
Facultad de Ingeniería Industrial
Centro de Estudios de Gestión Empresarial

PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING PARA EMPREENDEDORES DEL SECTOR NO ESTATAL

Trabajo de Diploma en opción al
Título de Ingeniero Industrial

Autor: Pedro A. Díaz Leyva
Tutora: MSc. Lic. Elizabeth Guilarte Barinaga

Holguín, 2013

DEDICATORIA

A mis tutores de toda la vida, mis padres, Pedro y Elizabeth, por ser mis guías, mi aliento. Su apoyo incondicional y su sabiduría me han hecho el hombre que soy hoy...

A mi hermana Claudia, por animarme en los momentos más difíciles...

A mis abuelos maternos, han sido una parte fundamental en mi vida. Gracias.

A mis abuelos paternos, que aunque hoy no están conmigo, seguro estarían felices de verme llegar hasta aquí.

A la dueña de mis sentimientos, mi novia, Anabel, por estar siempre a mi lado, en las buenas y en las malas...

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por darme la ayuda y el apoyo incondicional. Gracias a ellos hoy he llegado hasta aquí.

A mi tutora Elizabeth Guilarte, por haber confiado en mí.

Al Dr.C Luis Aguilera, por sus valiosos consejos y todo su apoyo, esta tesis es en parte suya.

A mi segunda familia, Nela, Cachita, Susy, Hung, por toda la confianza y el amor que me han dado.

A mis amigos, por los momentos buenos y malos compartidos.

A mis compañeros de estos 5 años, que juntos hemos transitado por este camino que llega a su fin.

A todos los profesores, con los que he compartido desde la escuela primaria hasta la universidad, por sus enseñanzas y sabios consejos.

A todos aquellos de una forma u otra, con palabras de aliento, críticas oportunas, o sólo con saber que podía contar con ellos, han hecho posible esta tesis.

***“Escuchar a los clientes tiene que llegar a ser la meta de todos.
Con una competencia que avanza cada vez con mayor rapidez,
el éxito será para aquellos que escuchen (y respondan)
más resueltamente”***

Tom Peters

RESUMEN

No obstante a la voluntad política de la dirección del país de impulsar el sector no estatal, el mismo tiene serias limitaciones referentes a pobre orientación estratégica hacia el mercado e insuficiente uso de las técnicas de marketing, desconocimiento de elementos de mercadotecnia y la medida en que esto afecta las microempresas, lo que constituye la situación problemática existente. La presente investigación pretende contribuir a resolver los problemas que existen actualmente en este tipo de organizaciones mediante el diseño de un procedimiento de Plan de Mk para emprendedores que recoja de manera objetiva los principales elementos que se deben dominar para manejar un negocio. El procedimiento diseñado para dar solución al problema científico se compone de cinco fases las cuales están divididas en ocho pasos que van desde el estudio de los factores internos, la formulación de objetivos, trazado de estrategias, diseño del plan de acción con ajuste del presupuesto hasta el control de todos los pasos realizados con anterioridad. La investigación contiene un estudio de 13 procedimientos para planes de Mk así como su comparación y valoración crítica, además cuenta con los resultados de un método de criterio de expertos que sirvió para validar el procedimiento, y el diseño de un software que será utilizado como apoyo para el desarrollo del procedimiento. Para el desarrollo de la misma se utilizaron los diferentes métodos y técnicas de investigación, tanto teóricos como empíricos propios de la ingeniería industrial y ciencias afines.

ABSTRACT

Nevertheless to the political will of the address of the country of impelling the non state sector, the same one has relating serious limitations to strategic poor orientation toward the market and insufficient use of the marketing techniques, ignorance of marketing elements and the measure in that its affects the systems, what constitutes the problémica existent situation. The present investigation seeks to contribute to solve the problems that exist at the moment in this type of organizations by means of the design of a procedure of Plan of Mk for venturesome that it picks up in an objective way the main elements that should restrain to manage a business. The procedure designed to give solution to the scientific problem is composed of five phases which are divided in eight steps that go from the study of the internal factors, the formulation of objectives, layout of strategies, design of the action plan with adjustment of the budget until the control of all the steps carried out previously. The investigation contains a study of 13 procedures for plans of Mk as well as its comparison and critical valuation, also bill with the results of a method of experts' approach that it was good to validate the procedure, and the design of a software that will be used as support for the development of the procedure. For the development of the same one the different methods were used and technical of investigation, so much theoretical as empiric characteristic of the industrial engineering and kindred sciences.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.1 Evolución del marketing y su actualidad en Cuba.....	7
1.2 Caracterización de los emprendimientos y MiPymes y su relación con el marketing.....	11
1.3 Análisis de procedimientos de Plan de Marketing para MiPyme.....	20
1.4 Conclusiones parciales del capítulo	32
CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING PARA EMPRENDEDORES	33
2.1 Actualidad del marketing en los negocios de TCP holguineros.....	33
2.2 Diseño del procedimiento para la elaboración de planes de marketing	38
2.3 Análisis de los resultados del método de Criterio de Expertos.....	43
2.4 Presentación del software como herramienta de apoyo al procedimiento	45
VALORACIÓN ECONÓMICO-POLÍTICO-SOCIAL	50
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	57



INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones de todo el mundo se desarrollan en un entorno altamente inestable, dinamizado por los efectos de la crisis económica mundial, lo que les hace plantearse con cotidianidad de qué manera y bajo qué circunstancias serán capaces de alcanzar el cumplimiento de sus metas.

Con este objetivo los principales directivos de las entidades despliegan una ardua labor de búsqueda, aprendizaje y aplicación de nuevas tecnologías, formas y procedimientos novedosos para facilitar una respuesta positiva ante las diferentes limitaciones del entorno convulso en que se desempeñan, de manera que se pueda garantizar que las organizaciones se tornen más competitivas y con ello figuren más atractivas a los clientes.

Tomando en cuenta que los clientes de las organizaciones se vuelven cada vez más exigentes, se hace necesario desarrollar la planeación estratégica a todos los niveles, y es en ese punto, donde entra a desempeñar un papel fundamental el marketing (Mk) y sus planes, una herramienta utilizada como guía de trabajo que permite planificar, organizar, dirigir y controlar las estrategias y acciones comerciales que son diseñadas por las organizaciones, en función de la prestación de un servicio que se ajuste a las expectativas de los clientes.

Estudios teóricos y prácticos realizados por diversos autores en el tema en cuestión (Kotler, 1991; Stanton, 2004; Sanz de la Tajada 1996) manifiestan la concepción del diseño de un Plan de Mk a través de diferentes etapas, sin embargo es necesario destacar que presentan varios puntos en común, entre los que se pueden citar los siguientes: orientación al conocimiento de la situación actual de la empresa, ¿dónde estoy hoy? y ¿dónde quiero estar mañana?, ¿cómo lograrlo?

En Cuba, a finales de las década de los 80' del pasado siglo, comienza a tomarse en cuenta el Mk como actividad empresarial, momento en el que se definen sus bases científicas y principios políticos, dando lugar así a la capacitación y preparación de profesionales en esta materia en la enseñanza técnica y profesional, así como su



paulatina incorporación a los planes de estudio de las carreras universitarias en las diferentes instituciones del país.

En el mes de agosto del año 1998 se aprueba el (Decreto-Ley No 187:1998) Bases generales del perfeccionamiento empresarial, en las que se incluye la mercadotecnia como uno de los dieciocho subsistemas empresariales cuyo objetivo es garantizar el intercambio voluntario de valor con los clientes.

Nueve años después con el (Decreto-Ley No. 252:2007) la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el (Decreto 281:2007) para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, en el cual aparece también incluido el subsistema de mercadotecnia (capítulo XVIII) con un enfoque social, el sector empresarial cubano se ve en la obligación de modificar la aplicación y el desarrollo del Mk acogándose a lo que se encuentra legislado.

Partiendo de la palabra del Presidente de los Consejo de Estado y de Ministro Raúl Castro, cuando dijo: “La batalla económica constituye hoy, más que nunca, la tarea principal... porque de ella depende la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social” (Castro 2010), se han desarrollado una serie de acciones dedicadas a perfeccionar el funcionamiento del sistema económico cubano, de aquí que en el mes de noviembre del 2010 se dio a 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, proyecto que fue mejorado, y aprobado en el mes de abril del 2011, momento en el que se desarrolló el VI congreso del PCC y quedaron trazadas las estrategias a seguir para el perfeccionamiento de la economía del país, donde varios de los capítulos de los lineamientos 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 (Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución 2011)



Los lineamientos antes mencionados, reflejan los cambios necesarios para ir construyendo el sistema económico que prevalecerá en el país, apoyándose en la idea del carácter rector de la propiedad socialista de todo el pueblo sobre los medios principales de producción. En este sistema económico se hará realidad el principio de “de cada cual según su capacidad a cada quien según su trabajo”.

Estas líneas de desarrollo en una gran parte con tendencias al mercado deberán ser desarrolladas y armonizadas con una mayor autonomía de las empresas estatales y la implementación de otras formas de gestión. El nuevo modelo económico reconoce y promueve, tanto el desarrollo de la empresa estatal socialista como el de nuevas formas de gestión no estatal, así como la inversión extranjera.

Dentro de sus principales prioridades se evidencia la necesidad de impulsar el desarrollo de diferentes formas de gestión no estatal como son el trabajo por cuenta propia (TCP) y las cooperativas no agropecuarias.

Existen 28 Lineamientos que hacen referencia a lo planteado anteriormente (02, 03, 05, 09, 10, 17, 20, 26, 27, 53, 59, 71, 90, 165, 168, 178, 217, 219, 239, 248, 262, 278, 279, 291, 292, 295, 307, 308) entre los que se pueden citar:

Capítulo II Políticas macroeconómicas

Política de precios

Lineamiento

71. Se adoptarán medidas dirigidas a propiciar, en lo posible, la estabilidad de los precios de las ofertas no estatales, en especial en las actividades vinculadas con necesidades básicas de la población, teniendo en cuenta la situación de la economía.

Capítulo VI política social

Empleo y salarios

Lineamiento

168. Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan.



Capítulo XII Política para el comercio

Lineamientos

308. Introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico.

Hoy en día, en el municipio de Holguín, existen aproximadamente un total de 17 706 personas ejerciendo modalidades de trabajos por cuenta propia, de ellos 2970 contratados en el mismo sector como fuerza de trabajo, según la Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social. Esta información varía diariamente, pues en muchas ocasiones no resulta rentable mantener una actividad y se entrega el permiso o se da el caso contrario y se incorpora otra persona a solicitar la licencia de una modalidad determinada, lo que trae consigo la constante fluctuación de esta cifra, con mayores tendencias al incremento.

A pesar de la voluntad que presenta la dirección del país en impulsar el sector no estatal, este presenta grandes limitaciones en el orden teórico referidas al pobre desenvolvimiento estratégico y su orientación al mercado, además del insuficiente uso de técnicas de Mk (Ochoa 2011), que aun con la mayor de las voluntades en sacar adelante su negocio, lo pueden llevar a la quiebra producto del desconocimiento del quehacer en situaciones determinadas y la ausencia de objetivos que guíen sus pasos. Existen otras limitaciones que parten de la concepción misma de este tipo de negocio, restricciones en el entorno, insuficiencias desde el punto de vista del diseño organizacional, la planificación, la conducción y control del capital y las finanzas, la cadena logística, entre otros.

Muchas de ellas perecen mucho más rápido de lo que sus creadores desean, evidentemente hay causas objetivas que atentan contra la empresa de nuevo tipo, no obstante una buena parte del fracaso radica en lo se denomina el error de la arrancada. (Torres Peña y García Vidal 2013)

Las carencias impactan directamente, aunque no son las únicas, en el cierre de nuevos negocios en el primer año de creados. Solo en la provincia Holguín esta cifra fue de 51.7% en el año 2011 y de 58,6% al cierre de septiembre 2012, según el Registro de



contribuyentes de los trabajadores por cuenta propia de la ONAT. Estos datos expresan las lagunas o vacíos de conocimientos por parte de los emprendedores sobre cómo empezar un negocio, su administración y falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables mediante la aplicación de la ciencia y la técnica.

Con el objetivo de conocer el estado de aplicación del marketing en los TCP del municipio Holguín se aplicó una Lista de chequeo que contempla 26 preguntas, a 92 establecimientos de TCP obteniendo como resultado que solo el 47,23% conoce y aplica en su negocio algunas técnicas de Mk, lo que da la medida de que más de un 50% de TCP encuestados no tiene total dominio de estos elementos y manejan sus negocios de forma empírica. Por lo que se aclara que los TCP de la muestra no tienen en cuenta todos los elementos que componen la planeación del marketing para el diseño y ejecución de su negocio, lo que constituye la **situación problemática** existente.

Lo expresado anteriormente permite definir que la presente investigación se enfrenta al **problema científico**: carencia de procedimientos que permitan armonizar los elementos que componen un Plan de Mk en el marco de las formas de gestión no estatal.

Por lo que se declara como **objeto de estudio** la planeación estratégica del marketing. Se propone como **objetivo general** diseñar un procedimiento de Plan de Mk para emprendedores de la forma de gestión no estatal que permita armonizar los elementos que lo componen y favorecer al logro de mejores resultados en el desempeño de los negocios con resultados económicos y sociales superiores.

El **campo de acción** es Plan de Mk para emprendedores.

Con vistas a cumplir el objetivo general antes propuesto se establecieron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Determinar el estado actual del objeto de estudio práctico en relación con la aplicación del Mk.
2. Diseñar y validar un procedimiento de Plan de Mk para emprendedores en negocios de trabajos por cuenta propia y cooperativas no agropecuarias como forma de gestión no estatal.



3. Proponer una herramienta informática que facilite la utilización del procedimiento.

Para la solución al problema científico se plantea como **hipótesis** que: si se diseña y valida el procedimiento de Plan de Mk para emprendedores se contribuirá a armonizar los elementos que componen un Plan de Mk y elevar los resultados económicos y sociales de estas formas de gestión no estatal.

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 estado actual del Mk y para el diseño del procedimiento propuesto
- Sistémico estructural: para abordar el carácter sistémico del procedimiento propuesto
- Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del Plan de Mk (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, lista de chequeo, SPSS versión 19.

Métodos cuantitativos y cualitativos: Método Delphi para determinar criterio de expertos.

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 el procedimiento diseñado.

Posee un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión.



CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realizará un análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte para el desarrollo de la presente investigación, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema objeto de estudio.

1.1 Evolución del Mk y su actualidad en Cuba

Para poder llevar a cabo un estudio sobre mercadotecnia, primero debe entenderse el significado de la palabra marketing, según el diccionario Larousse: “Técnica empresarial destinada al desarrollo de las ventas de un producto o de un servicio.”

Muchos han sido los autores que se han referido al Mk como ciencia, técnica o herramienta. Considerado por muchos el padre del Mk moderno Philip Kotler, en su libro “Principles of Marketing” enuncia el Mk como una filosofía de dirección; según la cual, el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de sus deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores. (Kotler 2002)

Por otra parte, la definición propuesta por la “American Marketing Association” (A.M.A) fue: Marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones. (American Marketing Association 1985)

Estos conceptos de Mk, elaborados por personas diferentes y en momentos distintos de la historia, hacen hincapié en la importancia del desarrollo de procesos de mercadotecnia como herramientas y guías para alcanzar las metas establecidas por las organizaciones, enfocando sus esfuerzos a la creación de un producto o la prestación de un servicio que sea de necesidad para un mercado previamente definido.

Es necesario destacar que en la actualidad todas las empresas, ya sea de manera consciente o inconsciente, realiza funciones de Mk en su actuar cotidiano, tanto en promoción, como en gestión de precios o distribución de los productos. El Mk va mucho



más allá que el simple acto de comerciar, los constantes cambios que se han producido en las bases materiales, tecnológicas y culturales de la sociedad han estado redefiniendo sus límites constantemente, provocando una evolución a lo largo del tiempo de un mercadeo primitivo a un Mk moderno capaz de desarrollarse de diversas formas y por variados medios.

El anexo 1 muestra un cuadro que resume la evolución del Mk durante ocho generaciones desde 1930 hasta la actualidad, evolucionando desde el Mk pasivo con un enfoque a satisfacer la demanda sin importar las necesidades y deseos de los clientes hasta el Mk del comportamiento con énfasis en la segmentación de esos mercados o grupo de consumidores donde sus exigencias personales son cada vez más heterogéneas pasando por el Mk organizacional, Mk activo, Mk social y el Maximarketing en un período de aproximadamente un siglo.

En Cuba, luego del triunfo de la Revolución, no se utilizaban las técnicas y herramientas del marketing, pues se consideraban solo como una técnica exclusiva de la economía de mercado. Durante mucho tiempo las empresas cubanas trabajaron de espaldas al mercado.

A finales de la década del 80, el campo socialista europeo desapareció. Esto provocó el fin de las relaciones financieras que ofrecía el Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME), la pérdida de sus mercados habituales y, por consiguiente, el freno de las producciones cubanas; lo que trajo como consecuencia que las empresas cubanas, no habituadas a otras formas de comercialización, tuvieran que cambiar para ponerse a tono con los momentos actuales del mercado mundial.

Antes de los 90´ el Mk solo se veía presente en aquellas organizaciones exportadoras que tenían relaciones con países capitalistas (Ochoa 2011). A partir de ese momento y hasta la actualidad el conocimiento y aplicación del marketing en el sector empresarial cubano introdujo y desarrolló, pero no a un mismo nivel en todas las empresas ni en todos los sectores.

En marzo de 1995 el General de Ejército Raúl Castro, Ministro de las FAR en aquel entonces, durante la reunión anual de la marcha del proceso de Perfeccionamiento



Empresarial, hizo uso de la palabra mercadotecnia, reconociendo el Mk como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados y el logro de la eficacia y competitividad necesaria para nuestras producciones en calidad, precio y oportunidad. Con el establecimiento de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en 1998, y la vinculación del Mk como subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valores con sus clientes”, comienza un proceso de formación de una nueva cultura organizacional en las empresas cubanas. (Barreiro Pousa 2003)

Pero el éxito de la mercadotecnia no depende solo de querer implementar una filosofía o desarrollar procesos de investigación, sino de hacer un análisis de un grupo de factores que caracterizan a Cuba y que es necesario tener en cuenta a la hora de pensar en el desarrollo de un proceso eficiente de Mk: (Díaz Fernández 2005)

1. Ser un país del Tercer Mundo, con las implicaciones socioculturales y de desarrollo económico que esto conlleva.
2. Poseer una economía interna de gran demanda y poca oferta, con las consecuencias que esto tiene para la cultura de producción y la disciplina laboral.
3. Ser un país que ha producido un brusco reordenamiento en su comercio exterior a causa de la pérdida de cerca del 80% de sus relaciones comerciales por la desaparición de sus principales socios comerciales de Europa del Este y la antigua URSS, que le aseguraba un financiamiento estable y condiciones favorables de intercambio comercial.
4. Ser un país socialista, con una economía planificada en la que la mayoría de las decisiones tienen un alto grado de centralización.

Si evaluamos estas características desde el punto de vista de su implicación con el Mk no es secreto para nadie la escasez de recursos materiales y financieros así como las limitaciones para la importación de bienes de consumo, materias primas, materiales e insumos en general para llevar a cabo la actividad económica del país.

Por esta razón, este tiene la necesidad de optimizar el uso de los recursos, acápite importante tanto para las empresas estatales como para las micro, pequeñas y



medianas empresas y modalidades de TCP y cooperativas como formas de gestión no estatal.

Por otra parte el desbalance entre oferta y demanda atenta contra el producto, limitándolo a su función básica y, por lo tanto, a su aspecto tangible, lo que eleva el poder del productor e incide negativamente en la relación producción-consumo.

A su vez, la falta de financiamiento por pérdida de las relaciones tradicionales de comercio exterior, obliga a una competitividad con el resto del mundo, que haga atractivos los productos ofertados por el país para su exportación.

Estos elementos influyen de manera directa en el desarrollo del Mk y limitan de forma brusca su evolución en varias esferas como la variedad en la cartera de productos y sus diseños o la fijación de los precios de los mismos.

Como país socialista, el hecho de que los valores sociales y del hombre primen en las decisiones no entra en contradicción con las bases del Mk del capitalismo: "la satisfacción de los deseos del cliente es la justificación económica y social de la existencia de la empresa y la base de la estabilidad económica está en determinar esos deseos y luego satisfacerlos."

De lo que se trata es de, convertir esa declaración formal en una manera real de hacer cumplir la ley fundamental del socialismo que se puede enunciar como: "...la satisfacción cada vez más plena de las crecientes demandas materiales y culturales del pueblo mediante el perfeccionamiento continuo de la producción socialista." (Solius 1976)

Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en abril del 2011 en el VI Congreso del PCC hacen referencia en varios de sus acápites a la necesidad de desarrollo de otras formas de producción, es aquí donde entran a desempeñar un papel fundamental los TCP y las cooperativas no agropecuarias, arrendatarios y agricultores (Lineamiento 02). También se habla de la creación de mercado mayoristas que faciliten el desenvolvimiento de las empresas estatales y el sector no estatal (Lineamiento 09).



Otro de los elementos mencionados refiere la posibilidad de realización de contratos entre empresas estatales y las formas de gestión no estatal (Lineamiento 10). Se facilitará la prestación de servicios bancarios, lo cual incluye otorgamiento de créditos a los trabajadores de las formas de gestión no estatal (Lineamiento 53).

También con esto se pretende ampliar el sector no estatal como una alternativa más de empleo en las diferentes modalidades (Lineamiento 168).

La actividad no estatal de alojamiento y gastronomía se continuará desarrollando como oferta turística complementaria a la estatal (Lineamiento 262). También se prevé fomentar el desarrollo de formas de gestión no estatal para el transporte de pasajeros (Lineamiento 278). Así como introducir formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico (Lineamiento 308).

Estos y otros lineamientos dan fe de la voluntad del país de desarrollar este sector económico, pero es necesario tener en cuenta que no solo basta con la determinación, también se requiere preparación y habilidades sobre diversas técnicas de dirección organizacional y comercial, punto en el cual los nuevos empresarios presentan grandes lagunas de conocimiento y que afectan de manera directa el funcionamiento de su futuro negocio.

1.2 Caracterización de los emprendimientos y MiPymes y su relación con el Mk

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

Entre las definiciones de MiPyme está la que plantea: "se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica.



En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular” (Comisión Europea 2003).

La siguiente tabla muestra la clasificación de las empresas en varios países dependiendo del número de trabajadores contratados.

Tabla 1 Clasificación de las MiPymes según su número de trabajadores

	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
ASEAN	<9	10-49	50-99	>100
CEPAL	<5	5-49	50-249	>250
Chile	<9	10-49	50-199	>200
Colombia	<9	10-49	50-199	>200
Comisión Europea	<10	<50	50-250	>250
Costa Rica	<5	6-29	30-99	>100
EUA	-	<249	250-499	>500
Francia	<49	50-249	250-999	>1000
Perú	-	<20	>21	-

Fuente: Rodríguez Valencia (2000)

Generalmente esta clase de entidades están destinadas a la prestación de servicios o la realización de productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan a productos más estandarizados. También sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de otras subcontratadas de menor tamaño para realizar servicios u operaciones que, de estar incluidas en el tejido de la gran corporación, redundaría en un aumento de coste. A su vez existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas.

Las MiPyme cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Las naciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas por lo



que se puede decir que son facilitadoras de empleos, además en estos países las MiPyme constituyen el 95% de las empresas y generan entre el 65% y 70% del aporte al PIB (Castañeda 2012).

Entre las ventajas de las MiPyme está su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido.

También poseen una interrelación directa con los clientes lo cual les permite disfrutar de una posición privilegiada en el mercado. Otra de las ventajas es que contribuyen al desarrollo local, su planeación y organización no requieren mucho capital y pueden experimentar con mayor probabilidad de éxito la participación directa de los trabajadores en las decisiones y planes de la empresa.

Sin embargo, el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes y esto unido a la carencia de financiamiento suficiente, poca capacidad técnica y pobre control sobre los proveedores y los clientes, aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas. La siguiente tabla muestra cómo evolucionan estos emprendimientos en el tiempo una vez creados.

Tabla 2. Porcentaje de fracaso de las MiPymes

	1er año	2do y 4to año	5to año o más
Argentina	-	93%	97%
CEPAL	-	75%	20%
Chile	25%	41%	-
Cuba	54%	-	-
España	-	33%	50%
EUA	-	30%	99%
México	50%	75%	>90%

Fuente: Elaboración propia



Este resultado se debe a que la mayoría de las MiPyme presentan una serie de problemas, los cuales se recogen en cinco grandes grupos: (Soriano 2005)

1. Problemas para vender. Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de Mk y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no toman en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

2. Problemas para producir y operar. Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.

3. Problemas para controlar. Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

4. Problemas en la planificación. Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco



realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión y similares.

5. Problemas en la gestión. Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a sí mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Todos los problemas antes mencionados, son en muchas ocasiones producto del desconocimiento o la falta de preparación de los propios directivos de las entidades y el análisis de los mismos conduce a un punto en común y es la necesidad de que los empresarios de MiPyme se capaciten en los aspectos claves de la gestión de empresas ya que solo el trabajo inteligente conduce a resultados positivos.

En Cuba, entre los años 1959 y 1975 se sucedieron una serie de cambios que fueron desde la nacionalización de los monopolios yanquis y las Leyes de Reforma Agraria, eliminando todas las formas de producción privadas excepto los beneficiados por la Reforma.

En el año 1975 con la introducción del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) se toman una serie de medidas entre las que se encuentra la autorización del TCP en una serie de sectores como peluqueros, sastres, jardineros, taxistas, fotógrafos, electricistas, carpinteros y mecánicos, junto a trabajos profesionales como dentistas, médicos, arquitectos e ingenieros graduados antes de 1968, los cuales



podían establecer vínculos con entidades estatales según lo establecido en el Decreto Ley 14/1978.

En la segunda mitad de la década de los 80' el SDPE mostraba bajos niveles de eficiencia y productividad, lo cual dio paso al llamado periodo de rectificación, en el cual se tomaron medidas que restringieron el TCP y dejaron de promoverle, reduciéndose el número de trabajadores en este sector de 46,500 en el año 1981 a 25,200 en el año 1989 según datos de la (Oficina Nacional Estadística 2010).

No es hasta los 90' con la crisis que enfrenta el país después de la caída del campo socialista, que se experimenta un incremento del TCP llegando a 138,100 autorizados en 1995. Durante los años siguientes fueron elaborados una serie de decretos y leyes que regulaban el TCP, reajustando las modalidades y el alcance de los mismos como son Decreto Ley 141/1993 y la Resolución 3/1995.

En octubre del 2010 como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano se publica en la Gaceta Oficial de la República, en sus números extraordinarios 11 y 12, un conjunto de leyes y resoluciones relacionadas con el TCP y el arrendamiento de habitaciones y viviendas. Esta resolución (Resolución No. 32/2010) establece el reglamento del TCP, del arrendatario y las normas relativas al pago de impuestos y la contratación de fuerza de trabajo por los poseedores de licencias cuentapropistas. Ello permitió la aparición de microempresas privadas en la economía nacional.

Todos estos ajustes en el marco legal son consecuentes con lo establecidos en los Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución aprobados en el VI congreso del Partido Comunista de Cuba en abril del 2011, donde en su Capítulo I dedicado al Modelo de gestión económica reconoce al TCP como una de las formas de gestión no estatal. (Díaz Fernández, Pastori et al. 2012)

Dado el auge actual del sector no estatal y el incremento de las modalidades de autorizo y contratación en el grupo de los TCP, se hace necesario el desarrollo de técnicas de dirección que permitan a estos trabajadores obtener el mejor partido de sus



microempresas, acción que tiene ventajas tanto para los propios dueños como para el fortalecimiento de la economía del estado.

De aquí que el desarrollo de la mercadotecnia debería ser un proceso inherente al surgimiento y la evolución de cualquier empresa, sin importar su clasificación, por lo que sería falso afirmar que la gestión de Mk se encuentre lejos de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Algunos autores plantean que la planificación del Mk en las MiPyme posee una ventaja que se deriva de un hecho particular, al estar todas las personas que tiene que ver con la microempresa, involucradas con el proceso de planificación se consigue un ahorro tanto en tiempo como en dinero producto de una coordinación y comunicación interna eficiente. (Guardiola Corral y Guerrero Serón 2002)

Por otra parte, la necesidad de estos emprendimientos de TCP de hacer frente a un entorno tan dinámico, aconseja desarrollar un planteamiento estratégico orientado al mercado, lo que implica, además de establecer objetivos a mediano y largo plazo y desarrollar planes de acción a corto-medio plazo, que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Hoy en día, en el mundo lo que más se asemeja a esa forma de producción cubana son las MiPymes (Micro pequeña y mediana empresa) específicamente las microempresas, las cuales están dando grandes pasos sobre la función del Mk demostrando que este no es propiedad exclusiva de las grandes empresas, además se plantea que el Mk es el proceso de la creación de valor sostenible que la empresa realiza a sus clientes, y mediante el cual se apropia de una parte de dicho valor vía precio. (Llopis 2011)

Esta concepción del Mk, como proceso de creación de valor sostenible, es inherente a la existencia de la empresa, independientemente del tamaño de la misma o el mayor o menor grado de desarrollo formal de una estructura organizativa.

En 1998 se tenía en cuenta que en la economía cubana coexistían dos formas de producción: una a partir del capital intensivo y en ocasiones hasta con tecnología de avanzada propia de países desarrollados y otra tradicional, caracterizada por la manufactura y el comercio a pequeña escala representado en la figura de los TPC, los



cuales son parte del Sector informal urbano (SIU), un grupo de personas cuyas actividades en lo fundamental son expresión de estrategias de vida y sobrevivencia. (Bueno Sánchez, Molina Soto et al. 1998)

Aun así, muchos de estos TCP poseen un espíritu emprendedor que en muchas ocasiones marca la diferencia en el sector, los cuales en su intención de sacar adelante un negocio, contribuyen al desarrollo de la economía nacional, aun cuando no tienen conocimientos de dirección o mercadotecnia, lo que justifica la necesidad del fomento de técnicas de Mk en este grupo de empresas, quienes según un estudio realizado por profesores del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC), se encuentran en la Modalidad 3 de clasificación en Cuba: (Pérez Villanueva and Togores González 1996)

Modalidad 1: Pyme estatal (sector estructurado como vía para la desconcentración y descentralización de la gran empresa, ofrece mayores posibilidades para el sector industrial y otros)

Modalidad 2: Pyme cooperativa (u otro tipo de sociedad, sector estructurado, ofrece mayores posibilidades para las actividades de servicio, comercio, transporte y agricultura)

Modalidad 3: Microempresa (sector no estructurado, empresa individual o a partir del trabajo por cuenta propia)

De aquí que en lo adelante este autor se referirá al TCP como microempresa.

La palabra emprendedor se deriva de la palabra francesa Entreprenur utilizada en el siglo XVI para describir a las personas que realizaban expediciones militares. Ya en el siglo XVIII se extendió la palabra a todos los constructores de caminos, puentes y arquitectos. En el año de 1755 Richard Cantillon cambia definitivamente ese sentido de la palabra, transformándola a la voluntad o capacidad de enfrentar la incertidumbre. Cantillon postula que el resultado de toda actividad es incierta, implica un riesgo, y alguien tiene que asumirlo con la esperanza de recompensa en el futuro y utiliza el término “entrepreneur” para designar a ese individuo, con lo que su significado pasa a ser tomador de riesgos en lugar de ser alguien que tomaba un salario.

Más adelante, la palabra se generalizó para definir a aquellos que tomaban riesgos económicos. Esta concepción perduró hasta principios del siglo XX y se puede resumir como el propietario que maneja su empresa y asume riesgos. Sin embargo, esta concepción comienza a cambiar cuando se sugiere que las invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan ese cambio de manera práctica son los “entrepreneur”. De aquí que en su concepto aparezca también la capacidad de innovación como uno de los elementos principales.

Para los efectos de la presente investigación, los emprendedores son aquellos individuos dedicados a la búsqueda de oportunidades, más allá de los recursos de que dispone, entiéndase individuos que invierten dinero, tiempo y conocimientos en su propio negocio, lo que lleva implícito que el emprendedor arriesga su capital y participa de su gestión del proyecto, siendo estas características muy diferentes a la de otros grupos entre los que se pueden citar inversionistas, gerentes, innovadores, cuenta propia y empresarios. (Biblioteca NER 2003)

La tabla que se muestra a continuación posee una comparación entre estos grupos, denotando la importancia del espíritu emprendedor, de aquí, que en el transcurso de la investigación se use este término en lo referente a los TPC y las cooperativas no agropecuarias que tengan la innovación como política en sus negocios.

Tabla 3 Comparación entre las diferentes figuras del sector empresarial

	Arriesga capital	Dirige el negocio	Innova	Pasión emprendedora
Inversionista	Si	-	-	-
Gerente	-	Si	-	-
Inventor	-	-	Si	-
Cuentapropista	Si	Si	-	-
Empresario	Si	Si	¿?	-
Emprendedor	Si	Si	Si	Si

Fuente: (Biblioteca NER 2003)



1.3 Análisis de procedimientos de Plan de Mk para MiPyme

Para desarrollar con eficiencia el mercadeo, es necesario cimentar todo el proceso, partiendo del criterio de que el Plan de Mk es la herramienta básica para el desarrollo del mismo.

Según la A.M.A (1985), el Plan de Mk es un documento compuesto por un estudio de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos, la estrategia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico.

Esta definición enuncia al plan como una guía que se debe seguir para alcanzar objetivos prefijados a partir de una serie de investigaciones y diagnósticos realizados con anterioridad, otorgándole prioridad al conocimiento de la situación actual de la empresa y la proyección futura.

Otro de los conceptos plantea que el Plan de Mk tiene como finalidad el expresar de una forma clara y sistémica las opciones elegidas por la empresa para desarrollar sus objetivos a mediano y corto plazo (Lambin 2003). Para este autor, no es más que una forma de registrar y enunciar los objetivos de una empresa y las acciones propuestas para dar cumplimiento a los mismos en un marco de tiempo definido.

Otra idea es que la reflexión estratégica de una empresa debe plasmarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo seleccionada y cree que a mediano y largo plazo la supervivencia y progreso de la organización dependen de su capacidad de anticiparse en el tiempo a la evolución de los mercados y lograr modificar en consecuencia la estructura y composición de su cartera de actividades. Ese programa es el Plan de Mk. (Kotler 1991)

De manera general, las definiciones de los autores se inclinan a calificar el plan de mercadotecnia como una herramienta de trabajo que recoge las estrategias trazadas para fortalecer a las empresas en un mercado cada vez más competitivo, definiendo



objetivos y acciones para desarrollar a las mismas, basados en un enfoque al cliente que permita lograr su fidelización y con ello cumplir con el objetivo de lucro de la empresa.

La diferencia entre un pequeño negocio y una gran empresa, es que ésta última necesita de planes de Mk complejos para tomar decisiones generales y puntuales acerca de su infraestructura nacional y/o internacional, recursos humanos, ventas, entre otras características.

El pequeño negocio no necesita manejar tanta información porque dispone de una infraestructura mucho más simple, por lo que la investigación necesaria es directamente proporcional a las necesidades y los objetivos puntuales.

El problema que se percibe hasta ahora es que tanto consultores, académicos, o gestores de empresas, se basaban en planes de Mk pensados para las grandes organizaciones, pero no se adaptaban a la realidad y necesidad de los pequeños negocios.

Por esta razón, para que un Plan de Mk sea realmente efectivo, no hace falta hacer investigaciones interminables ni plantear planificaciones estratégicas como si el negocio fuera una multinacional.

Una vez que tenga claro los objetivos a alcanzar por el negocio, se puede diseñar la o las posibles estrategias en función a dichos objetivos, para luego trazar un plan de acción real de cada uno de los productos o servicios que quiere potenciar.

La información general de un Plan de Mk debe ser una herramienta fundamental, pero adaptada solo a dichos objetivos puntuales de venta y no a una información general dentro y fuera de la empresa, por lo que no solo se reduce el contenido de dicha información, sino que también dicha información será la clave del éxito.

Se definen dos tipos de planes de Mk, los que se destinan al lanzamiento de un producto o servicio nuevo, o cuando un producto ya en producción se le intenta hacer un cambio de enfoque en el mercado, y los que se aplican ya a un producto posicionado en el mercado; la revisión anual del mismo permite el descubrimiento de nuevos



problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el quehacer diario de la empresa.

Existen tantos procedimientos para elaborar los planes de Mk como conceptos y definiciones del propio Mk, los cuales varían en su estructura dependiendo del número de pasos a seguir.

Un procedimiento para un Plan de Mk basado en ocho etapas, en las cuales se hace énfasis, sobre todo, en el estudio de los elementos externos e internos que puedan afectar la empresa y poner en riesgo su funcionamiento se muestra a continuación. (Stanton 2004)

Etapa I. Resumen para ejecutivo

Etapa II. Situación actual del marketing

Etapa III. Amenazas y oportunidades

Etapa IV. Objetivos y problemas

Etapa V. Estrategias de marketing

Etapa VI. Programas de acción

Etapa VII. Presupuestos

Etapa VIII. Controles

Este procedimiento está diseñado para la confección de un Plan de Mk en grandes empresas, las cuales manejan enormes cantidades de información y se les hace necesario estudiar, de forma diferente y en más detalle, todos los elementos que se relacionan con la mercadotecnia.

Es objetivo de la presente investigación centrarse en el estudio de planes de Mk más sencillos, diseñados para ser utilizados en MiPymes, sistemas que en muchas ocasiones presentan falta de conocimiento sobre el tema, ya que en su mayoría son microempresas familiares y emprendedores donde el empirismo reina por sobre el conocimiento explícito.

Esto hace que la complejidad de los planes de Mk varíe en función de la empresa o negocio en la que se quiera confeccionar. Está claro que en una entidad desarrollada, industria de producción masiva, transnacional o corporaciones multinacionales, los



planes de Mk serían documentos de más de 100 páginas los cuales recogerían todo un análisis del entorno de la empresa, presupuesto y controles, que serían innecesarios si enfocamos el estudio hacia una MiPyme o una empresa familiar. En el caso de Cuba, los TCP, deberían centrar sus investigaciones en un marco más estrecho definido por sus principales fortalezas y debilidades, público objetivo y la información que se pueda necesitar del entorno que los rodea.

Muchos han sido los autores que han desarrollado procedimientos de Plan de Mk para MiPymes, si se busca en el tiempo se puede empezar con Small Open Business Network (American Express®), este grupo de estudio sobre los pequeños negocios señala los seis elementos principales para diseñar un buen Plan de Mk. Puede que sólo necesite una o dos oraciones por sección, o podría subdividir cada sección en algunos puntos breves.

1. El objetivo
2. Cliente objetivo
3. Beneficios de su producto o servicio
4. Posicionamiento
5. Tácticas de Mk
6. Presupuesto de Mk

En este caso, los autores consideran de suma importancia el tratamiento dado a los clientes y el conocer en detalle sus necesidades, factor clave principalmente en los servicios, donde es necesario tener definidos estos aspectos pues el contacto con el cliente es el momento primordial de la organización, el cual quedará marcado y puede constituir una vía estratégica de promoción o no. También se puede observar que su procedimiento no hace referencia a un estudio estratégico donde queden definidas sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sino que es solamente el desarrollo de un Mk objetivo, ¿qué quiero? y ¿cómo lo logro?

Otros autores proponen un procedimiento para elaborar un Plan de Mk para MiPyme en el cual realizan un estudio de la misión de la empresa y el contexto en el que se encuentra, elementos que para un negocio privado resultaría complicado estudiar, pues



estos pequeños emprendimientos no funcionan como los grandes sistemas que definen misión, visión u objetivos, sino que se limitan a crear productos o brindar servicios, sin darse cuenta, incluso, que estos elementos existen en el mundo empresarial. (Guardiola Corral y Guerrero Serón 2002)

1. Contexto
2. Diagnóstico situación externa e interna
3. Capacidad: evaluación de las capacidades y recursos
4. Misión
5. Objetivos
6. Estrategia y planes de acción
7. Organización
8. Control
9. Presupuesto

Es positivo señalar que el trazado de estrategias, acciones y su control son elementos claves que deben estar presentes sin importar el tipo o tamaño de la empresa.

Las áreas de Comercialización e investigación de mercado y Organización de empresas de la Universidad de Extremadura exponen un procedimiento que permite hacer un análisis bastante completo de todos los elementos que le interesaría a un empresario privado o TCP en relación con su sistema y el entorno, pero no se interesan por la evaluación y ejecución del presupuesto y el control de las acciones, elementos que sin duda alguna son primordiales en el desarrollo de un plan, sin importar su naturaleza. (Universidad de Extremadura 2005)

- Etapa 1 Definición del objeto de análisis
- Etapa 2 Análisis estratégico de la situación
- Etapa 3 Diagnóstico de la situación
- Etapa 4 Planificación estratégica
- Etapa 5 Redacción del plan
- Etapa 6 Presentación del plan



La idea de definir con anterioridad el objeto de análisis permite centrar todos los estudios y conocer de antemano una serie de elementos que facilitarían el análisis estratégico de la situación, que es donde se encuentra la fortaleza de este procedimiento.

Por otra parte, uno de los procedimientos estudiados hace un análisis más completo de lo que es para él un Plan de Mk para MiPyme, pero dentro de los elementos propuestos no se encuentran las fortalezas y debilidades del negocio, solo se centra en lo que el ambiente externo puede ofrecerle o limitarle. (Esteban Talaya 2008)

1. Amenazas y oportunidades del entorno.
2. Especificaciones sobre la identificación del público objetivo seleccionado.
3. Productos y servicios que responden mejor a sus necesidades.
4. Objetivos de Marketing prefijados (unidades de productos y servicios a vender, ingresos esperados por ventas y rentabilidad a alcanzar).
5. Estrategia adoptada.
6. Recursos y medios (humanos y tecnológicos) para poner en práctica la estrategia.
7. Campos de responsabilidad.
8. Presupuesto y tiempo destinados a los distintos elementos del Marketing-mix (producto, precio, comunicación y distribución) que conforman el programa

Estos elementos, de manera general, son esenciales para el desarrollo del proceso de mercadotecnia, pero es necesario tener en cuenta que los factores internos de la propia empresa son un punto clave del Mk. Si no se estudian a profundidad las características propias nunca se podrá saber cómo se encuentra posicionado su negocio y en que parte se es más fuerte que la competencia. Los autores también le otorgan gran importancia a los recursos con los que cuenta se para desarrollar sus estrategias comerciales, factor que no todos tienen en la misma estima y que resulta vital para poder alcanzar los resultados deseados.

Desde otra óptica, se describe un procedimiento para elaborar un Plan de Mk para MiPyme en 10 pasos. (Mora 2008)

1. Revisar el plan de negocio



2. Introducción
3. Análisis de la situación
4. Problemas y oportunidades
5. Establecer objetivos
6. Establecer la estrategia de Mk
7. Decidir las tácticas de Mk
8. Calcular el presupuesto
9. Ejecución y control
10. Resumen ejecutivo

Este extenso procedimiento cuenta con una serie de pasos que se entiende son innecesarios producto del tamaño y la complejidad del sistema y que, en un final haría mucho más tedioso el estudio y el propio análisis del documento, trayendo consigo que este termine en archivado de algún escritorio. Los pasos 1, 2 y 10, a pesar de que brindan información son elementos para analizar en la junta directiva de una gran empresa, no en la mesa de trabajo de un emprendedor que solo se rinde cuentas a sí mismo o de una junta directiva con una membresía menor a cinco personas. También se puede hacer referencia a que los pasos 3 y 4 pueden fusionarse según lo permita la entidad o la preparación de los realizadores del proyecto.

Para otros autores el Plan de Mk es un documento donde se definen las acciones que deben ser llevadas a cabo en un negocio para alcanzar determinados objetivos en un mercado definido, sus elementos son: (Correa y Cifuentes 2010)

1. Análisis del entorno
2. Definir objetivos claros
3. Definir estrategias para alcanzar los objetivos
4. Plan de acción
5. Presupuesto y métricas de control

Esta versión es muy similar a la de algunos autores anteriores, aunque se limita a analizar el entorno y no destina tiempo para revisar el funcionamiento propio, seccionando el flujo de información y recortando las posibilidades de realizar un estudio



más completo de todos los elementos, por lo que sus estrategias estarían elaboradas sobre la base de un 50% de objetividad.

Existen otros criterios como el que plantea que un Plan de Mk debe centrarse en estudiar elementos visibles que puedan resultar atractivos al consumidor como estrategia central de su planificación: ¿cómo posicionarlo?, slogan, ¿cómo desarrollar la comunicación? e incluso sugiere mostrar pequeños surtidos del producto en manos de usuarios de prueba para lograr el convencimiento del mercado al cual se quiere dirigir. (Ortiz 2010)

1. Posicionamiento
2. Slogan
3. Qué es
4. Conceptos de comunicación
5. Situaciones
6. Objetivos
7. Target
8. Acciones

Este procedimiento tiene como puntos fuertes el desarrollo de objetivos, acciones y que hacer para alcanzarlos pero se limita mucho en el análisis estratégico del sistema y el entorno, dejando lagunas de información que se hacen necesario suprimir para poder definir los propios objetivos.

Otro de los criterios es el manejado por Silvia Chauvin, esta opina que el primer paso para hacer un buen mercadeo es tener un gran Plan de Mk. Por obvio que parezca no demasiadas personas se molestan en planificar, aunque la mayoría esté de acuerdo en que tener un buen plan es la base para cumplir los objetivos de Mk. (Chauvin 2011)

1. Identificar los objetivos de negocio
2. Evaluar, (sin anestesia), lo que funciona y lo que no
3. Desarrollar el Mk mix apropiado para el negocio
4. Definir la estrategia de contenidos
5. Define un enfoque de Mk que funcione constantemente



La autora dedica uno de los pasos de su procedimiento a evaluar lo que está funcionando en la empresa y lo que no, factor clave que en muchas ocasiones se olvida, pues los empresarios miran hacia adelante, lo cual no es malo, pero también es importante dejar de hacer lo que afecta la entidad y tomar de lo que se hace hasta el momento, lo que está correcto y perfeccionarlo. Esta categoría filosófica que enuncia la ley de la negación de la negación es en consecuencia con el desarrollo de los sistemas un elemento primordial ya que, ¿por qué si lo estoy haciendo mal debo seguir haciéndolo? Es obvio que si no se tiene resultados positivos y las cosas no son lo que se esperaba, algo está saliéndose de lo planificado y hay que estudiarlo. En este caso la autora tampoco hace referencia al presupuesto ni a la planeación de acciones para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos.

El Plan de Mk para emprendedores y MiPyme se trata de un documento escrito que detalla las acciones necesarias para conseguir objetivos específicos en el mercado. (García 2011)

1. Una descripción detallada de la situación del producto o servicio, así como de la posición que se ocupa con el mismo en el mercado actual.
2. Una enumeración detallada de los objetivos que se pretende alcanzar a través de este Plan de Mk
3. Descripción de los recursos que se van a necesitar para lograr dichos objetivos, tanto financieros, como técnicos, humanos, logísticos, etc.
4. Debe ajustarse a sus posibilidades, pero sin olvidar ninguno de los aspectos mencionados.

Para garantizar el éxito, todo el personal de la empresa, por muy pequeña o grande que sea, debe de tener ciertas nociones acerca del Plan de Mk, dependiendo de sus responsabilidades.

Este autor repasa muy brevemente el análisis de algunos elementos internos como son producto y mercado, dejando de lado el estudio de la competencia, los proveedores y los factores externos que puedan afectar el negocio y le otorga mayor importancia a los



objetivos y la forma de lograrlos, que es en sí donde se basa su plan, objetivos, acciones, recursos y responsabilidades.

La estructura idónea para elaborar un Plan de Mk en una MiPyme debe tener la siguiente forma: (Ponce 2011)

1. Planteamiento de los objetivos puntuales que se desean alcanzar
2. Información puntual sobre el producto o servicio
3. Información puntual sobre la competencia
4. Información puntual sobre nuestro producto en el mercado
5. Diseño de un estrategia en función a los objetivos puntuales planteados
6. Planificación de las acciones en función a las estrategias planteadas

Este plan se convertirá en una herramienta estratégica en función a los objetivos puntuales que el negocio necesite alcanzar, y el informe final no superará las 10 páginas, haciéndolo fácil de interpretar y consultable, pero no contemplará en su contenido el análisis de los elementos del entorno que atenten contra el sistema, ya que el autor no le otorga importancia a este paso así como al de la ejecución de presupuesto y el control de las acciones para lograr los objetivos.

En consecuencia, con el tema tratado se plantea también un procedimiento que consta de seis etapas las cuales recogen todo el contenido de un Plan de Mk y lo adaptan para ser utilizado en una MiPyme. (Guilarte Barinaga 2012)

Etapa I. Análisis de los factores internos

Etapa II. Análisis de los factores externos

Etapa III. Trazado de los objetivos

Etapa IV. Estrategias de Mk

Etapa V. Plan de acción

Etapa VI. Presupuesto y control

Este procedimiento hace énfasis en el análisis de los factores externos e internos de la empresa, descripción del mercado, producto y competencia así como demografía, marco político-legal, medioambiente, cultura, tecnología y economía, que desde cierto punto de vista pueden resultar en un estudio tedioso para algunos emprendedores ya



sea por las características psicológicas de los mismos o por el nivel de conocimiento y preparación que posean sobre el tema en cuestión, lo que converge con alguno de los procedimientos tratados anteriormente, donde el análisis de los factores externos es muy pequeño y en ocasiones no se realiza en las microempresas o negocios familiares. Existe una creencia muy generalizada de que esto del Mk es sólo para las grandes empresas. Por supuesto que las pequeñas también hacen Mk. Lo que hace falta es que se haga de forma estructurada y respondiendo a la estrategia del negocio. (Ortiz 2012)

1. Diagnosticar
2. Determinar objetivos y propuesta de valor
3. Plan de acción (Mkmix) referente a Producto (Product), Precio (Price), Comunicación (Promotion), Distribución (Placement).
4. Controlar y medir

Estos cuatro pasos propuestos por el autor recogen un cúmulo de información menos profundo pero suficiente para el desarrollo de un Plan de Mk para una MiPyme, ya que la etapa de diagnóstico, cuenta con el análisis de los factores claves del entorno, clientes y competencia de la entidad. Como debilidad se puede citar la falta de control sobre el presupuesto que se destina a la ejecución de las acciones del plan, elemento que atenta contra el cumplimiento de los objetivos.

El sitio de consultoría de Mk Smart Up Marketing (2013) plantea que la elaboración del Plan de Mk debe hacerse basado en responder un grupo de preguntas que de manera directa llevaran al emprendedor a conocer cuáles son sus principales fortalezas, como aprovecharlas y que estrategias seguir para que se logren objetivos propuestos. Estas preguntas son directas sobre las fortalezas y oportunidades pero no explotan del todo la información y no buscan identificar las debilidades que pueda tener la organización así como las amenazas a las que está expuesto.

- 1.- ¿Cuál es el objetivo de tu Marketing?
- 2.- ¿Cuál es tu mercado?
- 3.- ¿Cuál es tu nicho dentro del mercado?
- 4.- ¿Cuál es tu ventaja competitiva?



5.- ¿Cuál es tu identidad?

6.- ¿Quién es tu competencia?

7.- ¿Cuáles son las estrategias, medios y acciones que usaras para conseguir los objetivos?

8.- ¿Cuánto te va a costar?

Este grupo de estudio deja de lado las amenazas de las que puede ser objeto la entidad así como las debilidades que esta pueda tener, dos elementos que resultan de suma importancia a la hora de definir los objetivos y trazar estrategias.

De manera general los procedimientos antes citados fueron diseñados con el objetivo de elaborar un Plan de Mk en MiPyme y se hicieron teniendo en cuenta las condiciones socioeconómicas de los países de residencia de los autores, ventajas, posibilidades de acceso a información, limitaciones legales y nivel de desarrollo empresarial.

El anexo 2 muestra una comparación entre todos los procedimientos antes mencionados donde se aprecia que existe cierto grado de coincidencia en algunos elementos que deben formar parte obligada de un Plan de Mk como son: el análisis interno, la formulación de objetivos, estrategias para alcanzar dichos objetivos y el plan de acción que respalde el ¿cómo se logrará?

Utilizando el IBM SPSS Statistics versión 19 para Windows se realizó un análisis estadístico de frecuencias en las comparaciones hechas a los 13 procedimientos obteniéndose los siguientes resultados: el 100% de los autores coinciden al incorporar la formulación de objetivos como elemento clave del procedimiento y en el 84,6% de los procedimientos aparece el trazado de estrategias como otro de los pasos al cual los autores le confieren un peso importante. Los puntos de análisis interno y la elaboración del plan de acción aparecen significados en el 76,9% de los procedimientos analizados constituyendo estos los cuatro elementos más relevantes dentro de los procedimientos estudiados, además el estudio del presupuesto y el control de las acciones se encuentran en el 61,5% y el 53,8% de los procedimientos referenciados respectivamente. De esta forma quedan definidos los seis elementos que los autores consideran deben estar incluidos en la confección de un Plan de Mk.



Los otros elementos como el análisis de un plan de negocios, la introducción, análisis externo y el resumen, contaron con resultados por debajo del 50% lo cual indica que para la mayoría de los autores no son de necesario análisis para este tipo de empresas. Todo el estudio estadístico se muestra en el anexo 3.

Esta información será utilizada para el desarrollo del capítulo dos de la presente investigación.

1.4 Conclusiones parciales del capítulo

Al término del presente capítulo se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. A lo largo de la historia el Mk ha pasado de un estadio pasivo donde solo se buscaba satisfacer la demanda de la sociedad, a convertirse en la herramienta que permita identificar las particularidades de los consumidores y segmentar el mercado según estas con el fin de proporcionar atención diferenciada a cada segmento partiendo del comportamiento de los clientes.
2. En la actualidad las MiPyme constituyen una gran fuente generadora de empleo además de generar un aporte considerable al PIB, elementos considerables atender en cuenta para potenciar su desarrollo ya que en su mayor medida, en el mundo, estas no llegan siquiera al 2do año de vida.
3. En Cuba existe un auge del sector no estatal sobre todo en las figuras del TCP y las cooperativas, grupos que se dividen en aquellos que realizan la actividad como forma de sobrevivencia y otro que por su capacidad y condiciones son considerados emprendedores. Los cuales de manera general trabajan sobre el empirismo y no poseen habilidades ni conocimientos sobre técnicas de Mk.
4. El estudio realizado a 13 procedimientos de Plan de Mk para MiPymes y emprendedores arroja que los elementos más significativos a tener en cuenta son el análisis de factores internos, formulación de objetivos, trazado de estrategias, elaboración del plan de acción, análisis del presupuesto y el control de las acciones.



CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MK PARA EMPRENDEDORES

En el presente capítulo se demuestra la necesidad del procedimiento propuesto derivado de un análisis del comportamiento de la aplicación del Mk en los TCP del municipio Holguín. Se analizan las principales diferencias del procedimiento propuesto en relación con los existentes y la opinión que tiene un grupo de expertos sobre el mismo. Por último, se describe una herramienta informática que facilitará la aplicación del procedimiento y contribuirá que a los TCP tengan un mejor manejo de la información comercial de su negocio.

2.1 Actualidad del marketing en los negocios de TCP holguineros

Hoy en día en Cuba, el TCP aparece en su mayoría unipersonal, y en ocasiones hasta cinco personas o más, fundamentalmente en actividades de servicio. En el sector productivo, se conoce la existencia de emprendimientos con una media de hasta cinco trabajadores contratados y en ocasiones cifras superiores, donde se estaría hablando de una microempresa.

El renovado enfoque del TCP, ya no como autoempleo sino como pequeño negocio o emprendimiento, parte de la actualización del modelo económico cubano y tiene como uno de sus principales objetivos crear las condiciones para el incremento de la productividad dando más participación al sector no estatal en la economía nacional.

Desde ese punto de vista, las formas de gestión no estatal son una necesidad para la economía cubana, pues permite aliviar al Estado de actividades de baja productividad y difícilmente controlables e incluso inefectivas.

Estudios realizados prevén que para el 2015 más del 35% de los empleados cubanos trabajen en el sector no estatal, (Pedraza 2010), lo que traería aparejado, partiendo del aumento de la fuerza de trabajo, una contribución al PIB de 44,5%. (García 2011)

Pero para lograr estos resultados no basta sentarse y esperar que se incremente el número de autorizaciones otorgadas, es necesario el desarrollo de mecanismos,



DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MK PARA EMPRENDEDORES

sistemas e incluso tecnologías que permitan a estos emprendedores aprovechar al máximo las oportunidades que les brinda el entorno. Propiciar la utilización de técnicas de dirección y mercadeo, la planeación y el trabajo por objetivos así como el fomento de mercados mayoristas para este sector, son elementos que, sin duda alguna, llevarán a mejorar los índices de quiebras o clausuras.

Tampoco es para nada despreciable que el sector no estatal puede contribuir a incrementar la oferta de bienes y servicios y crear en los clientes una amplia cultura de calidad y buen trato, factores históricamente subestimados en la cultura económica cubana.

Todos estos elementos hacen necesarios el desarrollo del Mk en este sector de la economía cubana que en muchas ocasiones funciona bajo ideas no precisas de los propietarios, al final generalmente fracasan por no tener una formulación clara de objetivos y estrategias respecto al negocio.

El municipio de Holguín cuenta con una población total de 346 191 habitantes, de ellos el 85.89% reside en zonas urbanas y se encuentran en edad laboral el 60.67%. Actualmente según datos de la Dirección Provincial Trabajo y Seguridad Social existen 17 706 personas naturales con permiso para ejercer el TCP en el municipio, los cuales ejercen en 157 modalidades diferentes, incluida la propia contratación de fuerza de trabajo en este sector.

A raíz del uso del término emprendedor, se realizó una selección de las modalidades que, a consideración del autor, pueden, en las condiciones actuales de la economía cubana y con vistas a un futuro inmediato, convertirse en negocios prósperos con posibilidades de desarrollo sin violar la ley de concentración de la propiedad, claro que para que esto ocurra los propietarios de estos negocios deben tener un grupo de características que hagan de su trabajo un verdadero emprendimiento, para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- El emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimiento en su propio negocio
- El emprendedor participa de la gestión de proyecto
- El emprendedor dirige su propio negocio



DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MK PARA EMPRENDEDORES

- El emprendedor tiene la capacidad de transformar una invención en negocio y ponerlo en marcha
- El emprendedor posee la cualidad de la perseverancia de seguir intentando y no detenerse ante el fracaso

Todos estos elementos denotan una marcada diferencia entre el emprendedor y el cuentapropista, el primero vive para su negocio y el segundo vive de su negocio.

Existe un grupo de modalidades que dan la posibilidad de innovar sobre sus productos o servicios, definiendo un sello propio, partiendo de que no son creadas con el fin de sobrevivir, sino de vivir para ellas; una muestra de estas se listan en la siguiente tabla.

Tabla 4 Modalidades existentes en el municipio Holguín que pueden ser consideradas como actividades emprendedoras

Modalidades de Trabajo por Cuenta Propia	
Descripción	Total
Carpintero	338
Productor y/o vendedor de flores y plantas ornamentales	62
Barbero	140
Fotógrafo	132
Modista o sastre	215
Peluquera	77
Productor y/o vendedor de calzado	165
Productor vendedor de accesorios de gomas	41
Pintor de inmuebles	21
Programador de equipos de cómputo	47
Fabricador vendedor de coronas y flores	16
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas en su domicilio	878
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas a domicilio	6
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas servicio gastronómicos	80
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas en punto fijo de venta	332

Fuente: Elaboración propia a partir del resumen de la ONAT, mayo 2013



DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MK PARA EMPRENDEDORES

Con el objetivo de comprobar el estado actual del conocimiento del Mk en el sector no estatal en su forma de TCP en el municipio Holguín se aplicó una lista de chequeo (Ver Anexo 4) la cual fue elaborada a partir de los elementos contemplados en la Auditoría de Mk diseñada por Barreiro Pousa (2001), del Centro de Estudio de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana.

El instrumento cuenta con 26 preguntas agrupadas en cinco secciones que coinciden con las variables analizadas que en el subepígrafe 1.3 las cuales son: estudio del micro y macro entorno, el trabajo con objetivos y el desarrollo de estrategias, las cuales todas hacen referencia al nivel de conocimiento y utilización del Mk en los negocios de TCP.

Fueron encuestados 92 establecimientos, la muestra encuestada estaba compuesta por:

Tabla 5 Composición de la muestra

Modalidades	Cantidad
Productor y/o vendedor de flores y plantas ornamentales	11
Fotógrafo	9
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas servicio gastronómicos	16
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas en punto fijo de venta	27
Elaborador vendedor de alimentos y bebidas no alcohólicas en su domicilio	16
Barbero	12
Total	92

Utilizando el IBM SPSS Statistics v. 19 se determinó la fiabilidad de la lista de chequeo mediante el Alfa de Cronbach dando como resultado 87.6% para los 26 elementos de la lista.

Los datos recogidos fueron agrupados según los criterios de evaluación de la lista en **Totalmente, Solo en parte y Ninguna**, y a la vez en cinco grupos según las características de los elementos de la lista: **Microentorno, Macroentorno, Objetivos,**



Estrategias y Mezcla de Mk a los cuales se les realizaron pruebas estadísticas descriptivas. Los principales resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6 Principales resultados del procesamiento de la lista de chequeo

Elementos	No.	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Microentorno	5	35.43	45.86	18.69
Macroentorno	4	48.09	41.30	10.59
Objetivos	3	53.26	34.05	12.68
Estrategias	6	35.68	42.20	22.09
Mezcla de Mk	8	60.59	29.61	9.78
General	26	47.23	37.95	14.80

Como se puede apreciar de manera general el 52.75 % de los encuestados tiene solo algunos conocimientos o ninguno sobre el Mk y el nivel de aplicación de este en su establecimiento.

Al analizar los resultados por elementos, el 53.26% y el 60.59% de los encuestados, en el caso de Objetivos y Mezcla de Mk respectivamente tienen un total dominio de esta información, lo cual no debe parecer extraño, pues casi todas las personas trabajan siguiendo objetivos y cada propietario conoce de su negocio lo relacionado con su cartera de productos, las relaciones de precios, la promoción y la distribución.

Pero si observamos que tienen un amplio dominio de los objetivos, no ocurre así con las estrategias, las cuales solo son manejadas totalmente en un 35.68%, lo que indica que no saben traducir dichos objetivos en estrategias, demostrando desconocimiento de segmentación, inexistencia de mercado meta, ausencia de estrategias de posicionamiento e incluso la falta de claridad en la interpretación de los propios objetivos, puntos débiles en el funcionamiento de estas microempresas.

Por otra parte el 48.09% de los encuestados posee conocimientos sobre el macroentorno y como este lo puede afectar pero resulta interesante observar como solo el 35.43% se pronuncia sobre el microentorno, variable más cercana a su negocio y por



consiguiente deberían tener mayor conocimiento sobre los productos o servicios, competencia, proveedores y su mercado.

Estos resultados denotan el grado de desconocimiento parcial por parte de los encuestados respecto a los diferentes aspectos tratados en la lista de chequeo, que en su generalidad esta concebida a partir de los pasos que llevaría un procedimiento de plan de Mk.

Este resultado confirma lo planteado anteriormente, que los emprendedores de TCP no conocen en la mayoría de las ocasiones técnicas de dirección y Mk que le permitan obtener los máximos resultados posibles de su microempresa, por lo que se hace necesario enfocar los esfuerzos en esta dirección. En el anexo 5 se muestra el procesamiento de la lista de chequeo.

2.2 Diseño del procedimiento para la elaboración de planes de marketing

A raíz del estudio de 13 procedimientos de planes de Mk realizado en el subepígrafe 1.3 del Capítulo I de la presente investigación y el análisis del nivel de aplicación de la mercadotecnia en los TCP se diseña el presente procedimiento con el objetivo de:

Primero: teniendo en cuenta las condiciones de la economía cubana, pueda ser de utilidad para los nuevos emprendimientos que, en su mayoría no conocen sobre Mk e incluso no poseen habilidades de dirección.

Segundo: la aplicación del mismo debe traer resultado positivos para la entidad, con el fin de alentar y proseguir con el emprendimiento y a su vez debe ser lo más práctico posible, permitiéndole al emprendedor tomar decisiones sobre su producto o servicio y modificar sus estrategias y acciones con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos

Tercero: facilitar a los emprendedores una herramienta para empezar un negocio, su administración y suplir la falta de habilidades para mantenerlos competitivos y sustentables mediante la aplicación de la ciencia y la técnica.

Una vez analizados los resultados de los instrumentos aplicados con anterioridad en la presente investigación, estos convergen en la estructura de un procedimiento de Plan



de Mk sencillo y práctico, que permitirá al dueño del negocio conocer su situación actual y trazarse objetivos reales, medibles y cuantificables.

Características fundamentales del procedimiento

El procedimiento propuesto cuenta con cinco fases y ocho pasos, con objetivo por cada fase, tareas y herramientas a aplicar en cada una de ella según sea el caso.

En la primera fase se deben realizar un estudio de los factores internos que afectan la entidad, como elemento clave para conocer el estado de sus productos o servicios y su posicionamiento con respecto a la competencia.

A raíz de los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados, el análisis de los elementos externos quedó reducido solo a aquellos puntos que puedan afectar desde afuera el negocio y que les sea fácil de adquirir información sobre los mismos y estudiarla a los propios responsables del negocio, todo esto con el objetivo de hacerlo más fácil y práctico para los usuarios.

En las fases dos y tres se deben formular los objetivos de mercadotecnia del negocio y las estrategias que permitirán dar cumplimiento a dichos objetivos respectivamente.

En la fase cuatro se deben proponer las acciones que contribuyan al cumplimiento de las estrategias con la particularidad de que estas deberán estar vinculadas directamente al presupuesto con que cuenta la entidad para ejecutarlas.

Y por último, en la fase cinco se realizará el control de todos los elementos del plan de Mk en función de ajustar los que sean necesarios para poder dar cumplimiento a los objetivos.

Como elementos novedosos, se excluyó del procedimiento el análisis de los factores externos y se colocó en su lugar el estudio de un pequeño grupo de elementos que a consideración del emprendedor, afecten su negocio desde afuera y no tengan que ver con el (amenazas o fortalezas), ya que el estudio de este elemento en su totalidad requiere de un cúmulo de información bastante grande y por consiguiente difícil de conseguir y analizar, partiendo del principio de que se busca un procedimiento práctico y sencillo (no simplista).



Otro de los elementos a ajustar es la forma de tratar el plan de acciones y el presupuesto, donde anteriormente se estudiaban por separado, hoy se propone realizar un análisis de conjunto, de forma tal que no quepa la posibilidad de planear algo que no este sustentado económicamente y siguiendo la máxima de que para que todo plan debe estar respaldado con presupuesto. De esta forma en un mismo momento el propietario del negocio será capaz de planificarse y estudiar hasta que punto el posible o no desarrollar esa planificación.

Como último momento se incluye, dentro de la fase de control, el ajuste como un factor que posibilita la mejora continua del propio plan de Mk y el negocio, permitiendo después de realizadas revisiones periódicas al cumplimiento de las acciones, la modificación de las estrategias trazadas para alcanzar los objetivos propuestos en consonancia con los cambios que se hayan sucedido en el entorno y su propia dependencia.

Procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal. (Anexo 6)

Fase 1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Objetivo: Realizar un análisis de la situación de los factores internos así como los elementos de que de forma concreta incidan sobre el sistema desde el entorno.

Paso 1. Estudio de los factores internos

- **Mercado:** analizar el mercado actual y sus segmentos principales. Dimensión del mercado en unidades físicas o pesos. Deben realizarse comparaciones con periodos anteriores por segmentos y en general
- **Producto:** analizar las ventas y márgenes comerciales de los principales productos y servicios de la cartera de la empresa así como las dimensiones y atributos esenciales, estudiar las principales quejas e insatisfacciones recibidas por parte de los clientes con vistas el proceso de mejora
- **Proveedores:** realizar una valoración crítica de los proveedores de la entidad en cuanto a precio, calidad, oportunidad, plazos, facilidad de pago y canales de distribución, con el fin de seleccionar los que representen una mejor opción para la



entidad ya que de una forma u otra estos factores influyen sobre el nivel de servicio y la satisfacción de los clientes

- **Competencia:** analizar los principales competidores en cuanto a estrategias de precio y calidad, atributos del producto o servicio y su distribución, su estrategia de posicionamiento y la porción de mercado correspondiente a cada uno de los competidores así como la propia

Paso 2. Estudio de otros elementos que puedan afectar desde afuera el negocio:

se analizarán elementos puntuales y claves que puedan restringir o facilitar el desarrollo del negocio y no tengan que ver con su funcionamiento interno (leyes y regulaciones, cambios en la economía y el manejo de divisas)

Paso 3. Análisis estratégico de los resultados de los pasos 1 y 2

Herramientas: Analizar la información proporcionada por la dirección del país en función de cada una de las variables y su proyección futura, utilizar encuestas para la medición de la satisfacción del cliente y métodos de evaluación de proveedores como el AHP. Elaborar la matriz de evaluación de factores interno (MEFI) con los resultados del Paso 1 y, de poseerse algún tipo de información sobre el entorno (leyes o regulaciones) que pueda afectar la empresa elaborar la matriz de evaluación externos (MEFE) y la matriz DAFO, para lo cual se utilizará un software propuesto en la presente investigación.

Fase 2. Formulación de objetivos

Objetivo: Redactar los objetivos que pretende alcanzar la empresa en un plazo no superior a un año, teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado en la fase número uno.

Tarea: Formular los objetivos en función de: ¿Cómo incrementar el nivel de ventas? ¿Cómo incrementar la porción de mercado? O en caso de ser una empresa incipiente ¿Cómo introducir mis productos o servicio en el mercado?

Herramientas: Para la formulación de los objetivo se utilizará la información recogida con anterioridad que permita confeccionar objetivos alcanzables y cuantificables.



Fase 3. Proyección de estrategias

Objetivo: Declarar la estrategia de Mk general para alcanzar el o los objetivos propuestos, así como las estrategias específicas de mercados metas, mezcla de Mk y gastos de Mk.

Paso 4. Definir mercado meta: definir los segmentos de mercado más atractivos y sobre cuales se va centrar el negocio, así como las variables de segmentación, cómo la empresa cubrirá dicho segmento y la estrategia de posicionamiento más adecuada

Paso 5. Elaborar la mezcla de Mk: describir de manera más específica las estrategias para cada elemento que comprende la mezcla de Mk (producto, precio, promoción, distribución), a su vez cada estrategia debe explicar cómo se relaciona con los resultados obtenidos en el análisis realizado en la fase número uno (DAFO)

Paso 6. Confeccionar los gastos de Mk: definir el presupuesto que se dedicará a ejecución de las acciones de Mk, con el objetivo de desarrollar de manera eficiente todo lo recogido en el plan y a su vez contribuya al incremento de las utilidades del negocio

Herramientas: Análisis de los indicadores económicos y financieros de la empresa, estudio de los objetivos elaborados en la fase dos. También se utilizarán fichas de costo como medio para definir el precio de los productos y/o servicios a ofertar.

Fase 4. Plan de acción y presupuesto

Objetivo: Elaborar un conjunto de acciones que junto con las estrategias ayuden a la empresa a alcanzar los objetivos propuestos, estas acciones deberán estar respaldadas por un presupuesto destinado a su ejecución, definiendo claramente el responsable y la fecha de cumplimiento de cada una de las actividades.

Paso 7. Diseñar el plan de acción: planificar las actividades a realizar para contribuir al desarrollo de las estrategias y el logro de los objetivos, incluyendo dentro de la planificación el responsable, fecha de ejecución y control. En caso de que el negocio sea incipiente y cuente con inversionistas, será necesaria la confección de un pequeño informe que le transmita de manera breve el objetivo que se persigue, ¿cuánto cuesta? y ¿en qué tiempo se debería recuperar?



Paso 8. Vincular las acciones y el presupuesto: relacionar las acciones planificadas en el paso anterior con el presupuesto disponible para su ejecución de forma tal que estas queden respaldadas por el mismo y no exista posibilidad de interrupción o incumplimiento de los objetivos propuesto por falta de financiación.

Herramientas: Se utilizará una hoja de cálculo, contenida en el software que se propone en la presente investigación, que permita analizar de manera fácil el cumplimiento de las acciones y el nivel de ejecución del presupuesto asignado a las mismas, dividiéndolo en sub-acciones en caso de ser necesario.

Fase 5 Control y ajuste

Objetivo: Realizar el control de todo el procedimiento establecido anteriormente, desde el desarrollo de las estrategias hasta el cumplimiento de las acciones, su nivel de presupuesto y como ambas han tributado al alcance de los objetivos, para de ser necesario realizar modificaciones al Plan de Mk y tomar decisiones en función de los cambios propuestos.

Tarea: Realizar un estudio del propio Plan de Mk, así como de los resultados y la información obtenida por medio de las herramientas utilizadas.

Herramientas: Se utilizarán todas las herramientas propuestas hasta el momento en el procedimiento

2.3 Análisis de los resultados del método de Criterio de Expertos

Después de diseñado el procedimiento los elementos relevantes que a consideración del autor no pueden faltar en un plan de Mk son los siguientes:

- Análisis de factores internos
- Fijación de objetivos
- Trazado de estrategias
- Diseño de un plan de acción
- Presupuesto
- Control



DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MK PARA EMPRENDEDORES

Se elaboró una propuesta de lo que sería el procedimiento para Plan de Mk, teniendo en cuenta que su aplicación será en negocios de TCP como formas de gestión no estatal, por lo que debe primar ante todo la objetividad y la claridad en el contenido del mismo, ya que muchos de los usuarios de esta información no poseen conocimientos de la materia, conclusiones a las que se arribaron después de analizados los resultados de la lista de chequeo.

Después de concluido el diseño del procedimiento se procedió a la aplicación del método empírico de Criterio de Expertos para la valoración del grado de importancia de los elementos incluidos en el mismo, sus fases y pasos, así como la posible inclusión de algún elemento que a consideración de los expertos fuese relevante.

La particularidad fundamental de este método consiste en sostener un diálogo anónimo entre el grupo de personas consideradas expertos en la temática que se está abordando, expertos que son consultados de manera individual mediante cuestionarios que le son aplicados para obtener un consenso a partir de las valoraciones subjetivas que realicen cada uno de ellos.

El conjunto de opiniones que se obtienen de la consulta es sometido a un procesamiento estadístico. Los resultados que se obtienen se les da a conocer a cada uno de ellos con el objetivo de que puedan modificar, si así lo estiman, las opiniones anteriormente dadas, a partir de conocer el criterio de sus colegas expertos.

Este proceso se repite las veces que se considere necesario por el autor de la investigación, hasta tanto se determine que los elementos de respuestas ofrecidos por dichos expertos no presentan variaciones significativas y puedan entonces ser consideradas respuestas totalmente consensuadas.

Para la aplicación de este método se realizó una primera encuesta (Ver Anexo 7), que tuvo como finalidad seleccionar los expertos, y obtener a partir de su procesamiento, el coeficiente de competencia.

Teniendo en cuenta los aspectos propuestos por el método para la selección de los expertos (Rodríguez y Concepción) que son, conformismo, disposición a participar en la encuesta, creatividad, capacidad de análisis y de pensamiento, espíritu colectivista,



espíritu autocrítico y competencia, se escogieron 13 de los 17 expertos por ser los que tenían un coeficiente de competencia alto o medio.

Una vez seleccionados los expertos, se sometió el procedimiento a evaluación a través de una encuesta (Ver Anexo 8), la cual fue validada mediante la utilización del sistema de procesamiento estadístico, IBM SPSS Statistics, versión 19, obteniendo un nivel de satisfacción del 85%.

A partir del procesamiento estadístico de los aspectos anteriormente mencionados bajo la utilización del método estadístico Delphi, se obtuvo, como resultado final de la evaluación, que los encuestados coinciden mayoritariamente en que:

Primero: Los elementos relacionados en el análisis del macroentorno no son de importancia para este tipo de establecimientos con excepción del estudio de las leyes y regulaciones, en el cual coinciden de forma unánime que es necesario tenerlo en cuenta.

Segundo: Todos los elementos propuestos a analizar en el microentorno son de vital importancia, según el criterio de los expertos, estos tienen un valor significativo para este tipo de empresas.

Tercero: Desde la Fase 2 hasta la Fase 5, Objetivos, Estrategias, Acciones y presupuesto, Control y ajuste, los expertos coinciden de forma unánime en que todos los elementos propuestos a estudiar y las acciones a desarrollar cumplen el objetivo del procedimiento y están acorde con el tipo de establecimiento y las características de los mismos.

De manera general los aspectos propuestos en el procedimiento se encuentran en la categoría de MI, lo cual influye positivamente en la calidad del procedimiento elaborado. El procesamiento estadístico se encuentra en el anexo 9.

2.4 Presentación del software como herramienta de apoyo al procedimiento

Existen varias herramientas conocidas para la realización de investigaciones, tanto científicas como prácticas, los métodos de expertos, tormenta de ideas, análisis campo fuerza, análisis DAFO entre otros.

Todas estas herramientas están diseñadas con el objetivo de ayudar en el proceso de toma de decisiones durante la realización de investigaciones e incluso en las acciones diarias de diferentes empresas y entidades.

Por este motivo se elaboró un software nombrado “Marketing para Pymes” en su versión 0.1 que facilitará la aplicación y el desarrollo del procedimiento propuesto anteriormente. Para la elaboración del sistema informático se utilizaron herramientas y tecnologías de software libre para así estar acorde con las políticas del país como son: NetBeans IDE 7.1 como interfaz de programación, PostgreSQL 9.0 como servidor gestor de base de datos, como lenguaje de programación Java, JPA para el trabajo con la base de datos y Jasper Soft 2.0.2 para realizar el informe en formato pdf.

El sistema en su primera versión cuenta con dos funcionalidades. La primera permite realizar un análisis DAFO y la segunda gestionar los precios de los productos o servicios brindados en la microempresa. En la figura 1 se muestra la ventana principal del sistema.

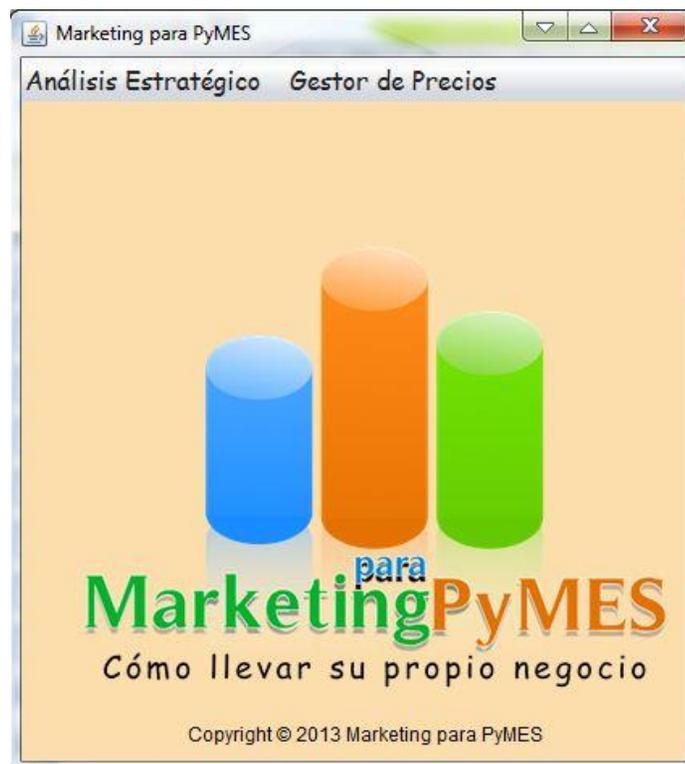


Figura 1 Ventana principal

Análisis DAFO

El usuario puede acceder a esta funcionalidad mediante el menú de la pantalla principal Análisis Estratégico. Una vez mostradas las indicaciones necesarias para una mejor comprensión del funcionamiento del sistema el usuario debe introducir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que detectó durante la investigación y el estudio de la información, así como los valores de ponderación y calificación que el le otorgue a los mismo dependiendo del grado de importancia.

En este proceso, a medida que el usuario inserte los valores de ponderación por cada uno de los factores, se le mostrará un indicador con los puntos que le quedan por asignar, permitiendo luego editar dichos valores y lograr una correcta distribución de los mismos.

Una vez hecho esto el software realizará todo el procedimiento de cálculo, mostrando el resultado de las matrices de evaluación de factores externos e internos y su convergencia en el análisis DAFO (figura 2), proponiendo además una estrategia a seguir dependiendo del cuadrante en el que se encuentre situada la microempresa.

El sistema brinda la posibilidad de archivar esta información en formato pdf con el objetivo de ser consultada con posterioridad y que sirva como apoyo al proceso de toma de decisiones.

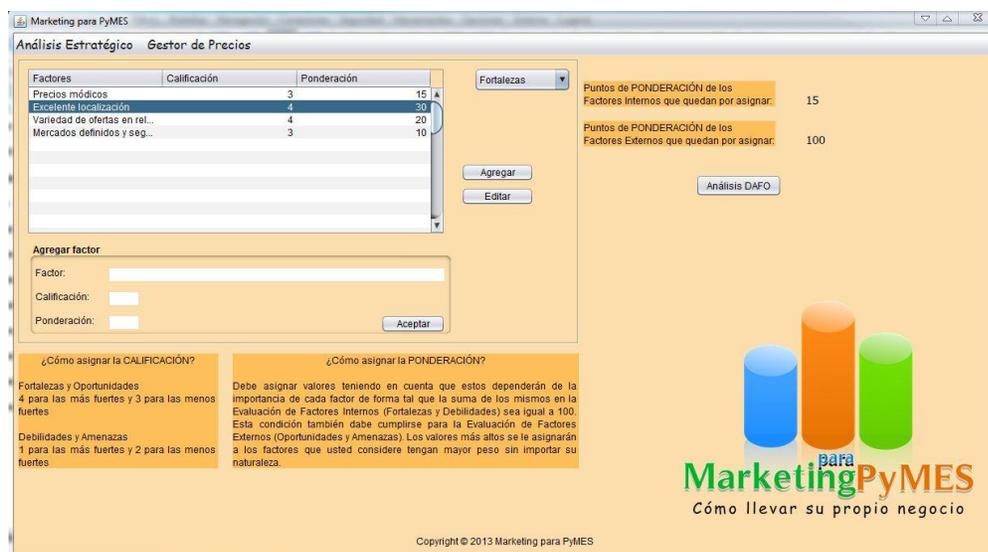


Figura 2 Menú para Análisis Estratégico

Todo lo planteado anteriormente tributa a la realización de la Fase 1, Paso 3 del Procedimiento propuesto en la presente investigación. A partir de esa estrategia a seguir, el dueño del negocio deberá ser capaz de formular los objetivos que guiaran su trabajo.

Gestor de Precios

Una vez terminada la formulación de los objetivos, la próxima Fase del procedimiento es la proyección de estrategias, donde entran a jugar una serie de elementos como: selección de mercado meta, gastos de Mk y mezcla de Mk, donde en esta última se encuentra el desarrollo de estrategias de precios.

Para apoyar este proceso el software cuenta con el menú Gestor de precios, el cual está integrado por tres submenú; Recursos y Materiales, Ficha de costo y Listado de precios.

En la opción de Recursos y Materiales el usuario tiene la posibilidad de insertar los datos o información recogida sobre la materia prima que utiliza en función de su costo de adquisición y unidad de medida (figura 3). Esta opción tributa al segundo submenú, ya que en este se crearán los diferentes productos o servicios que se brindarían, agregando los recursos y materiales que se necesitan para su elaboración y calculando de forma automática el costo de producción del mismo (figura 4).

Recursos y Materiales

Agregar recurso

Descripción:

Unidad de Medida:

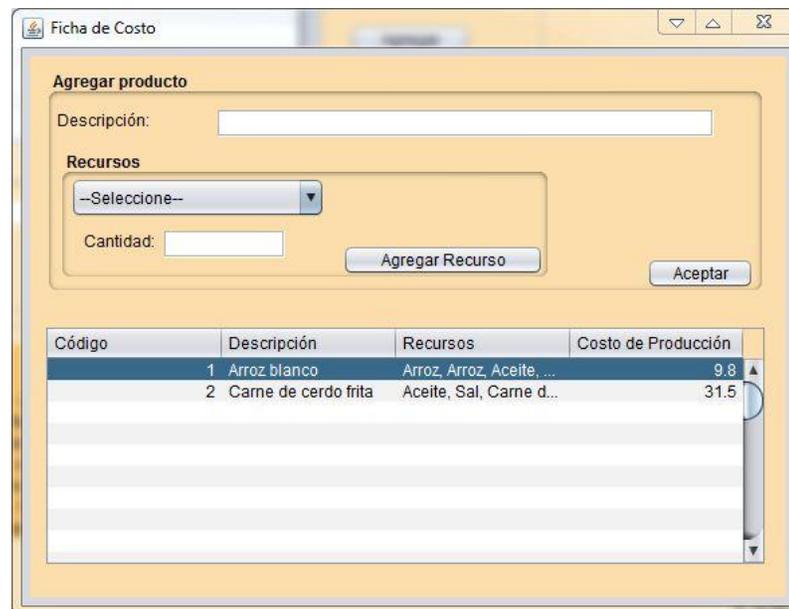
Costo Unitario:

Aceptar

Descripción	Unidad de Medida	Costo Unitario
Arroz	kg	7
Aceite	lt	60
Sal	kg	15
Carne de cerdo	kg	63

Editar Recurso

Figura 3 Control de recursos y materiales

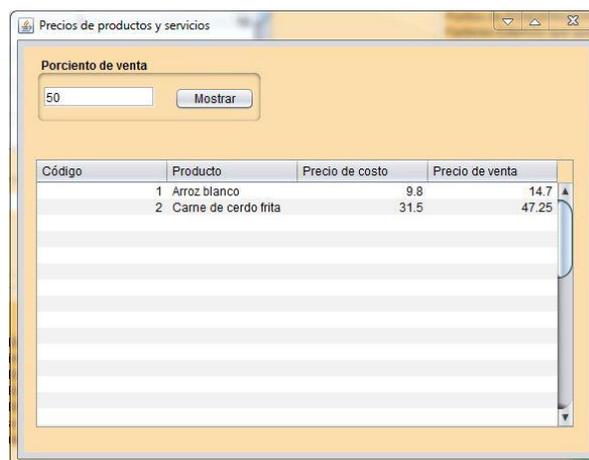


Código	Descripción	Recursos	Costo de Producción
1	Arroz blanco	Arroz, Arroz, Aceite, ...	9.8
2	Carne de cerdo frita	Aceite, Sal, Carne d...	31.5

Figura 4 Ficha de costo

En el menú Listado de precios el usuario podrá determinar el precio de venta de producto o servicio partiendo del costo de producción calculado anteriormente y el porcentaje que este estime conveniente. (figura 5).

La información recogida durante el proceso de gestión de precios será almacenada en una base de datos que podrá ser consultada cada vez que el usuario así lo desee, al igual que podrá modificar los costos de la materia prima o el tipo dependiendo de sus proveedores.



Código	Producto	Precio de costo	Precio de venta
1	Arroz blanco	9.8	14.7
2	Carne de cerdo frita	31.5	47.25

Figura 5 Gestor de precios



VALORACIÓN ECONÓMICO-POLÍTICO-SOCIAL

Los beneficiarios directos serían en principio, los dueños de los negocios a los cuales se les facilitaría el procedimiento general para administrar micro y pequeños negocios, en múltiples sectores de la economía del territorio, así como el software para que sirva de apoyo al desarrollo del procedimiento.

Los Consejos de la administración municipales (CAM) como el Consejo de administración provincial (CAP), entiéndase gobiernos a esas instancias, ya que los negocios tendrán una supervivencia superior lo que permitirá aumentar la oferta y demanda de bienes y servicios que elevará en consecuencia el nivel de vida de la población y el desarrollo local.

El Ministerio de trabajo y seguridad social (MTSS) con su Dirección de trabajo municipal y provincial, será beneficiario con la generación de nuevos empleos con un margen de estabilidad aceptable, lo que generará seguridad familiar y social.

La Oficina nacional de administración tributaria (ONAT) con sus dependencias municipales y provincial, serán beneficiarios con el aporte tributario de cada uno de los negocios en general, así como también el aporte de Seguridad social de los empleados.

Los profesores del CEGEM y la Universidad de Holguín ya que esta investigación forma parte de dos proyectos institucionales y puede tener como salidas resultados concretos de investigaciones, plasmadas en tesis de Maestrías y Doctorado, además de publicaciones científicas, participación en eventos nacionales e internacionales, registros de propiedad intelectual y patentes. Se integran estudiantes al proyecto de las carreras de Ingeniería Industrial e Informática, Licenciatura en Economía, Turismo y Contabilidad y Finanzas, que esta experiencia posibilita los incentiva a la investigación, se comprometen con los temas de salidas de culminación de sus estudios, además serán agentes de cambios en las organizaciones donde trabajen, luego de graduados.



CONCLUSIONES

Con el diseño del procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal se da cumplimiento al objetivo de esta investigación, obteniéndose un procedimiento caracterizado por la objetividad y sencillez, capaz de favorecer el desarrollo de establecimientos pertenecientes a las formas de gestión no estatal, dotando a los propietarios de una herramienta valiosa que les sirva de apoyo en el proceso de toma de decisiones, lo cual deja demostrada la hipótesis planteada al inicio de la investigación. A continuación se detallan las principales conclusiones a las que se arribaron:

1. A través de la Lista de chequeo aplicada a 92 establecimientos del sector no estatal se detectaron deficiencias en el conocimiento y la aplicación del Mk en este tipo de sistemas, por lo que se pudo demostrar la necesidad del diseño de un procedimiento que facilite su aplicación.
2. Luego de realizar el análisis del método de criterio de expertos se concluye que el procedimiento cuenta con un nivel de aceptación entre los expertos de un 92%.
3. Se diseñó y se validó un procedimiento de Plan de Mk para emprendedores del sector no estatal que cuenta con cinco fases distribuidas en ocho pasos, los cuales convergen con el estudio realizado de los procedimientos en el marco teórico de la presente investigación y el resultado del método de criterio de expertos utilizado para validar su nivel de importancia, y por tanto, se le da cumplimiento al objetivo y la hipótesis de la presente investigación.
4. Se diseñó un software que sirve de apoyo a la aplicación del procedimiento en varios de sus pasos, mediante el cual se podrá realizar el análisis estratégico de la microempresa y gestionar los precios de los productos o servicios de la misma.



RECOMENDACIONES

A partir de los resultados de la presente investigación se recomienda:

1. Continuar perfeccionando el procedimiento diseñado partiendo de los resultados de su aplicación práctica.
2. Continuar perfeccionando el software propuesto como apoyo del procedimiento para convertirlo en una herramienta multifuncional que sirva de soporte para este tipo de establecimientos.
3. Socializar los resultados de la presente investigación de manera que sirva de material de estudio y fuente bibliográfica para futuras investigaciones sobre el tema.

**BIBLIOGRAFÍA**

- American Express®. "Diseñe su plan de marketing." Retrieved 4 de febrero, 2013, from American Express® OPEN Small Business Network.
- American Marketing Association. (1985). "Definición de términos de marketing." Consultado en línea el 8 de febrero, 2013, de <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php>
- Barreiro Pousa, L. (2003). "Socialismo y marketing." Espacio 9.
- Biblioteca NER (2003). Empresarios y Emprendedores. Colección de artículos de los mejores boletines de negocios de habla hispana.
- Bueno Sánchez, E., J. Molina Soto, et al. (1998). El trabajo por cuenta propia en Cuba (Con referencia especial a la participación femenina), Centro de estudios demográficos de la Universidad de la Habana.
- Castañeda, R. H. (2012). "Cuba: la necesidad de las PyME en los ajustes socioeconómicos en curso."
- Castro, R. (2010). Discurso pronunciado en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Jóvenes Comunistas. Periódico Granma.
- Chauvin, S. (2011). "Claves para tu plan de marketing " Consultado en línea el 2 de febrero, 2013, de <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/111101-5-pasos-para-un-mejor-plan-de-marketing.asp>.
- Comisión Europea (2003). "Recomendación de la Comisión Europea 2003/361/CE sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas." Diario Oficial de la Unión Europea.
- Correa y Cifuentes. (2010). "Plan de marketing para PYMES. Asesoría de empresas." Consultado en línea el 15 de enero, 2013, de <http://www.correaycifuentes.com>.
- Decreto-Ley No 187 Ministerio de Justicia (1998). Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. No. 41. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba.



- Decreto-Ley No. 252 Ministerio de Justicia (2007). Sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. No. 41. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Decreto 281 Ministerio de Justicia (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. No. 41. La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba.
- Díaz Fernández, I. (2005). "Marketing en Cuba: un estudio necesario." Consultado en línea el 2 de febrero, 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos29/marketing-cuba/marketing-cuba2.shtml#neces>.
- Díaz Fernández, I., H. Pastori, et al. (2012). "El trabajo por cuenta propia en cuba: actualidad y perspectivas " Economía y gerencia en Cuba: avances de investigación Abril.
- Esteban Talaya, A., García de Madariaga, J., Narros González, M.J., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E.M., y Saco Vázquez, M., (2008). Principios de Marketing. Madrid, Esci.
- García, A. A., B.; Piñeiro, C. (2011). "Reestructuración del empleo en Cuba: el papel de las empresas no estatales en la generación de empleo y en la productividad del trabajo." CD Seminario del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC).
- García, G. (2011). "¿Qué es un plan de marketing? Comunidad para el intercambio de conocimientos y experiencias relacionados con el Marketing, la Comunicación y la Innovación." Consultado en línea el 3 de febrero, 2013, de www.MiPymesyemprendedores.es.
- Guardiola Corral, V. and C. Guerrero Serón (2002). Marketing Para Pymes I: Plan de Marketing.
- Guilarte Barinaga, E. (2012). "Diseño una metodología de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal." X Taller científico provincial de la sociedad de logística y marketing LOGMARK – 2012.
- Kotler, P. (1991). Dirección de marketing, Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). Principles of Marketing, Prentice Hall.



- Lambin, J.-J. (2003). Marketing Estratégico.
- Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011). 18 de abril: Folleto 40 páginas.
- Llopis, E. (2011). "El marketing en PyME." Anuario del marketing.
- Mora, J. C. (2008). "Guía para hacer un plan de marketing." Consultado en línea el 4 de febrero, 2013, de <http://www.awanzo.com/2008/06/18/guia-para-hacer-un-plan-de-marketing/>.
- Ochoa, R. (2011). "Importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas." Consultado en línea el 15 de enero, 2013, de <http://www.monografia.com/trabajo15/mercadotecnia/mercadotecnia.html>.
- Oficina Nacional Estadística. (2010). "Anuario estadístico 2010." Consultado en línea el 3 de febrero, 2013, de <http://www.one.cu>.
- Ortiz, A. (2010). "Cualquier momento es bueno para empezar con el plan de marketing." Consultado en línea el 15 de enero, 2013, de <http://www.pymesymarketing.com>.
- Ortiz, R. (2012). "El Plan de Marketing: la asignatura pendiente de la pyme." Consultado en línea el 2 de febrero, 2013, de http://www.rafaelortiz.net/2012_03_01_archive.html.
- Pedraza, L. (2010). Intervención en el Sexto Período Ordinario de Sesiones de la Séptima Legislatura de la Asamblea del Poder Popular. La Habana.
- Pérez Villanueva, O. and V. Togores González (1996). La pequeña y median empresa en Cuba: viabilidad o utopía.
- Ponce, C. (2011). "Como elaborar un plan de marketing efectivo para PyME." Consultado en línea el 4 de febrero, 2013, de <http://claudioponce.com/portalweb/index.php?option=comcontent&task=view&id=39>
- Resolución No. 32/2010 Ministerio de trabajo y seguridad social (2010). Gaceta Oficial de la República de Cuba. Extraordinario 12.



- Rodríguez, F. and R. Concepción El método Delphy para el procesamiento de los resultados de encuestas a expertos o usuarios en estudios de mercado y en la investigación educacional.
- Rodríguez Valencia, J. (2000). Administración de pequeñas y medianas empresas. México D.F., Thomson.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). Estrategias y políticas comerciales. Material del DEADE.
- Smart Up Marketing. (2013). "Plan de Marketing en 8 Pasos." Consultado en línea el 15 de febrero, 2013, de <http://www.smartupmarketing.com>.
- Solius, G. (1976). Economía Política del Socialismo.
- Soriano, C. L. (2005). "El 80% de las pymes fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?"
- Stanton, W. (2004). Mercadotecnia, Editorial Habana.
- Torres Peña, Y. and G. García Vidal (2013). "Herramientas para la evaluación de iniciativas económicas para el desarrollo local: concepción y viabilidad de la idea." Taller Provincial VII Congreso de la ANEC.
- Universidad de Extremadura (2005). Guía para la elaboración de un plan de marketing. EducaMarketing.

ANEXOS

Anexo 1 Evolución histórica del MK

Generaciones	Períodos	Descripción
Mk pasivo	1930	En esta epata se las empresas se centran en satisfacer la alta demanda insatisfecha, por lo que no consideraban de importancia el Mk como herramienta para atrae clientes
Mk organizacional	1930 a 1950	Las organizaciones buscaban convertirse en eficientes comercializadores, buscar y organizar las salidas de los productos fabricados aun no existía un área comercial. La mayoría de los esfuerzos estaban destinados a la publicidad
Mk activo	1950 a 1970	Filosofía de la empresa orientada al consumidor. Las decisiones del producto pasan a ser responsabilidad del Mk. Se integran el Mk estratégico y el operacional
Mk social	1970 a 1980	Busca lograr una conciencia entre la demanda máxima y la deseable. Toma de conciencia ecológica sobre los excesos indiferenciados del consumo así como político económica sobre el impacto del despilfarro de los recursos
Quinta	Principios de 1980	Reconocimiento de la importancia del Mk como eslabón estratégico de las empresas y su necesidad de que sea dominio de todos, no solo del a dirección
Sexta	1982	Los directivos se percatan de la importancia que tiene la imagen de su empresa sobre el público interno y externo, orientación a hacia la planeación y definición y formación de sus identidades corporativas
Maximarqueting	Década de los 80´	Se pretendía lograr un Mk de eficacia casi absoluta con un aprovechamiento óptimo de los recursos, partiendo de que es posible y obligatorio practicar un Mk sin desperdicios, se introducen las computadoras en el Mk
Data Mk Behaviour	1990 actualidad	Aparece un nuevo consumidor, cada vez más global en la superficie de su comportamiento y hábitos de consumo, y cada vez más individualistas y sementados.

Anexo 3 Resultados de la aplicación del IBM SPSS Statistics v19.0

FRECUENCIAS VARIABLES=PlandeNegocios Introducción AnaliInterno AnaliExterno
Objetivos Extrategias PlanAcción Presupuesto Control Resumen
/ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

Notas

Resultados creados		23-abr-2013 09:15:20
Comentarios		
Entrada	Datos	D:\Tesis\Tesis Pedro\Tesis en progreso\Anexos\Varios\Tabla SPSS.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	13
Manipulación de los valores perdidos	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.
Sintaxis		FRECUENCIAS VARIABLES=PlandeNegocios Introducción AnaliInterno AnaliExterno Objetivos Extrategias PlanAcción Presupuesto Control Resumen /ORDER=ANALYSIS.
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00,016
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00,008

[Conjunto_de_datos1] D:\Tesis\Tesis Pedro\Tesis en progreso\Anexos\Varios\Tabla SPSS.sav

Estadísticos

		PlandeNegocios	Introducción	AnaliInterno	AnaliExterno	Objetivos
N	Válidos	1	2	10	5	13
	Perdidos	12	11	3	8	0

Estadísticos

		Extrategias	PlanAcción	Presupuesto	Control	Resumen
N	Válidos	11	10	7	7	2
	Perdidos	2	3	6	6	11

Tabla de frecuencia

PlandeNegocios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	7,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	12	92,3		
	Total	13	100,0		

Introducción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	15,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	11	84,6		
	Total	13	100,0		

AnaliInterno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	23,1		
	Total	13	100,0		

AnaliExterno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	38,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	8	61,5		
	Total	13	100,0		

Objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	13	100,0	100,0	100,0

Extrategias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	11	84,6	100,0	100,0
Perdidos Sistema	2	15,4		
Total	13	100,0		

PlanAcción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	10	76,9	100,0	100,0
Perdidos Sistema	3	23,1		
Total	13	100,0		

Presupuesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	8	61,5	100,0	100,0
Perdidos Sistema	5	38,5		
Total	13	100,0		

Control

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	7	53,8	100,0	100,0
Perdidos Sistema	6	46,2		
Total	13	100,0		

Resumen

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	2	15,4	100,0	100,0
Perdidos Sistema	11	84,6		
Total	13	100,0		

Anexo 4 Lista de chequeo

Estimados clientes: la siguiente lista de chequeo persigue como objetivo conocer el estado de aplicación del marketing en su negocio, las respuestas se evaluarán siguiendo la escala **Totalmente**, **Solo en parte** o **Ninguna**.

Tipo de establecimiento: _____	Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Lista de preguntas			
Macroentorno			
1. ¿Conoce usted los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectar su funcionamiento?			
2. ¿Conoce los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y crédito que pueden afectarla?			
3. ¿Tiene conocimiento de las principales leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas?			
4. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro inmediato?			
5. ¿Tiene información sobre la actitud de la sociedad respecto a las acciones y productos/servicios desarrollados por su negocio?			
Microentorno			
6. ¿Conoce los cambios en el consumidor, sus patrones y cultura, que pueden afectar en un momento dado el desarrollo de su negocio?			
7. ¿Conoce la valoración actual de los clientes potenciales respecto a su negocio y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio?			
8. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado?			
9. ¿Ha analizado su nivel de dependencia de los suministradores actuales?			
Objetivos			
10. ¿Reconoce usted la importancia de centrar la actividad de su negocio en la satisfacción de necesidades y deseos de los clientes?			
11. ¿Reacciona su negocio a tiempo y efectivamente a los cambios del entorno?			
12. ¿Posee suficientes recursos para el cumplimiento de los objetivos de marketing?			
Estrategias			
13. ¿Dispone usted de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escoger los mejores?			
14. ¿Tiene usted definido con claridad el mercado meta de su negocio?			
15. ¿Se han definido los objetivos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?			

16. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de su negocio?			
17. ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos?			
18. ¿Ha segmentado su mercado y desarrollado una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada para cada segmento?			
Mezcla de Mk			
19. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios su negocio?			
20. ¿Ha realizado análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?			
21. ¿Conoce la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de su negocio y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características?			
22. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios del negocio?			
23. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios del negocio?			
24. ¿Tiene conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?			
25. ¿Conoce usted la relación calidad- precio para los productos de la competencia?			
26. ¿Tienen definidos los objetivos, políticas y estrategias para la comunicación y distribución de los productos/servicios de la cartera de su negocio?			

Muchas gracias

Anexo 5 Resultados del procesamiento de la lista de chequeo

RELIABILITY

/VARIABLES=Macro1 Macro2 Macro3 Macro4 Macro5 Micro1 Micro2 Micro3 Micro4 Obj1 Obj2 Obj3 Estra1 Estra2 Estra3 Estra4

Estra5 Estra6 Mezcla1 Mezcla2 Mezcla3 Mezcla4 Mezcla5 Mezcla6 Mezcla7 Mezcla8

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Análisis de fiabilidad

Notas

Resultados creados		11-May-2013 07:45:19
Comentarios		
Entrada	Datos	E:\Documentos\Universidad\Tesis\Tesis en progreso\Capítulo 2\Procesamiento de encuesta.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
	Peso	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	92
	Entrada matricial	
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables del procedimiento.
Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=Macro1 Macro2 Macro3 Macro4 Macro5 Micro1 Micro2 Micro3 Micro4 Obj1 Obj2 Obj3 Estra1 Estra2 Estra3 Estra4 Estra5 Estra6 Mezcla1 Mezcla2 Mezcla3 Mezcla4 Mezcla5 Mezcla6 Mezcla7 Mezcla8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Recursos	Tiempo de procesador	00 00:00:00.031
	Tiempo transcurrido	00 00:00:00.018

[Conjunto_de_datos1] E:\Documentos\Universidad\Tesis\Tesis en progreso\Capítulo 2\Procesamiento de encuesta.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	92	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	92	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.876	26

Estadísticos descriptivos generales

	N	Media		Desv. típ.
	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico
Totalmente	26	43.46	3.331	16.985
Soloenparte	26	34.92	2.374	12.103
Ninguna	26	13.62	1.853	9.449
Total	26	92.00	.000	.000
N válido (según lista)	26			

Estadísticos descriptivos micro

	N	Media	Desv. típ.
Totalmente	5	32.60	10.644
Soloenparte	5	42.20	11.432
Ninguna	5	17.20	13.682
Total	5	92.00	.000
N válido (según lista)	5		

Estadísticos descriptivos macro

	N	Media	Desv. típ.
Totalmente	4	44.25	8.261
Soloenparte	4	38.00	7.789
Ninguna	4	9.75	4.349
Total	4	92.00	.000
N válido (según lista)	4		

Estadísticos descriptivos objetivos

	N	Media	Desv. típ.
Totalmente	3	49.00	29.206
Soloenparte	3	31.33	18.502
Ninguna	3	11.67	15.044
Total	3	92.00	.000
N válido (según lista)	3		

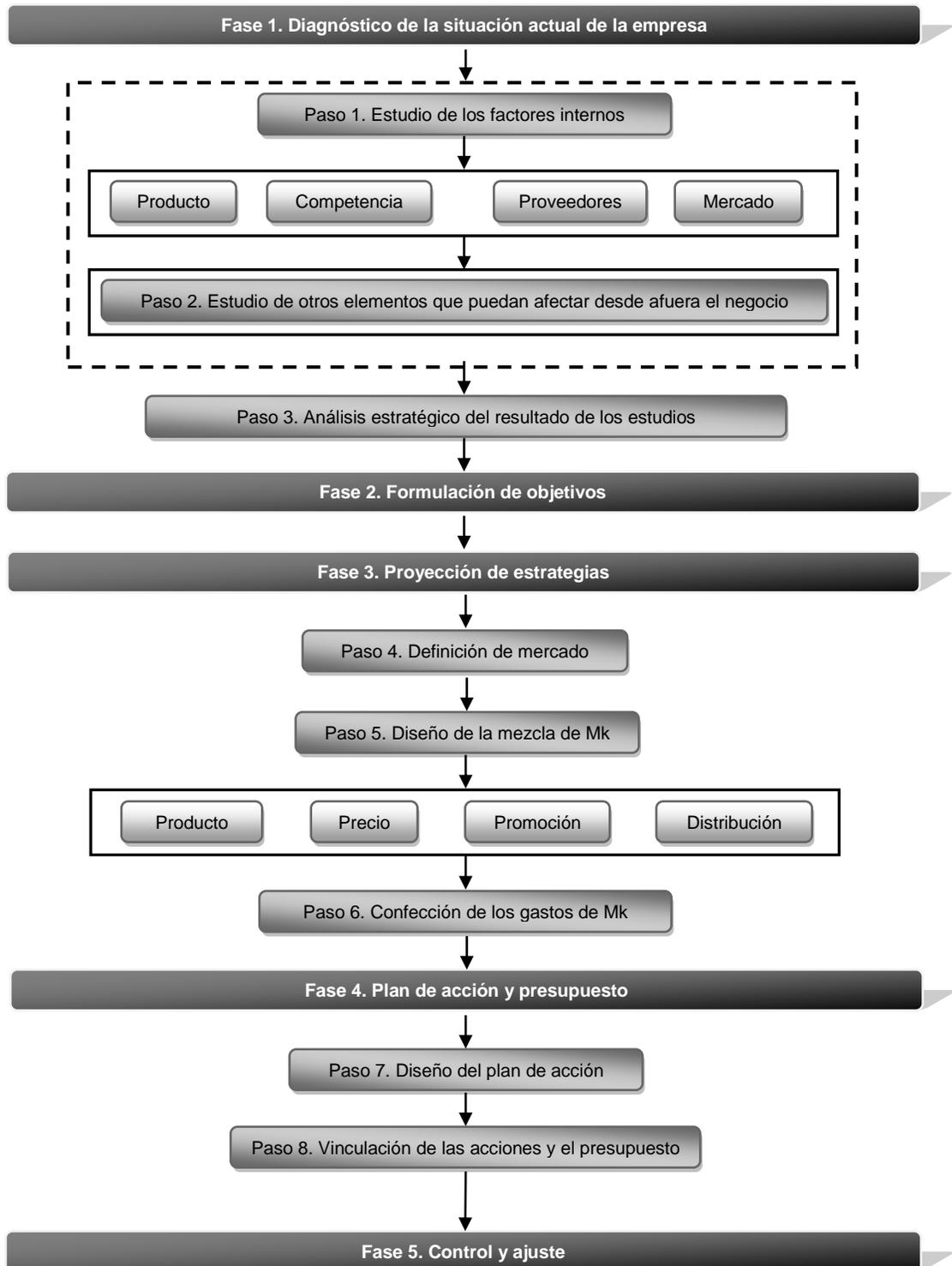
Estadísticos descriptivos estrategias

	N	Media	Desv. típ.
Totalmente	6	32.83	16.570
Soloenparte	6	38.83	10.759
Ninguna	6	20.33	7.581
Total	6	92.00	.000
N válido (según lista)	6		

Estadísticos descriptivos mezcla

	N	Media	Desv. típ.
Totalmente	8	55.75	11.374
Soloenparte	8	27.25	10.620
Ninguna	8	9.00	3.964
Total	8	92.00	.000
N válido (según lista)	8		

Anexo 6 Procedimiento para la elaboración de un Plan de Mk para emprendedores en negocios de TCP como formas de gestión del sector no estatal





FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Anexo 7 Encuesta de evaluación a expertos

Nombre y apellidos: _____

Cargo que desempeña/Institución: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto a un “Plan de marketing”.

Necesitamos, antes de realizarles la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación consulta a expertos, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos.

Por esta razón, se le solicita que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

1. Marque con una cruz (X), en la tabla que se muestra a continuación, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema.

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el tema tratado. Para ello marque con una X, según corresponda:

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia en el tema			
Trabajos de autores nacionales consultados			
Trabajos de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Muchas gracias



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

Anexo 8 Encuesta a expertos

Estimado compañero(a), el Centro de Estudio de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín, con motivo de recoger ideas, opiniones y sugerencias respecto al grado de relevancia de los posibles elementos a incluir en un Procedimiento de **Plan de marketing para MiPYMES en Cuba**, aplica la siguiente encuesta. Se llama la atención sobre el hecho de que la información que brinde será crucial para el cumplimiento de los objetivos; rogamos que al responder estas preguntas lo haga de la manera más explícita posible. De antemano gracias.

1. Actualmente usted es: ___ Profesor ___ Directivo ___ Trabajador

2. A continuación se somete a su valoración una serie de elementos que se consideran importantes a la hora de confeccionar un Plan de Marketing, tenga en cuenta que el objetivo es diseñar un procedimiento sencillo y práctico capaz de ser utilizado por personas dueños(as) de sus negocios y que no necesariamente tengan nociones de mercadotecnia.

Clasifique según las categorías de muy importante (MI), importante (I) y sin importancia (SI), las etapas del procedimiento y los elementos a analizar.

Puede considerarse la inclusión de alguna otra etapa y/o elemento de ser necesario.

Propuesta de elementos a incluir en el procedimiento		Clasificación			
		MI	I	SI	
Fase 1	Diagnóstico de la situación actual de la MiPYME				
	Macro entorno				
	1	Social			
	2	Cultural			
	3	Tecnológico			
	4	Medio ambiente			
	5	Demográfico			
	6	Económico			
	7	Político legal			
	Micro entorno				
	1	Proveedores			
	2	Intermediarios			
	3	Competidores			
	4	Mercado			
	5	Producto/Servicio			
Fase 2	Formulación de objetivos				
Fase 3	Proyección de estrategias				
	1	E. Producto/Servicio			
	2	E. Precios			
	3	E. Promoción			
	4	E. Distribución			
Fase 4	Plan de acción y presupuesto				
Fase 5	Control y ajuste				

Muchas gracias por su colaboración

Pedro A. Díaz Leyva
Estudiante 5to año Ingeniería Industrial

Anexo 9 Procesamiento de la encuesta a expertos

Tabla de frecuencia absoluta

Propuesta de elementos a incluir en el procedimiento		Clasificación			
		MI	I	SI	
Fase 1	Diagnóstico de la situación actual de la MiPYME		13		
	Macro entorno				
	1	Social			13
	2	Cultural		1	12
	3	Tecnológico			13
	4	Medio ambiente			13
	5	Demográfico		2	11
	6	Económico		1	12
	7	Político legal	13		
	Micro entorno				
	1	Proveedores	13		
	2	Intermediarios	10	3	
	3	Competidores	13		
	4	Mercado	13		
	5	Producto/Servicio	13		
Fase 2	Formulación de objetivos		13		
Fase 3	Proyección de estrategias		13		
	1	E. Producto/Servicio	13		
	2	E. Precios	13		
	3	E. Promoción	13		
	4	E. Distribución	13		
Fase 4	Plan de acción y presupuesto		13		
Fase 5	Control y ajuste		13		

Tabla de frecuencia absoluta acumulada

Propuesta de elementos a incluir en el procedimiento		Clasificación			
		MI	I	SI	
Fase 1	Diagnóstico de la situación actual de la MiPYME	13	13	13	
	Macro entorno				
	1	Social	0	0	13
	2	Cultural	0	1	13
	3	Tecnológico	0	0	13
	4	Medio ambiente	0	0	13
	5	Demográfico	0	2	13
	6	Económico	0	1	13
	7	Político legal	13	13	13
	Micro entorno				
	1	Proveedores	13	13	13
	2	Intermediarios	10	3	13
	3	Competidores	13	13	13
	4	Mercado	13	13	13
	5	Producto/Servicio	13	13	13
Fase 2	Formulación de objetivos	13	13	13	
Fase 3	Proyección de estrategias	13	13	13	
	1	E. Producto/Servicio	13	13	13
	2	E. Precios	13	13	13
	3	E. Promoción	13	13	13
	4	E. Distribución	13	13	13
Fase 4	Plan de acción y presupuesto	13	13	13	
Fase 5	Control y ajuste	13	13	13	

Resultados generales por elemento

Propuesta de elementos a incluir en el procedimiento		Clasificación			
		MI	I	SI	
Fase 1	Diagnóstico de la situación actual de la MiPYME		X		
	Macro entorno				
	1	Social			X
	2	Cultural			X
	3	Tecnológico			X
	4	Medio ambiente			X
	5	Demográfico			X
	6	Económico			X
	7	Político legal	X		
	Micro entorno				
	1	Proveedores	X		
	2	Intermediarios	X		
	3	Competidores	X		
	4	Mercado	X		
	5	Producto/Servicio	X		
Fase 2	Formulación de objetivos		X		
Fase 3	Proyección de estrategias		X		
	1	E. Producto/Servicio	X		
	2	E. Precios	X		
	3	E. Promoción	X		
	4	E. Distribución	X		
Fase 4	Plan de acción y presupuesto		X		
Fase 5	Control y ajuste		X		