

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL
GRUPO COMERCIAL DORNA

AUTORA: Leticia Betancourt Labrada

TUTORA: MSc. Lic. Elizabeth Guilarte Barinaga

Holguín, 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL OBJETO DE ESTUDIO	7
1.1. Evolución del marketing en el mundo.....	7
1.2. Enfoques para la planeación del marketing.....	12
1.3. Desarrollo en Cuba del marketing. Estado actual.....	17
1.4. Estado actual del marketing en el Grupo comercial DORNA.....	22
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING Y SU APLICACIÓN	31
2.1 Metodología utilizada para el diseño de un plan de marketing.	31
2.2 Aplicación de la metodología para el diseño de un plan de marketing.	35
2.2.1 Resumen para ejecutivos.	35
2.2.2 Situación actual del Marketing.	36
2.2.3 Amenazas y oportunidades.	43
2.2.4 Objetivos y problemas.	45
2.2.5 Estrategias de marketing.	46
2.2.6 Programa de acción.	56
2.2.7 Presupuestos	59
2.2.8 Controles	59
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXOS	

RESUMEN

La competitividad que caracteriza la economía mundial contemporánea se refleja en una mayor exigencia de los consumidores quienes en un mundo donde la información fluye por todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios a los que evalúan en dependencia de aquellos atributos que por su relevancia, se convierten en valor.

Por tanto elevar la eficiencia y eficacia constituye retos a los que se enfrentan actualmente los sistemas empresariales cubanos debido a la inestabilidad de los mercados, de ahí la importancia del marketing.

El sector empresarial holguinero no está exento a estas transformaciones y entre ellos el Grupo Comercial DORNA, que durante los tres últimos años ha presentado una disminución de las ventas, además los elementos que componen el Plan de marketing están dispersos.

Para darle solución a esa problemática se diseñó un plan de marketing para el Grupo Comercial DORNA mediante la metodología seleccionada que permita armonizar los elementos que lo componen y con ello elevar los indicadores de gestión.

La aplicación de esta metodología permitió proponer un conjunto de estrategias de comercialización para el Grupo Comercial DORNA dirigidas fundamentalmente a la planeación del marketing, y a elevar los indicadores de gestión.

Para la realización del mismo se utilizaron los diferentes métodos y técnicas de investigación, tanto teóricos como empíricos propios de la ingeniería industrial y ciencias afines.

ABSTRACT

The competitiveness that characterizes the contemporary world economy is shown in consumers's bigger requirement who in a world where the information flows for all of the processes and arrive increasingly better and in bigger quantity to wholes, they claim the differentiation of products and services that they evaluate in dependence of those attributes than for his relevance, they become value.

Therefore raising the efficiency and efficacy constitutes challenges that Cubans due to the instability of markets confront themselves at present the entrepreneurial systems to, from there the importance of marketing.

The business sector the holguinero is not exempt to these transformations and among themselves the Grupo Comercial DORNA, than during three last years he has presented a decrease of sales, besides the elements that compose the Plan of marketing are dispersed.

In order to give him solution problems the intervening DORNA designed a plan of marketing itself for the Group Comercial the selected methodology that it permit harmonizing the elements that fix it and with it lifting the indicators of steps.

DORNA directed fundamentally to the planning of marketing permitted the application of this methodology naming a set of strategies of commercialization for the Grupo Comercial, and to lift the indicators of steps.

For the realization of the same they utilized the different methods and fact-finding techniques, so much theoretic like empiricists of one's own of industrial engineering and related sciences.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones mundiales se mueven en un entorno altamente dinámico influenciado por los efectos de la crisis económica mundial, lo que conlleva a cambios constantes en la concepción de cómo lograr el cumplimiento de sus metas.

Para lograr esto, los cuadros de dirección de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno de forma que se garantice que las empresas sean competitivas y atractivas a los clientes.

Considerando que las exigencias de los clientes son cada vez más elevadas, se manifiesta la necesidad de llevar a cabo la planeación estratégica en todos sus niveles, y es precisamente el plan de marketing, una herramienta que se utiliza como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que se diseñen en las organizaciones con vistas a brindar un servicio que se ajuste a las expectativas de un consumidor que se convierte cada vez más exigente, estando implícito la aplicación consecuente del enfoque orientado al cliente.

Según (Hernández Ruíz, 2004) desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y los servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción.¹

Según (Barreiro Pousa, 2002) el marketing moderno cuyo paradigma es producir aquello que se vende y no vender aquello que se produce, puede constituir una

¹ Hernández Ruíz, Alma, et al. Marketing en Cuba: dónde nos encontramos. Publicado en folletos gerenciales, Año VIII, No. 11, noviembre 2004

disciplina que contribuya al establecimiento de las proporciones adecuadas del Socialismo, estudiando al consumidor como fuente de necesidades y deseos a satisfacer, para planificar la producción y organizar el proceso de intercambio de manera racional, ya que la desproporción que surge en ocasiones en la circulación entre la producción y la demanda solvente en el Socialismo, se debe fundamentalmente a errores subjetivos en materia de estudio de la demanda y de planificación, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.²

Muchos han sido los estudios realizados tanto teóricos como prácticos por diversos autores e instituciones sobre el marketing. Destacan Kotler, 1991; Bigné, 1997; Escuela Superior de Estudio de Marketing España, 1999; Heath y Wall, 2000; Díaz Fernández, 2000; Barreiro Pousa, 2002; Stanton, 2004; Muñoz Oñate, 2005; Sanz de la Tajada 2005 y John O' Shaughnessy, 2007.

En la propuesta de estos autores se manifiesta la concepción del diseño del plan de marketing a través de diferentes etapas, sin embargo se presentan algunos aspectos comunes, entre las que se pueden citar las siguientes: están orientadas a determinar la situación actual en que se encuentra la organización en el momento del estudio, a dónde se desea llegar y cómo se va a alcanzar ese estado deseado.

Se puede plantear que en Cuba a finales de la década del 80' del siglo pasado, se potenció esta actividad, definiéndose las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta materia en la enseñanza técnica y profesional, así como su incorporación paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias.

En las bases generales del perfeccionamiento empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluye el marketing (mercadotecnia) como un subsistema empresarial cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes.

Se precisa su alcance cuando se declara allí que..."La mercadotecnia es una filosofía

²Barreiro Pousa, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias económicas, 2002.

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"³

El año 2007 el Decreto Ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y Decreto 281⁴ reglamentos para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, aparece también incluido el sistema de mercadotecnia (capítulo XVIII) con un enfoque social. El sector empresarial está llamado a cumplir con este decreto por lo que las empresas necesitan del diseño y perfeccionamiento del mismo.

Más reciente aún y con una importancia crucial, en noviembre de 2010 se da conocer la convocatoria al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y su proyecto de lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal... porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.⁵

Dentro de este proyecto se incluyen varios acápites que están relacionados con la mercadotecnia como son: modelo de gestión económica, políticas macroeconómicas (política de precios), política económica externa (comercio exterior e inversión extranjera) y políticas para el comercio. De forma general en estos se relacionan elementos como: investigación de mercados, diseño de sistemas de comercialización, plan de negocios, desarrollo de nuevos productos y servicios, fomento de nuevas iniciativas empresariales, competitividad empresarial, entre otros.

El sector empresarial holguinero no queda exento a estas influencias del entorno y está llamada a dar un salto cualitativo y cuantitativo en su gestión.

El Grupo Comercial DORNA, como parte de este sector fue constituido en el año 1998 con el objetivo de recaudar divisas para la empresa provincial de servicios comunales aprovechando la oportunidad ofrecida por el mercado del crecimiento del turismo en el

³ Díaz Fernández, Iliana. Monografías .com. Marketing en Cuba; un estudio necesario

⁴ Decreto No 281:2007 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y de gestión empresarial estatal.

⁵ Castro Ruz, 2010. Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas.

territorio holguinero. Este grupo se dedica fundamentalmente a la comercialización de flores naturales, arreglos florales, ejecución de decoraciones con flores y plantas ornamentales naturales, diseño y mantenimiento de jardinería, limpieza de playas y recogida de desechos sólidos.

El Grupo Comercial DORNA desde su constitución ha alcanzado muchos logros, no obstante a ello a partir de la revisión documental y realización de investigaciones y dentro de ellas, auditorías de marketing (desarrolladas por la autora de esta investigación), han permitido identificar que durante los últimos tres años se han manifestado algunas insuficiencias, entre las que se listan las siguientes:

- disminución progresiva de las ventas
- no se tiene formulada la misión y visión
- no se realizan estudios de mercado
- no están formulados objetivos corporativos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados
- no existe una estrategia de marketing orientada al cliente
- los sistemas de marketing no están debidamente estructurado
- no cuenta con un instrumento que le permita evaluar sistemáticamente los servicios que presta e interactuar directamente con sus clientes (durante el año 2010, el nivel de insatisfacción del cliente externo fue del 70%).⁶

A manera de resumen se declara que el Grupo Comercial DORNA no tienen en cuenta los elementos que componen la planeación del marketing lo que constituye la **situación problemática** existente.

Lo expresado anteriormente permite definir que la presente investigación se enfrenta al **problema profesional** que los elementos que componen el Plan de marketing están dispersos, lo cual no permite su ejecución de manera armónica y que favorezca coordinar los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión.

⁶ Peña Sánchez, 2011. Aplicación del procedimiento para el mejoramiento del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos en DORNA.

Por lo que se declara como **objeto de estudio** la planeación estratégica del marketing. Se propone como **objetivo general** diseñar el plan de marketing para el Grupo Comercial DORNA mediante la metodología seleccionada que permita armonizar los elementos que lo componen y elevar los indicadores económicos.

Para cumplir el objetivo general, se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Revisión bibliográfica para la construcción del marco teórico referencial de la investigación, así como la evaluación crítica de los textos y apego a criterios.
2. Revisión bibliográfica de varias metodologías para la elaboración de planes de marketing que se adapte a las condiciones concretas del entorno empresarial cubano y específicamente al Grupo Comercial DORNA
3. Seleccionar el enfoque a utilizar en la investigación que se adapte a las condiciones concretas del entorno empresarial cubano y específicamente a la del Grupo Comercial DORNA
4. Auditoría de marketing para conocer el estado actual en el Grupo Comercial DORNA y el diseño del Plan de marketing.
5. Elaboración y presentación del informe técnico de la investigación

El **campo de acción** es el diseño de un Plan de marketing para el Grupo Comercial DORNA.

La **idea defender** en este trabajo se define como: sí se diseña y aplica el Plan de marketing que logre armonizar los elementos que lo integran se contribuirá a elevar los indicadores económicos en particular y empresariales de manera general.

La **novedad científica** es el propio diseño del Plan de marketing para el Grupo comercial DORNA como primicia de futuros trabajos que puedan suscitarse.

Por este motivo se considera desde el punto de **vista social** que este estudio constituye una herramienta valiosa para que la organización logre una mejor gestión comercial y por ende empresarial, debido a que la aplicación del plan de negocio propuesto puede llevar a lograr maximizar la eficiencia y eficacia de la organización, lo que sin duda influirá de forma positiva en los resultados de la organización, sus clientes y la sociedad en general.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos, cuantitativos y cualitativos** incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines:

Métodos teóricos:

- análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de mercadotecnia de la empresa y para el diseño e implementación de la metodología propuesta
- sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico de la empresa y su sistema de mercadotecnia
- analítico - sintético: para desarrollar el análisis del Plan de marketing (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis

Métodos empíricos: observación directa, trabajo en grupo, revisión documental, encuestas, etc.

El trabajo está estructurado en dos capítulos, el primero donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y en el segundo se describe la metodología utilizada, así como su aplicación concreta en la organización. Posee un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión.

La significación práctica radica que con la elaboración de un plan de marketing para el Grupo Comercial DORNA se contribuirá al incremento de los principales indicadores económicos de la entidad.

CAPÍTULO I. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y TEÓRICA DEL MARKETING

La Planificación desempeña un papel fundamental en la conducción de la economía... corregir las distorsiones inherentes a los mecanismos de mercado a fin de disminuir sus efectos negativos y, sobre todo, tomar en cuenta que su inevitable presencia supone retos y peligros que es indispensable enfrentar en lo económico, político, ideológico y social.⁷

En este capítulo se realiza un análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte al desarrollo de la investigación, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema, así como un resumen de los diferentes enfoques asociados a la temática tratada.

1.1 Evolución del marketing en el mundo

A través de los años el desarrollo de la actividad empresarial ha provocado la evolución en el tiempo del marketing, centrándose en las actividades de satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes, así como en las ventas y la publicidad.

En un estudio histórico del marketing se puede observar primero, los factores que causaron los cambios del marketing; segundo la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente, produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios, hay muy poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio.⁸

Con el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen sus capacidades manuales e intelectuales. Esto da como

⁷ Resolución económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Editora Política, 1998. Pág 25.

⁸ Zarate Tinoco, Erika Geraldine. El Comercio. Internet. (Consultado en Febrero 2011).

resultado que cada hombre produzca más productos de lo que necesita, pero careciendo de los demás.

En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del marketing. Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing.

En el paso siguiente de la evolución histórica del marketing los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de hombre de negocio comienza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre que interactúa entre productor y consumidor es el intermediario.

Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. Según (Barreiro Pousa, 2002) la exhibición de productos en las ferias es una de las formas más antiguas de promoción de ventas, ya que ofrece la mejor oportunidad de reunir y presentar una gran cantidad de productos y servicios a un gran número de compradores y representantes procedentes de muchos lugares.⁹

Existen hoy en día algunas naciones que están atravesando esta etapa de desarrollo económico. Se puede apreciar que los refinamientos y los avances del marketing van en general con los avances de la civilización.

Según Lambin J. J. el marketing no es una actividad nueva, puesto que cubre tareas que de hecho han existido siempre y que siempre han sido asumidas, de una forma o de otra, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.¹⁰

⁹ Barreiro Pousa, L. Las ferias comerciales como instrumento de marketing. Publicado en la revista Marketing en Acción. Bolivia, 2002.

¹⁰ Alabart Pino, Miriam L. Propuesta de estrategias de comercialización para el punto de venta 184 en Playa Costa Verde. Trabajo de Diploma, 2008-2009.

El marketing moderno en los Estados Unidos nació con la Revolución industrial. Asociado o como sub-producto de la Revolución industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. La artesanía familiar se transformó en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo.¹¹

Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.¹²

De hecho, el marketing masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con un sistema de marketing masivo pudieron funcionar las fábricas en un nivel óptimo de la producción, con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivado de la dimensión a medida en que se desarrolló la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por lo que fluyó el comercio se hicieron mayores; tuvieron que encontrarse métodos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en marketing fue el paso obligatorio de este desarrollo evolutivo.

De este análisis del desarrollo evolutivo del marketing se puede plantear que las fases por las que se ha transitado son las que se muestran en el anexo 1.

La importancia del marketing en los Estados Unidos en su conjunto, se ha hecho más latente a medida que ha continuado el aumento del nivel económico por encima de la mera subsistencia que era característico a la época anterior de la primera guerra mundial.

A partir del 1920, aproximadamente, excepto los años de la guerra y los períodos inmediato de la post-guerra, han existido en este país un mercado dominado por los compradores, es decir, la oferta potencial de bienes y servicios han sobrepasado con

¹¹ De La Colina, Juan Manuel. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing. www.monografias.com, juanmanuelcolina@hotmail.com, (Consultado en Febrero 2011).

¹² Hernández Ruíz, Alma D. Marketing intercambio en el socialismo. La Habana, 2009.

mucho la demanda real. Ha habido relativamente muy poca dificultad en producir la mayoría de estos productos; el verdadero problema ha sido venderlo.¹³

Generalmente no puede existir un alto nivel de actividad económica sin un correspondiente alto nivel de actividad de marketing.

Durante la época de recesión o depresión, existe un aminoramiento en la actividad del marketing que obliga a disminuir la producción. Se hace evidente que en la economía "nada ocurre hasta que alguien vende algo" y hay urgente necesidad de un marketing cada vez mayor y no de mayor producción.

Para los años 30' del pasado siglo el crecimiento de la capacidad productiva y de la extensión geográfica de los mercados, se produce un alejamiento entre productores y consumidores, y el estrangulamiento de los canales de distribución, lo que hizo necesario el incremento de la comunicación entre la empresa y sus consumidores.¹⁴

Salvo durante la gran depresión en los Estados Unidos, en ésta se elevó el ingreso discrecional y los consumidores comenzaron a exigir una mayor diversidad de productos, los excedentes y la superproducción comenzaron a ser un importante factor económico, la oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores, lo que comienza hacer una preocupación de los directivos un descenso de las ventas lo que causaría paralización de la instalación, dando paso a la creación de una organización comercial que juega un papel pasivo, que se basa en la estrategia de buscar salida a los bienes producidos.¹⁵

Esta organización ahora se encargaría de organizar, administrar y controlar la red de distribución, la fuerza de ventas y la circulación de sus productos, se incrementa la comunicación, apareciendo el embrión del fenómeno publicitario, dando paso al marketing operacional.

Para los años 70' las repercusiones ecológicas y sociales de un desarrollo unidimensional del consumo, da una modificación de la estructura de la oferta a nivel internacional que trae como resultado en este caso, la prioridad del marketing, el cual

¹³Morales García, Diana. Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal Holguín. Trabajo de Diploma, 2007-2008.

¹⁴ Kotler, Philip, 1991. Mercadotecnia. Edición Félix Varela 2000.

¹⁵ Tomado de: <http://www.abcpymes.com/mensual21.htm>. Aplicabilidad de la investigación de mercado. 2008.

debería evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación, que ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades de los clientes, el cual explota los impulsos emocionales de compra y una toma de conciencia ecológica de los excesos indiferenciados del consumo.¹⁶

Los resultados de los avances tecnológicos, la globalización, la aceleración de los intercambios y flujos comerciales y financieros, el crecimiento de la competencia internacional, el proceso de integración de las economías de los países y los cambios socio-culturales, entre otros, hacen cada vez más complejo el entorno, impactando en la actividad de las organizaciones, profundizando la incertidumbre en las que tienen que sobrevivir y desarrollarse, presentando nuevos desafíos y retos a los directivos, por lo que en los años 90´ se tiene en cuenta la explotación del marketing uno a uno.

El marketing en este periodo también tuvo una aplicación fuera del ámbito de la economía, ya sea referente a la producción que a los servicios, el cual se le conoce como marketing no lucrativo que presentaba un carácter público y social.

En el transcurso del tiempo aparece el llamado marketing one to one (uno a uno). El mercado del individuo, pasa por conocer a los clientes, uno a uno, a través de un avanzado sistema de gestión de perfiles individuales que empiezan con la utilización de herramientas de data mining (los programas informáticos que investigan las bases de datos de clientes existentes y permite la selección y localización de múltiples criterios sobre ellos que, en muchos casos, ni siquiera se soñaba poder obtener).¹⁷

Existe una continuación con el desarrollo de nuevos conceptos de bases de datos de

¹⁶ Morales, García, Diana. Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal Holguín. Trabajo de Diploma, 2007-2008.

¹⁷ Carpintier, D. Rodolfo. El marketing empresarial que viene. La Web de formación del directivo actual, España. (Consultado en Febrero del 2011).

gestión de perfiles individuales tipo broadvision y la consecuente capacidad para generar ofertas individuales según el perfil del cliente con el que se esté interactuando. Internet es el mejor campo de experimentación de esta modalidad del marketing moderno, lo que permite experimentar con lo más avanzado de los clientes, los que ya son early adopters (usuarios de la más temprana asimilación de nuevas tecnologías) de Internet y que, por esa simple razón, son mucho más proclives a utilizar sistemas avanzados sin pensarlo dos veces.¹⁸

En el nuevo concepto del marketing individualizado y la adaptación de campañas a cada uno de los clientes se puede contar con las herramientas necesarias para el seguimiento personal de cada perfil y, además, el descubrimiento de aficiones y comportamientos que, de forma habitual, sería incapaz de captar.

Este nuevo planteamiento, que gracias a las prestaciones de Internet reducirá muchos intermediarios, creará otros, mucho más capaces, generadores de valor añadido y reconocido como tales por empresas productoras y por el propio cliente.

Este tipo de comportamiento de los nuevos mercados se puede observar en todos los sectores productivos de la economía y su capacidad para mejorar procesos y eficacia.

1.2 Enfoques para la planeación del marketing

Con el recorrido histórico realizado se analizó el por qué se pasó de un marketing restringido a un marketing moderno, marketing operacional a un marketing estratégico, enfocado en las necesidades del cliente, además reconociendo de que es una actividad fundamental para las empresas.

El nacimiento del marketing data desde la antigüedad, pero su renacimiento surge para los años 50´del siglo XX donde la General Electric declara que la actividad empresarial debe ser encaminada en torno a los clientes para que su función sea efectiva.

Es necesario considerar que las actividades de marketing tales como la publicidad, la venta, los estudios de mercado y otras no son en sí mismas independientes, sino que constituyen una parte integrante y esencial de la actividad de las organizaciones, surgiendo así la necesidad de su planificación estableciendo una política de conjunto,

¹⁸ Díaz Fernández, Iliana. Monografías.com.Marketing en Cuba; un estudio necesario.

global y coherente, definida por completo en torno al cliente y dedicarse por entero a su puesta en práctica.¹⁹

La planeación estratégica prepara el terreno de una empresa, lo que se considera un proceso administrativo capaz de desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes, basándose en el establecimiento de una serie de pasos a seguir que son: una misión bien elaborada, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas.²⁰

Las estrategias de marketing desempeñan un papel importante en las empresas fundamentalmente como frontera entre esta, sus clientes y sus competidores.

También se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

Un plan de marketing es una herramienta básica, encaminada a la utilización de cada empresa que quiera ser competitiva, ya sea de cualquier tamaño o el sector donde se mueva, en este se destacarán acciones para un buen marketing, logrando los objetivos trazados por la empresa, de no ser llevado por la compañía, tiende a sufrir riesgos de fracaso y amplio desperdicio de recursos materiales y financieros.

Su función debe ser encaminada por el mismo sendero del plan estratégico, es decir, no se pueden ver de forma separada, por lo que se dice que un marketing es efectivo si recibe la ayuda de un plan de marketing pensado y diseñado correctamente, ya sea por cualquier metodología utilizada por el autor, lo que facilitara la integración de todas las actividades y asegurara un mañana posible para la empresa, ubicándola en un mercado competitivo y con una gran aceptación por los clientes.²¹

El plan de marketing también proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la

¹⁹ ESEM Internacional 2000. Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España. (Consultado en febrero de 2011).

²⁰ Stanton, William. Mercadotecnia. Editorial, Habana, Cuba, 2000.

²¹ Zarragoitia Alonso, María. Análisis, planificación y gestión. Centro de Estudios Técnicas de Dirección, 2006.

situación y posicionamiento en el que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan, permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se va destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos disponer.

Según (Sanz de la Tajada, 2005): en la confección de un plan de marketing se deben seguir los pasos siguientes: análisis de la situación, descubrimiento de oportunidades y problemas, formulación de objetivos comerciales, elaboración de estrategias y control permanente de los resultados.²²

Este autor no se refiere a la importancia de que se parta del contexto estratégico de la empresa para que los objetivos y estrategias del área comercial estén en plena correspondencia con él, solo valora la necesidad de descubrir los puntos oportunos y problemáticos que pueden presentársele a la empresa.

Se dice que cada empresa tiene su modelo de marketing, no existe un modelo único a seguir, más bien debe buscar estrategias para maximizar las ventas y los beneficios, por lo que existe una variedad de autores que proponen pasos para la elaboración de un plan de marketing.

En la propuesta de Kotler, 1991 se parte de la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones que se desean alcanzar, análisis de la situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programa de acción, declaración de beneficios y pérdidas esperadas, y control.²³

Existen diferentes versiones del contenido y etapas para la conformación de un plan de marketing, sin embargo se presentan algunos aspectos básicos, que de una u otra manera aparecen en todas las versiones, lo que ha conducido al establecimiento de

²² Sanz de la Tajada. Estrategias y políticas comerciales. Material del DEADE, 1996.

²³ Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill, 1991.

una metodología de trabajo, que acepta la incorporación de las variables que sean apropiadas a la empresa.

La investigación desarrollada por Bigné, 1997 propone realizar el análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones.²⁴

En estos pasos el autor se enfoca más en el análisis de la situación, sin una verificación de los factores internos y los factores externos.

La Escuela Superior de Estudio de Marketing España 2000, plantea etapas a seguir para la elaboración del plan de marketing a las cuales se refieren a continuación: análisis de la situación, pronóstico, objetivo, estrategias, táctica, control y retroalimentación, esta comenta que los mismos deberán ser operativos siendo una fuente de apoyo de la empresa, ignorándolo el plan de marketing serían exclusivamente un listado de buenas intenciones.²⁵

También indica que un plan de marketing debe reunir los siguientes hechos para que su conformación sea viable y segura a la hora de aplicarse, con el objetivo de alcanzar resultados favorables y aumentar su porción en el mercado: carta magna de la empresa, esté consensuado, las previsiones en ventas y beneficios sean razonables, que incluya objetivos, no sólo ventas y beneficios, que el binomio objetivo sea coherente, que la estrategia de medios sea idónea, el análisis de la situación y su diagnóstico sean objetivos, existan planes de contingencias, que se pueda efectuar revisiones periódicas, que esté aprobado por la dirección general y admitido por el resto de las áreas implicadas.²⁶

El autor Stanton, 2000 plantea ocho pasos que se centran en planes de productos o de marcas, dando una amplia profundización a todos los pasos, los cuales se representan en las siguientes secciones: resumen para los ejecutivos, situación actual del marketing, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de marketing, programas de acción, presupuestos y el control.²⁷

²⁴Bigné, Enrique. Marketing de destinos turísticos, 1997.

²⁵ Citado por Pupo Guisado, Beatriz y González Velázquez, Mirna L. Metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de las diferentes cadenas de la región.

²⁶ Escuela Superior de Estudios de Marketing. Plan de Marketing.

²⁷ Stanton, William. Mercadotecnia. Editorial, Habana. Cuba, 2000.

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

¿Dónde estamos en este momento?

¿Hacia dónde deseamos ir?

¿Cómo podemos llegar allá?

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

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

También puede mejorar la asignación de los recursos, la coordinación entre los diferentes departamentos, estar mejor preparados ante los cambios bruscos del mercado y ante las acciones de los competidores, por lo que exige tiempo, esfuerzos y la necesidad de adaptarse al cambio rápidamente.

Heath y Wall, plantean como etapas esenciales las siguientes: análisis del entorno y los recursos, formulación de objetivos estratégicos y establecimiento de líneas operativas de marketing.²⁸

John O'Shaughnessy plantea que los pasos para conformar el plan deben ser los siguientes:

- establecimiento provisional de los objetivos de mercado
- revisión histórica
- interpretación de los datos obtenidos
- cálculo de los vacíos de planificación

²⁸ Alabart Pino, Miriam L. Propuesta de estrategias de comercialización para el punto de venta 184 en Playa Costa Verde. Trabajo de Diploma, 2008-2009. Citado.

- análisis del problema
- búsqueda de estrategias
- evaluación de estrategias y planes de contingencia que permitan en el futuro opciones distintas a la estrategia seleccionada.²⁹

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

1.3 Desarrollo en Cuba del marketing. Estado actual

El desarrollo del marketing en el socialismo, da la posibilidad de estudiar a los clientes como fuentes de deseos y necesidades, garantiza la producción y la demanda, debido a que son unos de los errores más frecuentes presentados, lo que genera una contradicción que frena el crecimiento de la producción y el nivel de vida material de los miembros de la sociedad.

En Cuba ocurrió un proceso distinto con el marketing a lo largo de los años, en la década del 50', Cuba era en el continente americano una plaza avanzada en la utilización de las técnicas de marketing, sólo que estas estaban orientadas a las ventas, al consumo y, por consiguiente privilegiaban la publicidad como característica distintiva de estas técnicas en esa época.

Como se conoce después del triunfo de la Revolución en 1959, se declara un carácter socialista en el país, lo que el marketing no se estudiaba en las universidades, pues a este se le conocía como una técnica de economía de mercado exclusivamente la cual se negaba en el socialismo, se decía que un mercado relacionado con el marketing no era necesario, muchos predicaban de que era una filosofía del capitalismo.³⁰

En 1971 se creó el Instituto de investigación y orientación de la demanda interna y se realizaron otros intentos en la Cámara de Comercio, el Ministerio de Comercio Interior, el Ministerio de la Industria Alimenticia, el Instituto Nacional de la Pesca y otros, con el

²⁹ Ibídem

³⁰ Colectivo de autores. Fundamento de Marketing. Edición del MES. P.130.

objetivo de crear un método científico socialista en el marketing, sin embargo no existía una conceptualización del marketing para su aplicación.³¹ No es hasta 1988 en un evento celebrado que se valoró la necesidad de unificar criterios y dar un enfoque científico y dialéctico a la enseñanza y aplicación del marketing en Cuba, desarrollando una cultura orientada al consumidor capacitando no sólo a especialistas y funcionarios, sino también a los dirigentes que toman decisiones en esta esfera.³²

Esto dio paso a la creación de un grupo de marketing en el país para definir las bases científicas y los principios político-ideológicos del marketing en Cuba, comenzándose así la capacitación de profesionales en esta disciplina, la cual se fue incorporando paulatinamente a los planes de estudios de carreras universitarias y en la enseñanza técnicas y profesionales.

El marketing en el socialismo es una herramienta de utilidad filosófica y de optimización de las relaciones entre productores y consumidores, ya sean sociales o individuales, ya sean productos o servicios, de igual manera y de forma acentuada.

En la esfera social, cultural y en el sector público, también puede ser una herramienta de orientación, de guía, de educación y movilizadas de las grandes masas hacia el perfeccionamiento de la sociedad.

En la década del 90, el campo socialista europeo desapareció y Cuba quedó bajo una incógnita comercial cuyas características fundamentales fueron:

- desaparición de las comodidades financieras que ofrecía el extinto Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME)
- se comenzaron a frenar las producciones sin garantía de ventas en el mercado
- pérdida de más del 85% de su mercado, que era fundamentalmente del extinto campo socialista europeo
- la mayoría de las empresas tuvieron que cambiar sus perfiles productivos para evitar el cierre.

Al cambiar el entorno económico del país, las empresas cubanas se vieron obligadas a cambiar y a tratar de ponerse a tono con los momentos actuales del mercado mundial.

³¹ Morales, García, Diana. Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal Holguín. Trabajo de Diploma, 2007-2008.

³² Ibídem

A partir de éste momento y hasta la actualidad, teniendo en cuenta la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior, las características fundamentales del entorno empresarial cubano en cuanto al conocimiento y aplicación del marketing fueron:

- algunos términos hasta entonces estigmatizados comenzaron a asomarse en la arena empresarial de la Isla
- se comienza a estudiar el marketing, introduciéndose total o parcialmente en algunos sectores de la economía
 - el marketing en muchas empresas no tiene jerarquía real, aún cuando su importancia sea reconocida oficialmente
 - las decisiones de negocios no siempre parten de un conocimiento del mercado
 - pocas empresas usan con rigor el instrumental científico del marketing, tales como: investigaciones de mercado, estudios del comportamiento del consumidor, pronósticos de demanda, diseño de oferta apropiada, etc.³³

Ya para 1998 surge con el Decreto Ley 187 el Perfeccionamiento Empresarial lo que su experiencia es muy reciente. Cuando se habla de ello se concibe como una necesidad de rediseñar, reorganizar, transformar y de cambiar, esto va mucho más allá de soluciones tecno-estructurales más o menos formales y, como es natural, comprende a las personas.³⁴

Su aceptación tuvo lugar debido a la apertura de la economía nacional en nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior, también se conoce que en algunos sectores de la economía se introduce parcial o totalmente.

Este se basa en preparar a la sociedad, pues el Perfeccionamiento Empresarial es parte del proceso de transformación que debe ocurrir en la sociedad cubana.

La herramienta utilizada como avance económico de las empresas del país, tiene como objetivo principal, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad, promoviendo las

³³ Garrido González, Beatriz et al (2008). Análisis crítico del módulo de marketing dentro del perfeccionamiento empresarial. Marketing estratégico

³⁴ Barreiro Pousa, Luis A. Socialismo y Marketing. Revista Espacio Cuba No. 9/2003, (Consultado en febrero de 2011).

condiciones necesarias para elevar la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Para 1999 el compañero Raúl Castro, segundo secretario del Partido Comunista de Cuba, en varias de sus intervenciones en las Asambleas Provinciales del Partido subrayó la complejidad de lograr en todos los trabajadores y cuadros la comprensión de los objetivos y principios del nuevo sistema de dirección empresarial.³⁵

Asimismo, apuntó que el sistema no podía comenzar en ninguna empresa donde las personas desconocieran los propósitos del perfeccionamiento y no dominaran cuál debía ser su papel individual a desempeñar.

Este proceso de perfeccionamiento, por su connotación estratégica, es una constante de trabajo y va encaminada a todas las áreas de la empresa con el objetivo que funcione como un todo la entidad.

Mejorar todas las áreas conlleva a mejorar también las estrategias del marketing que puedan crear espacios reales y palpables para una buena elaboración de una planeación estratégica y de un plan de marketing, lo que puede traer como consecuencia a mediano y a largo plazo una mejor ubicación de las empresas en el mercado con respecto a la aceptación de los clientes.

En el año 2007 el decreto la ley No. 252 sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y decreto No. 281 reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, aparece incluido el Sistema de Marketing (capítulo XVIII) con un enfoque social.³⁶

El mismo plantea que el marketing es una concepción moderna en la dirección de la empresa, basada en los deseos, necesidades y demandas de la sociedad y de los clientes, por lo cual se considera uno de los principales procesos de la empresa.

Por su parte este decreto cuenta con una variedad de artículos que parten desde el 645 hasta el 670, por ejemplo:

³⁵ Alharna Belamaric, Rafael, et al. Perfeccionamiento empresarial realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales, 2001.

³⁶ Decreto No 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y de gestión empresarial estatal.

Artículo 646, expresa que el éxito de una empresa será mayor en la medida que sea capaz de elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de marketing específicos para cada uno de ellos.

Artículo 655, refiere que un elemento importante es garantizar por la empresa ofertas de productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado, lo cual conduce al éxito de la empresa.

Artículo 669, indica que cualquiera que sea la organización que se adopte siempre se tendrá en cuenta en la administración del marketing, como un proceso de la empresa donde intervienen varias estructuras, desde el personal que labora y se relaciona con el mercado de clientes y de suministradores, con las ventas y compras, con la publicidad y la promoción, los investigadores de mercado y los jefes de las unidades empresariales de base, hasta el director general de la empresa.

El sector empresarial está llamado a cumplir con este decreto, las empresas necesitan del diseño y perfeccionamiento del mismo.

Se puede decir que en el contexto de un entorno, también en perfeccionamiento una organización dada por buena, no es la que se condiciona al entorno, sino la que tiene en cuenta el entorno, busca mejorar la eficiencia y eficacia de la organización, hacer que las cosas sucedan y no esperar a que sucedan, esto es hacer que el entorno en el que se desenvuelve la organización y del que ésta depende para subsistir marche a la par y apoye el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, lo que permitirá que cobre sentido y se haga realidad el diseño de una estrategia.

Para noviembre del 2010 se da a conocer la convocatoria al VI Congreso del PCC y su proyecto de lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución, lo que dará paso a la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social.³⁷

Dentro de estos lineamientos se encuentran parámetros basados en el marketing, dirigido al comercio exterior, interior, política de precios, investigación de mercados, diseño de sistemas de comercialización, plan de negocios, desarrollo de nuevos

³⁷ Castro Ruz, R. 2010. Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas.

productos y servicios, fomento de nuevas iniciativas empresariales, competitividad empresarial enfocado en la importación, exportación, entre otros.

Entre los lineamientos de la política económica y social con respecto al marketing se encuentran los planteamientos y las esferas donde se reconoce su participación, los cuales a continuación son presentados.

Actualización de Modelo de gestión económica.

Políticas macroeconómicas, en la esfera de la política de precios

Política económica externa, en la esfera del comercio exterior e inversión extranjera

Política de ciencia, tecnología e innovación, en la esfera de los lineamientos generales

Política social, en la esfera de empleo y salarios

Política agroindustrial, en la esfera de los lineamientos generales

Política industrial y energética

Política industrial, en la esfera de lineamientos para las principales rama

Política para el turismo, en la esfera de lineamientos generales.³⁸

Este proyecto de lineamientos de gran cobertura, se desplaza a todos los sectores del ámbito nacional ya sea estatal o particular, presenta un amplio desarrollo para la explotación del marketing para ambos sectores, lo que le permitirá a la población un mayor acercamiento a esta ciencia que muchos desconocen su función, que es una de las principales fuerzas para el desarrollo tanto interior como exterior de cualquier actividad económica.

1.4 Estado actual del marketing en el Grupo Comercial DORNA

Para comprobar la situación actual del marketing en DORNA se efectuó una auditoría en esta materia, según la metodología de Barreiro Pousa, 2001³⁹, dando cumplimiento a esta directiva se inició con una breve caracterización de este Grupo Comercial según se muestra en el anexo 2, la cual fue realizada a inicios de este año.

1.4.1 Caracterización del Grupo Comercial DORNA

Al producirse el triunfo de la Revolución, existían actividades que eran desatendidas por las alcaldías, muchas de ellas propiciaban el robo de los fondos, así como las

³⁸ Proyecto de lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

³⁹ Barreiro Pousa, Luís. Guía para la Auditoría de Marketing. CETED.(2001).

llamadas botellas y privilegios de los gobiernos de turno.

Se constituye por el Gobierno Revolucionario la Junta de Coordinación y de Inspección (JUCEI) y dentro de este se incluyen las actividades de comunales. En Holguín estas eran realizadas por una pequeña cantidad de trabajadores y se tenía un solo camión y un carretón tirado por un mulo para la recogida de desechos sólidos así como una camioneta para el alumbrado público.

Luego se le llaman administraciones regionales y en el año 1966 surge el Poder Local y Servicios Comunales se convierte en un departamento dentro de este.

A raíz de la división político administrativa, en el año 1976, se crean los sectoriales provinciales y municipales de Servicios Comunales. En la década del 80 al 90 dejan de pertenecer a este la vivienda, acueductos, alcantarillado y limpieza de fosas; se incorpora la atención como inversionista de los viales urbanos y rurales y se crea la empresa provincial de Viveros y Jardines en el año 1977.

El día 2 de enero del año 1990 son transferidas en Holguín estas actividades a las direcciones de servicios comunales de cada municipio y fue creada la unidad presupuestada provincial de servicios comunales asumiendo la producción de sarcófagos, su distribución y adquisición de las materias primas para estos fines, así como un vivero provincial, y un jardín para fomentar la producción de semillas de flores y suministrarlas a los municipios, además de producir maceteros de barro, cepillo para el barrido de las calles, palillos para coronas y herraje para sarcófagos.

En el año 1990 con el derrumbe del campo socialista y su repercusión negativa en la economía cubana, se decreta el Período Especial y los servicios comunales no quedan excepto de afectaciones, teniendo que tomar medidas extremas que garantizaran la continuidad de tan sensible servicio a la población.

Comenzando la recuperación del país en el año 1997, el objeto social de Servicios Comunales en la Unidad Presupuestada Provincial en Holguín, se decide modificar e incrementar algunas actividades con el objetivo de recaudar divisa para el sector se concreta este ingreso en la tala y poda de árboles existentes en calles, avenidas y carreteras que puedan dañar las líneas telefónicas y eléctricas, la recuperación de

materias primas ferrosas y no ferrosas y su venta a la institución encargada de su compra y pago.⁴⁰

Es entonces que en el año 1998 se crea el Grupo Comercial DORNA con el objetivo de incorporarse a la tarea de recaudar divisas para este sector estableciendo negocios con municipios cercanos y entidades estatales entre ellos el polo turístico de Holguín que se encontraba en pleno auge constructivo, asesorando, diseñando y ejecutando los jardines de los hoteles y acondicionado las playas de la región.

Desde su creación se subordinó a la empresa municipal y a partir del día 19 de octubre del año 2010 a la unidad provincial⁴¹ quedando dividida la floristería en dos unidades estratégicas de negocio.

Dentro de los principales servicios que presta DORNA se destacan los servicios de floristería, jardinería, limpieza de playa y recogida de desechos sólidos.

Actualmente el objeto social de esta empresa está enmarcado en brindar los servicios siguientes:

- brindar los servicios de limpiezas, mantenimiento y conservación, en las áreas de las playas dedicadas al turismo (en moneda nacional y divisas)
- brindar servicios de recogida de desechos sólidos a hoteles y entidades ubicadas en polos turísticos (en divisas y moneda nacional)
- realizar el fomento, reconstrucción y mantenimiento, conservación y atención cultural de las áreas verdes. A la población y a entidades estatales autorizadas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros (en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas)
- producir y comercializar (en moneda nacional) decoraciones, ambientación, flores y arreglos florales, plantas naturales, ornamentales y artificiales a entidades estatales,
- en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales y representaciones extranjeros, inmobiliarias y residencias de extranjeros.

⁴⁰ Reseña histórica de Servicios Comunes. Varona Pérez, Freddy. (Director por más de 20 años de la entidad).

⁴¹ Documento que obra en el expediente de protocolo de la entidad.

- brindar servicios de poda y tala de árboles. A entidades estatales autorizadas: asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representaciones extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros (en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas)
- brindar servicios de decoración de locales y plazas a entidades estatales en moneda nacional
- brindar servicios públicos de recogida manual y mecanizada de los residuos sólidos urbanos, así como de tratamiento y disposición final de los mismos. A entidades estatales autorizadas en moneda nacional y en divisas a empresas mixtas, asociaciones económicas internacionales, al cuerpo diplomático, firmas y representantes extranjeras, inmobiliarias y residencias de extranjeros.

1.4.2 Entorno de marketing

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

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

Desde el punto de vista **económico** aunque en la organización se registran los ingresos reales no se profundiza en el análisis de las causas de su variabilidad como son los posibles niveles de endeudamiento y de ahorro.

Analizando desde el punto de vista **ecológico**, en esta entidad no se conoce por parte de los directivos las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano.

Esta entidad no cuenta con una **tecnología** de adecuadas condiciones para ejecutar sus servicios. Para el traslado de los desechos generados por el servicio de limpieza de playa se realiza con un tractor con carreta, en estos momentos no dispone de transporte ligero para las actividades comerciales, para la distribución y entrega de los servicios florales se cuenta con un panel isotérmico, que permite la entrega de los arreglos florales con la calidad requerida, pero este no posee el mejor estado técnico

que posibilite hacer las entregas de los servicios al cliente como fue convenido desde un inicio de forma estable y en los horarios solicitados, debiendo el cliente acudir a la instalación a recoger el servicio.

Desde el punto de vista **político legal** la entidad tiene aprobado su objeto social que le permite realizar varios servicios y muchos de ellos no se explotan al máximo pero en cambio se siente su restricción en cuanto a la limitación de la venta de flores importadas de forma minorista.

Con respecto a la variable **cultural**: no se conocen valores culturales del mercado actual, ni clases sociales a las que se le presta el servicio, ni subculturas.

1.4.3 Microentorno

Como el mercado es limitado se considera que constituye una deficiencia no tener identificadas las tendencias relacionadas con el mercado, su crecimiento, rentabilidad, etc.

En la actualidad no se tiene diseñado un instrumento que le permita evaluar sistemáticamente el servicio que presta y en consecuencia conocer la opinión de sus **clientes**.

No se realizan estudios de mercado por tanto no se toman medidas al respecto para contrarrestar el impacto.

Ave del Paraíso Santiago de Cuba es el principal competidor, de este no se conoce su porción de mercado, fortalezas y debilidades, ni tampoco estrategias u objetivos.

En cuanto a las vías de **distribución** se mantiene nivel cero (0) pues la venta se realiza directamente productor-consumidor, desde la creación de DORNA, se ha entregado el servicio directamente en el domicilio del cliente aunque en los últimos períodos los servicios florales los debe recoger el cliente en la sede del productor.

Un elemento negativo para DORNA es que cuenta con un solo **suministrador** y a su vez no realiza estudios de sustitución de estos productos con la calidad exigida por este mercado.

De otras **entidades de servicio** DORNA no conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte, almacenamiento y de los servicios financieros, pero en parte los de servicios de publicidad e investigación de mercado.

DORNA no tiene identificado los grupos que representan oportunidades o problemas para su entidad tampoco ha dado pasos que precipiten o no esa situación.

El Grupo Comercial DORNA reconoce la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio de las demandas y deseos de los clientes, aunque no muestra una buena capacidad de reacción antes los eminentes cambios del entorno.

1.4.4 Estrategia de marketing

La dirección de esta entidad reconoce la obligatoriedad de centrar la actividad de la empresa al servicio de las necesidades y deseos de los clientes aunque para las actividades de limpieza de playa; recogida de desechos sólidos y flores no muestra una buena capacidad para dar una rápida y efectiva respuesta a los cambios del entorno.

El mercado meta de la entidad es el sector estatal que opera en divisas y fundamentalmente el polo turístico norte de Holguín.

La misión y la visión no están formuladas.

No tienen definidos los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados.

No existe una clara estrategia de marketing que permita alcanzar los objetivos propuestos.

No se ha desarrollado una estrategia de posicionamiento adecuada.

Los recursos existentes no se encuentran distribuidos óptimamente para el cumplimiento de estos con los componentes de calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación.

1.4.5 Organización del marketing

En la empresa existe un departamento de comercial, pero a nivel de grupo comercial lo que existe es la plaza de gestión comercial, encargada de la contratación, solicitudes de suministros de flores, facturación de algunos servicios (recogida, limpieza de playas y jardinería), a su vez no posee total autoridad para influir en las actividades de la entidad que puedan afectar la satisfacción de los clientes.

En cuanto a la eficacia funcional si existen buenas relaciones de comunicación entre el departamento a nivel de empresa y la técnica de gestión comercial y de esta con las demás áreas del grupo comercial.

1.4.6 Sistemas de marketing

Con respecto a los **sistemas de información**, este no está conformado, no se realizan investigaciones de marketing que una vez obtenidos sus resultados permitan transformar estos datos en información efectiva para la toma de decisiones en relación con sus clientes potenciales, competencia, suministradores u otros grupos de interés.

El **sistema de planificación de marketing**, no se lleva a cabo, no se mide el mercado potencial y no se hacen previsiones de ventas. No se confeccionan planes de negocio.

Lo expresado anteriormente conlleva a que no existen procedimientos de control que aseguren que se cumplan los planes y objetivos de marketing trazados como no se analizan periódicamente la rentabilidad de los productos, el mercado, y canales de distribución. No se realizan análisis de costos de marketing.

Se adolece de acciones para el desarrollo de nuevos productos.

1.4.7 Mezcla de marketing

Está establecida la **cartera de servicios** aunque no resulta consistente, además no se realizan análisis de esta con vistas a evaluar su ampliación o contracción. La entidad conoce en alguna medida la percepción de los clientes sobre sus servicios y la percibida por estos de la competencia, del primero se determinó que aproximadamente el 70% se encuentra insatisfecho.⁴²

Los **precios** están regulados por la resolución conjunta 1/2005 del Ministerio de Economía y Planificación y Finanzas y Precios, aunque no se tienen establecidos objetivos que establezcan términos de revisión periódica de estos. No existe nivel de conocimiento de la elasticidad de la demanda en relación con los precios. No se conoce sobre la relación calidad – precio para los productos de la competencia.

Está definida la **distribución** de los servicios de flores, los demás se realizan en el domicilio del cliente.

No están formulados los objetivos, políticas o estrategias de **comunicación** de la entidad y por tanto no se evalúa presupuesto para estas acciones porque no se realizan.

⁴² Peña Sánchez, Ovidio. Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Aplicación del procedimiento para el mejoramiento del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos en DORNA. Uho. 83p.

La técnica de relaciones publicitarias para el turismo por vía telefónica es la encargada de recepcionar las ventas diarias, esta trabajadora posee la competencia laboral para realizar la actividad. Se determinó que faltan las estrategias para desarrollar esta actividad ya que no están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta o intercambiar personalmente con los clientes que permita valorar resultados.

1.4.8 Resultados de marketing

La ejecución del plan de marketing no se puede evaluar ya que no se confecciona. El análisis de la rentabilidad de los servicios no se efectúa sistemáticamente y por tanto no se evalúan alternativas para entrar en nuevos mercados.

Al realizar el análisis de costo-efectividad se percibe que no cuentan con sistemas que le permitan retroalimentarse de la satisfacción de los clientes.

No se calcula ni se analiza la evolución de la cuota de mercado de los servicios que se prestan.

No se valoran, ni analizan las tendencias del comportamiento en las ventas.

No se evalúa la eficiencia de los gastos en publicidad o promoción, este se hace de forma empírica, no se elabora el presupuesto.

1.4.9 Conclusiones

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

Principales logros:

- cuenta con un personal altamente calificado de categoría internacional
- tiene definida la cartera de productos así como sus precios

Principales problemas:

- del análisis del macroentorno se detectó la inexistencia de información de las variables demográficas, económicas y cultural
- no tiene debidamente identificados la competencia, los clientes actuales y potenciales, los mercados, su crecimiento y su distribución geográfica
- no posee una tecnología adecuada para realizar los servicios de limpieza de playas y recogida de desechos sólidos
- cuentan con un solo suministrador

- la misión y visión no están formuladas
- no están definidos los objetivos corporativos de marketing que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados
- no existe una estrategia de marketing bien definida
- inadecuado desarrollo de estrategias de posicionamiento y mezcla de marketing
- no están debidamente distribuidos los recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing
- se carece de un grupo que se dedique a la actividad de marketing completamente
- los planes de marketing no se confeccionan
- los sistemas de marketing no se están debidamente implementados
- las previsiones de demandas no se realiza
- se adolece de un instrumento que le permita evaluar sistemáticamente los servicios que presta e interactuar directamente con sus clientes (durante el año 2010, el nivel de insatisfacción del cliente externo fue del 70%)⁴³

Por lo que se puede concluir que el Grupo Comercial DORNA no tiene en cuenta para su gestión comercial los elementos que componen un plan de marketing, estos están dispersos, lo cual no permite su ejecución de manera armónica y que influya positivamente en los indicadores económicos. Esta situación demanda soluciones en el orden metodológico aplicando herramientas de la Ingeniería industrial y de ciencias afines.

⁴³ Consultar Peña Sánchez, Ovidio. Trabajo de Diploma 2011.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

Las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación⁴⁴ y esta depende más de acumulaciones de pequeñas progresos que de un trascendente hito tecnológico.⁴⁵

En este capítulo se expondrá la metodología a utilizar así como su aplicación para llevar a cabo el cumplimiento del objetivo general propuesto. A esta metodología se le realizaron adecuaciones de tareas concretas y herramientas propias de la ingeniería industrial aplicables al Grupo Comercial DORNA.

La metodología de Stanton, 2000 (anexo 3) fue escogida ya que 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.

Las estrategias de marketing desempeñan un papel importante en las empresas fundamentalmente como frontera entre esta, sus clientes y sus competidores.

También se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

2.1 Metodología utilizada para el diseño de un plan de marketing

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

La metodología propuesta cuenta con ocho etapas a realizar en el diseño del plan de

⁴⁴ Citado por Barreiro Pousa, L. Tesis en opción al grado de Doctor en ciencias económicas. Universidad de La Habana. Febrero 2002.

⁴⁵ Barreiro Pousa, L Tesis en opción al grado de Doctor en ciencias económicas. Universidad de La Habana. Febrero 2002.

marketing las que se explicarán a continuación:

Etapas I. Resumen para ejecutivo.

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

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

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

Etapas IV. Objetivos y problemas

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

Tarea. Redactar los objetivos en función de ¿cómo lograr incrementar una porción del mercado?

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

Etapas V. Estrategias de marketing

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

La estrategia del marketing es la lógica 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 cómo responde cada estrategia a las amenazas, oportunidades y problemas clave que se describen en secciones anteriores del plan.

- **Nivel de gastos de marketing.** El gerente debe distribuir el presupuesto de marketing que se necesitara para ejecutar las diversas estrategias. Sabe que los presupuestos más altos producirán más ventas, pero está buscando el presupuesto de marketing que producirá los mejores resultados en lo referente a las utilidades.

Herramientas. Elaboración de estrategias y análisis de las matrices.

Etapas VI. Programas de acción

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

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

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

Etapas VII. Presupuestos

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

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

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

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

Etapas VIII. Controles

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

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

Herramienta: control estratégico y operacional

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 Grupo comercial DORNA no queda exenta de esas influencias y debe revisar y adecuar su sistema de comercialización para explotar los mercados potenciales y mejorar la satisfacción de sus clientes actuales.

Par ello se proyecta la adición al objeto social de la comercialización al detalle o minorista a persona naturales en CUC el cual según estimación mínima debe demandar 3780 servicios florales.

Se prevé elevar la satisfacción de los clientes actuales y futuros del mercado industrial mediante la mejora del diseño y variedad de los servicios florales a través de la reactivación de los contratos y compra al proveedor de insumos y artículos de floristería

para diversificar los diseños del surtido, además de la venta minorista a otros clientes que solicitan los servicios. Este mercado debe demandar 868 solicitudes.

Los elementos anteriores permitieron estimar el nivel de venta anual y el costo de producción, los cuales ascienden a 75,55 MP y 45,08MP respectivamente.

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

Estos objetivos estarán acompañados de un gasto de marketing de 17,45 MP, debido a las acciones de servicios promocionales y reajustes de precio que permitirán atraer a los clientes hacia la cartera de servicios, lo cual representa solo el 2,31% del total de las ventas totales.

2.2.2 Situación actual del Marketing

Descripción del mercado: la dirección de DORNA no tiene definido las tendencias relacionadas con el tamaño de su mercado, su segmentación, el crecimiento a corto y largo plazo, la distribución y rentabilidad.

Opera en el mercado industrial hacia organizaciones que adquieren los servicios que oferta DORNA y los introducen dentro de sus ciclos de sus servicios que se venden o se suministran a otros, específicamente a Cadenas de Hoteles Gaviota, Cubanacán y en menor medida Islazul y empresas mixtas como Moa Niquel S.A, ETECSA y Cervecería Bucanero S.A.

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

El Grupo hotelero Gaviota clasifica como consumidor grande ya que representa más del 60% del total de las ventas anuales de DORNA. El Grupo hotelero Cubanacán clasifica como consumidor mediano ya que representa la mitad del primero alrededor del 30% del total de las ventas anuales y el resto de los clientes clasifican como consumidores pequeños ya que no son significativas las compras en comparación con los dos anteriores y por ende a estos se le deben realizar los mayores esfuerzos de marketing.

En la tabla 1 se muestra el tamaño del mercado segmentado, y el por ciento que estos representan en las ventas en MP del período analizado 2008-2010, las cuales han disminuidos en todos los consumidores.

Segmentados	%	2008	%	2009	%	2010
Gaviota	66,24	132.95	66,79	83.56	61,97	53,74
Cubanacán	31,62	63.46	30,15	37.72	35,35	30,65
Islazul Ciudad	1,20	2.40	1,00	1.25	0,73	0,63
Tunas	0,17	0.33	0,80	0,99	0,26	0,22
Moa	0,19	0.38	0,00	0,00	0,00	0,00
Granma	0,00	0.00	0,00	0,00	0,15	0,13
Clientes eventuales	0,58	1.16	1,27	1.60	1,54	1,34
Ventas netas (MP)		200,68		125,12		86. 71

Tabla 1. Tamaño del mercado industrial en que opera DORNA (MP)

A criterio de esta autora un mercado potencial es el mercado de consumo que hasta este momento no se explota debido a la restricción que ofrece el objeto social de DORNA para la comercialización al detalle y forma de pago en efectivo, sobre todo se pudiera penetrar los servicios florales confeccionados con flores importadas.

Dentro de ellos se puede enfocar en las celebraciones de quince, bodas, cumpleaños, regalos, etc., para lo cual se debe segmentarse en las variables que se observan en la tabla 2.

Variable	Subvariable
Geográficas	tamaño del municipio grande ya que Holguín es una ciudad de 342 772 habitantes
	densidad que predomina es la poblacional urbana con 294 313 habitantes
Demográfica	edad/sexo se le dará alcance a la mayoría de los grupos de edades priorizando las jóvenes entre 10 y 14 años con 8 360 habitantes, los jóvenes de ambos sexos entre 15 y 29 años que son 57 120 habitantes y adultos hasta 45 años con 76 441 habitantes
	el tamaño y ciclo de la familia en Holguín predominan los matrimonios con 1, 58 hijos por mujer
	el ingreso/ocupación del sector que tiene ingresos en CUC, remesas y los colaboradores que en total manejan alrededor de 8 millones de CUC al año.
Psicográfica	clase social de media y alta que son lo que tienen esos niveles de ingresos.
De la conducta	ocasiones de compra de manera especial ya que será para eventos y días de celebraciones especiales
	los beneficios buscados serían los atributos de calidad
	la tasa de uso usuarios pequeños ya que la cantidad a comprar será pequeña, así como una baja frecuencia ⁴⁶

Tabla 2. Segmentación del mercado de consumo de DORNA.

Revisión del producto: la línea de producto/servicio o surtido como también se le conoce, en DORNA está compuesta por arreglos florales, decoraciones, jardinería,

⁴⁶ La información contenida en esta tabla fue tomada del sitio web <http://one.cu>

limpieza de playa y recogida de desechos sólidos. Los últimos tres se prestan exclusivamente en los hoteles del polo turístico Pesquero-Guardalavaca.

En la tabla 3 se muestran los ingresos obtenidos por DORNA en los períodos anteriores por cada uno de los servicios que tienen diseñados en su línea y en el anexo 4 se muestra el componente en CUC que representan de estas.

Descripción del servicio	%	Año 2008	%	Año 2009	%	Año 2010
Arreglos florales	5,16	10,34	13,59	16,997	11,77	10,21
Decoraciones	60,49	121,40	54,86	68,64	44,67	38,73
Sub-total flores	65,64	131,75	68,44	85,63	56,40	48,94
Jardinería	27,22	54,63	19,51	24,41	28,00	24,26
Limpieza de playa	4,08	8,19	9,92	12,41	12,94	11,21
Recogida de Desechos Sólidos	3,06	6,13	2,13	2,67	2,65	2,29
Total (MP)		200,69		125,12		86,71

Tabla 3. Ingresos por línea de producto/servicio de DORNA (MP)

En el período analizado se observa que los mayores ingresos se concentran en los servicios florales fundamentalmente las decoraciones estos representan más del 50% del total de ventas en cada uno de los años analizados. El comportamiento de estos servicios florales agrupados según el criterio de la jefa de brigada, la florista decoradora de más experiencia en la entidad, la técnica de relaciones publicitarias para el turismo, la técnica de gestión comercial y la jefa del grupo DORNA estos se agruparon según se describe en la tabla 4 y en el anexo 5 se representa el comportamiento de estas ventas de forma gráfica durante el período analizado.

Descripción del Producto	Segmentación por precios (\$)
Soliflor decorado y ramos de obsequio	Desde 1,50 hasta 09,00
Ramos de Obsequio	Desde 10,00 hasta 50,00
Centros de mesa	Desde 03,00 hasta 09,00
Arreglos florales y decoración de búcaros	Desde 10,00 hasta 70,00
Bouquet	Desde 08,00 hasta 25,00
Botonier, corsage, tiara, manillas	Desde 0,50 hasta 10,00
Decoración de bodas (incluye los centros de mesa y de columna, pétalos y rosas)	Desde 03,00 hasta 10,00

Tabla 4. Segmentación de los servicios de arreglos florales.

Le continúa en niveles de ventas, el servicio de jardinería con un promedio de los tres años analizados de un 24,9% siendo los servicios de limpieza de playa y recogida de desechos sólidos los que menor demanda tuvieron en los períodos examinados.

Considerando que los servicios de arreglos florales en todas sus variantes son los más representativos en el nivel de ventas, DORNA necesita concentrarse en estos, además de este servicio es el que precisamente se recibe el mayor número de quejas e insatisfacciones de los clientes.

Esto se fundamenta por la poca variedad en los diseños de los servicios florales en cuanto al empleo de insumos de floristería que permitan confeccionar arreglos variados (se incluyen todos) con respecto a colores y aditamentos específicos que permiten embellecer y dar colorido, elegancia y majestuosidad al arreglo.

Para citar algunos, como bases para ramos de novia, el tull, organzas, tocados de diferentes colores y formas que permiten intercalarse en el arreglo y brindar variedad así como en ocasiones hacer combinaciones al existir carencia de un color específico y otros detalles que se emplean en las más variadas formas desde un tocado en forma de pequeña ave hasta un pequeño hongo que se le incluye a la base del arreglo o se le incorpora en el tallo a la flor.

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 de DORNA se sienten insatisfechos, al no cumplirse lo convenido contractualmente de realizar las entregas del producto terminado en el domicilio del cliente ya que la mayoría de las veces el cliente debe asumir la recogida de estos en medios de transportación no adecuados para el traslado de estos servicios.

La no existencia de los colores y la variedad solicitados estando condicionado por no poseer un instrumento que permita realizar la gestión de aprovisionamiento adecuadamente, teniendo en cuenta la demanda del mes pues es necesario tener en cuenta las cantidades del producto deteriorado.

Se recomienda emplear como instrumento para evaluar el índice de satisfacción del cliente, la encuesta propuesta por Peña Sánchez, 2011 y que se muestra en el anexo 6.

Según encuesta realizada en los últimos meses de 2010 y primer trimestre del 2011 las insatisfacciones de los clientes externos en más del 70%, están dados por demoras en la prestación del servicio por carencia de piezas de repuesto para los equipos empleados en la limpieza de playas y recogida de desechos sólidos y la poca disponibilidad en la variedad de las flores y colores (49.12%) así como la variedad en el empleo de insumos de floristería.

No se realizan estrategias de precios (ofertas por temporadas, rebajas, precios promocionales, etc.) dentro de los márgenes permisibles a los clientes más importantes.

La comunicación comercial de los servicios brindados por DORNA no se presupuesta y la ejecución solo se realiza a través de la relacionista pública, cuyas funciones dirigidas a la divulgación solo se centran en la radio local ocasionalmente (intercambio con los medios), desarrollando otras tareas como son: recepcionar por vía telefónica los pedidos diarios, coordinar las entregas, etc. Además la entidad no posee diseñado un catálogo para la publicidad de sus servicios.

Existe un creciente deterioro de la marca comercial pues no tiene visibilidad en ninguno de los medios publicitarios que se tiene en el país: páginas amarillas de ETECSA, páginas *web*, catálogos de productos, plegables y otros medios. La participación en la

Feria ExpoHolguín se realiza de manera formal sin impactos posteriores en nuevos contratos con clientes potenciales.

Competencia: se reconoce que existen competidores que aunque están geográficamente muy distantes del mercado servido (polo turístico holguinero) se han posicionado sobre todo en los servicios florales con oportunidad y calidad.

El Grupo de Montaña Aves del Paraíso, con sede en Santiago de Cuba y a más de 200 km de distancia del polo turístico Pesquero-Guardalavaca, ha logrado penetrar en el segmento de los Hoteles Gaviotas mediante un posicionamiento con atributos de calidad y cumpliendo estrictamente los plazos de entrega en hora y día.

En los otros servicios no se cuenta con competencia.

Distribución: como se analizó anteriormente se mantiene nivel cero (0) lo que la propuesta de mejora estaría relacionada, con el cumplimiento de la distribución física hasta la sede del cliente ya que la distribución no puede verse como un simple traslado de paquetes: mucho más allá de eso, es la ventaja competitiva que permite llegar al mercado adecuado y vender.⁴⁷

Esta distribución pactada mediante contrato en ocasiones se incumple y se solicita que el cliente realice la recogida del servicio floral en la sede, y otras se realiza la entrega pero se llega tarde según el plazo.

Esto trae como consecuencia retraso en la hora de comienzo de la ceremonia, malestar e incomodidades a los presentes además de los daños ocasionados a terceros en caso que la novia no desee casarse si se tiene en cuenta todos los recursos invertidos así como los otros servicios contratados como TRIMAGEN, servicios notariales, cake elaborado para la ocasión etc..

Esto conlleva a elevada suma de dinero por concepto de demandas de los clientes al hotel, además mayores gastos en combustible, compensaciones, rechazo del pedido luego de elaborado, etc., cuestión esta que redundará en insatisfacción de los clientes nacionales y extranjeros.

⁴⁷ Stern, Louis. La distribución como clave: administración estratégica de canales. Publicado en sitio web: <http://abcpymes.com/menu21,2007>. Consultado en febrero de 2011.

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 de DORNA, las acciones que la conducirán hacia el cumplimiento de los objetivos que serán definidos más adelante:

Amenazas

1. Existencia de otros competidores (más lejanos) con posibilidad de brindar los mismos servicios florales con oportunidad y calidad
2. Desaprovechamiento del mercado potencial de personas naturales por restricciones del objeto social
3. Flores importadas para los servicios del mercado del polo turístico
4. Proveedor único para flores importadas y alejadas geográficamente (La Habana)
5. Tecnología obsoleta para los servicios de limpieza de playa y recogida de desechos sólidos.

Oportunidades

1. Demanda creciente de servicios florales en variedades y estilos de personas naturales y jurídicas.
2. Crecimiento de las celebraciones sociales de personas naturales (quinces y bodas) que pudieran demandar servicios florales
3. Crecimiento del sector no estatal de servicios (paladares, rentas de habitaciones, animadores de fiestas, etc.) que pudiera demandar servicios florales
4. Cercanía geográfica al polo turístico
5. Única de su tipo en el territorio (flores importadas y diseños de arreglos).

Fortalezas

6. Cuenta con el personal capacitado para brindar servicios florales de alta calidad
7. Micro localización en el centro de la ciudad
8. Tecnología adecuada para la conservación de las flores
9. Infraestructura adecuada para la confección de los servicios florales
10. Estabilidad en la fuerza laboral
11. Autonomía económica y financiera para realizar las compras en ambas monedas

12. Está definida la cartera de productos y sus precios.

Debilidades

1. Elevados niveles de deterioro de las flores importadas
2. Niveles elevados de insatisfacción de los clientes de servicios florales del polo turístico
3. No se monitorean las estadísticas en cuanto a niveles de ventas, pedidos por surtidos, por temporadas, etc.
4. Falta seriedad, oportunidad y formalidad en sus servicios que influye que prefieran a la competencia
5. Poca variedad en los diseños de los servicios florales
6. Bajo nivel de compra de insumos para los diseños de servicios florales
7. No tiene diseñado un Sistema de gestión de calidad
8. Disminución del parque automotor para la distribución física
9. Poca capacitación en directivos y ejecutivos en materia de sistemas de comercialización y de marketing
10. No se posee de un presupuesto para la publicidad y divulgación de los servicios
11. Carencia de catálogos debidamente actualizados
12. No se tiene formulada la misión y visión.

Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

En el análisis de los factores externos se pudo evidenciar que predominan las **oportunidades** ya que el valor total de las calificaciones por la ponderación fue de 2,57, (ver anexo 7), dado fundamentalmente por las demandas crecientes de servicios florales en variedades y estilos de personas naturales y jurídicas, crecimiento de las celebraciones sociales de personas naturales (quince y bodas) así como el crecimiento del sector no estatal de servicios (paladares, rentas habitaciones, animadores de fiestas, etc.) del que pudiera demandar estos servicios así como su cercanía geográfica al polo turístico además de ser única de su tipo en el territorio (flores importadas y diseños de arreglos). A este resultado se le debe prestar atención en el proceso de elaboración de los objetivos y definición de los problemas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Desde el punto de vista interno el Grupo Comercial DORNA, se encuentra en una posición desventajosa (ver anexo 8) , se alcanzó una ponderación de 1,72, se puede plantear que las debilidades más acentuadas son: poca capacitación en directivos y ejecutivos en materia de sistemas de comercialización y de marketing, no se posee de un presupuesto para la publicidad y divulgación de los servicios, poca variedad en los diseños de los servicios florales y carencia de catálogos debidamente actualizados así como la falta de seriedad, oportunidad y formalidad en sus servicios que influye que prefieran a la competencia.

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.

Este proceso fue realizado en principio por un grupo de trabajo conformado por la jefa de departamento de DORNA, tres jefes de brigada, la técnica de relaciones publicitarias para el turismo y la técnica en gestión comercial, una florista decoradora de experiencia en la entidad y el jefe de almacén. Se analizó cada combinación posible y con posterioridad se evaluó con todos los implicados directos en este proceso. Como resultado del trabajo en grupo se arribó al consenso de que la entidad se encuentra en el cuadrante III min-máx., combinación de minimizar debilidades y maximizar las oportunidades (ver anexo 9).

2.2.4 Objetivos y problemas

Objetivos:

1. Penetrar el mercado de consumo mediante ventas minoristas a nacionales y extranjeros.
2. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes del Polo turístico en materia de diseños y variedad de los arreglos florales
3. Elevar las ventas totales en un 25,46 MP en el nuevo mercado meta

4. Fortalecer el posicionamiento de los servicios que se puedan prestar en los mercados metas actuales y futuros, logrando con ellos una imagen de excelencia.
5. Fortalecer la estructura del grupo comercial.

Problemas:

1. Al existir un objeto social que restringe la comercialización al mercado de consumo, se ve afectado negativamente incremento en la cuota de mercado total y por ende el incremento de las ventas totales
2. Al no realizar compras de insumos y artículos de floristería para diversificar los diseños, se eleva la insatisfacción de los clientes en cuanto a la presentación final del arreglo
3. Al estar autorizado solo las ventas a personas jurídicas, además de ser inoportuno e informales en pedidos y entregas a los clientes contratados, se aumenta las quejas de los clientes y disminuyen las ventas totales
4. Al deteriorarse la actividad comercial en años anteriores, así como la variable promoción en sus diferentes formas, se disminuye el posicionamiento del producto deteriorándose los atributos del mismo
5. Si la actividad Comercial no está correctamente estructurada con descripción de las funciones de cada miembro se verá afectada negativamente la calidad, eficiencia y eficacia de los servicios prestados.

2.2.5 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing es la lógica del marketing donde una empresa busca cumplir los objetivos de este.

Estas cuentan con estrategias específicas, tales como: mercados metas, mezcla de mercadotecnia y niveles de gastos de mercadotecnia.

Mercados metas. La alta dirección de DORNA deberá solicitar el agregó, en el objeto social, de las ventas minoristas en CUC a personas naturales para comenzar la actividad comercial en el año 2012.

Para este sector de mercado en el municipio Holguín, se concentra el estudio en el segmento de celebraciones ya que este nuevo mercado meta tienen un alto nivel de

demandas anual, por las variables que se mencionaron anteriormente debido a que influye mucho la psicográfica.

Respecto a la celebración de quince, si se tiene en cuenta que las niñas en Holguín entre 10-14 años suman 8 360 habitantes⁴⁸ y asumiendo que el 50% contrate los servicios se determinó la media de estos 4 años, obteniendo 1045 pedidos anuales por concepto de este surtido.

En cuanto a las celebraciones de bodas, el promedio de casamiento en el palacio de matrimonios de Holguín asciende a 450 anuales,⁴⁹ si se fija que la mitad contrate los servicios de DORNA, se obtendrían 225 pedidos anuales por este surtido.

En esta misma institución se celebran los aniversarios de boda de plata y oro, así como otros de menos tiempo, si de igual manera se estima que la mitad contrate el servicio serían alrededor 55⁵⁰ los servicios solicitados.

Además de los trabajadores por cuenta propia que tienen servicios de arrendador de habitaciones (372) y el elaborador/vendedor de alimentos, bebidas y servicios gastronómicos “Paladares” (29)⁵¹ que pudieran demandar arreglos florales para incorporarlos a su servicios a manera de dimensión ampliada o no. Estos dos segmentos del mercado de consumo realizarían los pedidos de manera frecuente y el pago en efectivo.

Fijando que se pueda cubrir la mitad de los cuenta propistas y que solo solicitarán los servicios de DORNA una vez al mes, teniendo en cuenta la restricción de los precios, que de manera general están por encima de los otros competidores, se estima una demanda total de 3780 servicios florales.

En la tabla 5 se resumen las demandas de todos los segmentos potenciales de los mercados metas, celebraciones, que se pudieran explotar para personas naturales. El número significa la solicitud de servicios, no especifica cual surtido, el cual se supone que sean los relacionados con la ocasión a celebrar.

⁴⁸ Tomado de: <http://one.cu>. Consultado el 2 de febrero de 2011.

⁴⁹ Según datos estadísticos existentes en el Palacio de los Matrimonios. Obtenidos en marzo de 2011.

⁵⁰ *Ibidem*

⁵¹ Datos facilitados por el departamento económico de la Oficina de Administración Tributaria (ONAT). (2011).

Personas naturales	Demanda total
Arrendador de habitaciones	2232
Paladar	168
Celebración de quince	1045
Celebración de bodas	225
Aniversarios	55
TOTAL	3780

Tabla 5. Resumen de los segmentos potenciales del mercado meta celebraciones, para personas naturales.

El surtido para este mercado meta de celebración (ver tabla 6), estaría compuesto básicamente por lo que tradicionalmente se sirve para cada ocasión, teniendo en cuenta que los gustos, necesidades y deseos han evolucionado hacia la calidad y productos sofisticados potenciado por la globalización de la información.

Segmento	Surtido	UM	Precio Mín.	Ventas (CUC)
Quince	Ramo de quinceañera	u	10,0	530
	Flores sueltas (15)	u	1,30	68,90
	Decoración de locales	u	30,00	1590
	Manillas	u	7,00	371
Bodas	Ramo de novia	u	10,00	2280,00
	Centro de mesa	u	5,00	1140,00
	Botonier para el novio	u	1,30	296,40
	Corsage	u	3,00	684,00
	Manillas	u	7,00	1596,00
	Tiara	u	7,00	1596,00
	Adornos p/ copas y	u	3,00	684,00

Segmento	Surtido	UM	Precio Mín.	Ventas (CUC)
	cuchillos			
	Adornos p/ pelo	u	1,00	228,00
	Ramos p/ damas de compañía	u	10,00	2280,00
	Decoración de locales	u	30,00	6840,00
Aniversarios	Ramos	u	10,00	560,00
	Flores sueltas	u	1,30	72,80
	Centros de mesa	u	5,00	280,00
Rentas de Habitaciones	Ramos de obsequios	u	5,00	930,00
	Centros de mesa	u	5,00	930,00
Paladares	Ramos de obsequios	u	5,00	70,00
	Centros de mesa	u	5,00	70,00
	Soliflor Decorado	u	2,00	28,00
TOTAL				23125,1

Tabla 6. Pronóstico de la demanda del segmento potencial del mercado meta celebraciones para personas naturales.

Mezclas de marketing

Productos. Para mejorar el diseño y variedad de los servicios florales, primeramente hay que reactivar los contratos y compra al proveedor de insumos y artículos de floristería para diversificar los diseños, que en estos momentos son muy elementales.

Estos insumos y artículos son específicamente organza, tul, rositas, papel celofán, papel crepé, cintas, objetos de decoración con figuras diversas, todo eso de diferentes colores y tamaño.

Con el personal capacitado para brindar servicios florales de alta calidad y los insumos ya en el establecimiento, se puede diseñar una amplia línea de producto o surtido que

satisfaga los deseos y necesidades de los clientes más exigentes. Esta línea cumpliría con la condición de estar diversificada.

Otro producto a mejorar sería el segmento de turistas extranjeros que no compran el paquete de bodas y en muchas ocasiones piden servicios florales para cumpleaños, declaraciones y otras celebraciones que promedian alrededor de 365 pedidos al año entre todos los hoteles.

Si se suma esta demanda a la ya promediada en el segmento de personas jurídicas se obtiene un total de 868 solicitudes al año, distribuyéndose como se muestra en tabla 7.

Personas jurídicas	Demanda total
Playa Pesquero	161
Playa Costa Verde	45
<u>Blau</u> Costa Verde	18
Río de Oro	133
Río de Luna y Mares	47
Hotel Las Brisas	79
Hotel Playa Turquesa	9
Hotel Atlántico	11
Otras	365
TOTAL	868

Tabla 7. Resumen de la demanda anual de personas jurídicas para este mercado meta.

El surtido para este mercado meta industrial de celebración, estaría compuesto básicamente por lo que tradicionalmente se sirve para cada ocasión, teniendo en cuenta que los gustos, necesidades y deseos han evolucionado hacia la calidad y diversidad debido que la referencia que los clientes extranjeros tienen son los arreglos que se realizan en sus respectivos países, teniendo en cuenta que el paquete de las solicitudes de bodas varía según el hotel se agrupó en la tabla 8 y los posibles pedidos correspondientes al segmento de otras se muestra en la tabla 9.

Personas jurídicas	Prom. Dmda	Surtido	UM	Precio	Cantidad	Demanda total (\$)
Playa Pesquero	161	Bouquet de Novia	u	15,00	1	2415,00
	161	Botonier	u	1,50	1	241,50
	161	Centro de mesa sin base	u	5,00	2	1610,00
	161	Centro/columna	u	5,00	5	4025,00
	161	Pétalos	doc	3,00	2	966,00
Playa Costa Verde	45	Bouquet de Novia	u	15,00	1	675,00
	45	Botonier	u	1,50	2	135,00
Blau Costa Verde	18	Bouquet de Novia	u	15,00	1	270,00
	18	Botonier	u	1,50	1	27,00
	18	Adorno de copa	u	3,00	2	108,00
	18	Adorno de cuchillo	u	3,00	2	108,00
Río de Oro	133	Bouquet de Novia	u	15,00	1	1995,00
	133	Botonier	u	1,50	1	199,50
	133	Centro de mesa con base	u	5,00	1	665,00
	133	Rosas sueltas	u	1,10	4	585,20
Río de Luna y Mares	47	Bouquet de Novia	u	15,00	1	705,00
	47	Botonier	u	1,50	1	70,50
	47	Centro de mesa	u	5,00	1	235,00
	47	Pétalos	doc	3,00	2	282,00
Hotel Las Brisas	79	Bouquet de Novia	u	15,00	1	1185,00
	79	Botonier	u	1,50	1	118,50
	79	Ramo de Obsequio	u	5,00	1	395,00
	79	Centro de mesa con base	u	5,00	2	790,00
Hotel Playa Turquesa	9	Bouquet de Novia	u	15,00	1	135,00
	9	Botonier	u	1,50	1	13,50
Hotel Atlántico	11	Bouquet de Novia	u	15,00	1	165,00
	11	Botonier	u	1,50	1	16,50
TOTAL						18136,20

Tabla 8. Resumen de la demanda de personas jurídicas para el mercado meta de celebraciones de bodas.

Segmento	Surtido	UM	Precio Mín.	Ventas (CUC)
Renovación de votos	Ramo de novia	u	10,00	900,00
	Centro de mesa	u	5,00	450,00
	Botonier para el novio	u	1,30	117,00
	Corsage	u	3,00	270,00
	Manillas	u	7,00	630,00
	Tiara	u	7,00	630,00
	Adornos p/ copas	u	3,00	270,00
	Adornos p/ cuchillos	u	3,00	270,00
	Adornos p/ pelo	u	1,00	90,00
	Ramos p/ damas de compañía	u	10,00	900,00
	Pétalos	doc	4,00	360,00
	Decoración de locales	u	30,00	2700,00
Aniversarios	Ramos de obsequios	u	5,00	450,00
	Flores sueltas	u	1,30	117,00
	Centros de mesa	u	5,00	450,00
	Soliflor	u	2,00	180,00
Cumpleaños	Ramos de obsequios	u	5,00	450,00
	Flores sueltas	u	1,30	117,00
	Centros de mesa	u	5,00	450,00
	Soliflor	u	2,00	180,00
Arreglos p/Habitaciones	Arreglos florales con base	u	5,00	450,00
	Pétalos	u	2,00	180,00
	Decoración de búcaros	u	15,00	1350,00
Total				11961,00

Tabla 9. Demanda anual del mercado meta de turistas para otras celebraciones.

Línea de producto o surtido de DORNA de manera general estaría compuesta por una amplitud de 4, la profundidad en 4, 8, 8 y 8 respectivamente y la longitud final es de 28 como se muestra en la tabla 10.

Soliflor	Ramos	Adornos	Decoración
Rosas	3 flores	p/copas y cuchillos	salón
Claveles	5 flores	p/pelo	lobby
Miniclaveles	10 flores	Centros de mesa	iglesia
Crisantemos Pompón	15 flores	Manillas	plaza pública
	20 flores	Corsage	tribuna
	p/novia	Botonier para el novio	pasarela
	p/ damas de compañía	Tiara	interior y exterior
	de obsequios	Pétalos	oficina
4	8	8	8
			Longitud: 28

Tabla 10. Línea de productos o surtidos de DORNA

Precios. Los precios de los servicios son establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios, cualquier modificación debe ser con previa autorización por esta instancia, no obstante a ello se pueden desarrollar estrategias de precios que estarían relacionadas con los precios de acuerdo a la cantidad comprada, rebajas de estos de acuerdo a las temporadas tanto de los clientes como de DORNA, realizar compensaciones y rebajas cuando se incumpla en contrato con el cliente.

Finalmente existiría un equilibrio entre los costos de producción y los precios de la competencia para poder desplazarla de los nichos que tiene en estos momentos.

Promoción. En cuanto a las estrategias de promoción se proponen en principio publicitar todos los servicios en las páginas amarillas de ETECSA de manera efectiva

para que salga en el directorio del año 2012, así como en las Páginas amarillas para el turista.

Se propone para el trabajo de publicidad la contratación de la Asociación de Comunicadores de Holguín para que le diseñe su Manual de identidad corporativa e incorpore el diseño de los catálogos por servicios dentro de la línea de servicio o surtido de DORNA así como las demás formas de publicidad más apropiadas, plegables, gigantografías, vallas, puntos de ventas, etc.

Se debe diseñar la página *web* de DORNA, visible en el sitio <http://www.holguin.cu> ya que no se cuenta con acceso de internet, aunque en una segunda etapa se puede recuperar el mismo.

La participación en ferias comerciales regionales y nacionales es imprescindible para explorar nuevos mercados metas y realizar negociaciones y firmas de contratos. Es importante que se realice de manera organizada y planificada para que obtenga los resultados esperados.

En esta variable también se encuentra la figura de la relacionista pública que debe integrarse al recién creado grupo de trabajo de gestión comercial. La misma debe servir de interfase entre el cliente y DORNA en todas las relaciones contractuales que se tengan además de tener una comunicación sistemática y eficaz con los medios de difusión masiva.

Distribución. No se proponen otros niveles de distribución ya que el servicio de floristería es muy delicado de manipular y con temperatura de mantenimiento especial, por lo que el exceso de manipulación puede atentar contra la calidad del servicio.

Nivel de gastos de marketing

En la tabla 11 se relacionan los gastos por el concepto de marketing en los que se prevé incurrir según los precios de los suministradores actuales de estos servicios en la provincia, estos están dados por las cantidades a solicitar y los espacios a contratar en el caso de las ferias comerciales.

Proveedores	Presupuesto			Observaciones
	MN	CUC	Total	
ETECSA	-	0.10	0.10	-
ARGRAF	0.20	0.40	0.60	Tener en cuenta aquí, que en dependencia del diseño y las cantidades a imprimir puede variar el presupuesto a necesitar
EXPOHOLGUIN	0.10	0.40	0.50	En este proveedor se debe tener en cuenta los metros cuadrados a contratar y los medios a poner en el stand
GEOCUBA	0.20	0.20	0.40	Se debe tener en cuenta también el diseño y la cantidad a imprimir y así variará el presupuesto a gastar
Combustible	-	0.10	0.10	Gasto en que se incurrirá para las negociaciones y recogida de los impresos
Actividades de lanzamiento	0.10	0.10	0.20	-
Total	0.60	1.30	1.90	

Tabla 11. Gastos por concepto de marketing

ARGRAF y GEOCUBA son los proveedores de diseño e impresión de publicidad a los cuales se les debe hacer un estudio de ofertas para saber con cual se hará el diseño e impresión de la publicidad necesaria.

2.2.6. Plan de Acción DORNA 2011-12

ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA	RECURSO
 Mercados metas	Solicitar al objeto social la adición de ventas minoristas a personas naturales en CUC y CUP	Directora de DORNA	1 de Julio de 2011	Tiempo
	Solicitar el reordenamiento de la estructura de DORNA para crear el grupo de trabajo de gestión comercial	Directora de DORNA	1 de Julio de 2011	Tiempo
	Reactivar el contrato con el proveedor de insumos y artículos de diseños para arreglos florales	Directora de DORNA	1 de Julio de 2011	Tiempo, material, humanos y financieros
	Realizar directamente compras al proveedor de insumos y artículos de diseños para arreglos florales	Comercial	Septiembre 2011	Tiempo, material, humanos y financieros
	Diseñar la línea de servicios para este mercado meta	Comercial	1 de Agosto de 2011	Tiempo y humanos
	Comercializar servicios florales de manera minorista a personas naturales	Comercial	Enero 2012	Tiempo y humanos
Producto	Diseñar una amplia y diversificada línea de servicios que satisfaga los deseos de los clientes del mercado industrial (anexo10)	Comercial	1 de Agosto de 2011	Tiempo y humanos
	Realizar los pedidos de los servicios florales a través de catálogos	Comercial	Enero 2012	Tiempo y humanos
	Realizar ofertas promocionales	Comercial	Noviembre –	Materiales y

			diciembre del 2011	financieros
	Cumplir con los plazos de entrega de los servicios florales	Comercial	1 de Julio de 2011	Gastos de regalías Materiales (combustible)
	Diseñar el servicio de decoración de locales y realizar los pedidos a través de catálogos	Comercial	1 de Sept. de 2011- enero 2012	Materiales, humanos y financieros
Precios	Diseñar y realizar rebajas de precios de acuerdo a la cantidad comprada	Económica y Comercial	Enero 2012	Financiero Hasta un 6%
	Diseñar y realizar rebajas de precios de acuerdo a las temporadas tanto de los clientes como de DORNA	Económica y Comercial	Enero 2012	Financiero Hasta un 6%
	Realizar compensaciones y rebajas cuando se incumpla en contrato con el cliente	Económica y Comercial	Enero 2012	Financiero
Promoción	Publicitar todos los servicios en las páginas amarillas de ETECSA de manera efectiva	Económica y Comercial	Enero 2012	Financiero
	Contratar los servicios de la Asociación de comunicadores para el diseño de los catálogos de DORNA así como las demás formas de publicidad más apropiadas	Comercial y Económica	Septiembre del 2011	Financiero y tiempo
	Impresión de catálogos con todos los servicios y distribuirlos a todos los clientes para ser utilizados en los pedidos	Comercial y Económica	Febrero 2012	Materiales y financieros

	Impresión de las demás formas de publicidad, así como el diseño más conveniente en el edificio	Comercial y Económica	Septiembre- Noviembre de 2011	Materiales y financiero
	Diseño de la página <i>web</i> de DORNA, visible en el sitio http://www.holguin.cu	Comercial y Económica	Septiembre- Diciembre 2011	Tiempo y financiero
	Participar en ferias comerciales regionales y nacionales	Directora y Comercial	Según convocatoria	Tiempo y humano

2.2.7 Presupuestos

El presupuesto de marketing para DORNA se determinará a través de la suma pecuniaria que se necesita para llevar a cabo las acciones de esta actividad según se muestra en la tabla 12.

Indicadores	U/M	CUP	CUC	Total
Ventas	MP	2,10	73,45	75,55
Costo de venta	MP	9,13	35,95	45,08
Gastos de marketing	MP	11,56	17,64	29,20
De ellos:				
Gastos de materiales	MP	6,89	10,56	17,45
Gastos generales		2,33	1,87	4,2
Combustible			3,16	3,16
Otros gastos	MP	2,34	2,05	4,39
Utilidad	MP	- 18,59	19,86	1,27

Tabla 12. Presupuesto de marketing

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.

Nº	Variable	Objetivo	Plazos	Responsable
1	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar que el plan de ventas de DORNA tenga un crecimiento no inferior al 3% con respecto al real del año anterior - Establecer un control mensual y cortes trimestrales sobre la base de las ventas alcanzadas y las cuentas por cobrar a los clientes. 	Chequeo mensual y un corte trimestral	Directora, Comercial y Económico
2	Costos y gastos	Establecer un control mensual sobre estos indicadores durante todos los meses del año, ejecutando cortes trimestrales, garantizando que se cumplan los niveles planificados.	Chequeo mensual y un corte trimestral	Directora, 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	Directora, Comercial y Relaciones públicas

Tabla 13. Controles a tener en consideración

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, 20MP pero ello debe contribuir a un incremento de las ventas en un 4,25 %, con respecto al año 2010, y como consecuencia que se logren obtener utilidades por un valor de 1,27MP en moneda total.

Además 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.

Social

- Dar respuesta a las demandas de los clientes a través de elevar la calidad de los servicios ofertados
- Proyectar una mejor imagen en el territorio
- Dotar a los directivos de una herramienta valiosa que aporte elementos fundamentales en lo referente a la mercadotecnia.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las conclusiones siguientes:

1. Del análisis bibliográfico efectuado se comprobó que existe un amplio tratamiento sobre el marketing tanto en el contexto internacional como nacional.
2. En el Grupo Comercial DORNA no se tiene en cuenta en su gestión comercial los elementos que componen un plan de marketing dado fundamentalmente por:
 - inexistencia de información de las variables demográficas, económicas y cultural
 - no tiene debidamente identificados la competencia, los clientes actuales y potenciales, los mercados, su crecimiento y su distribución geográfica
 - no están definidos los objetivos corporativos de marketing
 - inadecuado desarrollo de estrategias de posicionamiento y mezcla de marketing
 - se adolece de un instrumento que permita evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes
3. Se realizó la selección de la propuesta metodológica de Stanton, 2000 para desarrollar el plan de marketing
4. Del análisis de los factores internos se identificó que predominan las debilidades relacionadas fundamentalmente con aspectos del marketing
5. Se estableció el un nuevo mercado meta, se trazaron estrategias para mejorar la variable producto, promoción y precios en DORNA.
6. Se confeccionó el plan de acción para el 2011-2012, estableciendo las estrategias y acciones que permitirá a la entidad lograr el incremento de sus ventas.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de esta investigación a la dirección de DORNA y empresa provincial de Servicios Comunes
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 de manera rigurosa las ventas y gastos asociados a la actividad de marketing
3. Incluir en el presupuesto del año 2012 de forma planificada los gastos correspondientes a las actividades de publicidad y promoción.

BIBLIOGRAFÍA

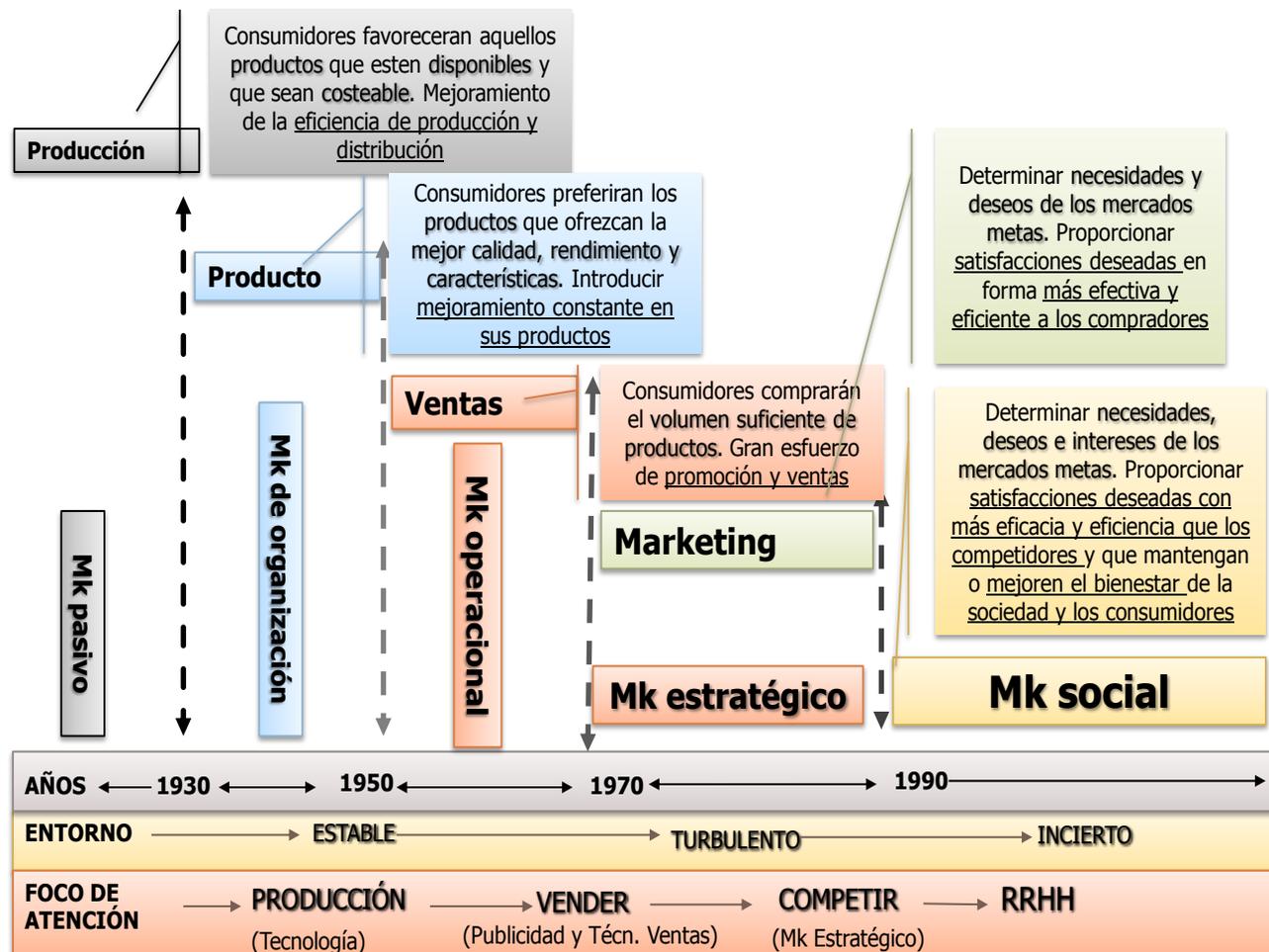
1. Alabart Pino, Mirian Lilia. Diseño de estrategias de comercialización. Tesis para optar por el título de ingeniera industrial. 84 p. (2008-2009).
2. Alharna Belamaric, Rafael, et al. Perfeccionamiento empresarial realidades y retos. Editorial Ciencias Sociales, (2001).
3. Anuario de la Oficina nacional de estadística. Tomado del sitio: <http://one.cu>. Consultado el 2 de febrero de 2011.
4. Aplicabilidad de la investigación de mercado. (2008). Publicado en <http://www.abcpymes.com/mensual21.htm>. Consultado 12 de marzo de 2011.
5. Bigné, Enrique. Marketing de destinos turísticos, 1997.
6. Barreiro Pousa, Luis. Guía para la auditoría de marketing. CETED) (2001).
7. Barreiro Pousa, Luis. Las ferias comerciales como instrumento de marketing. Publicado en la revista Marketing en Acción. Bolivia (2002). Año No. 14/2002. 7p.
8. Barreiro Pousa, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis en opción al grado de doctor en ciencias económicas. Universidad de La Habana. Febrero.163p. (2002).
9. Barreiro Pousa, Luis. Socialismo y marketing. Publicado en la revista Espacio (Cuba) No. 9/2003.
10. Carpintier, D. R. El marketing empresarial que viene. La Web de formación del directivo actual (España) (Consultado en Febrero del 2011).
11. Castro Ruz, R. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Periódico Granma. 5 de abril de 2010.
12. Colectivo de autores. Fundamento de marketing. Edición del MES. P. 130.
13. Cuesta, Guillermo. (2006). Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica. Sitio web <http://download.microsoft.com/download/IE60/fmlrtw/ie6/w98NT42ME/S>. Consultado el 14 de enero de 2011.
14. 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.

15. 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.
16. Decreto No. 281:2007. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto/2007.
17. De La Colina, J.M. Importancia, desarrollo y evolución del Marketing. www.monografias.com, juanmanueldelacolina@hotmail.com, (Consultado en Febrero 2011).
18. Díaz Fernández, Iliana. Monografías .com. Marketing en Cuba; un estudio necesario. 13 de febrero de 2011. Consultado el 8 de marzo de 2011.
19. Escuela Superior de Estudios de Marketing. "Plan de Marketing".
20. ESEM Internacional 2000. Módulo VII. "Plan de Marketing y Distribución", Ediciones ESEM, España, (Consultado en Febrero del 2011).
21. Expediente de protocolo de la entidad.
22. Garrido González, Beatriz et al. (2008). Análisis crítico del módulo de marketing dentro del expediente de perfeccionamiento empresarial. Publicado en <http://www.gestiopolis.com/marketing/análisis-estrategia-de-marketing.htm>. Consultado 2 de abril de 2011.
23. González, Mirna. Pupo, Beatriz. Material de Apoyo. Holguín, Enero 2006. Biblioteca Benito Juárez.
24. Guilarte Barinaga, Elizabeth. Material de conferencias de marketing. (2010).
25. Hernández Ruíz, Alma, et al. Marketing en Cuba: dónde nos encontramos. Publicado en folletos gerenciales, Año VIII, No. 11, noviembre 2004. Consultado en enero 2011.
26. Hernández Ruíz, Alma D. Marketing intercambio en el socialismo. La Habana 2009. Consultado el 12 de enero de 2011.
27. Kotler, P. (1990). Marketing del Siglo XXI., de <http://www.ellibrolibre.com.ar/descargas/kotler.pdf>

28. Kotler, Phillip. 1991. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Mc Graw Hill,
29. Kotler, Philip 1991. Mercadotecnia. Editorial, Félix Varela, Cuba, (2004)
30. Kotler, P. (2007). De las cuatro Ps a las cuatro Cs. Consultado abril 2011., de <http://www.merk2.com/portada/Documentacion/DelascuatroPsalascuatroCs.pdf>
31. Lenguaje de las flores. <http://www.mundoflores.net/h-el-lenguaje-de-las-flores.html>.
32. Lambín, Jean-Jacques. Marketing estratégico. Madrid. Publicado en <http://negocioes.mercado.com.es>. (2008). Consultado en marzo de 2011.
33. Marketing. <http://www.ecured.cu/index.php/marketing.htm>. Consultado el 12 de febrero de 2011.
34. Morales, García, Diana. Propuesta de un plan de marketing para Caracol Sucursal Holguín. Tesis para optar por el título de ingeniera industrial. 84 p. (2005-2006).
35. Muñoz Oñate, B, 2005. Características fundamentales del mercado. Publicado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraalvery/.hth>. Consultado el 22 de marzo de 2011.
36. Oficina de administración tributaria. (ONAT). Datos del departamento económico.
37. Palacio de los matrimonios. Departamento económico. Datos obtenidos en marzo de 2011.
38. Peña Sánchez, Ovidio. (2011). Tesis para optar por el título de ingeniero industrial. Aplicación del procedimiento para el mejoramiento del desempeño empresarial a partir de un enfoque basado en procesos en DORNA. Uho. 83p.
39. Proyecto de lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. 1ro. de Noviembre de 2010. Folleto, 15 pg.
40. Pupo Guisado, Beatriz y González Velázquez, Mirna L. Consultado en Febrero de 2011. Biblioteca Benito Juárez. Metodología para la confección de un plan de marketing para las tiendas recaudadoras de divisas de las diferentes cadenas de la región.
41. Sanz de la Tajada, L. Estrategias y políticas comerciales. Material del DEADE, 1996.

42. Stanton, William. Mercadotecnia. Editorial, Habana, Cuba, (2000)
43. Stanton, William J. 2004. Fundamentos de mercadotecnia. <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.shtml>
44. Stanton, W. (2004). Fundamentos de marketing. [s.l.]: Mc Graw Hill.
45. Stern, Louis. La distribución como clave: administración estratégica de canales. Publicado en sitio web: [http.abcpymes.com/menu21](http://www.abcpymes.com/menu21) (2007). Consultado el 13 de febrero de 2011.
46. Zarate Tinoco, Erika Geraldine. El Comercio. Internet, (Consultado en Febrero 2011).
47. Zarragoitia Alonso, María. Análisis, planificación y gestión. Centro de Estudios Técnicas de Dirección, (2006).
48. Zayas Agüero, P. (2002): Los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de selección de personal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas. Tutor: Dr. C. Irma Moro. La Habana, UH.115 p.
49. Wikipedia, 2010

Anexo 1. Evolución del marketing



Fuente: Guilarte Barinaga, Elizabeth (2010).

Anexo 2. Auditoría de Marketing.

AUDITORIA DE MARKETING

La presente guía¹ constituye una ayuda para la elaboración del Trabajo de Evaluación Final para la asignatura Gestión de Marketing, del Diplomado Nacional de Perfeccionamiento Empresarial, que será discutido en la sesión de evaluación del 22 de enero del 2001.

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

I. Identificación del objeto de estudio:

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

II. Auditoría del Entorno de Marketing:

		Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son? 2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectar a la empresa? 4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato? 6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla? 7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?			

Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan? 9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio? 10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing? 12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa? 14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa? 15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? 18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.? 19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fabrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio? 23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos? 24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			

Otras empresas de servicios	<p>25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte?</p> <p>26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento?</p> <p>27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros?</p> <p>28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?</p>			
Grupos de interés	<p>29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa?</p> <p>30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?</p>			

III. Auditoria de la Estrategia de Marketing

Filosofía de marketing	<p>31. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio a las necesidades y deseos de los clientes?</p> <p>32. ¿Muestra la dirección una buena capacidad para reaccionar a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?</p>			
Mercado meta	<p>33. ¿Dispone la empresa de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?</p> <p>34. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la empresa?</p>			
Metas y objetivos	<p>35. ¿Se ha definido con claridad la Misión de la empresa y sus negocios, con orientación al mercado y es realizable?</p> <p>36. ¿Se han definido los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?</p> <p>37. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la empresa?</p>			
Estrategia	<p>38. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Es apropiada al ciclo de vida del producto/servicio, a las estrategias de la competencia y situación de la economía?</p> <p>39. ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento?</p> <p>40. ¿Hay suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing? ¿Están distribuidos óptimamente estos recursos entre los principales componentes, es decir: calidad, servicios, fuerza de ventas, comunicación, etc.?</p>			

IV. Auditoría de la Organización de Marketing:

Estructura formal	<p>41. ¿Existe un área independiente dedicada a los aspectos de marketing?</p> <p>42. ¿Por su ubicación, posee esta área la autoridad y responsabilidad necesarias para influir en las actividades de la empresa que afectan la satisfacción de los clientes?</p> <p>43. ¿Cómo están estructuradas las actividades de marketing: por funciones, producto, cliente final o territorio? ¿Responde esta estructuración a un criterio adecuado?</p>			
Eficacia funcional	<p>44. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento de marketing y el resto de los departamentos de la empresa: ventas, I+D, producción, compras, finanzas, jurídico, etc.?</p> <p>45. ¿Existe comunidad de intereses y hay un lenguaje común entre todos los departamentos en relación con la conducta de la empresa para con su mercado?</p>			

V. Auditoría de los Sistemas de Marketing:

Sistema de información de marketing	<p>46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?</p> <p>47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?</p>			
Sistemas de planificación de marketing	<p>48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?</p> <p>49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?</p>			
Sistemas de control de marketing	<p>50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos?</p> <p>51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?</p> <p>52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?</p>			

Sistemas de desarrollo de nuevos productos	<p>53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos?</p> <p>54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?</p>			
--	--	--	--	--

VI. Auditoria de la mezcla de Marketing

Producto	<p>55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?</p> <p>56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?</p> <p>57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?</p>			
Precio	<p>58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?</p> <p>59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe?</p> <p>60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?</p> <p>61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?</p>			
Distribución	<p>62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa?</p> <p>63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?</p>			
Comunicación	<p>64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa?</p> <p>65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?</p>			

Fuerza de ventas	<p>66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?</p> <p>67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?</p> <p>68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?</p>			
------------------	--	--	--	--

VII. Auditoria de los resultados del Marketing

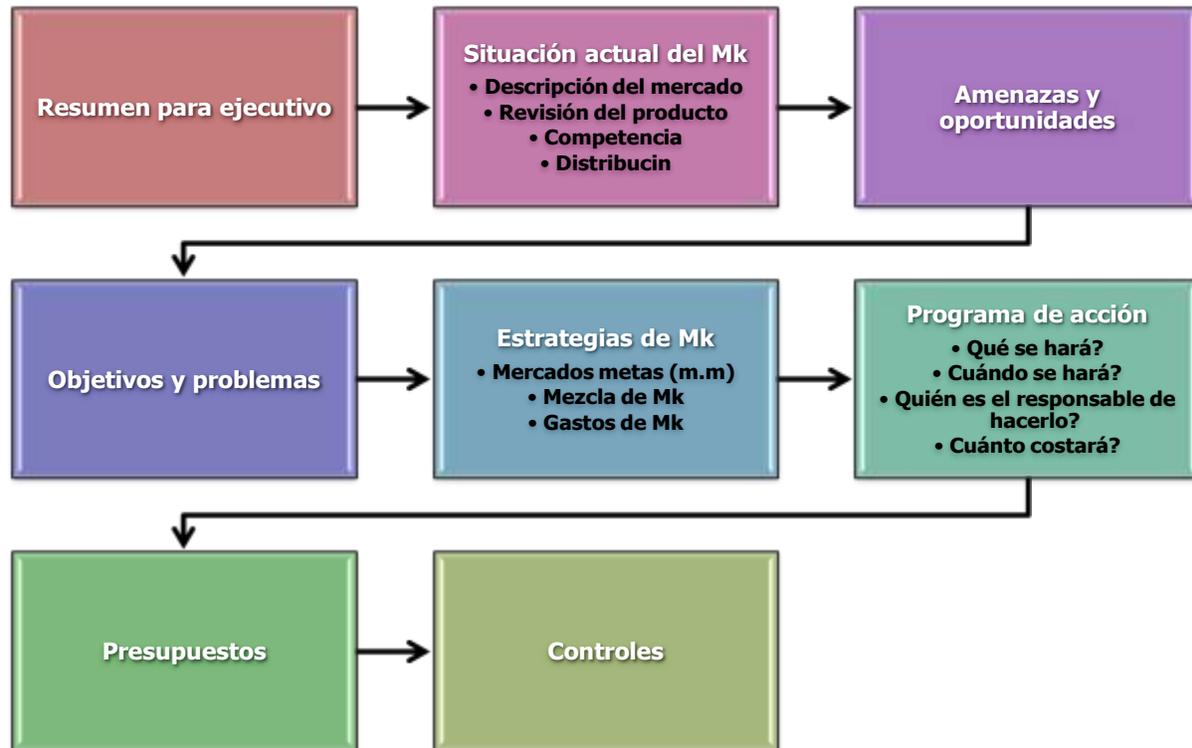
Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			
Análisis de rentabilidad	<p>70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?</p> <p>71. ¿Se han realizado análisis en términos de abandonar o lanzar nuevos productos, entrar en nuevos segmentos o abandonar alguno actual, etc.? ¿De qué tipo?</p>			
Análisis de costo/efectividad	<p>72. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de la satisfacción de los clientes?</p> <p>73. ¿Se calcula y analiza la evolución de la cuota de mercado de la empresa y de los productos/servicios que ofrece?</p> <p>74. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?</p> <p>75. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc.?</p> <p>76. ¿Parece excesivamente costoso o insuficiente el presupuesto para alguna actividad de marketing? ¿Cómo lo sabe?</p>			

VIII. Conclusiones:

Aquí se deberán resumir los principales hallazgos del auditor de marketing.

- a) **Principales logros**
- b) **Principales problemas**
- c) **Recomendaciones a corto plazo**
- d) **Recomendaciones a largo plazo.**

Anexo 3. Metodología Plan de Marketing. Stanton W.

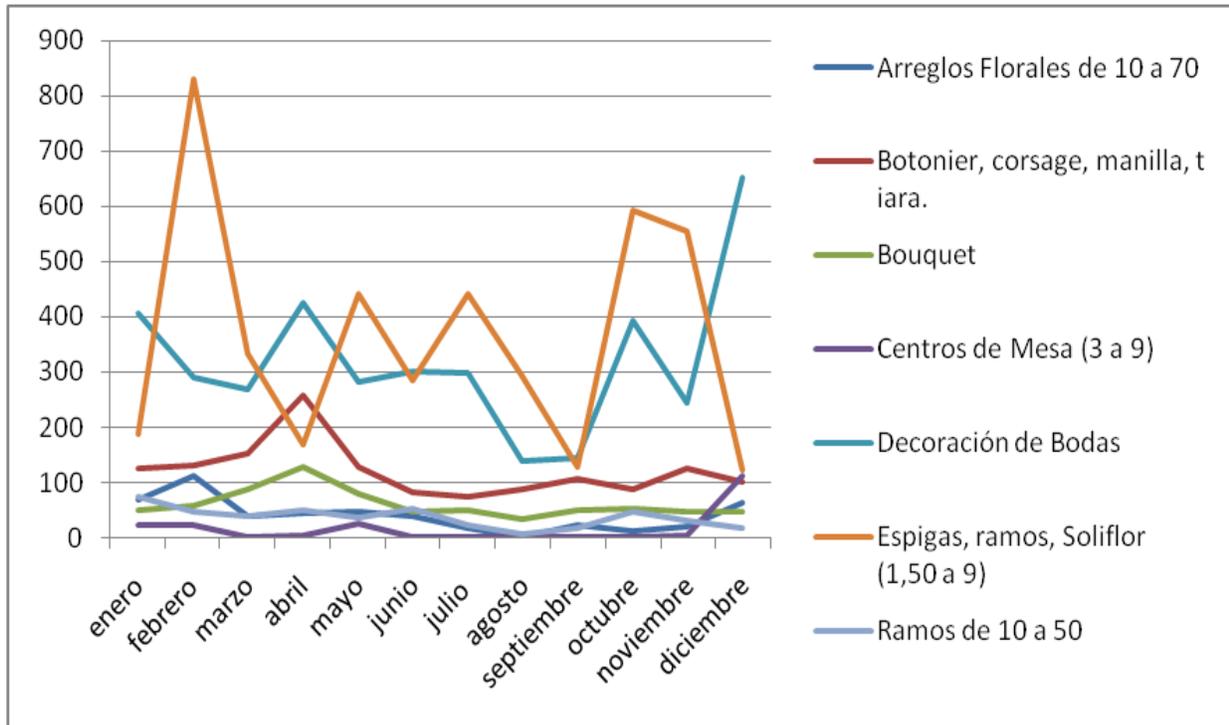


Fuente: Conferencia No. II. Planeación estratégica y de Marketing. Guilarte Barinaga, Elizabeth (2010)

Anexo 4. Comportamiento de las ventas en CUC de DORNA.

Descripción del servicio	%	Año 2008	%	Año 2009	%	Año 2010
Arreglos florales	3,24	5,23	14,37	16,99	6,89	5,38
Decoraciones	54,14	87,58	51,40	60,80	49,34	38,53
Jardinería	33,77	54,63	20,64	24,41	20,57	16,06
Limpieza de playa	5,07	8,20	11,34	13,41	20,78	16,23
Recogida de Desechos Sólidos	3,79	6,13	2,26	2,67	2,42	1,90
Total		161,77		118,28		78,10

Año 2010



Anexo 6. Encuesta propuesta para evaluar el nivel de satisfacción del cliente en DORNA.

 <p>Estimado cliente Le agradecemos nos llene esta encuesta para conocer los criterios que tiene sobre nuestra entidad. Todos ellos serán analizados con la finalidad de mejorar la calidad de nuestro trabajo. Asumimos sus quejas como UN REGALO que nos ayudará a que Ud. sea un cliente satisfecho. Muchas Gracias.</p> <p>1. Cuando Ud. solicita un servicio lo realiza :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personalmente <input type="checkbox"/> Vía telefónica <input type="checkbox"/> Ambas <p>2. La atención a su solicitud es :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Lenta. <p>3. Conoce Ud. todos los servicios que brinda DORNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Algunos 	<p>4. Marque los servicios que con mayor frecuencia a solicitado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Arreglos y decoraciones con flores naturales <input type="checkbox"/> Venta y comercialización de flores naturales <input type="checkbox"/> Proyecto, ejecución y mantenimiento de jardines <input type="checkbox"/> Recogida de desechos sólidos <input type="checkbox"/> Limpieza de playas <input type="checkbox"/> Tala de árboles <p>5. La ejecución de los servicios es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Rápida <input type="checkbox"/> Lenta <p>6. Con la calidad del servicio recibido usted se encuentra :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Medianamente satisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho 	<p>7. Marque con una x los tres aspectos que a su juicio han sido determinantes en la calidad del servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Correspondencia calidad -precio <input type="checkbox"/> Correspondencia entre lo solicitado y lo recibido (variaciones en el tipo de arreglo, color, etc.) <input type="checkbox"/> Disponibilidad en la variedad de las flores. <input type="checkbox"/> Poca variedad de colores <input type="checkbox"/> Horario de prestación del servicio. <input type="checkbox"/> Otros: <hr style="width: 100%;"/> <p>8. De existir otros lugares con servicios similares se decidiría por ellos</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Quizás <input type="checkbox"/> No <p>9. Evalúe de forma general el servicio brindado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <p>10. Sugerencias</p> <hr style="width: 100%;"/>
---	---	---

Anexo 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Análisis de la factores externos				
Oportunidades		Calif.	Pond.	Total
1	Demanda creciente de servicios florales en variedades y estilos de personas naturales y jurídicas.	4	0,10	0,40
2	Crecimiento de las celebraciones sociales de personas naturales (quinces y bodas) que pudieran demandar servicios florales	4	0,09	0,36
3	Crecimiento del sector no estatal de servicios (paladares, rentas habitaciones, animadores de fiestas, etc.) del que pudiera demandar servicios florales	4	0,10	0,40
4	Cercanía geográfica al polo turístico	4	0,09	0,36
5	Única de su tipo en el territorio (flores importadas y diseños de arreglos)	4	0,13	0,52
Amenazas				
1	Existencia de otros competidores (más lejanos) con posibilidad de brindar los mismos servicios florales con oportunidad y calidad.	2	0,04	0,08
3	Desaprovechamiento del mercado potencial de personas naturales ya que Objeto social aprobado solo para personas jurídicas.	1	0,21	0,21
4	Flores importadas para los servicios del mercado del polo turístico	1	0,08	0,08
5	Proveedor único para flores importadas y alejado geográficamente (La Habana).	1	0,10	0,10
6	Tecnología obsoleta para los servicios de limpieza de playa y recogida de desechos sólidos.	1	0,06	0,06
Total			1,00	2,57

Anexo 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Fortalezas		Calif	Ponde.	Tot.
1	Cuenta con el personal capacitado para brindar servicios florales de alta calidad	4	0,05	0,20
2	Micro localización en el centro de la ciudad.	3	0,03	0,09
3	Tecnología adecuada para la conservación de las flores.	3	0,04	0,12
4	Infraestructura adecuada para la confección de los servicios florales.	3	0,04	0,12
5	Estabilidad en la fuerza laboral.	3	0,04	0,12
6	Autonomía económica y financiera para realizar las compras en ambas monedas	4	0,04	0,16
7	Está definida la cartera de productos y sus precios	3	0,01	0,03
Debilidades				
1	Elevados niveles de deterioro de las flores importadas	2	0,04	0,08
2	Niveles elevados de insatisfacción de los clientes de servicios florales del polo turístico.	1	0,05	0,05
3	No se monitorean las estadísticas en cuanto a niveles de ventas, pedidos por surtidos, por temporadas, etc.	1	0,05	0,05
4	Falta seriedad, oportunidad y formalidad en sus servicios que influye que prefieran a la competencia.	1	0,10	0,08
5	Poca variedad en los diseños de los servicios florales.	2	0,05	0,10
6	Bajo nivel de compra de insumos para los diseños de servicios florales.	1	0,06	0,06
7	No tiene diseñado un Sistema de gestión de calidad.	1	0,05	0,05
8	Disminución del parque automotor para la distribución física.	2	0,04	0,08
9	Poca capacitación en directivos y ejecutivos en materia de sistemas de comercialización y de marketing	1	0,11	0,11
10	No se posee de un presupuesto para la publicidad y divulgación de los servicios.	1	0,08	0,10
11	Carencia de catálogos debidamente actualizados.	1	0,09	0,09
12	No se tiene formulada la misión y visión	2	0,03	0,06
		Total	1,00	1,72

Anexo 9. Matriz DAFO

Factores Externos		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					TOTAL
Factores Internos		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
FORTALEZAS	F1	x	x	x		x		x				5
	F2	x	x	x				x				4
	F3	x	x	x				x				4
	F4	x	x	x				x				4
	F5	x	x	x		x		x				5
	F6	x	x	x				x				4
	F7	x	x	x				x				4
DEBILIDADES	D1	x	x	x	x		x	x				6
	D2						x					1
	D3											0
	D4						x					1
	D5						x					1
	D6	x	x	x	x	x	x					6
	D7						x					1
	D8	x	x	x	x		x					5
	D9	x	x	x		x	x	x				6
	D10	x	x	x			x	x				5
	D11	x	x	x			x	x				5
	D12											0
TOTAL		13	13	13	3	4	10	11	0	0	0	

