacción de los clientes.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

Estrategia de precio: Utilizar una política de precio que se relacione con las cualidades reales del inventario ya que si los productos no son atractivos al cliente y por tanto no los satisface, esto afecta la gestión económica y la obtención de utilidades.

Estrategia de comunicación: Incentivar la promoción de los productos del MAI, fortaleciendo la publicidad a través de ferias y ventas móviles tanto a otros organismos como en diferentes puntos estratégicos de la localidad para captar mercados, protegiendo la imagen e investigando comercialmente las necesidades de los clientes.

Estrategias de Distribución: Los niveles de distribución se efectúan entre todas las unidades de comercio de la localidad por lo que el exceso de manipulación puede ir en contra de la calidad de los productos ya que estas unidades lo transportan por sus propios medios por lo que estratégicamente la Empresa de comercio debe crear condiciones para dicho traslado y así eliminar las roturas y la disminución de calidad en los servicios de postventas.

### 2.2.6 Plan de Acción.

Tabla 2.5. Plan de acción

ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	
		CUMPLIMIENTO	COSTO
Reactivar el contrato con los proveedores dejando claro en estos las condiciones para mejorar la calidad, cantidad y variedad de los productos que se reciben así como fijar fechas mensuales para esta actividad.	Director Emp. Comercio	1de julio del 2014	300.00



Solicitar a la empresa con la prioridad y urgencia que requiere se autorice la rebaja de los inventarios de lento movimiento ya que estos continúan deteriorándose y el destino final de los mismos sino se procede con urgencia se convertirá en gastos para la empresa por merma por deterioro.	comercial	1de julio del 2014	Tiempo
Crear un sistema de distribución entre las unidades de comercio donde se proporcionen condiciones mínimas de traslado para evitar el deterioro de los productos.	comercial	1de julio del 2014	Tiempo
Establecer un mejor sistema de comunicación con los proveedores para que entiendan que el mercado debe solicitar las mercancías según estudio realizado para satisfacer las necesidades crecientes del cliente y en mínimas cuantías las asignaciones de las mismas.	Director	1 de julio del 2014	Tiempo
Confeccionar planes de capacitación y emulación por áreas para lograr mercadear con un	Director	Julio - Diciembre	Tiempo

personal totalmente capacitado que conozca las principales técnicas del mismo y así el conocimiento de los productos, la gestión de venta y la orientación al cliente mejorarían al 100%.			
---	--	--	--

### 2.2.7 Presupuestos

El presupuesto de marketing para el MAI se determinara a través de la suma del dinero que se necesita para llevar a cabo las acciones.

Tabla 2.6. Presupuesto de marketing.

Indicadores	U/M	MN
Ventas	MP	4533.4
Costo de venta	MP	3964.2
Gastos de materiales	MP	1.9
Otros gastos	MP	496.2
Combustible	MP	-
<b>Utilidad</b>	<b>MP</b>	<b>71.1</b>

### 2.2.8 Controles

Después de haber concluido la elaboración del plan de acción se hace indispensable trazar un sistema de control para dar continuidad al mismo así como mantener una estrecha vigilancia sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctivas. Se propone la utilización de todos los tipos de control.

Nº	Variable	Objetivo	Plazos	Responsable
1.	Indicadores	Establecer un control	Chequeo mensual y	Director,



	económicos -Ingresos -Costos -Gastos	mensual sobre estos indicadores durante todos los meses del año, ejecutando cortes trimestrales.	un corte trimestral	Comercial y Económico.
2.	El plan de ventas	- Controlar que el plan de ventas tenga un crecimiento con respecto al real del año anterior. - Establecer un control mensual y cortes trimestrales sobre las ventas alcanzadas	Chequeo mensual y un corte trimestral	Director, Comercial y Económico.
3.	Satisfacción de los clientes	Monitorear la satisfacción de los clientes mediante encuestas y comunicación directa.	Chequeo Trimestral y un corte semestral	Director, Comercial y Relaciones públicas
4.	Capacitación	Exigir y controlar que los trabajadores no dejen de capacitarse, ya que se necesita de profesionales del comercio para mejorar el mercadeo y la gestión de ventas.	Semanal y mensual	Director, Espec. Rec. Humanos.

### **Valoración económica social**

Con la realización de este trabajo se alcanzan beneficios desde el punto de vista económico y social, los cuales se relacionan a continuación:

#### **Económico**

Las acciones que se declaran asociadas al plan de marketing generan gastos ascendentes a 29, 20 MP pero ello debe contribuir a un incremento en las ventas de un 209 %, con respecto al año 2013, y como consecuencia que se logren obtener utilidades por un valor de 71.1 MP en moneda Nacional.

La entidad tuvo un ahorro de 5 718,00 CUP por concepto de no contratar la realización de este estudio a un consultor externo. Este importe se obtuvo de considerar las horas de trabajo durante tres meses (190,6 horas) y \$ 10,00 por hora de trabajo. Además se le da cumplimiento a los lineamientos 12, 63, 64, 305 y 313 (Anexo 14), de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba el 18 de abril de 2011.

#### **Social**

El presente trabajo contribuye a dar respuesta a las demandas de los clientes a través de elevar la calidad de los servicios ofertados, se propone herramienta valiosa que aporte elementos fundamentales en lo referente a la mercadotecnia.

Este mercado tiene la ventaja competitiva de estar situado en el centro del batey del poblado de Báguanos, razón por la cual tiene un alto potencial de consumidores por lo que la organización considera que en la medida que se avance en la aplicación de un nuevo programa de trabajo se puede lograr un mercado mejor organizado, cumplir todas las estrategias del marketing, eliminar los inventarios de lento movimiento, lograr un mejor posicionamiento en el entorno y llegar a ser un mercado de referencia.

Se puede elevar la motivación de los trabajadores de la entidad lo que puede propiciar un incremento notable en la eficiencia de su gestión.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

También se pretende extender a otras entidades de la red comercial las experiencias que se logren con la aplicación de este trabajo.

## **Conclusiones**

1. El Mercado Artesanal Industrial de Báguanos carece de un plan de marketing, que le permita alcanzar los objetivos trazados en cuanto a las necesidades siempre crecientes de los clientes.
2. El MAI se encuentra en un estado de supervivencia por ubicarse en el cuadrante IV y por tanto la orientación estratégica a seguir es emplear el marketing como herramienta para incrementar la participación en el mercado y la ventaja competitiva logrando conducir con éxito la actividad.
3. Se confeccionó el plan de acción para el 2014-2019 estableciendo las acciones que permitirá al mercado lograr el incremento de las ventas así como la satisfacción siempre creciente de los clientes, incrementando las ofertas y calidad de los productos.

## **Recomendaciones**

1. Presentar los resultados de esta investigación a la dirección de la Empresa Municipal de Comercio Báguanos.
2. Crear las condiciones para aplicar el plan de marketing diseñado, así como monitorear el cumplimiento de las actividades propuestas periódicamente en los consejos de dirección y evaluar mensualmente las ventas y gastos asociados a la actividad de marketing.
3. Promover una actitud de la dirección hacia la solución de los problemas detectados (los altos inventarios y la liquidación de los productos de lento movimiento) y la aplicación de los resultados obtenidos en esta investigación, así como sistematizar el estudio de mercado para conocer la composición de los consumidores y la tendencia de la demanda.

## **Bibliografía**

1. Aguirre, MA (2000): "Plan de marketing estratégico", [en línea] 5campus.org, Marketing <<http://www.5campus.org/leccion/planmarketing>>
2. Alabart Pino, Mirian Lilia (2009). Diseño de estrategias de comercialización. Tesis para optar por el título de ingeniera industrial. 84 p.
3. Alhama Belamaric, Rafael, et al. (2001). Perfeccionamiento empresarial realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales.
4. Aplicabilidad de la investigación de mercado. (2008). Publicado en <http://www.abcpymes.com/mensual21.htm>
5. Betancourt Labrada, Leticia. (2011). Diseño de un plan de marketing para el grupo comercial DORNA. Tesis para optar por el título de ingeniera industrial. Uho. 94p.
6. Colectivo de autores. Fundamento de marketing. Edición del MES. P. 130.
7. Cuba, Ministerio del Comercio Interior (2000). Lineamientos para la gestión de la calidad.
8. Cuesta, Guillermo. (2006). Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica. Publicado en <http://download.microsoft.com/download/IE60/fmlrtw/ie6/w98NT42ME/S>.
9. Decreto-Ley No. 187:1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Publicado con fecha 25 de Agosto de 1998.
10. Decreto-Ley No. 252:2007. Sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto/2007.
11. Decreto No. 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. Gaceta Oficial de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17  
de Agosto/2007.

12. De La Colina, J.M. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing. Publicado en <http://www.monografias.com>, [juanmanueldelacolina@hotmail.com](mailto:juanmanueldelacolina@hotmail.com)
13. Díaz Fernández. Marketing en Cuba: un estudio necesario. Publicado en <http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba2.shtml>.
14. Gómez García, Demetrio (2011). Efectividad del marketing. Una aproximación al caso cubano. La Habana. Cuba. Material en soporte digital.
15. Fernández del Hoyo, A. (2006) Origen y evolución del marketing internacional. <http://www.eumed.net/ce/>. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing. Publicado en [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/importancia\\_desarrollo\\_y\\_evolucion\\_del\\_marketing-desarrollo\\_historico\\_del\\_marketing/4372-4](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/importancia_desarrollo_y_evolucion_del_marketing-desarrollo_historico_del_marketing/4372-4).
16. Gárciga, Rogelio (1999). Formación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana. Editorial Félix Varela.
17. González, Mirna. Pupo, Beatriz. Material de Apoyo. Holguín, Enero 2006. Biblioteca Benito Juárez.
18. Kotler, Philip (1996). Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8va Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
19. Guilarte Barinaga, Elizabeth. Material de conferencias de marketing. (2010).
20. Kotler, Philip, Cámara Dionisio, Grande Idelfonso, Cruz Ignacio. Dirección de Marketing. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006 (Tomos I y II)
21. Hernández, Sampier, R. Metodología de la Investigación. Tomo I y II. La Habana. Editorial Félix Varela, 2004.
22. Kotler, Philip y Armstrong, Gary, Mercadotecnia. México, 6ta. Ed. Prentice Hall, 1996.

---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
[www.uho.edu.cu](http://www.uho.edu.cu)

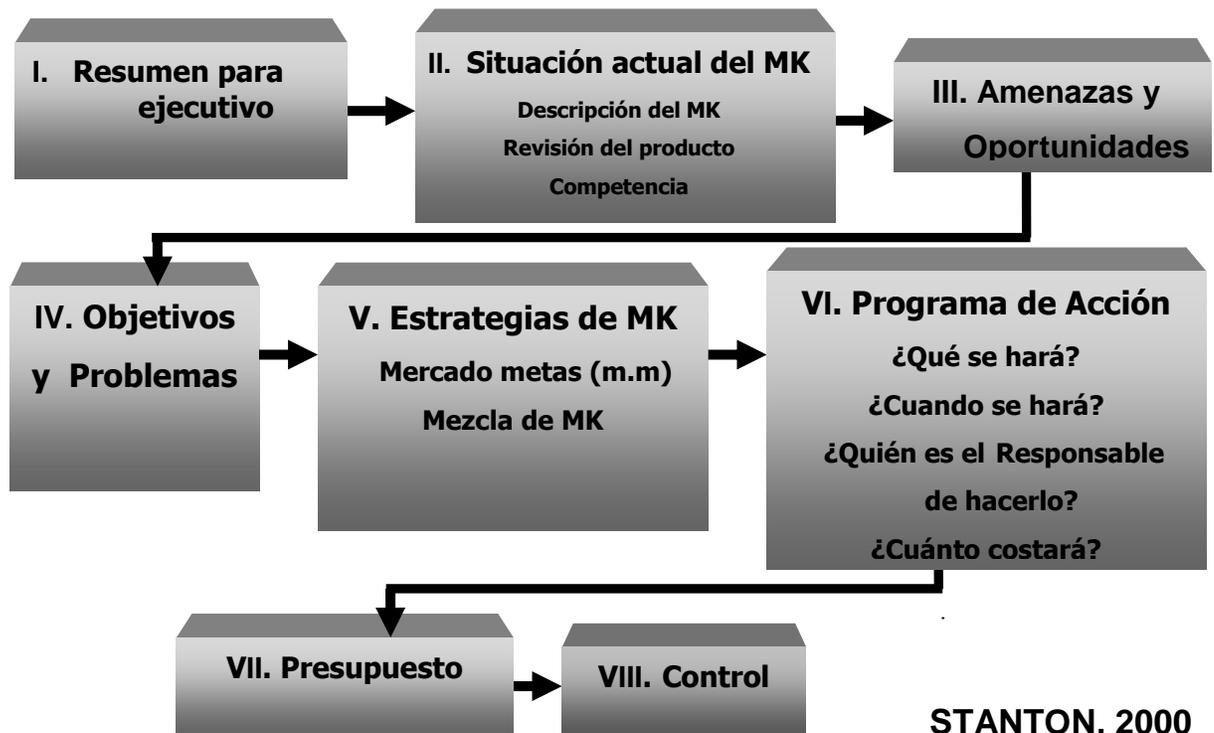
23. Kotler, P. (1990). Marketing del Siglo XXI. Publicado en <http://www.ellibrolibre.com.ar/descargas/kotler.pdf>
24. Kotler, Phillip. 1991. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill,
25. Kotler, Philip (1991). Mercadotecnia. Editorial, Félix Varela, Cuba, (2004)
26. Kotler P., Cámara D., Grande I., Cruz I. (2006). Dirección de Marketing. Editorial Félix Varela, La Habana, 2006 (Tomos I y II)
27. Kotler, P. (2007). De las cuatro Ps a las cuatro Cs. <http://www.merk2.com/portada/Documentacion/DelascuatroPsalascuatroCs.pdf>.
28. Lambín, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Madrid. Publicado en <http://negocioes.mercado.com.es>. (2008).
29. Martínez González, Yadyra. Plan de marketing. Publicado en <http://www.monografias.com>.
30. Minaya, Rudy. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing. Publicado en <http://www.monografias.com/trabajos3/impomarketing/impomarketing.shtml>.
31. Marketing. Publicado en <http://es.wikipedia.org/wiki/Marketing>.
32. Mercadotecnia. Publicado en <http://www.Elprisma.com>.
33. Muñoz Oñate, B, 2005. Características fundamentales del mercado. Publicado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraalvery/.hth>.
34. Ramírez Alonso, G M y Morell González R P (2008). Marketing estratégico. Procedimiento para la elaboración del plan de marketing estratégico en empresas tuneras. Publicado en <http://www.gestiopolis.com>.
35. León López, Luis Ángel.; “Los valores morales en el trabajador del Comercio: Una necesidad para proteger al consumidor” Centro Provincial de Capacitación“. Horacio Cobiella Domínguez”. Camagüey. S/F. En soporte digital.
36. Rodríguez González, Lidia Esther (1999). La Ética del Contador, Centro Nacional de Capacitación, MINCIN.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

37. Sarmiento Reyes, yoel y Guilarte Barinaga, Elizabeth (2011). Plan de marketing como premisa hacia la competitividad. IX Taller científico provincial de la Sociedad de Logística y Marketing. Holguín. Cuba
38. Stanton, William. Mercadotecnia. Editorial, Habana, Cuba, (2000)
39. Stanton, William J. 2004. Fundamentos de mercadotecnia. Publicado en <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.html>.
40. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 18 de abril de 2011.

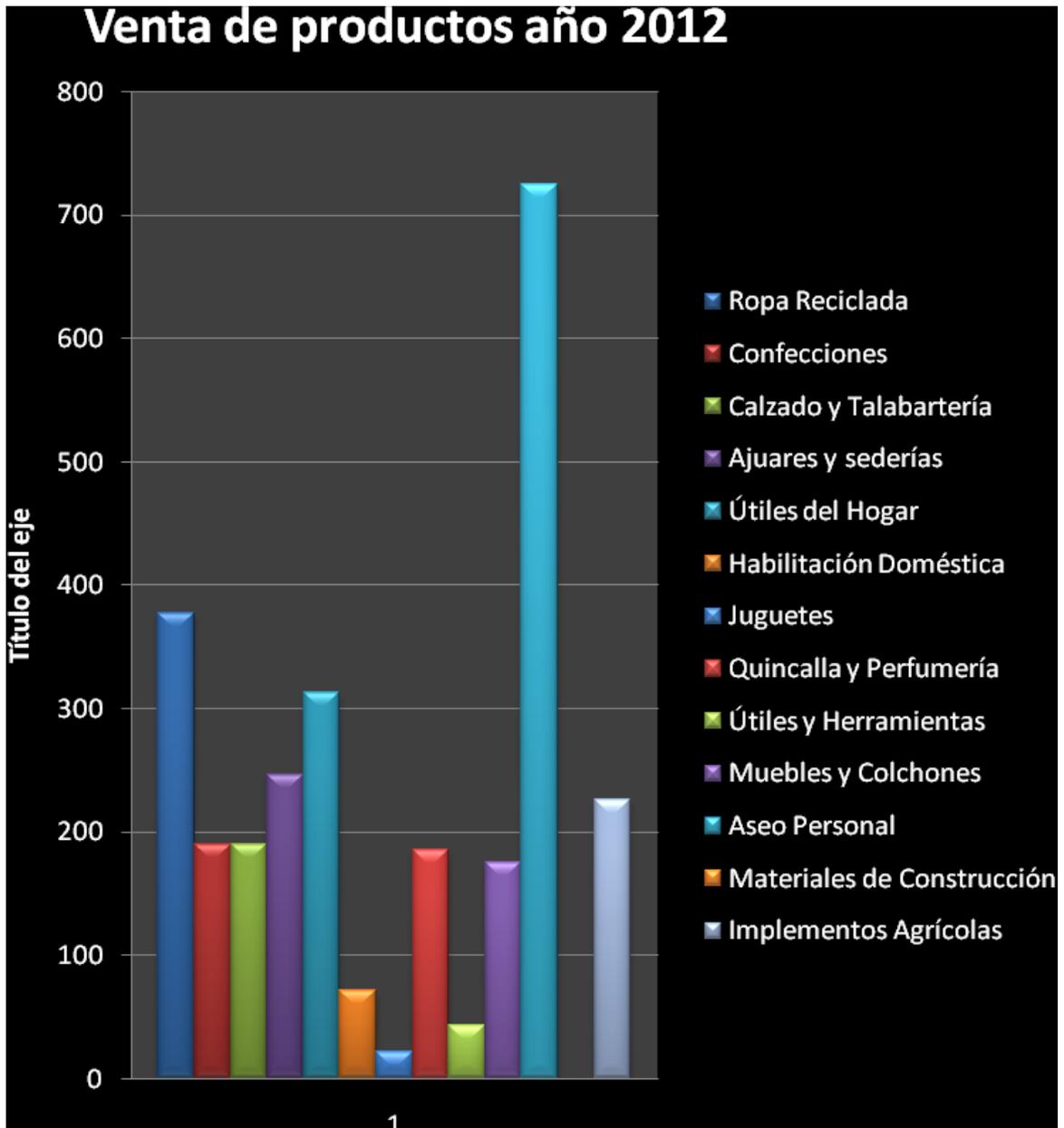
## Anexos

### Anexo 1. Metodología Plan de Marketing.

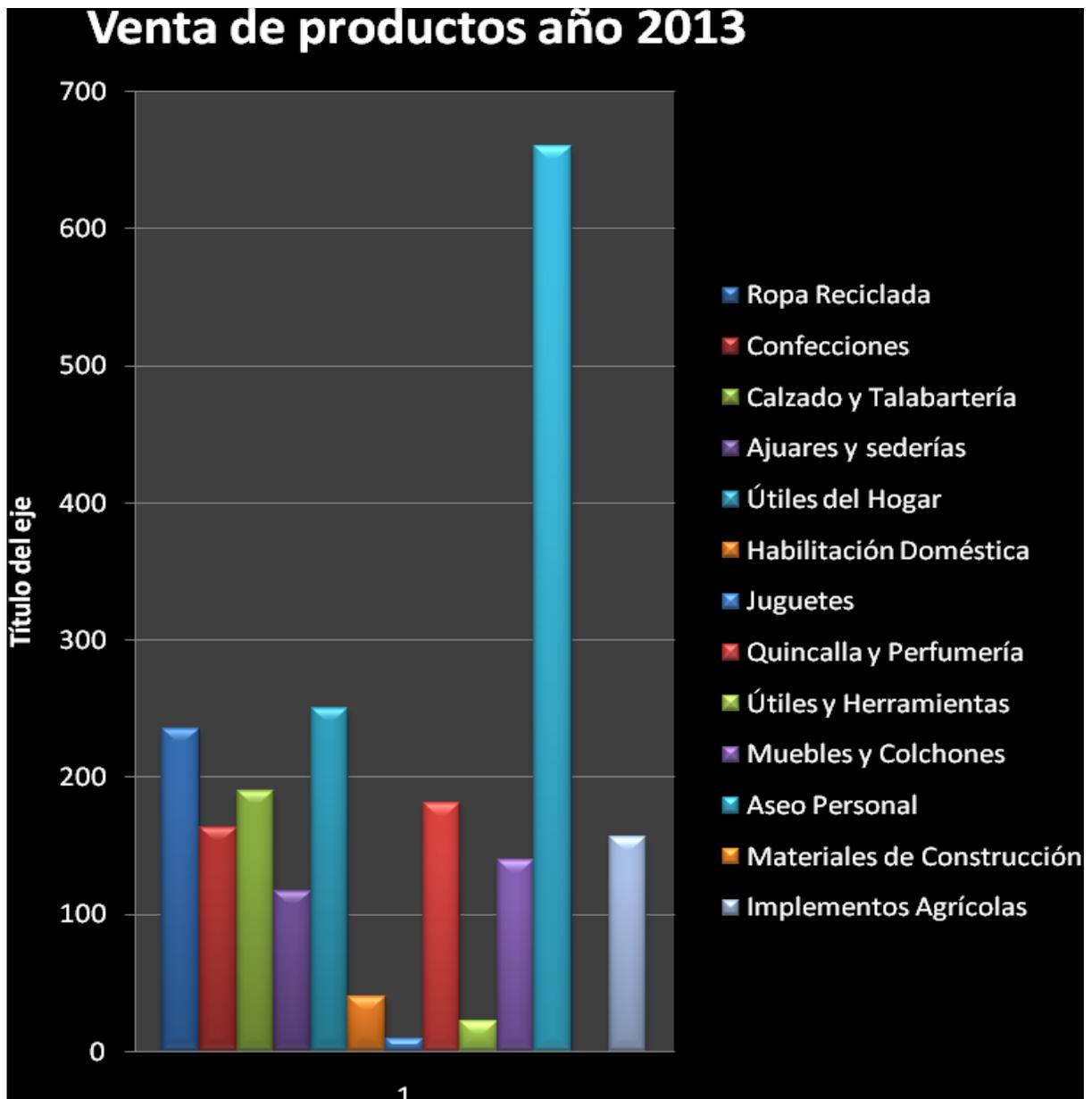


STANTON, 2000

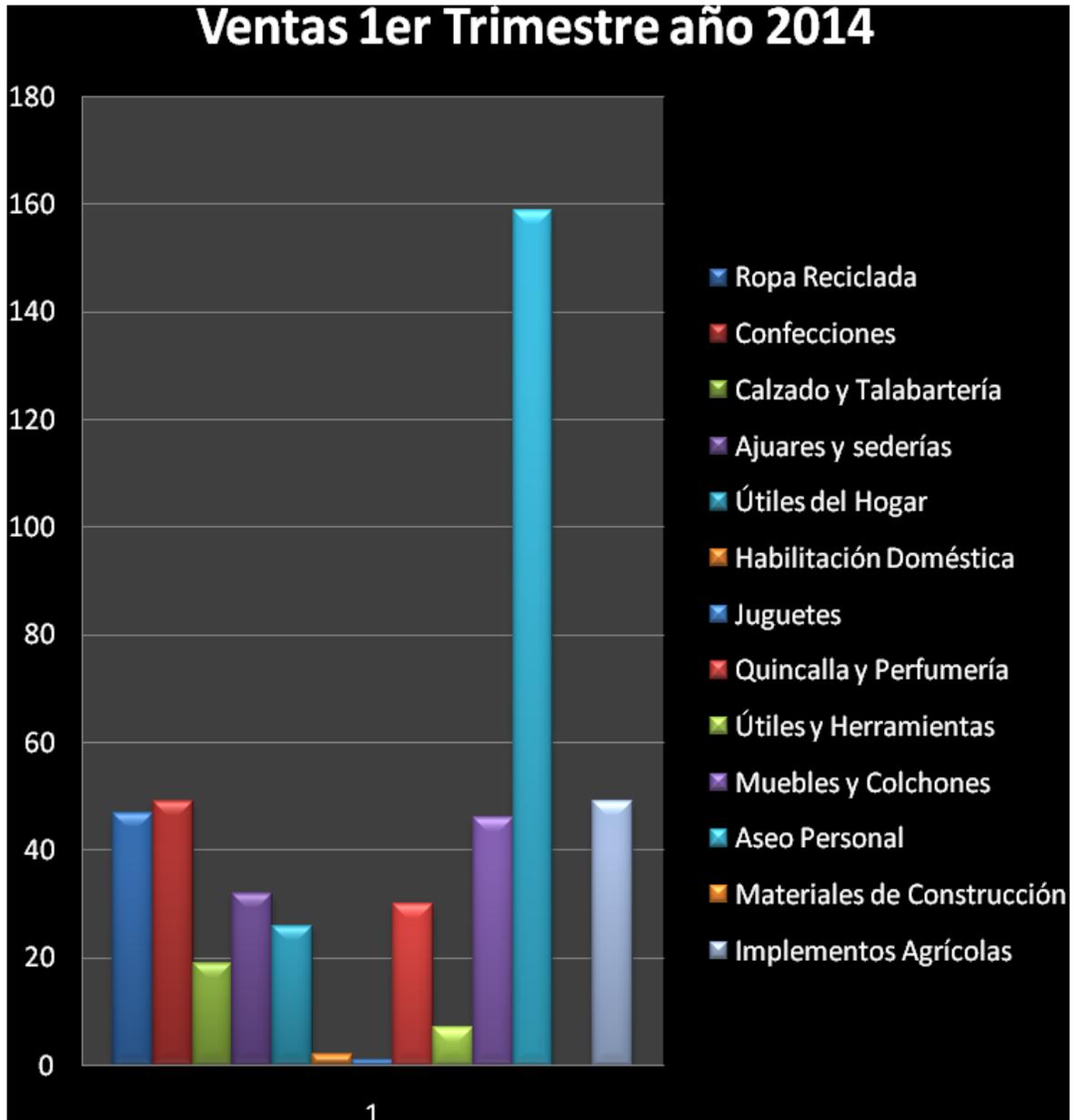
**Anexo 2. Ventas por productos 2012.**



**Anexo 3. Ventas por productos 2013.**



**Anexo 4. Ventas del 1er Trimestre de año 2014.**



**Anexo 5. Encuesta propuesta para evaluar el nivel de satisfacción del cliente externo**

Estimado Cliente:

Nos gustaría conocer su criterio con el objetivo de perfeccionar el servicio que le prestamos acerca de:

1. ¿Cuándo usted visita nuestra unidad se siente satisfecho del trato recibido?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo usted evalúa la imagen de nuestra unidad?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo usted considera el conocimiento de los vendedores sobre los productos que ofertan?

Alto \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Bajo \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo usted considera la calidad de los productos que ofertamos en nuestro mercado?

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

6. Evalúe en un rango de bien (B), Regular (R), o Mal (M) según su criterio de los siguientes parámetros de los departamentos.

PARAMETROS	BUENO	REGULAR	MALO
Porte y aspecto del personal			
Identificación de productos			
Visualización de los precios			
Ubicación de la mercancía			
Higiene			
Rapidez en el servicio			
Variedad en la oferta			
Gestión del vendedor			

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

7. Diga el orden de importancia que tiene para usted los departamentos marcados como el de mayor prioridad, así como la frecuencia en que usted los visita

DEPARTAMENTOS	ORDEN DE PRIORIDAD				FRECUENCIA DE VISITA		
	1	2	3	4	Alta	Media	Baja
Ropa reciclada							
Confecciones							
Calzado							
Ajuares							
Útiles del hogar							
Ferreterías							
Juguetes							
Quincallas							
Materiales de construcción							
Muebles y colchones							
Útiles y herramientas							
Implementos							

8. ¿Qué usted nos sugiere para mejorar nuestro trabajo?

---



---



---



---

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
 www.uho.edu.cu

**Anexo 6. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS**

\* Satisfacción de los clientes con el trato recibido

Sí --- 15 %                                      No --- 52 %                                      A veces --- 33 %

\*Conocimiento de los vendedores de los productos que ofertan.

Alto--- 40%                                      Medio--- 60%                                      Bajo---- 0%

\* Calidad de los productos

Buena --- 32 %                                      Regular---- 30%                                      Mala---- 38 %

PARAMETROS	BUENO	REGULAR	MALO
Porte y aspecto del personal	100	0	0
Identificación de productos	57	32	11
Visualización de los precios	15	25	60
Ubicación de la mercancía	25	35	40
Higiene	60	40	0
Rapidez en el servicio	28	31	41
Variedad en la oferta	35	43	22
Gestión del vendedor	20	25	45

**Anexo 7. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES EXTERNOS (cont)**

DEPARTAMENTOS	ORDEN DE PRIORIDAD				FRECUENCIA DE VISITA		
	1	2	3	4	Alta	Media	Baja
Ropa reciclada	60	15	15	10	60	30	10
Confecciones	55	20	10	15	45	40	15
Calzado	45	30	13	12	40	35	25
Ajuares	43	30	20	7	39	36	25
Útiles del hogar	40	25	20	15	35	50	15
Ferreterías	38	30	25	7	30	50	20
Juguetes	35	25	25	15	29	48	23
Quincallas	30	12	40	18	26	55	19
Materiales de construcción	27	50	15	8	25	50	25
Muebles y colchones	25	40	17	18	22	60	18
Útiles y herramientas	19	35	30	16	20	45	35
Implementos	11	40	20	29	15	65	20

Primer lugar \* Ropa reciclada \*

Segundo lugar \* confecciones\*

Tercer lugar \* calzado \*

### **Anexo 8. RESULTADO DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES INTERNOS**

1. Conocimiento para promocionar un producto y venderlo mejor.

Alto--- 40%                      Bajo--- 0                      Medio---60%                      No tiene—0%

2. Dominio que tiene sobre las mercancías que ofertan.

Alto---45%                      Bajo---25 %                      Medio---30 %                      No tiene---  
0%

3. Conocimiento que poseen sobre el Marketing.

Mucho— 0 %                      Poco---- 15 %                      ninguno---85 %

4. Conocimiento sobre técnicas comerciales.

Si--- 35%    No----65%

5. Sugerencias para mejorar las ventas.

\* Aumentar la gestión de venta.

\* Promocionar más los productos.

\* Mayor rapidez en el servicio.

\* Capacitar a las dependientas

6. Aspectos en campo de conocimiento que necesitan adquirir para desempeñar mejor su función

\* Mayor información sobre los productos que ofertan.

\* Bibliografía sobre el Marketing.

\* Profundizar en los conocimientos sobre gestión de venta.

## **Anexo 9. RESULTADOS DE LA GUIA DE OBSERVACION SOBRE LOS CLIENTES INTERNOS**

Este método se aplicó en días alternos sobre las trabajadoras del MAI

Parámetros	Departamento		
	Bueno	Regular	Malo
Porte y aspecto del personal	100		
Conocimiento de los productos		100	
Rapidez en el servicio prestado		100	
Gestión de venta del vendedor			100

**ANEXO 10. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON EL ADMINISTRADOR**

PARAMETROS	BUENO	REGULAR	MALO
Porte y aspecto del personal	X		
Identificación de productos	X		
Visualización de los precios			X
Ubicación de la mercancía			X
Higiene	X		
Rapidez en el servicio			X
Variedad en la oferta		X	
Gestión del vendedor			X

1. ¿Cómo evalúa la relación entre usted y sus trabajadores? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son los problemas que usted presenta en el desempeño de sus funciones?
3. ¿Qué estrategia ha pensado desarrollar o está desarrollando para alcanzar una mayor eficiencia en el servicio?
4. ¿Qué aspecto en el campo del conocimiento considera usted le falta adquirir o desarrollar en el cumplimiento de su trabajo?
5. ¿Cómo usted evalúa la gestión de venta de sus vendedores?
6. ¿Cómo es la comunicación con el nivel superior de la empresa?
7. ¿Qué opina sobre los productos de lento movimiento?

### Anexo 11. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

#### Matriz MEFI

	No	Factores Clave	Clasif	Pond	Result Pond
<b>FORTALEZAS</b>	1	Colectivo comprometido con la entidad.	2	0.10	0.20
	2	Estabilidad en la fuerza laboral	3	0.15	0.45
	3	Localización del MAI	3	0.15	0.45
	4	Incorporación de una trabajadora a la Filial Universitaria.	2	0.10	0.20
<b>DEBILIDADES</b>	1	Insuficiente conocimiento del posicionamiento del MAI.	1	0.02	0.02
	2	Deficiente composición de los productos que se ofertan.	1	0.02	0.02
	3	Baja preparación técnica y profesional de los recursos humanos.	2	0.05	0.10
	4	Insuficiente gestión de productos.	1	0.02	0.02
	5	Existencia de productos en mal estado	2	0.10	0.20
	6	Alto nivel de existencia de productos de lento movimiento	2	0.10	0.20
	7	Deficiente orientación al cliente.	2	0.10	0.20
	8	Inexistencia de un plan de marketing.	1	0.03	0.03
	9	Incorrecta administración de inventarios.	1	0.03	0.03
	10	Desfavorables condiciones de trabajo.	1	0.03	0.03
<b>Total</b>				<b>1</b>	<b>2.15</b>

**Anexo 12. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

	No	Factores Clave	Clasif	Pond	Result Pond
<b>AMENAZAS</b>	1	Recrudescimiento del bloqueo	3	0.05	0.15
	2	Inestabilidad en la calidad de los productos.	1	0.05	0.05
	3	Incremento de la tenencia de divisa por la población	2	0.05	0.10
	4	Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional	1	0.05	0.05
	5	Actual política de precios.	2	0.05	0.10
	6	Política incorrecta en la oferta que brindan los proveedores.	1	0.05	0.05
	7	Incorporación de nuevos competidores.	3	0.05	0.15
	8	Crecimiento lento del mercado.	1	0.05	0.05
	9	Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.	1	0.05	0.05
<b>OPORTUNIDADES</b>	1	Elevada prioridad que se le brinda al sector por las autoridades del territorio.	4	0.15	0.60
	2	Necesidades siempre crecientes de la población.	4	0.15	0.6
	3	Alta demanda de los productos básicos que se ofertan.	3	0.10	0.30
	4	La comercialización se realiza en moneda nacional.	2	0.05	0.10
		<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2.35</b>

**Anexo 13. Matriz de impactos cruzados.**

Factores externos / Factores internos		Oportunidades						Amenazas			
		O1	O2	O3	O4			A1	A2	A3	A4
<b>Fortalezas</b>	<b>F1</b>	2	3	1	0			0	0	3	0
	<b>F2</b>	5	0	0	0			0	0	3	0
	<b>F3</b>	1	1	3	3			0	0	3	0
	<b>F4</b>	5	0	0	0	24	10	0	0	1	0
<b>Debilidades</b>	<b>D1</b>	2	1	1	1	29	44	2	1	5	3
	<b>D2</b>	1	5	5	5			5	0	0	5
	<b>D3</b>	1	0	0	0			0	0	3	0
	<b>D4</b>	0	2	3	2			5	5	5	5

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380  
www.uho.edu.cu

**Anexo 14.** Implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

<b>Lineamientos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Prioridades</b>	<b>Acciones</b>
12	9, 45 y 53	1 y 12	Uso y control de los recursos.
63 y 64	7, 9, 41, 47, 53 y 58	1, 2 y 12	Efectividad de la capacitación sobre la educación económica y tributaria.
305 y 313	3, 25 y 26	1, 2 y 12	Calidad del producto, variedad de las ofertas y eficaz protección al consumidor.