

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO  
DE INGENIERA INDUSTRIAL**

Aplicación parcial de un procedimiento de plan de marketing para las nuevas formas de gestión no estatal en el municipio Holguín

**AUTORA:** Damarilis Bell Garraguay

**TUTOR:** Ing. Dennis Ruiz Almeida

**Holguín, 2013**

## *PENSAMIENTO*

*“Es más importante hacer lo que estratégicamente es correcto que lo  
que es rentable de inmediato”*

*“El marketing es una filosofía que las organizaciones deben tener en  
cuenta ya que se basa en la satisfacción de las necesidades y deseos  
del cliente”*

*Philip Kotler*

## DEDICATORIA

*A mi mamá y mi papá por brindarme siempre su incondicional amor,  
apoyo y confianza.*

*A mi familia por estar siempre a mi lado cuando los necesité.*

*A mi novio por darme todo su amor y ser siempre tan especial en mi  
vida.*

*A mis amigos y amigas por ayudarme siempre.*

## *AGRADECIMIENTOS*

*Esta es la mejor manera que tengo de agradecer a todas las personas que me apoyaron y contribuyeron a que cumpliera este sueño, por ello quiero expresar mis agradecimientos a:*

*A mi Dios, por confortarme en los momentos difíciles y darme la oportunidad de lograr cada uno de mis sueños.*

*A mi madre y mi padre, Esperanza y Richard, por su ayuda incondicional, por alentarme en cada proyecto de mi vida y estar ahí, siempre que los necesité.*

*A mi tutor Dennis Ruiz Almeida por sus enseñanzas, su dedicación, y por entregarme parte de su tiempo.*

*A mis amigos y familiares, por ayudarme cuando más lo necesitaba.*

*A los dueños del negocio, Rosa y Manolo por dedicarme parte de su tiempo para llevar a cabo esta investigación.*

*Y a todas las personas que de una u otra contribuyeron a que lograra alcanzar este sueño tan anhelado.*

*A todos, mi más eterno agradecimiento y las gracias.*

## RESUMEN

La presente investigación científica se enmarca en la aplicación parcial del procedimiento propuesto por Ruiz (2013) en la casa de arrendamiento de habitaciones en cuc "Casa Rosa". Además, se efectuó una referencia aplicativa parcial a otros dos negocios del sector no estatal (Restaurante 1910 y un negocio de artesanía del FCBC), con el propósito de validar experimentalmente la propuesta teórica en negocios totalmente divergentes entre sí.

Para la construcción del marco teórico referencial se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva sobre la confección de planes de marketing en emprendedores y PYMES; exaltando aportes y limitaciones en cada caso.

Como resultado primario de la investigación se confirma la existencia del siguiente problema profesional: Las acciones que actualmente se llevan a cabo en las formas de gestión no estatal estudiadas, en materia de marketing, son aisladas y sin carácter estratégico; lo cual limita su desarrollo socioeconómico e impacto social en el municipio Holguín.

Se utilizaron métodos de carácter teórico y empíricos; además de técnicas y procesadores estadísticos de probada eficacia.

La aplicación del procedimiento incluyó la totalidad de fases propuestas en el trabajo de diploma paralelo a la presente investigación: necesidades de capital, análisis del contexto en que se desarrolla el negocio, metas y problemas, diseño o rediseño del negocio, presupuestación y ajustes tributarios y de control; con resultados importantes a nivel práctico.

Finalmente, se brindan una serie de conclusiones y recomendaciones que le permitirá al negocio perfeccionar su gestión comercial, elevar sus indicadores económicos y mantener una posición estratégica competitiva.

### **ABSTRACT**

The present scientific investigation deals with the partial application of the procedure proposed by Ruiz (2013) at “Casa Rosa” Inn, a non-governmental renting house operating in CUC. In addition, it was performed a partial applicative reference to another two businesses of the non-governmental sector (the “1910” Restaurant and an artisan business at FCBC), with the purpose of validating experimentally the theoretical proposition on completely divergent businesses.

To reflect the state of the art it was performed an exhaustive bibliographic research on the creation of marketing plans on entrepreneurs and small to medium enterprises, highlighting the contributions and limitations of each case.

As a primary result of the investigation it was confirmed the existence of the following professional problem: the marketing actions that are currently being carried out on the non-governmental businesses studied are sparse and with no strategic character, which limits their social and economic development and social impact in Holguín municipality.

In the investigation several theoretic and empirical methods were used, in addition with statistical techniques and processors of prove efficacy.

The application of the procedure included all the proposed phases on the parallel investigation, which are: needs of capital, analysis of the context of the business, goals and obstacles, design or redesign of the business, budget, taxes and control settings, with important practical results.

Finally, the work proposes a series of conclusions and recommendations that will help the business improve its commercial endeavors, increase their economic indicators and keep a strategic and competitive position.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.1 Evolución histórica del marketing.....	6
1.1.1 Enfoques y tendencias de la planeación estratégica de la gestión comercial.....	10
1.2 El plan de marketing como herramienta de posicionamiento y mejora de los negocios .....	12
1.3 Metodología de confección de plan de marketing para pequeños y medianos negocios.....	15
1.4 Estado actual del marketing en el sistema de gestión no estatal en Cuba .....	17
1.4.1 Cuerpo normativo y legal que rige la gestión comercial en el sector no estatal en Cuba.....	18
1.4.2 Estado actual del marketing en los negocios objeto de estudio.....	20
<b>CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING PARA LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL EN EL MUNICIPIO HOLGUÍN</b> .....	26
2.1 Caracterización metodológica del procedimiento seleccionado.....	26
2.2 Aplicación parcial del procedimiento de plan de marketing para la casa de arrendamiento de habitaciones “Casa Rosa” .....	31
<b>Fase I.</b> Necesidades de capital.....	31
<b>Fase II.</b> Análisis del contexto en que se desarrolla el negocio .....	33
<b>Fase III.</b> Metas y problemas.....	39
<b>Fase IV.</b> Diseño o rediseño del producto o servicio .....	41
<b>Fase V.</b> Presupuestación.....	49
<b>Fase VI.</b> Ajustes tributarios y de control.....	52
2.3 Referencias de aplicaciones parciales del procedimiento en un negocio de artesanía del FCBC y en el Restaurant 1910 del municipio Holguín.....	55
2.4 Impacto económico social de la investigación realizada .....	61
<b>CONCLUSIONES</b> .....	64
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	65
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	66
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCIÓN

Los transformaciones que actualmente tienen lugar en las economías fundamentales, la globalización basada en patrones de consumo indiscriminados y la evolución sistemática del mercado hacia el empoderamiento del cliente como actor fundamental de los mismos; ha obligado a desarrollar las herramientas propias del marketing con la finalidad de obtener mayores dividendos orientados a la eficacia. Esto estimula no solo al mercado, sino también a todos los trabajadores porque se realiza un trabajo que realmente es importante para el usuario; de ahí que las organizaciones se vean obligadas a adaptarse continuamente al entorno cada vez más cambiante y complejo que muestran las sociedades modernas.

Ante el auge y complejidad de los mercados globalizados, el marketing no sólo se ha convertido en herramienta fundamental de gestión sino en una actitud que guía el comportamiento de las organizaciones orientadas al mercado, y más allá, en una filosofía del servicio al cliente, a partir del estudio y comprensión de las necesidades y deseos del consumidor (Peñaloza, 2005, p.12).

Entre tanto, las pequeñas y medianas empresas (PYMES), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de muchos países (en su mayor parte con escasos recursos u obligados a hacerle frente a la cruda globalización neoliberal y la hegemonía occidental), facilitándole al pequeño y mediano empresario desarrollar una actividad innovadora constante. Constituye esta una vía importante para aumentar sostenidamente sus ingresos personales y contribuir discretamente al crecimiento económico y fundamentalmente al desarrollo local. Constituye además una fuente de empleo sustentable.

Atendiendo a esta necesidad urgente, en Cuba se tiene en cuenta la utilización del marketing como un eslabón estratégico imprescindible dentro de las nuevas formas de gestión no estatal; que actualmente se desarrollan y fortalecen debido a “la necesidad de afianzar nuestro desarrollo económico potenciando al máximo las capacidades internas” (Martínez, 2011, p.7).

En tal sentido, se inició un proceso de actualización del modelo económico cubano para llevar a efecto tales acciones. En el mismo se definen diversos Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, muchos de ellos referidos en su conjunto, aunque no de forma directa, al empleo del marketing en las empresas estatales y en especial al desarrollo del trabajo por cuenta propia. El modelo tiene además como objetivo garantizar el desarrollo económico sustentable del país y la elevación del nivel de vida de la población.

La flexibilización del sector no estatal se encuentra encaminado básicamente a suplir necesidades básicas de la población; en áreas como arrendamiento de habitaciones o viviendas en pesos (CUP) y en pesos convertibles (CUC), artesanos del Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC)



y los elaboradores - vendedores de alimentos y bebidas mediante servicio gastronómico (paladares), entre otros, hasta completar la cifra de 181 actividades legisladas.

Dentro de la voluntad política de impulsar este sector se puede leer en el capítulo II referente a las políticas macroeconómicas:

**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.

También en el capítulo VI que hace referencia a la política social, acerca del empleo y los salarios, se tiene en cuenta el 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.

En los capítulos XI y XII, que abordan sobre la política para las construcciones de viviendas y para el comercio se tienen en cuenta los lineamientos:

**292.** Las labores de mantenimiento y conservación de fondo habitacional deberán recibir atención prioritaria, incluyendo la adopción de formas no estatales de gestión para dar solución a los problemas habitacionales de la población, así como el incremento de la comercialización de materiales de la construcción.

**305.** Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer las demandas de los distintos segmentos de la población, según sus posibilidades de acceso, siendo éste uno de los factores que contribuyen a estimular el trabajo.

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

**309.** Promover la oferta de productos alimenticios que propicien el logro de una alimentación balanceada (...), entre otros, como política de desarrollo del consumo. (Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, 2011)

La puesta en marcha de estas medidas tiene, entre sus objetivos principales, lograr desarrollar las nuevas formas de gestión no estatal, manteniendo el principio de que el sistema económico que prevalecerá continuará basándose en la propiedad socialista de distribución equitativa de los recursos. No obstante, el desarrollo de los negocios privados continuará complementando la actividad estatal en los diferentes territorios. O sea, que asuman el marketing como una actitud

estratégica hacia la forma de hacer negocios, teniendo en cuenta que el cliente debe constituir el centro de atención para conquistar el éxito (Díaz, 2005, p.15).

En el caso del municipio Holguín, en el primer trimestre del año en curso se inscribieron 15 mil 883 personas naturales que ejercían el trabajo por cuenta propia; primando las relacionadas con las actividades gastronómicas, de uso del transporte terrestre y arrendamiento de locales. No obstante, a partir de la obtención de resultados de encuestas y otras técnicas de recopilación de información; se demostró la existencia de las siguientes **situaciones problemáticas**:

- Elevado grado de empirismo en la concepción y diseño de los negocios
- Desconocimiento de las necesidades del cliente por falta de utilización de herramientas científicas como: encuestas, entrevistas, libro de quejas y sugerencias
- Inexistencia de un mercado mayorista para adquirir los insumos y la materia prima
- Problemas con los proveedores e intermediarios, obligando a poner precios excesivos que obvian los intereses del consumidor.

En anexo 1 se encuentra el total de situaciones problemáticas encontradas durante la exploración científica al sector no estatal, del cual se seleccionaron a través del método Kendall las descritas anteriormente como vitales).

Lo expresado anteriormente permite definir que la presente investigación se enfrenta al **problema profesional** siguiente: Las acciones que actualmente se llevan a cabo en las formas de gestión no estatal estudiadas, en materia de marketing, son aisladas y sin carácter estratégico; lo cual limita su desarrollo socioeconómico e impacto social en el municipio Holguín.

En tanto, el **objeto de investigación** es la planeación estratégica del marketing en las formas no estatales de gestión en el municipio Holguín. Teniendo en cuenta el problema profesional identificado y en relación con el objeto de estudio se formula el siguiente **objetivo general**: Aplicar parcialmente, en tres formas no estatales de gestión del municipio Holguín, un procedimiento de plan de marketing diseñado para ese segmento emergente del territorio.

Con el propósito de darle cumplimiento al objetivo general planteado y con ello la solución del problema identificado, se hace necesaria la realización de los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación
2. Describir metodológicamente el procedimiento de plan de marketing diseñado
3. Aplicar parcialmente, el procedimiento propuesto en las formas no estatales de gestión del municipio Holguín.

Por lo que el **campo de acción** lo constituye el plan de marketing en las formas no estatales de gestión en el municipio Holguín. De modo que la **idea a defender** es la siguiente: Si se aplica

parcialmente un procedimiento de plan de marketing para las formas no estatales de gestión en el municipio Holguín, se contribuirá al desarrollo sostenido de las mismas, así como discretamente a su impacto favorable a nivel local.

Los métodos empleados en el desarrollo de la investigación estuvieron determinados a partir del cumplimiento de los objetivos planteados, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades afines destacándose los que a continuación se relacionan:

### **1. Métodos teóricos:**

- Histórico - lógico: al estudiar los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial y los procesos que la integran como herramienta práctica administrativa efectiva
- Análisis – síntesis: de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas y de los dueños de cada negocio
- Inductivo - deductivo: para diagnosticar el sistema de marketing en las formas de gestión no estatal y para el diseño e implementación de la metodología propuesta
- Sistémico - estructural: para abordar el carácter sistémico de las formas de gestión no estatales y su sistema de marketing
- Analítico - sintético: para desarrollar el análisis del plan de marketing (tanto teórico como práctico), a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinando así las variables que más inciden y su interrelación como resultado de un proceso de síntesis.

### **2. Métodos empíricos:**

- Revisión documental: consiste en buscar y obtener todos aquellos documentos que contienen información necesaria para el estudio, la cual se utiliza a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la construcción del marco teórico referencial y en la etapa de comparación teórica de las metodologías y sus componentes con las características del campo de acción
- Entrevista y observación científica: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en la metodología para el diseño del plan de marketing.
- Encuestas: Utilizadas para valorar el estado actual del objeto de estudio práctico y las situaciones problemáticas en las que se sustenta el problema profesional estudiado.

### 3. Métodos estadísticos

- Uso de procesadores estadísticos como el SPSS, Statgraphics\_Plus-5.1 y el Microsoft Excel

La **significación práctica** del proyecto investigativo, bajo las limitadas condiciones de un trabajo de diploma, radica en la posibilidad de ofrecer un documento científico; que contribuirá a mejorar la planificación y organización de las nuevas formas de gestión no estatal del municipio Holguín.

El presente informe técnico, está estructurado en dos capítulos, el primero, donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y campo de acción. En el segundo se describe brevemente la metodología utilizada, y se brindan los aportes concretos de la investigación en el campo de acción, mediante la aplicación de la metodología escogida para el diseño del plan de marketing en el negocio seleccionado para investigar. Posee además conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

## **CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo, en el cual se establece la línea teórica constructiva del proyecto investigativo consta de cuatro epígrafes que, de manera sintetizada y práctica; aborda temas relacionados con la evolución y desarrollo del marketing en el mundo y en nuestro país. Se hace especial referencia al plan de marketing como herramienta fundamental para el posicionamiento y mejora de los negocios del sector no estatal en Cuba; así como a la planeación estratégica de los mismos como herramienta de competitividad comercial. Además, se realiza un estudio comparativo de diversas metodologías para la confección de planes de marketing en los pequeños y medianos negocios, a partir de la utilización de herramientas científicas prácticas.

### **1.1 Evolución histórica del marketing**

El marketing es una disciplina que tiene un fundamento histórico que no se puede desconocer; su origen no se da de manera casual, corresponde más bien a un proceso de evolución dado dentro del desarrollo económico de la humanidad (Mijalov, 1994, p. 9).

En tal sentido, y desde el punto de vista de la organización, de la comunicación y del intercambio en la economía, el marketing no es una actividad nueva, pues cubre tareas que han existido siempre y que han sido asumidas de una u otra forma en cualquier sistema (Lambin, 1987, p.36). En este caso resulta una herramienta que ha sido indistintamente utilizada desde el propio establecimiento del intercambio como forma de relación mercantil entre los individuos.

Aunque son divergentes los criterios asumidos entre investigadores y teóricos sobre la evolución histórica del marketing, se asume que este apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Históricamente, el cambio crucial estuvo en pasar de vender un producto fabricado a insertar el marketing en todo el proceso de producción. Es decir, se pasó de vender un producto existente a conocer las necesidades del cliente para crear productos que cumplieran con sus expectativas (Torres, 2007, p.12).

Pero no fue hasta fines de los años 60 en que se le dio una formalización real y sistemática que le aportó un carácter de ciencia experimental para unos y arte para otros, desarrollándose bajo un contexto de economía capitalista en donde se destacan diversas instituciones teniendo como la más importante la del mercado, expresado éste como una relación entre comprador y vendedor. Además, se priorizan acciones del propio entorno comercial y humano, en virtud de los cual "(...) no sería exagerado afirmar que la economía no existiría sin el previo establecimiento de los derechos a la vida, a la libertad y a la propiedad" (Chamberlain, 1996, p.42). Según este concepto impera la libertad de elección en ambos sentidos (productor -

consumidor), por cuanto se establecen criterios de intercambio que no pueden ser alterados sino por acción del propio mercado.

Al principio se limitaba a intentar vender un producto que ya estaba fabricado, es decir; la actividad de marketing era posterior a la producción del bien y solo se pretendía fomentar las ventas de un producto final, actualmente tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción.

La mercadotecnia como se le denominaba al principio tuvo un desarrollo por etapas que fueron evolucionando de acuerdo con los requerimientos del marco histórico que le tocó vivir, pasando de un marketing restringido a un marketing moderno, de un marketing operacional a un marketing estratégico, orientado a las necesidades del cliente. En la actualidad el marketing se ha convertido en una herramienta fundamental para que una empresa o negocio particular logre alcanzar el éxito en cualquier actividad comercial que desarrolle. En tal sentido, las etapas por las que ha atravesado el marketing de forma general se pudieran circunscribir a:

#### **Primera Etapa - marketing pasivo. 1800-1920 – Orientación al producto**

Durante esta etapa, las actividades de marketing llevadas a cabo por las empresas son marginales, tienen carácter puntual y se encuentran muy dispersas, sin que se pueda decir que exista una organización formal de las mismas, se preocupan únicamente de producir introduciendo mejoras que les permita reducir costos y aumentar la rentabilidad. Su filosofía nos indica que la clave principal es determinar las necesidades y deseos de los mercados, enfocada a un proceso productivo eficiente, teniendo como principio que los productos buenos se venden solos.

En esa época las empresas en Europa y EE.UU. mostraban una clara orientación a la producción. Dado que todo lo que se producía era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender, todo se consumía. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar ni forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

En este entorno en el que la demanda es mayor que la oferta los compradores están dispuestos a comprar todo lo que se produce, existe un desequilibrio de las funciones, el marketing no está representado al mismo nivel jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración y recursos humanos.

Los productos son de poca o ninguna diferenciación, de ahí que el marketing sea un departamento encargado de las ventas y las relaciones con los clientes. Mientras que las

decisiones referentes al producto eran función de la producción, del establecimiento de los precios y de la realización de previsiones se encargaba el departamento de finanzas. Como se ve las responsabilidades con respecto a las variables operacionales del marketing están dispersas y éste en consecuencia juega un papel pasivo. Bajo estas condiciones se desarrolla en las empresas el enfoque de producción que es completamente opuesto a la óptica del comprador. Debe señalarse que este enfoque persiste aún en la mayoría de los países subdesarrollados donde la demanda es mayor que la oferta y el objetivo básico de la empresa es organizar la producción de manera más eficiente con los medios de que dispone. Esto entraña el peligro de que no se haya cambio de mentalidad a tiempo, es decir, antes de que el entorno se modifique.

### **Segunda Etapa - marketing de organización** 1930 a 1950 - Orientación a las ventas

La orientación a las ventas es una etapa del marketing que se basa principalmente en las ventas de los productos y a su vez dar a conocer estos a los clientes. En esta etapa comienza a tener lugar una nueva filosofía que es la igualdad entre la demanda y la oferta, fruto del crecimiento económico experimentado en esas décadas, originándose así un mercado de compradores.

En este periodo, el marketing juega un papel menos pasivo, se trata de crear una organización comercial más eficaz, y de buscar y organizar las salidas de los productos fabricados, teniendo como objetivo que los clientes compren más bienes y servicios utilizando diferentes técnicas de ventas. Es decir, en esta etapa el acento se pone en el marketing operacional, puesto que ofrecer un producto o servicio de buena calidad y a un buen precio, da resultado.

Durante esta fase, para muchas empresas, cuyo objetivo es poder acceder al mercado y vender todo lo que producen, adquiere una gran importancia las actividades de ventas y los esfuerzos promocionales, es por ello que deben emprender una labor agresiva de publicidad y ventas.

Pero un problema fundamental de esta orientación es que no existe una comprensión de las necesidades y deseos del mercado, el marketing tiene como misión organizar la comercialización de los productos, y está mucho más inclinado a obtener elevadas cifras de ventas que a satisfacer las necesidades del consumidor, cuando hoy por hoy, hay que producir lo que se vende.

### **Tercera Etapa - marketing activo.** 1950 a 1970 - Orientación al marketing

En esta etapa se podría hablar de la aparición de una orientación al marketing, donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades encubiertas de los consumidores.

Desde el punto de vista de evolución organizativa del marketing, se produce una revolución; en este periodo se refuerza el papel del marketing estratégico en las empresas, caracterizándose por tener una orientación hacia el marketing, siendo la satisfacción de las necesidades de los clientes el objetivo prioritario de las organizaciones.

Pero el aumento de la competencia, por los segmentos poblacionales de mayor tamaño y la saturación de la demanda de productos correspondientes a las necesidades básicas, obligan a las empresas a realizar estrategias de segmentación de mercados, diferenciando los productos y adaptando sus canales de distribución para atender las necesidades de grupos específicos de consumidores. Con la fragmentación de los mercados, las empresas se dirigen a los segmentos periféricos investigando las necesidades y preferencias específicas de los distintos grupos poblacionales.

La competencia por el núcleo del mercado dificulta la obtención de utilidades para las organizaciones con productos poco diferenciados, dirigidos a un público masivo. Por lo que en esta fase, desarrollan estrategias de segmentación lanzando ofertas comerciales más específicas a grupos más reducidos de consumidores.

La creciente internacionalización de los mercados produce amenazas y oportunidades para las organizaciones, afectando su posición competitiva y enfrentándolas a un mercado global, donde se ven forzadas a revisar sus estrategias y redefinir su gestión. Pero mediante esta orientación, las empresas podrán satisfacer los deseos y necesidades del cliente llegando a obtener resultados económicos-financieros que les proporcionarán una mayor rentabilidad.

#### **Cuarta Etapa - marketing uno a uno.** Desde 1970 – Orientado al cliente

Esta última etapa sobre la orientación al cliente, donde se trata de buscar un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, sostiene que para alcanzar los objetivos de la organización se ha de identificar las necesidades y deseos del público objetivo, y entregar los productos y servicios de forma más eficaz y eficiente que la competencia.

Esta orientación, al igual que el anterior, es consciente de que para que una organización obtenga beneficios debe satisfacer al consumidor, pero además, deben tener en cuenta la sociedad y aprovechar todas las oportunidades para entrar en acción. En este caso se visualizan tres maneras de llegar al cliente, mediante el telemarketing, las relaciones públicas y la web.

En este caso, el rol prioritario del marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación (Tamayo, 2008, p.14).



Ciertamente, el marketing constituye una disciplina en desarrollo, cuyo campo de conocimientos ha evolucionado notablemente desde su origen hasta la actualidad, acorde con los tiempos y con los cambios que se han ido produciendo. Aunque pudiera resultar complejo detallar en qué punto exacto del desarrollo evolutivo y científico se encuentra el tema actualmente, sí es meritorio destacar la importancia del mismo para la inclusión del cliente como elemento rector de todo sistema productivo o de prestación de servicios en el mundo (Hidalgo, 2012, p.9).

### **1.1.1 Enfoques y tendencias de la planeación estratégica de la gestión comercial**

Planear es sin dudas, una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que a diario se suceden (Santesmases, 1996, p. 13). En tal sentido, el marketing también necesitó una apropiación de esta forma de actuación para llevar a efectos resultados cada vez más efectivos para el enramado organizacional y para el cliente en cuestión.

De esta manera, pasa de comportarse desde una concepción limitada hacia una moderna; no centrándose únicamente en la producción de forma lineal, sino en lograr productos cada vez más diferenciados, con atributos mucho más atractivos a clientes específicos en mercados cambiantes y difusos. Todo ello enfocado a lograr un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad y mercado en que se encuentra insertado (Quintanilla, 2009, p.34).

La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surjan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los riesgos (Valda, 2011).

De esta forma se prepara el terreno de una empresa, lo que se considera un proceso administrativo capaz de desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades cambiantes, basándose en el establecimiento de una serie de pasos a seguir que son: una misión bien elaborada, los objetivos y las metas de

apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas. En tal sentido, tres ideas claves definen el proceso de planificación:

1. La dirección de la empresa debía dirigir la misma como si se tratara de una cartera de inversiones.
2. Valorar con precisión el potencial del beneficio futuro en cada área del negocio.
3. La tercera idea clave desencadenaba el concepto de estrategia.

Las organizaciones debían de desarrollar un plan de acción en cada negocio para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Si bien es cierto que no existe una sola estrategia que sea factible para todos los competidores del mismo negocio, también lo es que las empresas deben escoger la que tiene más sentido para ella, a la luz de su posición al sector, de sus objetivos, oportunidades y recursos (Stanton, 2000, p.58).

No obstante, importante destacar que la planeación estratégica cuenta con limitaciones que dependen directamente de los cambios del entorno y de situaciones imprevistas. En virtud de ello; aunque la misma no garantiza el éxito de manera absoluta y pragmática, proporcionan una sólida base para la toma de decisiones. Aquellas empresas que la aplican eficientemente han superado a las que no la utilizan, ya que se aprecian sus resultados favorables en los indicadores de ventas, productividad del trabajo y rentabilidad (Morales, 2012, p. 13).

Un negocio con una estrategia bien formulada, ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación factible y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de la competencia.

En la actualidad muchas empresas reconocen la importancia de la planificación de la gestión comercial, porque de ella depende en gran parte la capacidad del diseño de estrategias eficaces de marketing. Precisamente, la función del marketing estratégico está en orientar a la organización hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad (Lambin, 2002).

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y la coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar completamente por las transformaciones del entorno, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. La planeación del marketing entonces resulta clave; pues ante el incremento creciente de la competencia y la disminución análoga de los clientes es necesario conocer de antemano cuáles pudieran ser las posibles

fluctuaciones en los deseos y necesidades de los consumidores de un producto o servicio determinado. Esta idea se hace efectiva a través de la gestión eficiente de las cuatro actividades de planificación siguientes:

- Definir la misión de la corporación
- Identificar las unidades estratégicas del negocio
- Analizar y valorar la cartera de negocios
- Identificar nuevas áreas del negocio (Kotler, 2000, p.73).

A continuación se muestran algunos de los beneficios de la planeación estratégica, en especial adaptado al área de marketing y su influencia directa en el resto de los actores de la empresa:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia
- Asigna prioridades en el destino de los recursos
- Es una guía que establece el rumbo y el camino que debe de seguir la organización para alcanzar sus objetivos
- Auxilia a los ejecutivos a controlar e implementar las acciones de la organización acciones de la organización
- Establece los objetivos y sus alcances
- Nos permite detectar oportunidades y peligros para la organización
- Nos permite un aprovechamiento racional de todos los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades en evolución del mercado
- Formaliza la razón de ser de la organización (Vanegas, 2001).

## **1.2 El plan de marketing como herramienta de posicionamiento y mejora de los negocios**

El plan de marketing constituye una de las herramientas más utilizadas por empresarios de todos los niveles gerenciales; determinado esencialmente por la posibilidad que brinda esta herramienta de posicionar el negocio desde la perspectiva financiera y de gestión del mercado.

Este, desde su concepción práctica y de uso más comúnmente extendido, se refiere básicamente al documento, único y conciso, que ayuda a guiar al cuerpo directivo y administrativo de la empresa hacia la consecución de las metas y misión a todos los niveles. El mismo describe el negocio actual, la situación del mercado, políticas, objetivos, y las futuras acciones y estrategias de implementación que la empresa desarrollará en el futuro (Hidalgo, 2012, p. 17).

En virtud de ello, se asume como un modo de vida en el que el área de marketing cobra significación especial, aunque no es la única responsable de llevar a feliz término los intereses propuesto en el mismo. Debe actualizarse periódicamente (teóricos asumen que en un término nunca mayor a los dos años hábiles) y debe tener un carácter sistémico y funcional donde se relacionen todas las áreas organizacionales a través de la función de marketing como elemento rector. En tal sentido, resulta un sistema adaptable a patrones normativos y de trabajo, por cuanto:

El plan de negocios es un tablero esquemático de comando, donde están todos los aspectos del problema en cuestión, para que todos los subsistemas que conforman la organización puedan conocer de antemano las posibles reacciones del sistema organización-entorno, defínase como se defina este último. El enfoque sistémico implica pensar en términos de procesos en lugar de fotografías (Saporosi, 1997, p.38).

En el mismo se debe argumentar, a corto y mediano plazos, una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y si la disponibilidad tecnológica y de recursos financieros le pueden aportar valor práctico y de competitividad a la organización.

Al depender directamente de la propia magnitud del proyecto en cuestión, la realización del plan debe poner a prueba toda una estructura lógica desde la perspectiva puramente mercantil (en esencia las organizaciones no lucrativas como hospitales públicos, iglesias, universidades estatales y demás no deben tener planes de marketing sino más bien directrices de trabajo en determinadas esferas productivas o de servicios). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos constituyen los acápites principales, un plan de marketing no debe limitarse únicamente a ello. Debe reunir las siguientes características:

- Eficaz: Debe contener, ni más ni menos, todo aquello que un eventual inversor espera conocer
- Estructurado: Debe tener una estructura simple y clara que permita ser seguida fácilmente
- Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión
- Atractivo: Las cifras y cuadros deben ser fáciles de entender (Pereyra, 2002, p.23)

Lo anterior avala la idea de que el olfato empresarial no constituye la única herramienta administrativa que posibilita el éxito, sino que se requiere formalización y actualización de conocimientos, tecnología y sobre todo recursos económicos con capacidad de autogenerar ingresos a través de la inversión. Lo que sí está claro es que para lograr la máxima operatividad del plan de marketing este no debe ser formal ni complejo, pero deberá ser directo y conciso en

cuanto al tratamiento de las principales directrices de trabajo del mismo. Lo importante es que sea "lo suficientemente claro como para indicar una especie de mapa que guíe al negocio" (Ceballos, 2007, p.9).

En general, las razones por las que se decide realizar un plan de marketing son las siguientes:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio
- Captar nuevos socios o colaboradores (Hechavarría, 2010, p.12)

En el caso de las pequeñas y medianas empresas constituye esta la herramienta de trabajo quizás más trascendental, pues relaciona los aspectos básicos de trabajo en las mismas, entiéndase aspecto económico-financiero, uso de la tecnología y sus procesos, mercado y liderazgo individual de los accionistas y/o inversores. Sin embargo, deben contar con la protección estatal si de sobrevivir empresarialmente se trata. En esta arista, se plantea que "El PYME en su rol no podía escaparse (...) de la necesidad de contar con una protección del estado por vía del financiamiento preferencial, la asistencia tecnológica, etc. Los que buscan esta fuerza de mercado decidirán sobrevivir como empresa" (Ruiz, 2011, p.17).

Todo empresario necesita conocer a fondo su negocio, saber lo que quiere y cómo lograrlo. El problema es cómo hacer para transmitir su proyecto a otros miembros de la organización. La forma de hacerlo es mediante una presentación, confeccionada con ciertas reglas, para que toda esa información pueda ser fácilmente captada por los funcionarios, ya sean de la misma organización o de otras entidades que necesiten de su consulta. Constituye entonces una herramienta que le permite al empresario trazar el camino para cumplimentar los objetivos y metas predefinidas. Difícilmente podrán elaborarlo si no saben dónde se encuentran y a dónde quieren ir. Con el mismo, no se anticipa correctamente "cuánto dinero y tiempo se requiere, pero constituye una guía eficaz para establecer prioridades y líneas directrices de actuación que incrementen sostenidamente los niveles de efectividad empresarial" (Hidalgo, 2012, p.21).

Se debe tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestro negocio, sino el fruto de una planificación estratégica constante con respecto al producto o servicio que se oferta y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Para poder planificar las actividades propias del marketing debemos seguir un proceso lógico, secuencial y progresivo, en el que cada etapa dependa de la anterior y todas las etapas tengan una relación directa entre ellas. En el caso de las pequeñas y medianas empresas la ventaja competitiva y el incremento del valor percibido por los clientes es lo que determina la supervivencia y éxito del mismo.

Se plantea que la ventaja competitiva solo podrá sostenerse si existe un proceso de innovación sistemático, propiciado por la alta gerencia, que condicione la cultura organizacional necesaria para un aprendizaje apropiado, idóneo para el desarrollo de la creatividad y el cambio. Solo entonces la ventaja ampliará sus fuentes a una suerte de vínculo orgánico entre cultura y tecnología, que la hará más difícil de imitar; lo anterior requiere de un análisis íntegro de la organización como un todo orgánico. Esto propiciará que el marketing no solo sea apreciado como un conjunto de técnicas, sino también como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integre a toda la organización (Díaz, 2003, p. 115).

### **1.3 Metodología de confección de plan de marketing para pequeños y medianos negocios**

La elaboración de un plan de marketing es una tarea realmente compleja, en la que ha de primar un criterio metodológico y de planificación riguroso. Con su elaboración se pretende sistematizar las diferentes actuaciones para conseguir los mejores resultados de acuerdo con las circunstancias del mercado (Muñiz, 2006).

En la literatura actual se pueden encontrar diversos procedimientos que ayudan a diseñar planes de negocio para pequeñas y medianas empresas, que buscan implantar un procedimiento que les permita seguir un esquema ordenado a fin de realizar las acciones necesarias y de forma adecuada para lograr sus objetivos, empezando a construir su negocio desde la base.

En tal sentido, se realizó una búsqueda bibliográfica exhaustiva sobre metodologías de planes de marketing para emprendedores y pequeños negocios, de la que se extrajeron diversos procedimientos de los cuales se obtendrá una propuesta metodológica que se implementará posteriormente en el negocio objeto de estudio.

De dicha búsqueda, se seleccionaron 15 procedimientos (anexo 2), en los que se analizaron indistintamente los aportes y limitaciones en cada uno de los casos, así como el grado de

concordancia metodológica entre las fases analizadas, con el objetivo de seleccionar el más adaptado a las condiciones reales del negocio objeto de estudio.

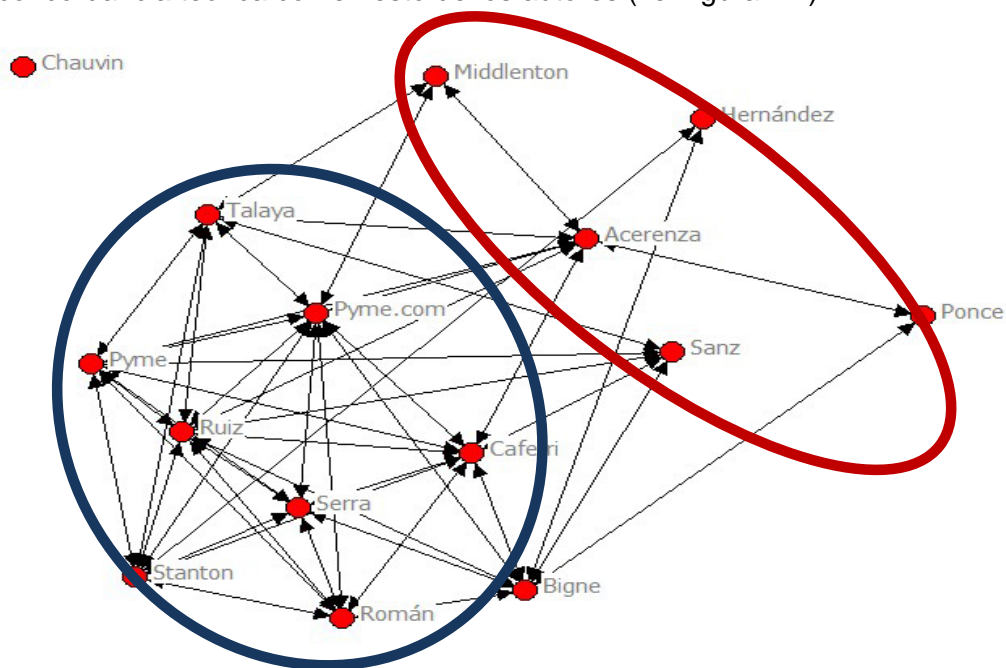
Los autores analizados son: William Stanton, Enrique Bigné, del sitio web [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com), Antoni Serra, Hernández, Olmo y García, Ernesto Alzamora Román, Miguel A. Acerenza, S. Chauvin, Claudio Ponce, Robert Middleton, Luis Sanz de la Tajada, Cecilia Caferri, Esteban Talaya, Dennis Ruiz y del libro Manuales Prácticos de la Pymes.

Con la ayuda del software UCINET de exploración comparativa bibliométrica; de cuyo análisis se determina cuál de ellos se adapta más a la situación de la mercadotecnia en la organización objeto de estudio práctico, demostró que unos autores poseían más poder que otros en materia de análisis investigativo en el tema estudiado.

En dicho análisis, se obtuvieron dos nubes fundamentales; integradas en cada caso por:

**Nube 1:** Stanton, Bigné, del sitio web [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com), Serra, Román, Caferri, Talaya, Ruiz y del libro Manuales Prácticos de la Pymes.

**Nube 2:** Hernández, Acerenza, Ponce, Middleton, Sanz, y quedando fuera S. Chauvin por no tener concordancia teórica con el resto de los autores (ver figura 1.1)



**Figura 1.1** Red bibliométrica salida del Netdraw (UCINET 6.18)

De los autores presentados en la Nube 1, que es la favorecida por contar con una densidad de 44,76%, que aunque no resulta una cifra definitiva, integra el mayor número de asociaciones



teóricas relevantes al estudio. Además, se asumen los criterios teóricos de los autores con más concordancia en la misma, resultando:

<b>Autores</b>	<b>Degree</b>	<b>NrmDegree</b>	<b>Share</b>
Ruiz	<b>10.000</b>	<b>71.429</b>	<b>0.106</b>
Pyme.com	<b>10.000</b>	<b>71.429</b>	<b>0.106</b>
Cafferri	<b>9.000</b>	<b>64.286</b>	<b>0.096</b>
Pyme	<b>9.000</b>	<b>64.286</b>	<b>0.096</b>

**Tabla 1.1:** Autores más representativos de la red. **Fuente:** Centralidad red simétrica (UCINET 6.18)

En tal sentido, se asume la propuesta de Ruiz (2013) como la más adecuada en cuanto a su componente teórico; pues a pesar de oscilar con la misma influencia teórica que Pyme.com, se adecua más a las condiciones reales del sector no estatal del municipio de Holguín. La aplicación parcial de cada una de las seis fases integrantes del procedimiento se encuentra detallada en el capítulo II del presente informe técnico.

El análisis bibliométrico permite demostrar cuál es el autor con el que más se concuerda teóricamente para implantar en un contexto determinado. Aunque es menester señalar que nuestro país tiene importantes limitaciones que restringen enormemente la aplicación literal de cualquiera de dichos procedimientos. Dichas limitaciones se encuentran principalmente en el área de proveedores, aprovisionamiento, intermediarios, producción industrial precaria y otros factores que atentan contra la implantación de planes de marketing osados y de expansión económica.

#### **1.4 Estado actual del marketing en el sistema de gestión no estatal en Cuba**

La asimilación de cualquier tecnología gerencial debe ser contextualizada a la situación real de cada país. Para ello deben analizarse tanto el respaldo como los obstáculos que pueden existir, y como resultado se debe hacer una adecuación que resulte lo más coherente con la situación observada. En el caso particular del marketing en Cuba, este tipo de análisis se convierte en un imperativo en la actualidad (Gómez, 2012).

El presente epígrafe resume los resultados de técnicas aplicadas (esencialmente observación científica, revisión documental y análisis de encuestas y entrevistas) para la recolección de datos relevantes al análisis de la situación actual del marketing en el sector no estatal del municipio Holguín. Incluye además un resumen normativo de algunas de las principales resoluciones y reglamentos que han aparecido para este incipiente sector; especialmente las relacionadas con



los negocios de arrendamiento de habitaciones o viviendas en pesos (CUP) y en pesos convertibles (CUC), artesanos del (FCBC) y las paladares. Además de realizar un análisis de los principales problemas que actualmente presenta este sector en materia de organización y gestión comercial; aunque la esencia del mismo se encuentra detallada en el siguiente capítulo; como parte de la aplicación del procedimiento propuesto.

#### **1.4.1 Cuerpo normativo y legal que rige la gestión comercial en el sector no estatal en Cuba**

En el año 1993, el Consejo de Estado aprobó el Decreto Ley 141, referido al ejercicio del trabajo por cuenta propia; como parte de las medidas encaminadas a resolver la situación del desempleo generada por la cruenta crisis económica sufrida por el país luego del derrumbe del campo socialista. En toda esta etapa, la misión del trabajo por cuenta propia fue la de paliar la situación del desempleo, suplir aquellos servicios y ofertas que el Estado no podía solventar, siendo la intención de este, la de mantenerlos hasta que la economía cubana pudiera restablecerse.

Con la misma se ampliaron las posibilidades para este tipo de trabajo, determinando las actividades que podrían realizarse, la regulación de quienes podían ejercerla, los requisitos y el ordenamiento, supervisión y control de dichas actividades, así como lo referido al registro de contribuyentes y los otros aspectos del sistema tributario.

Este cuerpo legal establecía que aquellos ciudadanos que trabajaran por cuenta propia, debían inscribirse en el Registro de Contribuyentes, previo el pago de los derechos correspondientes a dicha inscripción, cuya cuantía, forma de pago y demás condiciones, serían determinadas por el Comité Estatal de Finanzas. Se establecía un impuesto sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia, que consistía inicialmente en una cuota fija mensual, que estarían obligados a pagar, las personas que se inscribieran a tales efectos en el Registro de Contribuyentes.

Dicho decreto, reguló la actividad por cuenta propia en solo cuatro artículos y en su único “por cuanto” se fundamentó la necesaria existencia, determinándose la aplicación del trabajo por cuenta propia en el que participan personas con aptitudes y posibilidades para ello. No se efectuó definición sobre el ejercicio de las actividades por cuenta propia.

Por otro lado el reglamento para el ejercicio del trabajo por cuenta propia fue puesto en vigor mediante la Resolución Conjunta No. 1 de 1996 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Finanzas y Precios. Establecía los requisitos para ejercer el trabajo por cuenta propia, especificando además las diferentes categorías de personas que podían ejercer la actividad.

Sin embargo, tiempo después y a raíz de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en abril de 2011, precisamente en el Capítulo 6 “Política Social” el acápite acerca del Empleo y Salario, Lineamiento 168, se plantea la necesidad de ampliar el trabajo en el sector no estatal de la economía como una alternativa más para lograr el empleo de mayor cantidad de ciudadanos cubanos, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios. Por otra parte, en el Capítulo XII bajo el título de “Política para el Comercio” establece en su Lineamiento 308 que el Estado prioriza la introducción de formas no estatales de gestión en el comercio, en lo fundamental en los servicios gastronómicos, personales y técnicos de uso doméstico.

De esta forma inicia el boom del trabajo por cuenta propia en Cuba y con ella, la intención del Partido y la Revolución de desarrollar la economía cubana a través de la ampliación de las formas no estatales de gestión, además de contar con un buen el respaldo jurídico para la legítima implementación de los lineamientos. Es así que surgen un sinnúmero de normativas en torno a la definición de los trabajadores por cuenta propia, las actividades que se les autoriza, los documentos que deben llevar, así como los derechos y obligaciones intrínsecos de la actividad que realizan.

Dentro de estos decretos ley y resoluciones referentes al trabajo por cuenta propia, se encuentran:

1. Resolución No. 33 de 7 de octubre de 2011, de la Ministra de Trabajo y Seguridad Social, que establece el Reglamento del Ejercicio del trabajo por cuenta propia
2. Ley 113/2012 de la Asamblea Nacional correspondiente a la ley tributaria general de Cuba en vigor a partir de enero 2013.
3. Decreto-Ley No. 275 de 30 de septiembre de 2010, “Modificativo del Decreto-Ley No. 171/97, del Régimen de arrendamiento de Viviendas, habitaciones o espacios”
4. Resolución No. 305 de 7 de octubre de 2010, del Presidente del Instituto Nacional de la Vivienda, que aprueba el Reglamento del Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios
5. Decreto Ley No. 278 de 30 de septiembre de 2010 “Del régimen especial de seguridad social para los trabajadores por cuenta propia”
6. Resolución No. 286 de 7 de octubre de 2010, de la Ministra de Finanzas y Precios, que aprueba las normas relativas al pago de los impuestos sobre los ingresos personales, las ventas, los servicios públicos, por la utilización de la fuerza de trabajo, y las referentes al pago de la contribución a la seguridad social por los trabajadores por cuenta propia

7. Resolución No. 287 de 7 de octubre de 2010, de la Ministra de Finanzas y Precios, que establece el impuesto sobre servicios públicos, en lo concerniente al arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios
8. Decreto-Ley No. 274 de 30 de septiembre de 2010, Modificativo del Decreto-Ley No.174/97, “De las contravenciones personales de las regulaciones del trabajo por cuenta propia”.

Como se desea que el sector no estatal contribuya también a la satisfacción de necesidades sociales de forma efectiva, este sector en Cuba no debe ser solo productivo sino también socialmente responsable hacia sus trabajadores contratados, consumidores y población en general. El desarrollo de tal trabajo por cuenta propia y en general del sistema empresarial en el país requiere ante todo de la estabilidad de los agregados macroeconómicos y de la implementación del marco regulatorio propicio, que erradique o reduzca las trabas que atentan contra el buen funcionamiento de las organizaciones y generan las condiciones para elevar la productividad.

Este marco regulatorio también se considera clave para evitar la “competencia desleal”, es decir, para que el éxito de los negocios sea producto de su funcionamiento y no de su capacidad de aprovecharse de ventajas que otros no tienen como evasión de impuestos, compras estatales garantizadas sin licitaciones, robo de marcas, etc.

#### **1.4.2 Estado actual del marketing en los negocios objeto de estudio**

Con el propósito de diagnosticar integralmente la gestión del marketing en los negocios estudiados se realizará un estudio práctico originado en la adaptación de la guía para la auditoría de marketing de Luis Barreiro Pousa (anexo 3). Dichas actividades no estatales son un negocio de artesanía amparada en el FCBC, un arrendamiento de habitaciones en CUC y un restaurante céntrico del municipio Holguín (Restaurante 1910).

Los resultados integrales muestran que la situación en los tres negocios tiene un grado de similitud muy alto, por lo que se infiere que las conclusiones aquí planteadas son aplicables a cualquiera de ellos. Sin embargo, con el propósito de optimizar los resultados investigativos se realiza el estudio con un mayor grado de profundidad en el negocio de arrendamiento en divisa; debido a la diversidad de actividades que integra y el enramado comercial en que se encuentra insertado.

## I. Breve reseña del negocio

La casa de alquiler de habitaciones en pesos convertibles (CUC) “Casa Rosa” fue inaugurada el 5 de noviembre del 2001, la misma se encuentra ubicada en la calle Libertad #35 esquina a 24, El Llano. Es un establecimiento no estatal, de nacionalidad cubana con patrimonio propio. El mismo se dedica a la renta de 2 habitaciones, además de brindar servicios gastronómicos solicitados por el cliente.

Cuenta con una estructura organizativa simple compuesta por 2 trabajadores, desglosada en: dueña de la vivienda, 1 cocinera que a su vez se dedica a la limpieza, las cuales aspiran a prestar un buen servicio con la calidad requerida de manera que se satisfagan todas las expectativas de los clientes y se incrementen sus ingresos, así como llegar a ser o estar entre una de las casas de alquiler más reconocidas del municipio. La misma no tiene registrado su nombre (marca comercial) en la entidad del CITMA acreditada, lo que limita sus posibilidades legales y de tramitación de pleitos; aunque es menester señalar que hasta la fecha no se ha visto involucrada en ninguna acción legal.

## II. Entorno de marketing

El análisis del **microentorno** se realizó partiendo del estudio de las variables mercado, clientes, competencia, distribución, suministradores.

Para realizar el análisis del **mercado**, sus necesidades y de cómo se comportan para satisfacerla; se realizó un estudio de microsegmentación del mismo en función de sus actividades actuales, además de los nichos cubiertos y sin explotar. Dichos resultados se presentan tubularmente como sigue:

Nichos actuales	Tamaño del mercado	Posibilidades de crecimiento a corto plazo	Nichos sin explotar
Turistas	Grande	Mínimas posibilidades por estancamiento económico del turismo actual	
Cubanos que participan en eventos y ferias en el territorio	Mediano	Pocas posibilidades debido a dualidad monetaria (en este tipo de arrendamiento el pago es en CUC)	
Cubanos	Pequeño	Amplias posibilidades de crecimiento	

fidelizados		pero con muchas restricciones de pago (no constituye un segmento atractivo)	
Estudiantes internacionales radicados en Cuba			<b>Nicho sin explotar</b>
Otros clientes ocasionales	Pequeño	Pocas posibilidades de crecimiento en el corto plazo (no constituye un segmento atractivo)	

**Tabla 1.2** Tabla de microsegmentación del mercado actual. **Fuente:** Elaboración propia, 2013

La situación actual se muestra favorable para el segmento de estudiantes internacionales (nicho sin explotar), y los cubanos fidelizados; que aunque constituyen un segmento pequeño, tiene grandes posibilidades de crecimiento y permite una negociación de los precios y los tiempos de estadía.

El instrumento principal con que cuenta el hostel para evaluar la calidad de sus servicios, es el intercambio directo con los **clientes**, aunque no se posee un libro de quejas y sugerencias donde el cliente puede expresar su opinión acerca del servicio prestado, solo se tiene una percepción discreta a través de la comunicación informal. Constituye esta una limitación real del sistema.

El hostel “Casa Rosa” tiene elementos distintivos que marcan una diferencia entre sus **competidores**; pues la calidad de los servicios que ofertan es reconocida entre sus clientes, poseen más de 10 años de experiencia en el negocio, además se encuentran ubicado geográficamente en un lugar bastante céntrico de la ciudad, lo que le permite ser visto por muchas personas que visitan la ciudad. Sin embargo, no se ha realizado ningún estudio previo de posición estratégica y ventaja competitiva; por lo que no se puede hablar de liderazgo respecto a sus competidores más cercanos.

El entorno competitivo está representado fuertemente por:

- El aumento de negocios de renta de habitaciones que se han abierto en la ciudad con los cambios producidos por la nueva ley (entre las más conocidas están Villa Elisa, Villa Cristal, Hostel La Palma, Villa Liba y Villa Tania. Etc)
- Los hoteles de ciudad como son el Pernik y El Bosque

- Los hoteles de Guardalavaca y de playa Pesquero.

Sin embargo, de dicho entorno competitivo los fundamentales son las propias casas de arrendamiento; pues los hoteles de ciudad no constituyen preocupación actual; pues las casas tienen ventaja competitiva por el factor “precio”.

El negocio cuenta con dos niveles primarios de **distribución** (cero y uno); pues se ofrece una atención personalizada para clientes del territorio que ameriten uno de los servicios de la cartera; y además se atienden casos intermediados por personas naturales que cobran comisión por clientes trasladados (intermediarios informales).

La materia prima con la que se elaboran los alimentos, la adquieren a través de los **suministradores** siguientes: Tiendas Recaudadoras de Divisas, el Mercado Garayalde y los mercados agropecuarios fundamentalmente, aunque muchos de los recursos se adquieren en la bolsa negra o mercado informal. En este caso se habla de una variable que influye negativamente para el negocio, pues los precios en los que se ofertan los productos necesarios para el acondicionamiento de las habitaciones y la preparación de los alimentos que ofertan, son muy altos e inestables y no satisfacen todas las exigencias para la prestación del servicio, además no se cuenta con una cartera muy amplia de suministradores que permitan obtener los productos a precios más bajos, con calidad y estabilidad.

### III. Estrategias de marketing

Aunque no se cuenta con estrategias planificadas de marketing bajo principios de dirección, sí se destinan recursos para favorecer y perfeccionar el producto actual. Económicamente se ha utilizado una estrategia de reinversión de capital para el crecimiento, avalada por la utilización de 80 000.00 CUP (año 2001), para la fabricación de los baños y reordenamiento de los cuartos. En el 2005 se invirtió 1500.00 CUC para la compra de las neveras, televisores y DVD. Además, que con los servicios prestados se prevé un ingreso un promedio de 360 CUC/Mes en renta.

El negocio debe centrar sus esfuerzos comerciales en los nichos de mercado no cubiertos actualmente, aumentando la promoción del hostel, ofertando diferentes servicios especializados, ofreciendo una atención diferenciada a los clientes habituales con rebajas de precios y ofertas especiales en fechas conmemorativas, entre otros, para atraer un mayor número de clientes y aumentar las ganancias. En ese sentido deben ir encaminadas las estrategias de comercialización en el corto plazo.

Importante destacar el interés del dueño en desarrollar herramientas propias de la dirección estratégica.

#### **IV. Mezcla de marketing**

El **producto** cuenta con los requerimientos mínimos en cada uno de sus tres niveles esenciales, aunque el producto ampliado resulta insuficiente, debido precisamente a la carencia de estrategias destinadas a mejorar el valor añadido del negocio (solo se realizan rebajas a clientes habituales, pero se carece de regalos, descuentos por ocasiones especiales, etc.). El nivel real tiene el sustento en lo adecuado de las condiciones de la casa (ambientación, decoración, música, comida, etc.).

El **precio** de los servicios prestados se negocia en dependencia de las necesidades del cliente. Para el primer segmento (turistas) el precio estándar es de 25 CUC por noche, disminuido a 20 CUC a clientes habituales enmarcados dentro de dicho segmento y de los cubanos fidelizados.

Precios de la comida más consumida es de 8 CUC para las carnes de 10 CUC para los mariscos o pescados.

En las variables **promoción** y **distribución** las estrategias son escasas. Únicamente se desarrollan la promoción por tarjetas de presentación y a través de la comunicación informal, además están asociados a un sitio web para darle promoción al servicio de renta de habitaciones.

Del diagnóstico anterior se destaca la existencia de las siguientes situaciones, que favorecen o entorpecen la gestión del negocio y sus posibilidades de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

##### **Principales fortalezas del negocio:**

1. Contar con experiencia acumulada en el sector del arrendamiento de habitaciones
2. Contar con clientes fidelizados y encontrarse en una situación geográfica favorable debido a su cercanía a la Loma de la Cruz y otros sitios históricos
3. El negocio tiene una adecuada gama de ofertas (gastronómicas y culturales) que complementan el servicio de arrendamiento.

##### **Principales problemas del negocio:**

1. Insuficiente gestión de la publicidad en los medios acreditados para ello (páginas amarillas de ETECSA, radio, pancartas, medios lumínicos, gigantografías, etc.)
2. Muchos competidores en la localidad, por lo que el nivel de competencia se hace crítico en determinadas épocas del año.
3. Pocos trabajadores contratados, lo que dificulta la carga de trabajo de la contratada actualmente.
4. Problemas con los aseguramientos y escaso número de proveedores legales.

5. Pocas habitaciones (dos) y escasas posibilidades de ampliarse en el corto plazo (se debe fabricar en la placa).

### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. Se manifiesta el carácter estratégico y operativo del plan de marketing para emprendedores y pequeños negocios, ahora con posibilidades de asociarse en cooperativas no agrícolas.
2. Se analizaron las diferentes tendencias teóricas y períodos evolutivos del objeto de estudio práctico, comparándose procedimientos de confección de planes de marketing a través de herramientas de probado carácter científico como el software UCINET.
3. Se diagnosticó el estado actual del marketing en tres negocios estudiados; con profundidad en uno de arrendamiento de habitaciones en CUC.
4. Se corroboró la existencia del problema profesional planteado para la presente investigación; a través de la demostración de las diferentes problemáticas que le dan origen al mismo desde la perspectiva de las formas no estatales de gestión.



## **CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING PARA LAS NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN NO ESTATAL EN EL MUNICIPIO HOLGUÍN**

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar el resultado de la aplicación de la metodología seleccionada (Ruiz, 2013) para la confección de planes de marketing en tres negocios del sector no estatal en el municipio Holguín, a través del cumplimiento práctico de cada una de las fases y etapas correspondientes, con el propósito de desarrollar las enormes posibilidades que ofrece el Estado y la sociedad para estas actividades comerciales. El capítulo está estructurado en cuatro epígrafes y seis subepígrafes que presentan los principales resultados de la investigación realizada.

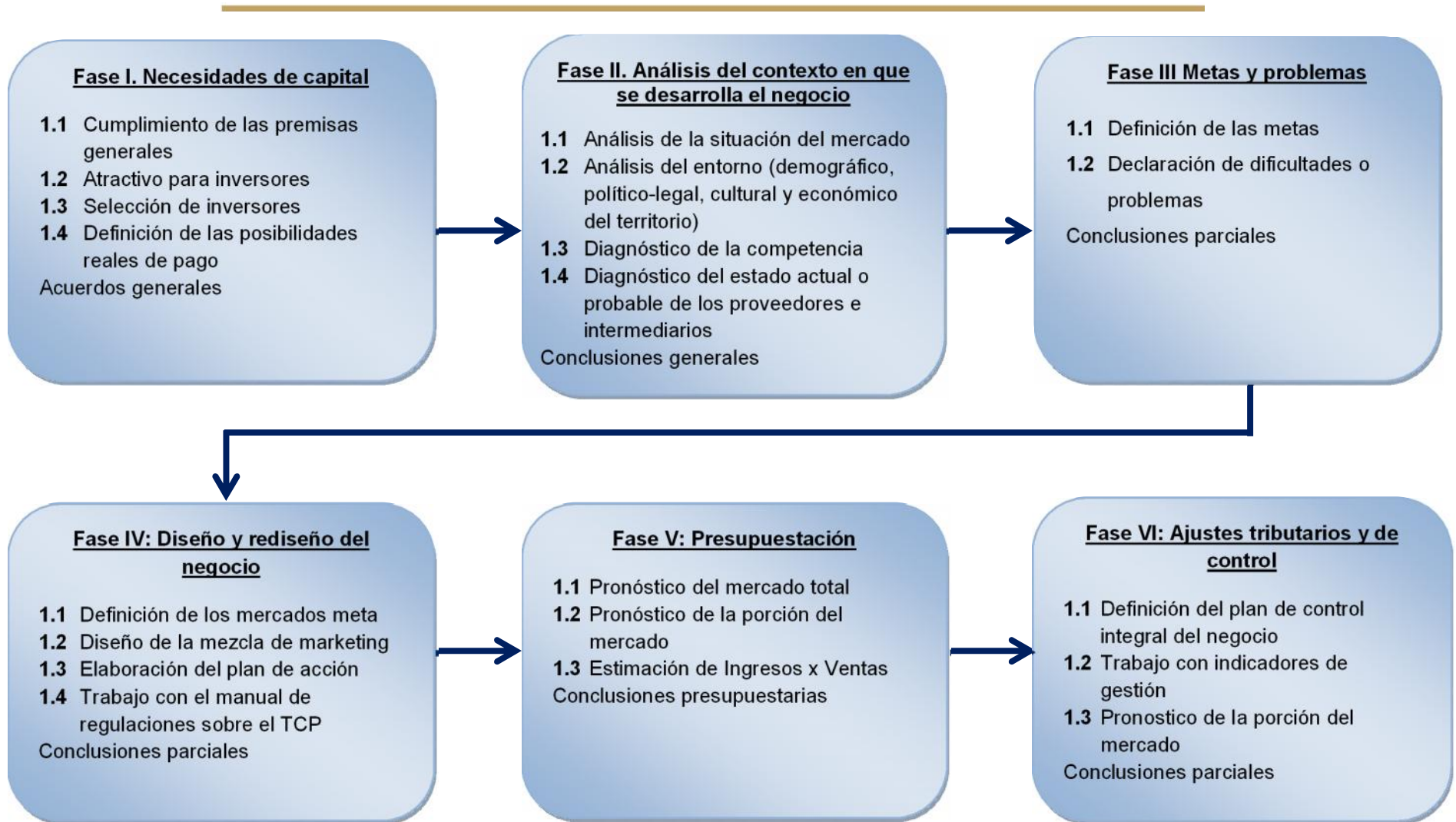
Cabe destacar que la aplicación *in situ* del procedimiento de confección de plan de marketing surge efecto solo en el negocio “Casa Rosa” (al cual se le aplicó un diagnóstico integral de la administración del marketing visible en el epígrafe 1.4 del presente procedimiento), con referencia a otros dos negocios del municipio (Restaurante 1910 y Artesano del FCBC no asociado a la ACAA) bajo condiciones de aplicación parcial.

### **2.1 Caracterización metodológica del procedimiento seleccionado**

La metodología que se describirá a continuación para confeccionar planes de marketing en el sector no estatal, se adecua a los requerimientos teóricos fundamentados para este tipo de segmento económico emergente (ver análisis bibliométrico comparativo del capítulo I). Además, se complementa con la presentación de otro trabajo de diploma paralelo a esta investigación (ver trabajo de diploma Bárbara Ochoa, estudiante de Ingeniería Industrial a graduarse en 2013); en el cual se definen la totalidad de los requisitos y fases integrantes del mismo.

A partir de la representación gráfica del procedimiento habilitado para confección de planes de marketing, se caracterizan cada una de las fases que luego serán implementadas según las etapas integrantes de cada fase; especialmente el “Casa Rosa” con referencias al Restaurante 1910 y el negocio de artesanía del FCBC.

A continuación se presenta una síntesis gráfica de dicho procedimiento:



**Figura 1.2** Procedimiento de plan de marketing para TCP. (Ruiz, 2013) **Fuente:** Elaboración propia. 2013

### **Fase I. Necesidades de capital**

**Objetivo:** Determinar factibilidad del proyecto y otros inversores para el mismo

#### **1.1 Cumplimiento de las premisas generales**

Objetivo: Definir premisas básicas necesarias para la implementación del procedimiento

#### **1.2 Atractivo para inversores**

Objetivo: Estudiar el atractivo del proyecto (o negocio iniciado) para los posibles inversores

#### **1.3 Selección de inversores**

Objetivo: Seleccionar de un conjunto de personas o el banco la más idónea para que actúe como inversor

#### **1.4 Definición de las posibilidades reales de pago**

Objetivo: Establecer las condiciones en se repondrá el dinero

### **Acuerdos generales**

Objetivo: Resumir las condiciones generales de la fase I

### **Fase II. Análisis del contexto en que se desarrolla el negocio**

**Objetivo:** Determinar a situación del mercado y las condiciones político legales en que se desarrolla o se desarrollará el negocio

#### **1.1 Análisis de la situación del mercado**

Objetivo: Determinar el estado actual y perspectivas a corto plazo del mercado en que se desarrolla o se desarrollará el negocio

#### **1.2 Análisis del entorno (demográfico, político-legal, cultural y económico del territorio)**

Objetivo: Determinar la situación actual del entorno demográfico, político-legal, cultural y económico de la comunidad en que se encuentra enmarcado el negocio

#### **1.3 Diagnóstico de la competencia**

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de la competencia, tanto directa o indirecta.

#### **1.4 Diagnóstico del estado actual o probable de los proveedores e intermediarios**

Objetivo: Diagnosticar el estado actual de los proveedores e intermediarios o perspectivas a corto plazo

### **Conclusiones generales**

Objetivo: Concluir en qué ambiente real se desarrolla o se desarrollará el negocio y las posibilidades reales de crecimiento que tiene en función de dicho estudio

### **Fase III Metas y problemas**

**Objetivo:** Declarar las principales metas que al pequeño empresario le gustaría lograr en el corto y mediano plazo y establecer las principales problemas que pudieran atender contra su cumplimiento en el plazo previsto.

#### **1.1 Definición de las metas**

**Objetivo:** Establecer las metas perseguidas por los pequeños empresarios en el corto y mediano plazos.

#### **1.2 Declaración de dificultades o problemas**

**Objetivo:** Definir los problemas actuales y potenciales que atentan contra el cumplimiento de las metas.

### **Conclusiones parciales**

**Objetivo:** Concluir cuales son las metas esenciales del negocio y dificultades previstas a las que se enfrenta en el corto y mediano plazo.

### **Fase IV: Diseño y rediseño del negocio**

**Objetivo:** Preparar las estrategias de marketing para el negocio iniciado (rediseño) o diseño del producto en un proyecto determinado; así como el plan acción para alcanzar las metas.

#### **1.1 Definición de los mercados meta**

**Objetivo:** Caracterizar los mercados meta a los que se enfrenta el negocio.

#### **1.2 Diseño de la mezcla de marketing**

**Objetivo:** Diseñar las estrategias de marketing en función de los mercados metas y de la mezcla.

#### **1.3 Elaboración del plan de acción**

**Objetivo:** Proyectar el programa de acción para implementar las estrategias propuestas anteriormente.

#### **1.4 Trabajo con el manual de regulaciones sobre el TCP**

**Objetivo:** Favorecer el trabajo con las normativas y las regulaciones jurídicas actuales sobre el TCP, dependiendo de la capacidad y complejidad de cada negocio.

### **Conclusiones parciales**

**Objetivo:** Concluir el trabajo en esta fase definiendo claramente limitaciones prácticas en la implementación de alguna de las estrategias definidas. Además; es en esta fase donde

finalmente se diseñan todos los elementos propios del negocio; por lo que debe tener un carácter de eminente mejora continua.

### **Fase V: Presupuestación**

**Objetivo:** Proyectar las utilidades o pérdidas esperadas con el negocio (en el caso de las pérdidas es cuando la inversión es demasiado grande para recuperarla en el año fiscal); asumiendo por el pequeño empresario los costos de marketing.

#### **1.1 Pronóstico del mercado total**

Objetivo: Pronosticar, a partir de los datos obtenidos en la fase II del procedimiento; el mercado probable del negocio en su carácter totalizador.

#### **1.2 Pronóstico de la porción del mercado**

Objetivo: Pronosticar, a partir de los datos obtenidos del mercado total, que porción puede ocupar el negocio.

#### **1.3 Estimación de Ingresos x Ventas**

Objetivo: Pronosticar los ingresos probables que obtendrá el negocio por concepto de ventas.

### **Conclusiones presupuestarias**

Objetivo: Integrar los principales conceptos tratados en la fase, resumiendo especialmente los ingresos probables del negocio y los gastos de marketing en que se incurrirán.

### **Fase VI: Ajustes tributarios y de control**

**Objetivo:** Describir los controles necesarios a realizar por el dueño del negocio, incluidos los ajustes tributarios establecidos por la ONAT como organismo rector de dichos ajustes.

#### **1.1 Definición del plan de control integral del negocio**

Objetivo: Establecer la forma integral por medio de la cual se controlarán cada una de las acciones propuestas en el plan de marketing.

#### **1.2 Trabajo con indicadores de gestión**

Objetivo: Desarrollar el trabajo con indicadores de gestión que permitan retroalimentar los resultados prácticos del procedimiento.

#### **1.3 Pronóstico de la porción del mercado**

Objetivo: Definir los parámetros y regulaciones tributarias necesarias en cada tipo de actividad no estatal.

### **Conclusiones parciales**

Objetivo: Resumir los aspectos principales controlados y la principales insuficiencias detectadas durante el plan de control.

### **2.2 Aplicación parcial del procedimiento de plan de marketing para la casa de arrendamiento de habitaciones “Casa Rosa”**

A continuación se presenta la experimentación práctica del procedimiento a partir de su aplicación parcial en “Casa Rosa” (el término “parcial” se refiere a la imposibilidad de medir algunas fases como el control y el impacto de las estrategias de comercialización debido al corto espacio de tiempo con que cuenta la investigación).

#### **Fase I. Necesidades de capital**

##### **Cumplimiento de las premisas generales**

El negocio de arrendamiento de habitaciones “Casa Rosa” está debidamente legalizado ante la ONAT, el Órgano de trabajo municipal y la Dirección municipal de la vivienda, por lo que los patrones de estudio que se analizarán a continuación pueden ser verificables y no se incurre en gestiones ilícitas o penadas por la legislación vigente. Los dueños del negocio poseen pleno conocimiento de los deberes y derechos que tienen como TCP debido a la experiencia en el sector.

Principales premisas no resueltas:

- Desconocimiento parcial de las responsabilidades sociales y penales en que se pudiera incurrir debido a la mala gestión del negocio o al incumplimiento jurídico de alguna cuestión regulada estatalmente
- No tener actualmente todas las características propias de un emprendedor, pues aunque desean crecer ilimitadamente y de hecho lo hacen, no se proyectan hoy hacia la formación de alianzas estratégicas con otros TCP como transportistas privados y paladares.

A pesar de las anteriores limitaciones en cuanto al cumplimiento de las premisas, la “Casa Rosa” se encuentra en condiciones reales de aplicar el procedimiento y diseñar el plan de marketing con objetivos y estrategias de comercialización ambiciosas según su cuota de mercado estimada para el municipio Holguín.

**Sus rasgos legales ante la ONAT son:**

Datos personales del contribuyente: Elia Rosa García Rodríguez

Número de identificación tributaria (NIT): 40072001032

Tipos de tributos con los que opera:

- 892 Arrendamiento de habitaciones
- 0200822 Tributo del 10% de los ingresos personales
- 0530222 Tributo anual
- 0510122 Gastos y patente

Sistema de pago actual: individual y anual

Tributos en los que desea insertar el negocio: Tasa por la radicación de anuncios y propaganda comercial (en este caso se precisa del instructivo que ofrece la ONAT para este tipo especial de tributos).

Esta fase tiene carácter eminentemente retroactivo hacia la apertura del negocio. Esto es, las conclusiones financieras a que se arriban están determinadas por la lógica de análisis del período en que se inició el negocio, pues en ese momento se necesitó de una fuente de financiamiento externa (en este caso un hijo que se encuentra en el extranjero y ahorros internos de la familia).

Meses	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Total
\$/CUC	436	515	320	250	255	350	200	150	175	225	450	375	3701

$$PRI = \frac{\text{Inversión Inicial (II)}}{\text{Entrada Promedio de Efectivo (EPE)}} = \frac{3200 \text{ cuc}}{1850.5} = 1.72,$$

$$EPE = \frac{\sum \text{Entradas de Efectivo}}{\text{Años de vida del proyecto}} = \frac{3701}{2} = 1850.5$$

El análisis matemático desarrollado a partir de la fórmula precedente indica que el negocio es capaz de alcanzar el monto inicial de la inversión (3200 cuc) en aproximadamente 1 año y 9 meses (PRI = 1,72). Por lo que las necesidades de diseño de las estrategias de comercialización deben ir encaminadas a la búsqueda efectiva de los índices de



recapitalización definidos en la tabla (valores estimados de ingresos para cada uno de los meses analizados a partir de la tendencia de afluencia de público). Evidentemente, este análisis se enmarca en la atención que ha tenido el turismo como principal segmento del negocio en los últimos años, con una temporada alta que va desde finales de noviembre hasta finales de abril.

### **Acuerdos generales**

A partir de la situación económica favorable que se estima tenga el negocio en su primer año de vida, así como la recuperación de la inversión relativamente rápida definida por un PRI de un año y 9 meses aproximadamente, así como las condiciones favorables en que puede ser repuesto el dinero y la capacidad de pago del dueño del negocio; se confirman las relaciones económicas entre las partes (inversor y dueño del negocio).

En este caso el prestamista oficial para el proyecto lo constituye la sucursal 6902 del Banco provincial de ahorro, sita en calle Aguilera esquina Maceo de esta ciudad.

En este sentido, cabe destacar que dicha situación estuvo favorecida en primer lugar por las condiciones oportunas presentadas por el microanálisis de factibilidad del proyecto; donde se visualiza la posibilidad real del mismo de solventar sus gastos de inversión inicial con el propio desarrollo del negocio.

## **Fase II. Análisis del contexto en que se desarrolla el negocio**

### **Análisis de la situación del mercado**

Actualmente el mercado se encuentra integrado en primer lugar por los turistas como segmento más amplio y con comportamiento más estable, seguido de los cubanos fidelizados con el negocio y las personas (nacionales e internacionales) que visitan Cuba por eventos culturales y sociales. Además, de vez en cuando vienen clientes nacionales sin hábito de consumo, segmento que no resulta atractivo para el negocio.

El segmento de los turistas es el más atractivo, debido a que pagan como promedio \$25cuc/noche, teniendo un comportamiento mayoritariamente estable.

En el caso de los cubanos fidelizados con el negocio, aunque contribuyen menos financieramente, sí muestran un elevado grado de repitencia; que unido a las características socioculturales del cubano promedio lo convierten en un sector atractivo y en pleno crecimiento. Los clientes que vienen con motivo de participar en eventos socioculturales constituyen un



sector menos poblado, sin embargo muestran cierto grado de estabilidad debido a la cantidad de eventos de este tipo que tiene lugar en la provincia.

Un segmento de mercado que aún no ha sido explotado es el de los estudiantes extranjeros radicados en Holguín, sobre todo de las regiones de Asia y Norteamérica, que aunque no constituye un segmento amplio, sí pudiera tener aceptada capacidad de consumo.

### **Análisis del entorno**

En el caso del **macroentorno** el diagnóstico incluyó las siguientes variables: demográfico, económico, político - legal y cultural.

Para realizar el estudio de los factores **demográficos** se contó con los datos suministrados por la Oficina nacional de estadística e información de la República de Cuba (ONE) y los de la Oficina nacional de administración tributaria (ONAT). Se demuestra que el municipio de Holguín cuenta con una población, al cierre del año 2012, de 297 158 habitantes en la zona urbana y en la zona rural viven 49 033 habitantes. A raíz de la flexibilización del trabajo por cuenta propia, en el municipio cerró el mes de diciembre de 2012 con 650 arrendatarios de viviendas y habitaciones.

Además, continúan las migraciones internas hacia el centro de la provincia, constituyendo una oportunidad real para esta y otras casa de alquiler con posición geográfica beneficiosa.

Además, constituyen datos beneficiosos para el negocio (a pesar de las dificultades sociales, culturales y matrimoniales que generan); el aumento indiscriminado de las infidelidades maritales en el municipio y sus alrededores.

También la creciente afluencia de turismo en el municipio, que hasta el 2012 cuenta con un arribo de 330 000 turistas/año debido a eventos, ferias y vacaciones constituye la principal oportunidad por la elevada capacidad de pago de este sector social, que aumenta paralelamente la formación de parejas y casamientos en Cuba.

Sin embargo, la disminución de las tasas de natalidad a nivel nacional (del cual Holguín no constituye excepción), preocupan pues estos pequeños negocios deben tener futuros socioeconómicos lo más estables posibles para que se mantengan funcionando durante un período de tiempo importante.

El aumento de los ingresos en divisas por parte de la población holguinera a través de los colaboradores que cumplen misión internacionalista, las personas que reciben remesas del

exterior y que ejercen el trabajo por cuenta propia y el turismo provoca un impacto positivo, pues se genera un incremento en el porcentaje de gastos, acompañado por el creciente deseo de satisfacer sus necesidades.

Con respecto a los factores **políticos – legales**, en el país, existe una expresa voluntad política para desarrollar el sector de TCP, tal como se manifiesta en el proyecto de Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, que en su capítulo VI que hace referencia a la política social, acerca del empleo y los salarios, se tiene en cuenta el lineamiento 168, donde se plantea ampliar el ejercicio del trabajo por cuenta propia y su utilización como una alternativa más de empleo que contribuya a elevar la oferta de bienes y servicios.

Específicamente hablando de los cuentapropistas que se dedican al arrendamiento de viviendas cuentan con el Decreto-Ley No. 275, de 30 de septiembre de 2010, modificativo del régimen de arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios, establece que los propietarios de viviendas pueden arrendar, al amparo de lo establecido en la legislación civil común, viviendas, habitaciones con servicio sanitario propio o sin él y otros espacios que se consideran parte integrante de una vivienda, mediante precio libremente concertado; y que el ejercicio de este derecho es realizado previa autorización del Director municipal de la vivienda correspondiente. Además esta forma de gestión no estatal tiene la posibilidad de obtener préstamos bancarios, para mejorar su establecimiento y contribuir a su adecuado funcionamiento.

En general, existe un clima político legal que actúa como un impulsor del trabajo por cuenta propia, sin embargo, se visualizan un conjunto de entorpecimientos gubernamentales para perfeccionar el trabajo en este sector. Dentro de los mismos se pueden definir el burocratismo político y tecnológico, la centralización extrema de recursos de todo tipo y la imposibilidad estatal de darles apertura a mercados mayoristas en todo el territorio nacional.

El factor **cultural** del entorno muestra bondades importantes a nivel provincial, fundamentado en la amplia cantidad de eventos culturales que se llevan a efecto en este territorio (las romerías de mayo, semana de la cultura iberoamericana, fiestas populares, semana de la cultura holguinera, etc.) posibilitando la afluencia de público externo tanto nacional como internacional.

Además, la exquisitez del paisaje y el producto natural holguinero son reconocidos en todo el mundo, en especial sus playas, cadenas montañosas y ecosistemas áridos de explotación

minera en Moa; lo que constituye un gancho importante para la atracción de turistas de todas las latitudes.

Finalmente, la cercanía de la Loma de la Cruz como institución cultural reconocida, le aporta un valor agregado al producto Holguín y un poder de atracción de clientes para los pequeños negocios emergentes. El Mirador de Mayabe y su clásico burro bebedor le aportan al territorio un sello distintivo y singularizador a nivel nacional.

Desde el punto de vista **económico** se puede destacar que la economía cubana continúa un proceso de reanimación y se espera un crecimiento del PIB apoyándose en la forma de gestión no estatal, que se espera constituyan el 45 % del mismo en los próximos 6 años.

Por su parte, la existencia de la doble moneda en el país tiene dos aristas. Por un lado, la operatividad en ambas monedas posibilita que el negocio amplíe su mercado al sector del turismo y a la población en general. Sin embargo, limita internamente la compra de suministros y materia prima en las redes de aprovisionamiento como mercados agropecuarios, de productos industriales y tiendas recaudadoras de divisas.

Además, se incrementan constantemente el número de colaboradores internacionales y de receptores de remesas, ascendiendo actualmente los ingresos por esos conceptos a \$6 427 800.00 y \$1 127 826.00 respectivamente, según datos publicados recientemente.

Aunque el poder adquisitivo de la población ha ido en detrimento de forma global, hay algunas porciones que sí constituyen segmentos de interés para el negocio como los otros TCP con capacidad de consumo y frecuencias de repitencia importantes.

De forma general, el ambiente económico muestra un clima mayoritariamente estable, aunque debido a la inestabilidad jurídica por la constante divulgación de nuevas regulaciones económicas y a la inseguridad financiera internacional; el futuro inmediato se torna altamente incierto para este tipo de negocios.

### **Diagnóstico de la competencia**

Dentro del mercado una variable singular la constituye la competencia, que en este negocio muestra niveles elevadísimos en el territorio, con más de 600 casas de alquiler y alrededor de 15 casas de alquiler con ubicaciones geográficas cercanas al negocio (competidores directos). Sin embargo, se muestran idénticas estrategias de precios y calidad del producto entre los

competidores, lo cual posibilita que el posicionamiento de “Casa Rosa” se lleve a efecto bajo una estrategia global de comercialización distintiva y auténtica.

En el caso de los competidores indirectos (aquellas casas de alquiler u hoteles que no tienen cercanía pero brindan un servicio similar) se encuentran los hoteles Pernik. Complejo Bosque Mirador, hoteles del polo turístico y hoteles de la ciudad (Santiago, Majestic, Libertad, Los Ángeles y Praga esencialmente) además de las casa distantes (en otros repartos de la ciudad). Sin embargo, en todos estos casos el negocio tiene cuotas favorables, debido al menor precio (25 cuc/noche) respecto a los hoteles en divisa y superior calidad respecto a los hoteles en moneda nacional.

### **Diagnóstico del estado actual o probable de los proveedores e intermediarios**

Actualmente se cuenta con proveedores que funcionan con un exceso de limitaciones importantes, sobre todo el apartado estatal, donde las principales fuentes de suministros están dadas por las TRD, mercados artesanales industriales (MAI), el mercado “Garayalde” y mercados agropecuarios. Sin embargo, la bolsa negra le asegura suministros al negocio con una frecuencia y cantidad considerable, aunque a precios elevados.

En el caso de las TRD los aseguramientos más demandados son:

- Sábanas y toallas
- Jabones
- Artículos para la decoración de las habitaciones
- Líquidos (refrescos, cerveza y agua)
- Productos para limpieza (escobas, desinfectantes, detergente, guantes, frazada de piso etc.)

En el mercado “Garayalde” y los mercados agropecuarios se compran los siguientes productos básicos:

- Carnes y embutidos
- Condimentos
- Lácteos (leche, queso, mantequilla y yogur)
- Frutas y viandas
- Conservas

Sin embargo, la gestión de aprovisionamiento primaria la constituye el mercado informal, con adecuados plazos de entrega pero con precios elevados y con exceso de fluctuaciones de un

período a otro.

La gestión de los intermediarios, por su parte, constituye una limitación real del negocio. En este caso los principales intermediarios son las personas que cobran comisión por llevar clientes al negocio y algún que otro transportista privado. En este caso se debe incrementar el número de intermediarios actuales para incrementar volúmenes de venta (erróneamente se considera popularmente que mientras más intermediarios mayores posibilidades de disminuir los ingresos, pero en la práctica te incrementan los volúmenes de venta y las cuotas de mercado).

De forma general, la gestión de aprovisionamiento y de los intermediarios se encuentra actualmente en una situación difícil aunque ventajosa respecto al sistema empresarial; fundamentada esta idea en la enorme autonomía administrativa con que cuentan estos pequeños negocios, sin paralelo en el enramado empresarial.

### **Conclusiones generales**

De forma general, la situación presentada por el negocio resulta beneficiosa especialmente en el macroentorno, debido a las oportunidades brindadas por los acápites sociocultural, demográfico y político - legal. El mercado se comporta de manera bastante estable y sus posibilidades de crecimiento a corto plazo, aunque escasas, existen y deben ser explotadas lo más racionalmente posible.

La gestión del precio cumple con las expectativas, aún cuando se carece de estrategias de descuento por temporada u otro tipo de “gancho comercial” para el producto. Además, las limitaciones para ampliarse estructuralmente en el futuro constituyen una restricción importante, además de la poca mano de obra contratada. Existe además un clima competitivo importante en los alrededores del negocio y en el territorio de forma general, hacia el que hay que definir estrategias diferenciadoras.

El ambiente competitivo es intenso en primera instancia por la cantidad de casas de alquiler habilitadas en el municipio, y además por la competencia indirecta que representan los hoteles de ciudad y en menor grado los del polo turístico. Sin embargo, la oferta de “Casa Rosa” es similar al resto de los competidores directos, por lo que se hace necesario definir una ventaja competitiva que posicione el producto actual.

Finalmente, el mercado se comporta de forma mayoritariamente estable, con clientes repitentes

y flujo estable de acuerdo a la temporada, lo que constituye una oportunidad a corto plazo. Sin embargo, se deben continuar explotando segmento no cubiertos actualmente y perfeccionar la actitud hacia el cliente como eslabón fundamental del mercado y la cadena logística en general.

### Fase III. Metas y problemas

#### Definición de las metas

A continuación se presentan las metas (objetivos a cumplir) para el negocio en el futuro inmediato, con un horizonte temporal de hasta 2 años posteriores a la propuesta. A continuación se presenta un análisis de Pareto dirigido a seleccionar las metas prioritarias, que son aquellas a las que se deben dirigir los esfuerzos más inmediatos:

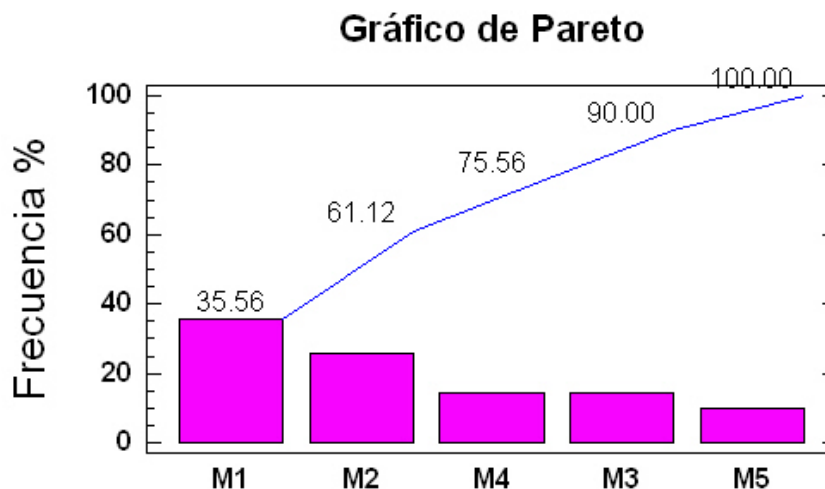
1. Lograr un aumento de la cuota de mercado actual de aproximadamente un 3 % en los próximos dos años (esta cuota de mercado es respecto a los competidores directos, o sea, las otras casa de alquiler radicadas en similar ubicación geográfica) **(M1)**
2. Elevar los actuales índices de satisfacción de los clientes **(M2)**
3. Insertar el negocio dentro del segmento de mercado de los estudiantes internacionales radicados en Cuba; especialmente los provenientes de Norteamérica y Asia que cursan estudios superiores de medicina, ingenierías u otras especialidades en Holguín **(M3)**
4. Lograr un producto diferenciador del resto de la competencia para períodos como las Romerías de mayo y otros eventos socioculturales efectuados en Holguín **(M4)**
5. Lograr en los próximos dos años estudios de mercado dirigidos a incrementar los volúmenes actuales de venta (se propone para ello la utilización del procedimiento específico habilitado en este procedimiento). **(M5)**

A partir de la determinación de los objetivos fijados como parte del plan de marketing; se realizó un análisis de Pareto para definir cuáles eran los prioritarios para el dueño del negocio. Esto hacia es, hacia cuáles se debían dirigir los mayores esfuerzos en el primer año de implementada la propuesta. Los resultados gráficos de dicho análisis se muestran a continuación:

Metas	Ponderación	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada
<b>M1</b>	32	35.56	35.56
<b>M2</b>	23	25.56	61.12

<b>M3</b>	13	14.44	75.56
<b>M4</b>	13	14.44	90.00
<b>M5</b>	9	10.00	100.00
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100.00 %</b>	

**Tabla 1.3. Fuente:** Elaboración propia, 2013



El análisis demostró que los objetivos comerciales prioritarios para el dueño del negocio actualmente son:

1. Lograr un aumento de la cuota de mercado actual de aproximadamente un 1 % en los próximos dos años (esta cuota de mercado es respecto a los competidores directos, o sea, las otras casa de alquiler radicadas en similar ubicación geográfica) **(M1)**
2. Elevar los actuales índices de satisfacción de los clientes **(M2)**

Sin embargo, para darle cumplimiento a dichos objetivos se precisa atenuar los efectos adversos que pudieran tener la existencia de las siguientes limitaciones prácticas:

1. No se cuenta con una herramienta científica para conocer realmente cuales con las necesidades reales de los clientes y así poder cumplir con sus expectativas
2. No se tiene pleno conocimiento de este mercado, por lo que no se pueden realizar acciones concretas para lograr insertarnos en el mismo

3. No se cuenta con el conocimiento, ni los especialistas necesarios para poder realizar estudios de mercado o de posicionamiento.
4. Al no existir un mercado mayorista a nivel municipal, los precios responden únicamente a los costos, por lo que no se gestionan bajo un carácter estratégico e influye negativamente en la posibilidad real del negocio de incrementar sus actuales cuotas de mercado.
5. Al no estar promocionados bajo canales informáticos o impresos de gran alcance (como las páginas amarillas de ETECSA o la inclusión en algún sitio web), se limitan las posibilidades de explotación de los actuales mercados y el descubrimiento de nuevos segmentos.
6. Escasa voluntad, por parte del dueño del negocio, de insertarse en el corto plazo en el segmento de estudiantes internacionales becados en Cuba; debido a la creencia de que se pierden segmentos de mercado y las utilidades disminuyen por esa causa.

En tal sentido, para llevar a efecto las metas comerciales definidas anteriormente, en especial las definidas a través de la técnica de Pareto, se precisa limitar al máximo el impacto negativo de las dificultades prácticas definidas anteriormente.

### **Conclusiones parciales**

A partir de las metas planificadas en la presente fase (especialmente las definidas por la técnica de Pareto como prioritarias), se establecieron las principales limitaciones que pudieran atentar contra su cumplimiento en el plazo establecido por el dueño del negocio. Dichas limitaciones constituyen un acercamiento del investigador a partir de la observación directa, sin embargo, la práctica puede proyectar nuevas dificultades no investigadas en el presente informe técnico.

Además, se propone un marco de cumplimiento de las metas los más ajustados a las condiciones reales del negocio, donde la necesidad de reinvertir capital en función del desarrollo integral del mismo precisa su cumplimiento en aproximadamente los dos años posteriores a la presente propuesta.

### **Fase IV. Diseño o rediseño del producto o servicio**

#### **Definición de los mercados meta**

Los mercados meta actuales se encuentran definidos por las categorías siguientes:



- Turistas
- Cubanos que participan en eventos y ferias en el territorio (especialmente Romerías de mayo, fiesta de la cultura iberoamericana, fiestas populares y otros)
- Cubanos fidelizados con el negocio

Sin embargo, se define un nicho no cubierto aún que es el segmento de estudiantes internacionales radicados en Cuba por otorgamiento de becas especiales (especialmente de Norteamérica y Asia como emisores más atractivos).

### **Diseño de la mezcla de marketing**

A continuación se presenta la mezcla de marketing diseñada para los mercados metas actuales con que cuenta el negocio (turistas como principal segmento, cubanos que participan en eventos y actividades culturales en Holguín y cubanos fidelizados). Además, se realizan propuestas para el segmento de estudiantes internacionales con becas largas en Cuba (aunque se incluye dentro de la variable producto actual por constituir un segmento pequeño y sin grandes posibilidades de crecimiento en el futuro inmediato).

### **Variable producto**

Se propone en primera instancia realizar un micro estudio de normación del trabajo; dirigido a disminuir los actuales tiempos de recambio de elementos propios del negocio como juegos de cama, jabones, preservativos, papel sanitario, toallas, etc.

Diseñar un sistema de retroalimentación anónimo con los clientes, preferentemente un libro de quejas y sugerencias en cada habitación y un cuestionario a la salida del arrendamiento, este último dirigido especialmente a los clientes repitentes.

Contratar a artistas plásticos particulares, para la tematización de la terraza a partir de paisajes propios de la ciudad, en especial óleos de la Loma de la Cruz y los alrededores del parque Calixto García.

Además, se hace necesario establecer alianzas con dos o tres transportistas privados del municipio, que además operen en el polo turístico del norte y que dominen técnicas propias del guía turístico. En este caso se diseña un producto donde para clientes que se hospeden más de 12 días se incluye un viaje gratis (previo acuerdo con el transportista) a un sitio de interés natural y sociocultural de la provincia como: Chorro de Maíta, Salto Guayabo en Mayarí,

Maniabón, Sierra Cristal, parque natural “Alejandro de Humbolt”, minas a cielo abierto en Moa, playas del litoral u otro sitio específico que el cliente proponga.

Destinar un presupuesto para la creación (en los dos años posteriores a la propuesta); de una habitación estrella que funcione bajo el sistema de todo incluido. En este caso costaría 40 cuc/noche e incluye cerveza, comida ligera, tragos cubanos como el Daiquiri, música preseleccionada por el cliente, una llamada de dos minutos al país de origen del turista, la contratación por una hora de un grupo aficionado de son tradicional cubano y, si el cliente lo pide, la ascensión vía escalinata de la Loma de la Cruz (a menos de 400 metros de la casa).

Además se propone, previa contratación con un estudiante recién graduado de las escuelas de comercio y gastronomía del territorio, el diseño de un trago auténtico denominado “Casa Rosa”, con posibilidades de ser patentado en el CITMA.

Diseñar un logo para la casa, tematizado a partir de su nombre por un diseñador gráfico del municipio, que pueda ser patentado en el CITMA en un período inmediato para evitar que otras casas de alquiler puedan hacer uso de similar nombre y permita distinguir al producto como único en el municipio.

Contratar, con graduados de especialidades afines a la gestión comercial, un estudio de mercado que incluya un análisis lo más completo posible de la competencia. Actualmente está constituye una variable altamente preocupante, con 438 competidores directos solamente en el municipio (incluye además las casas de arrendamiento en cup).

Indagar continuamente, en universidades del territorio y centros investigativos, el otorgamiento de becas a estudiantes extranjeros por períodos largos especialmente provenientes de Norteamérica y Asia como emisores más atractivos (aunque no se descartan estudiantes latinoamericanos con posibilidades reales de pago).

Finalmente, en temporadas de ejecución de eventos socioculturales de relevancia como las Romerías de mayo se tematizará la fachada del lugar con carteles propios del evento en cuestión. En este caso las gigantografías o póster que se realicen deben dejar claro el lugar que ocupa la “Casa Rosa” en el marco de la actividad que realización.

### **Variable precio**

Dentro de la gestión del precio como elemento prioritario para la mezcla de marketing (es la única variable que genera ingresos), se propone en primer lugar establecer una ficha de costo

general para el producto actual. La misma incluirá gastos indirectos asociados al negocio como publicidad, tercerización de las relaciones públicas, contrato de talento artístico para la habitación estrella y otros.

A partir de la primera semana de renta se les realizará un descuento de un 20 % del precio establecido para clientes repitentes y un 10 % a otros clientes.

En caso de contratar el servicio desde su país de origen (en las estrategias de promoción se muestra la manera de hacer efectiva esta forma de negociación), se incluirá la transportación desde y hacia el aeropuerto sin costo adicional al pactado por la renta.

Se establecerán márgenes de ingresos mínimos a productos que complementan el servicio brindado, menores que los que actualmente se ejecutan; con vistas a incrementar el valor añadido del negocio de forma global y no solo por lo que allí se oferta. Elementos como el agua, cerveza, los refrescos y los jugos naturales no deben exceder de un 20 % del precio de costo (ejemplo: el refresco cuesta 0,50\$ y debe venderse como parte de la renta a 0,60\$). En este caso lo que lograría el dueño es distinguir la casa por los precios distintivos que muestra al mercado.

En el caso de la temporada baja del turismo pueden establecerse precios que oscilen entre 12 y 15 cuc/noche, con descuentos similares para el mercado nacional.

Finalmente, en el caso de la habitación estrella el precio bajaría hasta 35 cuc/noche en temporada baja. Nunca menos de ese precio pues entonces dejaría de erigirse como una habitación de elevada categoría.

### **Variables promoción y distribución**

El canal de distribución actual preponderante es de nivel cero (contacto directo con el cliente). Sin embargo, se propone desarrollar el nivel uno a partir de la figura del intermediario (especialmente transportistas privados y personas naturales que cobran comisión por llevar clientes al negocio) por constituir la forma más eficiente de atraer más clientes para la casa de arrendamiento.

Además, se debe contratar la impresión de una gigantografía para la fachada del negocio (además del cartel acrílico que actualmente tiene) tematizado con una foto de la casa y su cercanía a la Loma de la Cruz como paisaje natural del sitio.

Una vez que se haya patentado el logo del negocio; se debe contratar la confección de llaveros,

souvenirs e instrumentos musicales (en especial claves y maracas) tematizados con dicho logo. Insertarse, mediante el sitio del trabajador cubano por cuenta propia o en alguna de las páginas web que actualmente existen (fundamentalmente en La Habana y Matanzas) previa contratación mensual del servicio con los proveedores del sitio en Cuba.

Destinar una partida de presupuesto para el diseño e impresión de un mapa de la ciudad de Holguín, donde se visualicen los sitios socioculturales de marcada importancia en el territorio (en especial la Loma de la Cruz, el Mirador de Mayabe, los corredores del parque Calixto García, museos y espacios recreativos, entre otros) y la ubicación privilegiada de “Casa Rosa” para el acceso a estos.

Como una alternativa más de publicidad del servicio, contratar la visibilidad en las páginas amarillas de ETECSA, a partir de un gasto de aproximadamente \$ 625.00 según las cuotas actuales de contratación de espacios en dichas páginas.

Diseñar y contratar la impresión de sueltos y plegables gráficos con diseñadores del territorio, basados en el logo del lugar y los principales canales de acceso a “Casa Rosa”.

Es necesario acotar que estas estrategias de promoción (y otras que se le ocurran al dueño del negocio) deben llevarse a efecto en el plazo de tiempo más corto posible; debido fundamentalmente a la importante competencia que tienen en el sector.

### Elaboración del plan de acción

<b>Mercados meta</b>	Turistas como segmento más atractivo y cubanos fidelizados con le negocio		
<b>Mercados potenciales (actualmente no se explotan por no constituir segmentos atractivos)</b>	Estudiantes extranjeros con becas largas en Cuba y participantes en eventos culturales como Romerías de mayo y otros		
<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Responsable directo o persona autorizada por el dueño para ejecutar la estrategia</b>	<b>Fecha probable</b>



<b>Estrategias de comercialización del prod/servicio</b>	Habilitar un libro de quejas y sugerencias en cada habitación y un cuestionario a la salida del arrendamiento, para conocer las necesidades del cliente.	Dueño del negocio	Julio
	Contratar a artistas plásticos particulares, para la tematización de la terraza a partir de paisajes propios de la ciudad.	Dueño del negocio	A partir de Enero 2014
	Establecer alianzas con dos o tres transportistas privados del municipio, que operen en el polo turístico del norte y que dominen técnicas propias del guía turístico.	Dueño del negocio	Julio
	Destinar un presupuesto para la creación de una habitación estrella que funcione bajo el sistema de todo incluido.	Dueño del negocio	Cuando se cuente con el presupuesto destinado para este fin
	Contratación de un estudiante recién graduado de las escuelas de comercio y gastronomía del territorio, para el diseño de un trago auténtico denominado "Casa Rosa", y patentarlo en el CITMA.	Dueño del negocio y el Gestor de publicidad	Cuando se tenga terminada la habitación estrella



	Diseñar un logo para la casa, tematizado a partir de su nombre, y patentarlo en el CITMA.	Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014
	Contratar a graduados de especialidades afines a la gestión comercial, para realizar un estudio de mercado que incluya un análisis lo más completo posible de la competencia.	Dueño del negocio	A partir de Enero 2014
	Indagar en universidades del territorio y centros investigativos, sobre cuantos estudiantes extranjeros que desean hospedarse en casas de alquiler.	Dueño del negocio	Septiembre
<b>Precio</b>	En la primera semana de renta se les realizará un descuento de un 20 % del precio establecido para clientes repitentes y un 10 % a otros clientes.	Dueño del negocio	A partir de Enero 2014
	Disminuir el precio de productos como el agua, cerveza, los refrescos y los jugos naturales a un 20 % del precio de costo.	Dueño del negocio	A partir de Enero 2014

	En temporada baja del turismo establecer precios que oscilen entre 12 y 15 cuc/noche, con descuentos similares para el mercado nacional.	Dueño del negocio	A partir de Enero 2014
<b>Promoción y distribución</b>	Se propone llevar el canal de distribución al nivel uno a partir de la figura del intermediario.	Dueño del negocio y el Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014
	Se debe contratar la impresión de una gigantografía para la fachada del negocio.	Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014
	Contratar la confección de llaveros, souvenirs e instrumentos musicales (en especial claves y maracas) tematizados con el logo del negocio.	Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014
	Publicar sus servicios en diferentes páginas web.	Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014
	Contratar la visibilidad en las páginas amarillas de ETECSA.	Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014
	Diseñar y contratar la impresión de sueltos y plegables gráficos, basados en el logo del lugar y los principales canales de acceso a "Casa Rosa".	Gestor de publicidad	A partir de Enero 2014

**Tabla 1.4** Plan de acción, de la aplicación. **Fuente:** Elaboración propia, 2013

### Trabajo con el manual de regulaciones sobre el TCP

A continuación se hace referencia a los decretos ley y resoluciones referentes al trabajo por

cuenta propia, específicamente los relacionados con el arrendamiento de viviendas y habitaciones entre los que se encuentran:

1. Resolución No. 33 de 7 de octubre de 2011, de la Ministra de Trabajo y Seguridad Social, que establece el Reglamento del Ejercicio del trabajo por cuenta propia
2. Ley 113/2012 de la Asamblea Nacional correspondiente a la ley tributaria general de Cuba en vigor a partir de enero 2013.
3. Decreto-Ley No. 275 de 30 de septiembre de 2010, “Modificativo del Decreto-Ley No. 171/97, del Régimen de arrendamiento de Viviendas, habitaciones o espacios”
4. Resolución No. 305 de 7 de octubre de 2010, del Presidente del Instituto Nacional de la Vivienda, que aprueba el Reglamento del Arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios
5. Resolución No. 287 de 7 de octubre de 2010, de la Ministra de Finanzas y Precios, que establece el impuesto sobre servicios públicos, en lo concerniente al arrendamiento de viviendas, habitaciones y espacios

### **Conclusiones parciales**

En esta fase se delimitan finalmente las estrategias de comercialización que se deben llevar a efecto para darle cumplimiento a las metas propuestas en la fase precedente. Dichas estrategias se delimitan a partir de cada una de las cuatro variables de la mezcla de marketing (producto, precio, promoción y distribución) para llegar a los mercados meta previamente definidos.

Además, se propuso el plan de acción que servirá de cronograma de implementación de las estrategias para el dueño del negocio. Aunque las fechas propuestas constituyen medidas de acercamiento a la realidad, deben implementarse aproximadamente en la fecha señalada, debido al incremento continuo de la competencia y el decremento análogo de los clientes.

Finalmente, se propone el marco jurídico-legal que debe estudiarse para el caso de los arrendatarios de habitaciones en cuc.

### **Fase V. Presupuestación**

La confección del presupuesto de la casa de arrendamiento de habitaciones “Casa Rosa” se determinó a través del análisis de las ventas estimadas para el año, los costos y gastos en los que se incurrirá para los mercados metas actuales.



El pronóstico del mercado total incluye los segmentos integrados por los turistas como renglón fundamental (representa aproximadamente el 98 % del total de ingresos de la casa), cubanos fidelizados y otros clientes como segmentos menos atractivos.

El mercado total relaciona la cantidad de turistas que aproximadamente llegan al municipio Holguín y consumen el producto “casa de alquiler privada” (de 330 000 según el último reporte del ministerio de turismo en el territorio, aproximadamente el 2%, o sea, 6600 turistas/año se alquilan en casas particulares), los cubanos fidelizados que según el dueño del negocio constituyen clientes fijos de la casa (aproximadamente 15 clientes/año) y el segmento de clientes no habituales como segmento de menor importancia (este segmento es prácticamente irrelevante, por lo que no es necesario estimarlo).

De este mercado total estimado, se le pronostica una porción de mercado de aproximadamente un 0,5 %, debido a la coexistencia con 438 casas de alquiler en el municipio, de ellas una suma importante con pago en cuc (no obstante las de cup constituyen competidores directos pues ilegalmente alquilan habitaciones a turistas). “Casa Rosa” no constituye una casa estrella en el municipio, sin embargo la posición geográfica favorable le aporta esa cuota de mercado significativa (2%).

El volumen de ventas se calculó a partir de la siguiente fórmula (análisis matemático visible en trabajo de diploma de Bárbara Ochoa) que posibilita pronosticar las posibles ventas a partir de la cuota de mercado estimada para el negocio.

$$\text{Volumen de Ventas} = \text{Porción de Mercado (\%)} * \text{Mercado Total}$$

Acto seguido, los ingresos pronosticados se sostienen en la multiplicación de dicho volumen de ventas por el precio del servicio legal (incluye solo los 25 cuc/noche con el desayuno, aunque el dueño vende comida no incluida en el precio de renta), restando los gastos asociados al negocio con la inclusión de las estrategias de comercialización (en especial las de promoción).

1. Pronóstico del mercado total:	
- Turistas al año	6600 turistas/año + 15 clientes cubanos/año = 6615 clientes/año
- Cubanos fidelizados	
-Otros clientes no habituales (incluye visitantes a eventos culturales y motivos particulares)	

<b>2. Pronóstico de la porción de mercado</b>	1 %
<b>3. Pronóstico del volumen de ventas</b>	66 clientes/año
<b>4. Precio de alquiler de la habitación</b>	25 cuc/noche
<b>5. Estimación de ingresos por ventas</b>	66 clientes/año * 6 noches/cliente * 25 cuc /noche = 9900 cuc/año
<b>6. Estimación de gastos generales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos directos (materia prima, avituallamiento e impuestos generales): aproximadamente 950 cuc/año</li> <li>- Gastos de energía: 12 cuc/mes (144 cuc/año)</li> <li>- Otros gastos (incluye mantenimiento y pintura): 80 cuc/año</li> </ul>	1174 cuc/año
<b>7. Estimación de gastos de marketing en publicidad:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjetas de presentación: 200 tarjetas por 3 cuc</li> <li>- Gigantografía (Propaganda del Partido): 4m<sup>2</sup> x 62.00 cuc/m<sup>2</sup> = 248 cuc</li> <li>- Plegables (Propaganda del Partido): 250 u x 2.5 cuc/u = 625 cuc</li> <li>- Páginas amarillas de ETECSA: 25 cuc</li> <li>- Otros gastos (incluye la confección de llaveros, instrumentos musicales y mapa perimetral): 150 cuc</li> </ul>	1051 cuc/año
<b>8. Estimación de utilidades</b>	7675 cuc/año

**Tabla 1.5** Tabla de gastos de presupuesto. **Fuente:** Elaboración propia, 2013

El análisis presupuestario demuestra la posibilidad real de ingresar 7675 cuc/año desarrollando las nuevas estrategias de comercialización propuestas en la fase precedente. Evidentemente, se precisa destinar un monto importante de capital para la variable promoción, como una vía directa de alcanzar las metas definidas de incremento de la cuota de mercado y el mejoramiento de la imagen del producto en el mismo.

### Conclusiones presupuestarias

Esta fase se instituye como un elemento rector dentro del plan de marketing; pues es precisamente donde se integran las necesidades presupuestarias para llevar a efecto las estrategias de comercialización que permitirán darle alcance a las metas definidas por el dueño del negocio.

Además, se estimaron indicadores valiosos como la porción de mercado que pudiera corresponderle al negocio en relación con la cantidad de competidores actuales (aproximadamente un 1 % respecto a las 438 casas de alquiler del territorio). Este indicador posibilitó además estimar los ingresos probables por ventas (9900 cuc/año).

Además, se proponen gastos directos asociados a la comercialización del servicio a partir de la variable promoción (1051 cuc/año); que posibilitarán incrementar la cuota de mercado actual y que el negocio sea descubierto por personas naturales (turistas y cubanos con capacidad de pago) que aún no se identifican con “Casa Rosa”.

### Fase VI. Ajustes tributarios y de control

#### Definición del plan de control integral del negocio

Luego de haber realizado el plan de acción, se hace indispensable trazar un sistema de control para dar continuidad al mismo así como mantener una estrecha vigilancia sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctivas.

Variables a controlar	Objetivos	Responsable o persona autorizada por el dueño	Fecha probable de ejecución
<b>Plan de marketing</b>	Controlar el cumplimiento de las estrategias trazadas	Dueño del negocio	Chequeo mensual
<b>Indicadores económicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> <li>• Gastos</li> <li>• Utilidades</li> </ul>	Establecer un control mensual sobre estos indicadores durante todos los meses del año, ejecutando cortes trimestrales.	Dueño del negocio	Chequeo mensual y un corte trimestral

<b>Satisfacción de los clientes</b>	Monitorear la satisfacción de los clientes mediante encuestas, el libro de quejas y sugerencias y la comunicación directa. Aplicar las encuestas, cuando el cliente finalice su hospedaje, y así garantizar una retroalimentación efectiva de las mismas.	Dueño del negocio	Chequeo Trimestral y un corte semestral
-------------------------------------	---	-------------------	---

**Tabla 1.6** Tabla de control de las estrategias. **Fuente:** Elaboración propia, 2013

### Trabajo con indicadores de gestión

Este acápite está dirigido a establecer un conjunto de indicadores prácticos para evaluar el grado de gestión integral en que se desarrolla el negocio. El cúmulo total de los indicadores necesarios para establecer el control de las estrategias de comercialización propuestas se encuentran definidas en el trabajo de diploma análogo a la presente investigación (Bárbara Ochoa, ingeniería industrial).

El primer indicador estudiado está dirigido a determinar la posibilidad del negocio de mantener un determinado nivel de **estabilidad** (que la cantidad de clientes atendidos con un nivel de servicio favorable se mantenga estable en un período de tiempo determinado, en este caso un mes), fundamentado en la siguiente fórmula:

$$E(s) = 1 - \frac{\sigma}{\bar{X}} \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

Para “Casa Rosa” los valores investigados se fundamentaron en la cantidad de clientes atendidos en un mes que se tomó como muestra para el presente estudio, resultando:

<b>Cientes</b>	X1	X2	X3	X4	X5	X6	$\bar{X}$ nc/cliente
<b>Noches contratadas(nc)</b>	1	3	4	5	5	3	<b>3,5</b>

n = 30 días en el mes – muestra seleccionado (n-1 = 29)

$E(s) = 1 - 0,5/3,5 = 1 - 0,14 = 0,86 = 86\%$ , lo que significa que el dueño del negocio es capaz de atender a sus clientes con una estabilidad en el servicio de un 86 % aproximadamente, lo cual habla favorablemente de su capacidad actual de implementar las estrategias de comercialización propuestas. Aunque en estos pequeños negocios se habla teóricamente de lograr una estabilidad cercana al 95 % de estabilidad.

El segundo indicador que se estudia en el negocio es la fiabilidad, que es la posibilidad que tiene el negocio de funcionar durante un tiempo dado sin afectación en el servicio brindado. En este caso el número de fallos ( $nf$ ) está dado por el número de clientes insatisfechos en el mismo mes que funciona como muestra, con los mismos clientes analizados en el anterior indicador.

$$f(S) = 1 - \frac{nf}{N}$$

De los 6 clientes que se hospedaron (en este caso los 6 turistas) en el mes en “Casa Rosa”, solo uno mostró insatisfacción con la decoración de la habitación, pues los colores de la pintura de la habitación eran demasiado fuertes y se carecía de cortinas para ventanas, elementos que no armonizaban con los intereses del huésped.

Por tanto,  $f(S) = 1 - \frac{1}{6} = 0,83 = 83\%$

Dicho resultado muestra una fiabilidad de un 83 %, esto es, el dueño del negocio es capaz de hacer funcionar la casa de arrendamiento con apenas un 17 % de afectaciones. En este caso particular las afectaciones fueron de carácter interno, determinados por deficiencias en la decoración del lugar.

El otro indicador de gestión importante en este tipo de negocios es la capacidad de reacción; definido como la posibilidad del proceso de satisfacer en un tiempo cada vez menor una demanda concreta de sus clientes, a determinar mediante la siguiente fórmula:

$$Tr = \bar{X} + \sigma \quad (\text{Tiempo de reacción}) \quad \bar{X} = \frac{\sum X_i}{n} \quad \sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n-1}}$$

Sin embargo, como el negocio de alquiler de casa de arrendamiento en cuc no depende de la cantidad de clientes atendidos en un tiempo cada vez menor; sino más bien en la posibilidad de incrementar constantemente los índices de calidad en la atención de los clientes habituales; este indicador no es relevante al estudio. Se adecua mejor a casos como restaurantes y

productores de artículos del hogar.

### **Análisis de la declaración jurada (impuesto sobre ingresos personales anuales)**

Realizando una progresiva implementación de las estrategias propuestas anteriormente se lograra un aumento de los ingresos al presupuesto del Estado, desarrollando posibilidades de realizar nuevos proyectos comerciales en el futuro inmediato.

En este caso la declaración jurada deberá incluir, para el dueño del negocio, los datos extraídos de la fase presupuestación del presente informe técnico, destinándose un determinado % para el pago del impuesto sobre la contratación publicitaria y el arrendamiento de espacios publicitarios (en este caso dependerá de la cantidad de metros o centímetros cuadrados contratados en los diferentes canales publicitarios como las páginas amarillas de ETECSA y la contratación de espacios publicitarios y pancartas).

En general, se destinan un total de 1051 cuc para la realización de la campaña promocional, que además debe ser agresiva debido al exceso de competidores en el sector.

### **Conclusiones parciales**

En esta fase se delimitan las acciones de control a ejecutar a partir del trazado previo de las estrategias de comercialización y el presupuesto con que cuente el dueño del negocio para llevarlas a efecto. Además, se realizó un pequeño análisis del nivel de servicio brindado por el dueño del negocio, fundamentado en los indicadores de gestión que propiamente pueden ser característicos de la casa de arrendamiento “Casa Rosa”. En este caso los indicadores estudiados muestran un comportamiento mayoritariamente favorable, pues el dueño es capaz de estabilizar el servicio durante el período de tiempo analizado y que el mismo sea fiable desde el punto de vista del cliente que lo recibe.

## **2.3 Referencias de aplicaciones parciales del procedimiento en un negocio de artesanía del FCBC y en el Restaurant 1910 del municipio Holguín**

### **Aplicación parcial del procedimiento en un negocio de artesanía del FCBC (especialidad miscelánea)**

#### **I. Necesidades de capital**

Este negocio, destinado especialmente a la comercialización de artículos artesanales hechos a mano a partir de materia prima de origen natural, para satisfacer gustos y preferencias por la artesanía (especialidad miscelánea) tiene una estructura simple fundamentada en una plantilla de 4 trabajadores (además del dueño del negocio, un gestor de ventas y dos ayudantes), su lugar de ubicación es en el polo turístico de la playa Guardalavaca.

La inversión inicial; basado esencialmente en la adquisición de materias primas, transportación, equipos y medios de trabajo, pago de fuerza de trabajo, pagos tributarios y otros gastos asociados al negocio ascendió aproximadamente a 3450 cuc y fue recuperada en 1 año y 3 meses, visible a través de las mismas fórmulas utilizadas en el caso de “Casa Rosa”. Dicho financiamiento tuvo carácter externo, a través de un préstamo de otra persona natural con experiencia anterior en el negocio.

## **II. Análisis del contexto en que se desarrolla el negocio**

En esta fase la situación actual es bastante cercana a la presentada por “Casa Rosa”, debido a que el ambiente demográfico, económico sociocultural y político, es similar para los dos negocios (incluso los mercados meta son similares: turistas especialmente, cubanos que transitan por la playa con posibilidades de consumo y otros clientes que accedan al producto artesanal).

El análisis del microentorno presenta especiales limitaciones con el aseguramiento de la materia prima por parte de los proveedores, exceso de competencia en el polo turístico estudiado y escasas posibilidades de compra por parte de los clientes (debido en gran parte a la difícil coyuntura económica que se vive a escala internacional, donde el turista trae cada vez menos dinero para gastar fuera del paquete turístico). En este sentido, existen serias limitaciones de carácter interno que deben ser suplidas a partir del aprovechamiento de las oportunidades brindadas por el entorno.

En general influye positivamente el entorno cultural y físico natural, donde las propias condiciones naturales de Cuba propician el desarrollo de las diversas manifestaciones artísticas y diversifica las acciones que se materialicen para exaltar dichas bondades.

Además, al ser Holguín escenario de múltiples eventos culturales de carácter internacional; se multiplican las posibilidades de venta de souvenirs y artículos de origen natural a dichos visitantes, fundamentalmente internacionales.

### **Fase III Metas y problemas**

Para este negocio, con una amplia competencia y con limitaciones importantes para la gestión de aprovisionamiento, las metas diseñadas estuvieron dirigidas esencialmente al perfeccionamiento y desarrollo de los estándares de calidad de los productos diseñados y confeccionados totalmente a mano. Además, se prevé el redimensionamiento de la estructura interna de mano de obra y de los medios de trabajo utilizados, críticos para lograr dichos estándares de calidad.

En general, se proponen las siguientes metas generalizadoras:

1. Desarrollar un incremento de las utilidades en un 2% para este año.
2. Diseñar un adecuado monitoreo de supervisión a la producción para elevar la calidad.

Las limitaciones a que se enfrentan dichas metas son similares en buena medida a los definidos en “Casa Rosa”.

### **Fase IV. Diseño y rediseño del negocio**

En esta fase se proponen un conjunto de estrategias de comercialización dirigidas al logro de las metas definidas previamente; dentro de las que se destacan las relacionadas con la variable producto y el desarrollo de sus estándares de calidad general.

Además, se definieron estrategias de comercialización determinadas por la promoción, que en este caso se basaron mayoritariamente en la promoción de ventas a partir del descuento de precio por compra de paquetes, las regalías de souvenirs y pequeños productos artesanales y la publicidad en general del producto Cuba a través de la confección artesanal.

Finalmente, se propone el plan de acción para llevar a efecto las estrategias previamente definidas, aunque en este caso la mayor parte de las acciones las debe llevar a cabo el propio dueño del negocio; tercerizando únicamente las estrategias de publicidad que personalmente no pueda ejecutar.

### **Fase V. Presupuestación**

En esta fase se propuso una estimación certera de las necesidades de presupuestación para llevar a efecto las estrategias de comercialización diseñadas para el negocio de artesanía investigado:



<b>Trimestre Enero-Marzo 2012</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Divisas</b>	<b>Mon. Nac.</b>
<b>Producto</b>	<b>780</b>	<b>19500</b>
Materia Prima	500	12500
Mano de obra	220	5500
Decoración	60	1500
<b>Transporte</b>	<b>120</b>	<b>3000</b>
<b>Promoción</b>	<b>50</b>	<b>1250</b>
<b>Distribución</b>	<b>50</b>	<b>1250</b>
<b>Total</b>	<b><u>1000</u></b>	<b><u>25000</u></b>

**Tabla 1.7** Tabla de gastos de presupuesto. **Fuente:** Elaboración propia, 2013

#### **Fase VI. Ajustes tributarios y de control**

En esta fase se realizó un estudio similar al desarrollado en “Casa Rosa”, donde se establecieron los posibles controles a realizar en cada estrategia de comercialización. Además, a partir del Manual jurídico del trabajador no estatal (ver Manual completo en investigación paralela a esta, Bárbara Ochoa, ingeniería industrial) se definen las principales regulaciones, normativas y cuerpo legal imprescindible para este tipo de negocio.

Específicamente para los artesanos del FCBC se exigen un conjunto de normativas especiales de tributos definidos por la propia institución a la que pertenecen; las cuales no representan objeto de estudio en la presente investigación y por tanto no se encuentran definidas tampoco en el manual; concerniente únicamente a normativas jurídicas de carácter estatal.

#### **Aplicación parcial del procedimiento en el Restaurant 1910 del municipio Holguín**

##### **I. Necesidades de capital**

Con el objetivo de brindar servicios de de alimentación criolla, bebidas y licores, entre otros se creó el Restaurant 1910. Este negocio cuenta con una plantilla de cinco trabajadores la cual se desglosa de la siguiente forma (Dueño, dos camareras, cantinero, elaborador).

Para la construcción y la prestación de servicios de este local se contó con un presupuesto de \$

198 000.00, por otra parte se ha estimado un ingreso anual aproximado de \$ 38 000.00 para el cual el retorno de la inversión sería aproximadamente en 5 años y 2 meses.

La fuente de financiamiento es totalmente externa (socios comerciales en el extranjero).

## **II. Análisis del contexto en que se desarrolla el negocio**

En esta fase, al igual que en el caso investigativo del negocio de artesanía, la situación actual es bastante similar, debido a que el ambiente demográfico, económico sociocultural y político, es el mismo para los dos negocios (incluso los mercados meta son similares: turistas especialmente, cubanos que transitan por la playa con posibilidades de consumo y otros clientes que accedan al producto artesanal). Las diferencias se encuentran en los sistemas tributarios y las relaciones internas de producción o prestación del servicio.

El análisis del microentorno presenta especiales limitaciones con el aseguramiento de la materia prima por parte de los proveedores, determinados en gran medida por el mercado informal.

El exceso de competencia en los alrededores de la ciudad y las escasas posibilidades de compra por parte de los clientes (debido en gran parte a la difícil coyuntura económica que se vive a escala internacional, donde el turista trae cada vez menos dinero para gastar fuera del paquete turístico y los clientes cubanos destinan poco dinero al consumo en este tipo de negocios) determinan la existencia de un microentorno marcadamente adverso.

En general, influye positivamente el entorno cultural y físico natural, donde las propias condiciones naturales de Cuba, propiciando el desarrollo de las diversas manifestaciones artísticas y diversifica las acciones que se materialicen para exaltar dichas bondades. En este caso constituye un “gancho natural” para atraer clientes para el negocio.

Los objetivos primordiales del negocio son:

1. Incrementar los niveles de comercialización y por consiguiente las ventas, a partir de la implementación de ofertas alimenticias de alta calidad.
2. Elevar los niveles de satisfacción de los clientes a través del mejoramiento del servicio y confort de la instalación.

## **III. Metas y problemas**

Con el objetivo de conocer la posición estratégica de la entidad, se realizó un análisis para

conocer cuáles son los principales objetivos que se desean alcanzar, para posicionar su negocio en el mercado, para ello se contó con la ayuda de los trabajadores del restaurante, a partir de los cuales se propusieron las metas siguientes como más relevantes:

- Continuar el posicionamiento a nivel territorial como un restaurante importante y de prestigio por la calidad del servicio, la ubicación geográfica y los índices de satisfacción de los clientes actuales
- Continuar desarrollando la gestión de la capacitación permanente para los trabajadores del restaurante, en especial de cocineros y camareras

Dichas metas se enfrentan a dificultades prácticas como limitaciones con la gestión de aprovisionamiento, con la publicidad a gran escala y lentitud en la prestación del servicio.

#### **IV. Diseño o rediseño del negocio**

En esta fase se proponen un conjunto de estrategias de comercialización dirigidas al logro de las metas definidas previamente; dentro de las que se destacan las relacionadas con la variable producto y el desarrollo de sus estándares de calidad general.

Internamente estuvieron dirigidas al perfeccionamiento de los actuales estándares de prestación de servicios alimenticios. Además, se define la necesidad real de disminuir los actuales tiempos de atención a los clientes; proponiéndose un pequeño estudio de normación del trabajo contratado con estudiantes de la carrera de ingeniería industrial de la universidad de Holguín.

Además, se definieron estrategias de comercialización determinadas por la promoción, que en este caso se basaron mayoritariamente en la promoción de ventas a partir del descuento de precio por compra de paquetes, la publicidad ampliada a nivel municipal a partir de la impresión de plegables, sueltos, gigantografías y otras acciones externas. En el caso interno se propone la asignación de un presupuesto para tener detalles con los clientes como poner caramelos en las cuentas, descontar porcentos de la cuenta dependiendo de la fecha o del tipo de clientes y otras destinadas al desarrollo de la ambientación, decoración y música del local.

Finalmente, se propone el plan de acción para llevar a efecto las estrategias previamente definidas, aunque en este caso la mayor parte de las acciones las debe llevar a cabo el propio dueño del negocio; tercerizando únicamente las estrategias de publicidad que personalmente no pueda ejecutar.

## V. Presupuestación

El dueño del local cuenta con un presupuesto de \$ 198 000.00 el cual se desglosó de la siguiente manera:

<b>GASTOS</b>	<b>UM (MP)</b>	Carrito de transportación de alimentos	0.3
<b>GASTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>140.3</b>	Otros	5.2
Materiales	82.5	<b>UTENSILIOS</b>	<b>5.5</b>
Mano de obra	27.5	Cucharas	0.6
Transportación	5.5	Tenedores	0.6
Otros Gastos	2.8	Cuchillos	0.6
<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>22.0</b>	Vasos	1.1
Audio	16.5	Copas	1.1
Luces	5.5	Platos	1.1
<b>MOBILIARIO</b>	<b>27.5</b>	Otros	0.6
Mesas	13.8	<b>MARKETING</b>	<b>2.8</b>
Sillas	8.3	<b>TOTAL</b>	<b>198.0</b>

**Tabla 1.8** Tabla de gastos de presupuesto. **Fuente:** Elaboración propia, 2013

## VI. Ajustes tributarios y de control

En esta fase se realizó un estudio similar al desarrollado en “Casa Rosa”, donde se establecieron los posibles controles a realizar en cada estrategia de comercialización. Además, a partir del Manual jurídico del trabajador no estatal (ver Manual completo en investigación paralela a esta, Bárbara Ochoa, ingeniería industrial) se definen las principales regulaciones, normativas y cuerpo legal imprescindible para este tipo de negocio.

### 2.4 Impacto económico social de la investigación realizada

La presente investigación científica tiene efectos valiosos en el desarrollo integral de los negocios emergentes del sector no estatal en el territorio; en especial en los estudiados en el

presente informe técnico. A continuación se muestran los impactos en diversas esferas socioeconómicas:

### **Esfera económica**

En el caso de la casa de arrendamiento “Casa Rosa” (con referencias de aplicación parcial a otros dos negocios no estatales); la realización del diagnóstico para determinar la situación actual de entorno organizacional demuestra que las posibilidades de crecimiento de estos pequeños negocios son escasas, debido a la enorme competitividad en el sector, las difíciles condiciones con la gestión de aprovisionamiento y de enfoque al cliente. Además, las restricciones políticas y económicas a nivel macro limitan la expansión de dichos negocios.

La propuesta de metas y estrategias de comercialización permite gestionar adecuadamente estos pequeños negocios desde la perspectiva comercial (teniendo al cliente como centro prioritario de análisis); desarrollando habilidades administrativas importantes para incrementar ventas y cuotas de mercado.

Finalmente, el trabajo con las acciones de control y los indicadores de gestión como indicador de eficiencia, permiten monitorear constantemente la implementación de las estrategias de comercialización. Dichos resultados son relevantes igualmente para los otros dos negocios analizados (Restaurant 1910 y negocio de artesanía del FCBC de Holguín).

### **Esfera de desarrollo local**

La investigación propuesta tiene efectos positivos relevantes en el enfoque de desarrollo local que se persigue precisamente en este tipo de pequeños negocios emergentes. El procedimiento en cuestión está dirigido a fomentar la relación inmediata del negocio con el entorno y con los requisitos de los clientes a nivel comunitario, por lo que su efecto en el desarrollo local es evidente.

Además, permite desarrollar habilidades prácticas para que los pequeños empresarios emergentes fomenten una cultura formativa permanente en materia de gestión de proyectos a nivel local.

### **Esfera docente-metodológica**

La propuesta del procedimiento, con los diversos resultados alcanzados durante el proceso de aplicación en los negocios seleccionados, resulta un documento importante para los profesores y estudiantes que imparten y cursan la asignatura gestión comercial en la universidad.

En este caso, les proporciona un documento de consulta permanente, el posibilita el desarrollo

de nuevas investigaciones docentes y permite la creación de casos de estudio práctico para seminarios y talleres de las carreras que imparten marketing estratégico.

Estos son, a grandes rasgos, los principales impactos que tiene el trabajo investigativo para este segmento emergente de la economía cubana; en constante crecimiento y con amplia influencia en los clientes sobre todo a nivel comunitario.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo investigativo permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La fundamentación teórica del marketing y su planeación demostró el carácter estratégico del mismo y la necesidad de concebirlo como un sistema crítico en las aspiraciones de actualizar el modelo económico cubano.
2. En la revisión bibliográfica se evidenció un amplio tratamiento sobre metodologías de confección de planes de marketing, sin embargo, existen carencias teóricas importantes para emprendedores y PYMES.
3. En la revisión y comparación de metodologías, se asumió la de Ruiz (2013), la cual se fundamenta con los principios carácter participativo, flexibilidad o adaptabilidad, dinamismo, mejora y sustentabilidad económica para elaborar el plan de marketing, que consta de seis fases que se adaptan a las características propias del sector no estatal en el municipio de Holguín. Sin embargo puede adecuarse en su implementación práctica para cualquier negocio del sector no estatal en el país.
4. Se aplicó el procedimiento en tres negocios del sector no estatal (en “Casa Rosa” con influencia total y con referencias parciales de implementación al restaurante 1910 y un negocio de artesanía del FCBC); con propuesta importantes de comercialización y promoción de los servicios brindados en los mismos.
5. Se establecieron patrones de estudio fundamentados en los presupuestos necesarios para ejecutar los planes de marketing diseñados para estos tres negocios, en especial para “Casa Rosa”; así como posibles cuotas de mercado que se establecieron a partir de la competitividad en el sector.
6. Se proponen acciones de comercialización que deben ser ejecutadas, y en la mayor parte de los casos, controladas por el propio dueño del negocio como figura central en estos pequeños negocios.
7. Se propone un patrón de implementación del procedimiento que servirá de base a futuras aplicaciones en otros negocios de este segmento emergente. Sin embargo, la referencia total se encuentra definida únicamente en la casa de arrendamiento “Casa Rosa”; las otras dos aplicaciones no deben constituir un modelo para investigaciones posteriores.

### RECOMENDACIONES

1. Se sugiere perfeccionar la metodología propuesta y consolidar la inserción de técnicas, herramientas y procedimientos en las diferentes fases que la integran, considerando que aún se puede enriquecer, posibilitando una aplicación más adecuada y el logro de resultados superiores en el objeto de investigación.
2. Lograr la aplicación del procedimiento en un cúmulo de actividades no estatales diversas entre sí; para validar experimentalmente el mismo en otras circunstancias y no precisamente en las mostradas en la presente investigación.
3. Hacer del procedimiento una herramienta práctica que se inserte dentro de los actuales diseños curriculares de la asignatura gestión comercial, preferentemente en la carrera ingeniería industrial en las distintas modalidades de estudio.
4. Socializar los resultados de la presente investigación a partir de su publicación en alguna revista dirigida al tema de gestión de la PYMES a nivel latinoamericano.
5. Que el estudio sea presentado en eventos científicos habilitados para el tema como LOGMARK (Sociedad cubana de logística y marketing) y GESEMAP (Gestión empresarial y administración pública), a efectuarse en este mismo año el primero de ellos y en 2014 el segundo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (\*)

- Acerenza, M.A. (2004). *Marketing Hotelero*. México: Editorial Trillas.
- Angie Fernández Lorenzo, C.A.R.R. (2010). *La gestión empresarial de cooperativas en Cuba: fórmula para el éxito*
- Antúnez Sánchez, A.F.y.M.C., Jorge Manuel (2012). *El trabajo por Cuenta Propia, incidencias en el nuevo relanzamiento en la aplicación del modelo económico de Cuba en el siglo XXI*. Universidad de Granma, 5 - 7.
- Association, A.M. (1960). *Definiciones de Marketing: Un glosario de términos de Marketing*. Chicago: Editorial ANA, E.U.
- Association, A.M. (2004). *Dictionary of Marketing Terms*. From [Consultado: 15 febrero 2013].
- Baena Gracia, V. (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. España: Editorial UOC.
- Baena Gracia, V., & Moreno Sánchez, M.d.F. (2010). *Instrumentos de marketing: decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. España: Editorial UOC.
- Barreiro Pousa, L. (2001). *Guía para la auditoría de marketing*. CETED
- Bigné, E., Andreu, L., Sánchez, I., & Alvarado, A. (2008). *Investigación internacional en marketing turístico: análisis de contenido sobre temas y metodologías*.
- Carasila, C. (2008). *El concepto de marketing: presente y pasado XIV*.
- Cariola, O.H. (2007). *Marketing: plan para emprendedores*. Argentina: Editorial Nobuko.
- Castaño, E.M. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque Mirador*.
- Chauvin, S. *6 claves para tu Plan de marketing*. .
- Corzo, D.R. (2001). *La aplicación del marketing en la archivística*
- Dávila, M.M. (1988). *Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones*: Madrid, Editorial Tormes.
- De la Colina, J.M. (2011). *Importancia, desarrollo y evolución del Marketing.*, p.2.
- Droznes, L. (2005). *Manual para un plan de negocios*. Argentina: Autodesarrollo.
- Felix Matínez Díaz, J.J.C.G. (2009). *Utilización de herramientas del marketing en la transformación de la imagen de la localidad*

- Fernández Romero, A. (2006). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Figaredo, R. (2012). *Mobile Marketing Handbooks*.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba. <http://gacetaoficial.cu>, Consultado: 20 de marzo, 2013.
- García, M.D. (2012). *Diseño de una metodología de plan de marketing para un negocio del sector no estatal*
- García-Sordo, J.B. (2001). *Marketing internacional*. México: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Gilbreath, B. (2011). *La siguiente evolución de marketing*. México: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Hernández, H., y García. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborarlo paso a paso*. Segunda edición. Ediciones gestiones, España.
- Hernández Ruíz, A.D. (2009). *Marketing intercambio en el socialismo*. .
- Hiebing, R.G., Jr., & Cooper, S.W. (1992). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Hodelín Dedín, M.y.L.V., Daylenis. (2013). El trabajador por cuenta propia como empresario mercantil individual en Cuba. Retos y tendencias actuales. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 15 - 17.
- Illeana Díaz Fernández, A.H.R., Luis Barreiro Pousa (2006). *Marketing en Cuba: un estudio necesario*
- Jessica Mendoza Moheno, M.A.H.C., Carmen Tabernero Urbieta (2011). *Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno*
- Jobber, D., & Fahy, J. (2007). *Fundamentos de marketing (2a. ed.)*. España: McGraw-Hill España.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de Marketing*.
- Lage, C. (2000). Discurso del Cro. Secretario del Consejo de Ministros *Periódico Gramma, La Habana*, p. 4.
- Lambin, J.J. (1987). *Marketing Estratégico*. México: McGraw Hill. .
- Larrea, P. (2008). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Lenvinson, J.C. (2004). *Un plan en diez etapas. Marketing de guerrilla con tecnología*.

- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. (2011).
- López, M. (2010). *Retail marketing: negocios minoritas*. Argentina: Editorial Nobuko.
- Maqueda Lafuente, J. (2012). *Marketing para los nuevos tiempos*. España: McGraw-Hill España.
- Marketing, A.A. (1960). *Marketing definitions: a glossary of marketing terms*. Chicago.
- Marketing, P. (2008). *Cómo aumentar las ventas con los clientes actuales*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez Díaz, F., & Columbié González, J.J. (2009). Utilización de herramientas del marketing en la transformación de la imagen de la localidad. *Folletos Gerenciales*. 13(1), 37-43.
- Martínez Sánchez, J.M., & Jiménez, E. (2010). *Marketing*. USA: Firms Press.
- Matthews, C., & Matthews, M. (2010). *Guía rápida para crear presentaciones de negocios*. México: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Méndez Delgado, L.F. (2009). Elementos para la planificación territorial en Cuba. P.17.
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Miyagi, F. (2001). *Marketing en unidades de información y afines*
- Moeller, L., Landry, E., & Kinni, T. (2010). *Los cuatro pilares del marketing rentable: cómo maximizar la creatividad y el retorno de la inversión*. España: McGraw-Hill España.
- Negreira del Río, J., Álvarez Fortes, F., & Caneda González, A. (2004). Los diez errores más comunes en el plan de marketing.
- No.252, D.-L. (2007). Sobre La Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana. 17 de Agosto del 2007.
- No.281, D.-L. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. No. 41, Año CV. Ministerio de Justicia. La Habana 17 de Agosto del 2007.
- O'Shaughnessy, J. (2008). *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Oficina de administración tributaria (ONAT). Departamento económico. (2013).
- PCC, S.c.d. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*. Retrieved from [www.gacetaoficial.cu](http://www.gacetaoficial.cu).

- Peñaloza, M. (2005). Marketing al servicio del cliente. Venezuela: CODEPRE.
- Pérez-Tomé, J., & Smith, C.R. (2006). *Beautiful PYME: ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas*. España: McGraw-Hill España.
- Ponce, C. Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia.
- Puchol, L. (2012). *El libro del emprendedor: cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe (4a. ed.)*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Pupo, B. (2010). Diseño de un procedimiento para la Gestión del Sistema de Capacitación de los Cuadros y Reservas en los Consejos de Administración Municipal (CAM)
- Regalado Hernández, R. (2007). *Las MIPYMES en Latinoamérica*. España: B - EUMED.
- Renau, M.y. (1995). *La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I.*
- Rodríguez Ardura, I., Ammetller Montes, G., & López Prieto, O. (2006). *Principios y estrategias de marketing*. España: Editorial UOC.
- Rojas, J.C.M. (2008). Consideraciones correlativas de estrategias de crecimiento local bajo el enfoque de dirección estratégica
- Ruíz Almeida, D. (2011). *El sistema de control interno gerencial*. España: Editorial Académica Española.
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2004). La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión.
- Sainz, J. (2004). CRM: ¿Es la hora de las Pymes?
- Sanz de la Tajada, L. (2005). Estrategias y políticas comerciales: Material DADE
- Sayago, J.I.L. (2010). Cuaderno del alumno técnicas de marketing: formación para el empleo
- Scheeider Farese, L., Kimbrell, G., & Woloszyk, C.A. (2001). *Mercadeo en el siglo XXI*. México: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Schnarch Kirberg, A., & Schnarch González, D. (2010). *Marketing para emprendedores*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Serra Cantallops, A. (2003). Marketing Turístico: Ediciones Pirámide.
- Stanton, W. (2000a). Mercadotecnia. Organización del Proceso de Planeación de Mercadotecnia (p.58). *La Habana, Cuba. Editorial Félix Varela*
- Stanton, W. (2004). Fundamentos de marketing. [s.l.]: Mc Graw Hill.

Valenzuela Fernández, L.M., García de Madariaga Miranda, J., & Blasco López, M.F. (2009).

    Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis.

Villagrà, F.L. (2011). *Empresa e iniciativa emprendedora*. España: Macmillan Iberia, S.A.

Zuñiga, J.B. (2011). El marketing en la educación pública, base conceptual y aplicación de la percepción de la imagen institucional de la dirección administrativa de educación municipal de Rio Bueno.

**(\*) Todas las referencias bibliográficas en norma APA 6ta. Edición, según EndNote X1**

## ANEXOS

### Anexo 1. Método de Kendall

Luego de realizar la auditoria de marketing, con muestras en varios negocios del sector no estatal del municipio, se obtuvieron un conjunto de síntomas que constituyen en esencia situaciones problemáticas que originan el presente estudio. Dichas situaciones se definen a continuación:

- **Elevado grado de empirismo en la concepción y diseño de los negocios (P1)**
- **Inexistencia de un mercado mayorista para adquirir los insumos y la materia prima (P2)**
- Niveles de demanda de bienes y servicios incapaces de ser cubiertas por las ofertas actuales **(P3)**
- Desconocimiento de las potencialidades reales que tiene el ambiente económico **(P4)**
- **Desconocimiento de las necesidades del cliente por falta de utilización de herramientas científicas como: encuestas, entrevistas, libro de quejas y sugerencias, etc. (P5)**
- No se realiza investigación de mercado **(P6)**
- **Problemas con los proveedores e intermediarios, obligando a poner precios excesivos que obvian los intereses del consumidor (P7)**
- Dualidad monetaria, existente en el país **(P8)**
- Enajenación de intereses investigativos entre la academia y el sector privado emergente **(P9)**

### FÓRMULAS

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij}$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (A_{ij} - T)^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

**T:** Factor de comparación

**W:** Factor de concordancia

**m:** Número de expertos

**k:** Número de características analizadas.

**A<sub>ij</sub>:** Criterio del experto j sobre la característica i

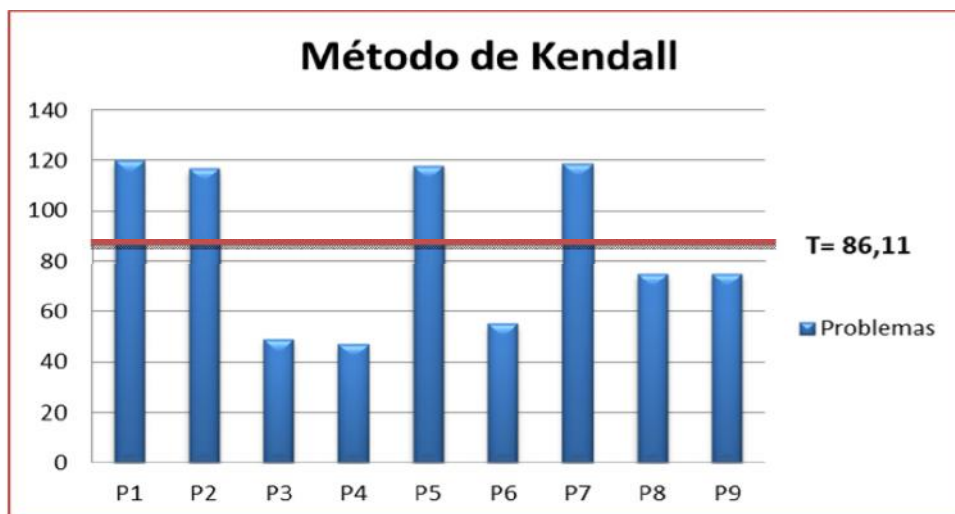
**Respuesta:**

K	Criterio de expertos (m)														$\sum_{j=1}^m A_{ij}$	A <sub>ij</sub> -T	(A <sub>ij</sub> -T) <sup>2</sup>	K <sub>ij</sub>	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14					
P1	9	8	9	9	8	9	8	9	9	8	9	8	9	8	120	33,89	1148,46	0,15	
P2	8	7	9	8	8	9	7	9	8	9	9	8	9	9	117	30,89	954,12	0,15	
P3	5	4	2	3	4	3	5	2	4	3	5	3	4	2	49	-37,11	1377,23	0,06	
P4	2	3	2	5	3	4	4	3	5	3	4	5	2	2	47	-39,11	1529,68	0,06	
P5	9	7	9	9	7	8	9	8	9	8	9	9	8	9	118	31,89	1016,90	0,15	
P6	5	5	4	5	3	5	4	3	5	2	4	3	2	5	55	-31,11	967,90	0,07	
P7	9	8	9	8	9	9	8	9	8	8	9	9	8	8	119	32,89	1081,68	0,15	
P8	4	4	6	5	4	5	6	7	5	5	7	6	5	6	75	-11,11	123,46	0,10	
P9	5	6	4	6	5	6	7	4	5	7	6	4	5	5	75	-11,11	123,46	0,10	
															$\sum_{i=1}^k a_{ij}$	<b>775</b>		<b>8322,89</b>	<b>1,00</b>

$$T = \frac{1}{k} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^m A_{ij} = \frac{775}{9} = 86.11$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (A_{ij} - T)^2}{m^2(k^3 - k)} = \frac{12 * 8322.89}{14^2(9^3 - 9)} = \frac{96674.64}{196(720)} = \frac{99874.68}{141120} = 0.71 \approx 0.7$$

**R/** Como el factor de concordancia (0,7>0,5) significa que existe una correspondencia de criterios entre los expertos.



**Anexo 2. Metodologías para PYMES**

Autores	Etapas	Limitaciones	Aportes
<p><b>William Stanton</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen para los ejecutivos</li> <li>2. Situación actual de marketing</li> <li>3. Amenazas y oportunidades</li> <li>4. Objetivos y problemas</li> <li>5. Estrategias de marketing</li> <li>6. Programas de acción</li> <li>7. Presupuestos</li> <li>8. Controles</li> </ol>	<p>Tiene un carácter eminentemente competitivo; por lo que la empresa estatal socialista con mercado cautivo no puede aplicarla textualmente en la práctica.</p>	<p>En este procedimiento se hace mucho más énfasis en detectar los problemas existentes precisamente porque son estos los que pudieran limitar el cumplimiento de los objetivos y en particular de la misión empresarial.</p> <p>Ha servido de base a numerosos nuevos procedimientos.</p>



<b>Enrique Bigné</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Definir objetivos</li> <li>3. Elegir estrategias</li> <li>4. Desarrollo del programa de marketing</li> <li>5. Control de los objetivos y acciones</li> </ol>	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas.</p> <p>El diagnóstico empresarial resulta muy limitado en la primera fase, pues este debe estar orientado desde el interior de la organización hacia el contexto en que se desarrolla este.</p> <p>En la segunda fase se obvian los problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>La cuarta fase no se adecua a las condiciones precedentes; pues primero se elige las estrategias de comercialización y luego se propone el desarrollo; cuando en la práctica estas 2 cuestiones se ejecutan al unísono. Carece de plan de acción, al menos explícitamente, se realiza en la fase 4. No existe la designación de la fase presupuestación de gastos de marketing, por lo que las estrategias no podrán llevarse a efecto.</p>	<p>Es una estructura de plan de marketing muy sintetizada; por lo que resulta práctico en pequeñas unidades o microempresas; así como en organizaciones jóvenes que no tengan experiencia en la confección de planes de marketing</p>
----------------------	---	---	---

<p>Extraído del URL: <a href="http://www.infomipyme.com">www.infomipyme.com</a> (2008)</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico</li><li>2. Fijación de objetivos</li><li>3. Estrategias de mercadotecnia</li><li>4. Formulación de los planes de acción</li><li>5. Presupuesto</li><li>6. Control</li></ol>	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas.</p> <p>En la fase de objetivos no se delimitan los posibles problemas que pudieran atentar contra su cumplimiento exitoso.</p>	<p>Existe una adecuada relación metodológica entre las principales fases de confección del plan de marketing.</p>
--	--	--	---

<b>Antoni Serra</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico</li> <li>2. Fijación de objetivos</li> <li>3. Selección de líneas estratégicas</li> <li>4. Estrategias de mercadotecnia</li> <li>5. Formulación de los planes de acción</li> <li>6. Presupuestación e implementación</li> <li>7. Control.</li> </ol>	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas.</p> <p>La primera fase resulta insuficiente, pues el diagnóstico se ejecuta de forma global, no diferenciándose entre análisis interno y externo.</p> <p>Se carece en la 2da fase del listado de problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos determinados. La tercera fase se incluye en la práctica en la determinación de los objetivos con sus directrices específicas (en caso de ser necesario); por lo que no es necesario incluir esta fase dentro del plan. La fase destinada a la presupuestación incluye la implementación como una variable independiente; sin embargo en la práctica la presupuestación de la mercadotecnia requiere como una base imperativa que se tengan implementadas las acciones prácticas o se hayan planificado.</p>	<p>Resulta adaptable a cualquier tipo de organización, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico alcanzado hasta el momento de confección del plan.</p> <p>Existe un adecuado nivel de relación teórica y práctica entre las fases</p>
---------------------	--	---	---

<b>Hernández, Olmo y García</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis del mercado objetivo</li> <li>2. Problemas y oportunidades</li> <li>3. Objetivos y metas</li> <li>4. Desarrollo de las estrategias de marketing</li> <li>5. Desarrollo de tácticas de marketing</li> <li>6. Ejecución y control</li> <li>7. Resumen</li> <li>8. Apéndices</li> </ol>	<p>Redundancia entre las fases 4 y 5; pues estas deben verse en la práctica como un elemento integrador dentro del estudio de las 4 P del marketing</p> <p>No se trata el tema de presupuesto; en este caso resulta imposible deducir gastos por concepto de actividades de gestión comercial directas al negocio.</p> <p>El resumen para el ejecutivo se encuentra en el paso número 7, usualmente se realiza al final del plan aunque se presente al inicio.</p> <p>La última fase del procedimiento no resulta pertinente, pues los apéndices o anexos no es menester incluirlos dentro del cuerpo del plan.</p> <p>Incluye objetivos y metas como 2 aspectos diferentes y en la práctica constituyen el mismo elemento dentro del plan.</p>	<p>Presenta la etapa de resumen para ejecutivos en la etapa donde realmente se realiza en la práctica.</p> <p>Unifica la ejecución y el control como una fase orgánica; lo que posibilita que el controlador cuente con contraparte de la aplicación del plan.</p> <p>En la segunda etapa se desarrolla el tema de las oportunidades como un factor que le puede aportar ventaja competitiva a la organización.</p>
---	---	---	---

<b>Alzamora Román</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación de mercado</li> <li>2. Análisis DAFO</li> <li>3. La definición de los objetivos</li> <li>4. Selección de estrategias</li> <li>5. Evaluación de la estrategia</li> <li>6. Realización de planes presupuestos</li> <li>7. Control del plan de marketing</li> </ol>	<p>No cuenta con resumen para ejecutivo, por lo que obvia las necesidades de inversores y accionistas</p> <p>Se analiza con más profundidad el mercado que el microentorno, por lo que el diagnóstico interno es limitado.</p> <p>Se obvian los problemas que pudieran atentar contra el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>La selección y evaluación de la estrategia se ven aisladas cuando en realidad son 2 pasos en la práctica de una misma fase</p>	<p>Analiza en primera instancia el mercado, lo cual es positivo porque al final el negocio funciona en un mercado definido previamente.</p> <p>Se le da un peso importante a las estrategias de comercialización (4 p del marketing).</p> <p>Se unifican plan de acción y presupuesto en una sola fase, lo que pudiera hacer más operativo el plan de Mk. a la hora de llevarse a efecto en la práctica.</p>
<b>Miguel A. Acerenza</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico</li> <li>2. Fijación de objetivos</li> <li>3. Estrategias de mercadotecnia</li> <li>4. Formulación de los planes de acción</li> <li>5. Presupuestación e implementación.</li> </ol>	<p>Es una estructura de PM muy sintetizada</p> <p>No todos los aspectos concernientes al PM quedan enunciados.</p>	<p>Tiene un orden lógico</p> <p>Se trata consecuentemente el acápite del diagnóstico estratégico como una herramienta relevante</p>

<b>Chauvin, S.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de los objetivos del negocio</li> <li>2. Análisis de lo realizado y lo por realizar</li> <li>3. Determinar prioridades para la aplicación del plan de marketing</li> <li>4. Desarrollar el Mk mix apropiado para tu negocio</li> <li>5. Definición de la estrategia de contenidos</li> <li>6. Retroalimentación de plan de marketing</li> </ol>	<p>Menosprecia el papel de los inversores externos o los codueños del negocio.</p> <p>No se realiza el diagnóstico estratégico indispensable para la aplicación de un plan de marketing operativo.</p> <p>Se excluye la fase de presupuestación requerida para la aplicación del plan.</p> <p>Se analiza la retroalimentación como el componente esencial del control del plan de marketing.</p>	<p>Resulta práctico para aplicar en negocios jóvenes con perspectivas de crecimiento a corto plazo.</p> <p>Resulta visionario, pues la segunda fase incluye el análisis de lo realizado y lo por realizar, lo que aumenta el estudio del horizonte temporal de investigación.</p>
--------------------	--	--	---

<b>Claudio Ponce</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planteamiento de los objetivos puntuales que se desean alcanzar</li> <li>2. Información puntual sobre el producto o servicio</li> <li>3. Información puntual sobre la competencia</li> <li>4. Información puntual sobre nuestro producto en el mercado</li> <li>5. Diseño de una estrategia en función a los objetivos puntuales planteados</li> <li>6. Planificación de las acciones en función a las estrategias planteadas.</li> </ol>	<p>Existen muchas fases destinadas al diagnóstico estratégico que pudieran relacionarse en una etapa común que favorezca su aplicación.</p> <p>La estrategia se limita al cumplimiento de los objetivos y no al mercado y al cliente interno.</p> <p>La última fase es planificación de las acciones lo cual es irrelevante por incluirse en esta etapa realmente el proceso de control.</p>	<p>Incluye le término información puntual, por lo que se excluye la información irrelevante; funcionando esta fase como especie de “filtro informativo”.</p>
----------------------	---	--	--

<b>Robert Middleton</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Servicio o Producto ofrecido</li> <li>2. Mercado Objetivo (Target market)</li> <li>3. Objetivo</li> <li>4. Intenciones Adicionales</li> <li>5. Estrategia de Marketing</li> <li>6. Materiales de Marketing</li> <li>7. Recursos</li> <li>8. Plan de Acción</li> <li>9. Línea de Tiempo</li> <li>10. Implementación</li> </ol>	<p>La fase cuatro no resulta adaptable en la práctica por lo que sobra del análisis teórico del procedimiento.</p> <p>Las fases 6 y 7 del procedimiento son unificables entre sí, pues los materiales de marketing también constituyen recursos presupuestarios.</p> <p>La fase de línea de tiempo no resulta adaptable a negocios emergentes sin conectividad o escaso recursos, pues se refiere al temporizador de Google para determinar fechas exactas de aplicación del plan de acción.</p>	<p>Resulta muy fácil de entender metodológicamente para dueños de pequeños negocios.</p>
<b>Luis Sanz de la Tajada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación</li> <li>2. Descubrimiento de oportunidades y problemas</li> <li>3. Formulación de objetivos comerciales</li> <li>4. Elaboración de estrategias</li> <li>5. Control permanente de los resultados.</li> </ol>	<p>Se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas.</p> <p>En la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento.</p>	<p>Constituye un procedimiento pequeño y de fácil implantación en cualquier tipo de empresa, sin importar el grado de desarrollo socioeconómico de la misma.</p> <p>Existe una adecuada relación metodológica entre las principales fases de confección del plan de marketing.</p>



<b>Cecilia Caferrí</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resumen Ejecutivo o Introducción</li> <li>2. Definición del Producto o Servicio</li> <li>3. Análisis del mercado</li> <li>4. Segmentación</li> <li>5. Posicionamiento</li> <li>6. Objetivos</li> <li>7. Herramientas de Marketing</li> <li>8. Cronograma</li> <li>9. Presupuesto y medición</li> <li>10. Ejecución y control</li> </ol>	<p>Las fases 7 y 8 son irrelevantes al plan, pues las herramientas y el cronograma se incluyen en el plan de acción y las estrategias de comercialización</p> <p>El diseño del producto o servicio se encuentra en una fase muy primaria, donde aún no se ha realizado el diagnóstico, por lo que constituye un craso error diseñar un producto del que se desconocen clientes y entorno en general.</p>	<p>Se incluyen las fases de segmentación y posicionamiento como elementos rectores para la aplicación del plan</p> <p>Se incluye una fase de resumen ejecutivo o introducción, lo que constituye una novedad para la confección de planes de marketing en los pequeños negocios.</p>
----------------------------	---	--	--

<b>Esteban Talaya</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Diagnóstico</li><li>2. Pronósticos</li><li>3. Objetivos</li><li>4. Estrategias</li><li>5. Operativa</li><li>6. Control</li></ol>	<p>Al igual que algunos de los procedimientos analizados, este carece de resumen para ejecutivos una de las fases más importantes de los planes de marketing. Tampoco cuenta con la etapa de presupuestación, que donde se estima cuando dinero se destinara para realizar cada una de las actividades. Además no presenta un plan de acción para poder definir las estrategias que se llevaran a cabo en el plan, la misma se presenta de forma abstracta en la fase 5 y la fase 2 resulta irrelevante para el procedimiento.</p>	<p>Resulta muy fácil de entender metodológicamente para dueños de pequeños negocios, pues presenta una estructura bastante simplificada.</p>
---------------------------	---	--	--

<b>Dennis Ruiz</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidades de capital</li> <li>2. Análisis del contexto en que se desarrolla el negocio</li> <li>3. Metas y problemas</li> <li>4. Diseño o rediseño del negocio</li> <li>5. Presupuestación</li> <li>6. Ajustes tributarios y de control</li> </ol>	<p>La fase 4 es imprecisa teóricamente; pues se asumen las estrategias de comercialización como diseño o rediseño interno, lo que dificulta su comprensión para la aplicación práctica.</p> <p>En la fase 2 no se define literalmente “contexto”, lo que pudiera ser interpretado ambiguamente como diagnóstico o análisis del entorno organizacional</p>	<p>Constituye un acercamiento práctico a la realidad del sector no estatal cubano; totalmente diferente a la PYME tradicional latinoamericana.</p> <p>Es el único procedimiento que incluye el ajuste tributario como una acción puramente destinada al control.</p> <p>Se erige como 4ta. Fase el diseño o rediseño interno, donde además de las estrategias de comercialización se rediseñan patrones novedosos como el trabajo con el manual jurídico del trabajador no estatal.</p> <p>Se establece el término “meta” como un sustitutivo de los objetivos comerciales, debido a su mayor adaptabilidad práctica para este segmento.</p>
--------------------	--	---	--

<b>MANUALES PRÁCTICOS DE LA PYMES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la situación actual</li> <li>2. Diagnóstico de la situación</li> <li>3. Establecimiento de objetivos</li> <li>4. Definición de la estrategia</li> <li>5. Plan de acción</li> <li>6. Asignación presupuestaria / Cuenta de resultados previsional</li> <li>7. Control del plan</li> </ol>	<p>En la fase 6, cuenta con un acápite destinado a la cuenta de resultados previsional que resulta irrelevante al plan, pues su contenido podría definirse perfectamente en la asignación presupuestaria. Además se excluye la fase de resumen para ejecutivos, limitándose el papel de los inversores y accionistas, y en la inclusión de los objetivos no se precisan los posibles problemas que pueden impedir su cumplimiento.</p>	<p>En este procedimiento, al igual que otros, se hace mucho más énfasis en detectar los problemas existentes precisamente porque son estos los que pudieran limitar el cumplimiento de los objetivos y en particular de la misión empresarial. Es de fácil utilización para dueños de pequeños negocios.</p>
---	--	--	--

**Fuente:** Elaboración propia, 2013

**Anexo 3. Auditoria de marketing**

**ADAPTADA DE BARREIRO POUSSA PARA EL SECTOR NO ESTATAL**

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

**Identificación del objeto de estudio:**

**a)** Nombre del negocio. Breve caracterización del mismo y negocios que abarca (no más de una cuartilla de extensión).

<b>Auditoría del Entorno de Marketing</b>		<b>Totalmente</b>	<b>Solo en parte</b>	<b>Ninguna</b>
<b>Macroentorno</b>				
<b>Demográfico</b>	1. ¿Conoce Usted cuáles son los principales cambios y tendencias en la aptitud de las personas que pueden afectar su negocio?  2. ¿Cree Usted que han cambiado los hábitos de consumo de las personas de su localidad?  3. ¿Considera Usted que las personas de su localidad no son tan exquisitas para un servicio, sino que consumen lo que se les ofrezca?			
<b>Económico</b>	4. ¿Conoce Usted cómo se puede acceder a créditos bancarios o de prestamistas de su localidad?  5. ¿Cree usted que la gente que tiene dinero en su localidad lo desea gastar desmedidamente en su negocio?  6. ¿Considera que los cambios internacionales y la profunda crisis financiera limitan las posibilidades económicas de las personas de su localidad?  7. ¿Sólo le interesan como clientes para su negocio la gente que tiene dinero, o aquellas que no lo tienen pero sí pasan por frecuencia por el lugar?			

<b>Ecológico</b>	<p>8. ¿Conoce Usted como dueño de un negocio el impacto ambiental de su propuesta? ¿Hace algo por evitar el deterioro ambiental?</p> <p>9. ¿Cree Usted que a la gente le interesa el entorno y cómo se inserta su negocio en él?</p>			
<b>Tecnológico</b>	<p>10. ¿Considera Usted que la tecnología con que cuenta para realizar su producto o servicio es lo más importante?</p> <p>11. ¿Cree Usted que teniendo más cosas para trabajar va a ganar más dinero?</p>			
<b>Político</b>	<p>12. ¿Conocer usted las regulaciones y leyes para el trabajo por cuenta propia que han salido últimamente?</p> <p>13. ¿Considera que las vías para divulgar las leyes son insuficientes?</p> <p>14. ¿Cree que el Estado le entorpece su trabajo diariamente?</p> <p>15. ¿Cree Usted que debiera organizarse políticamente un segmento del estado a favor de los trabajadores por cuenta propia?</p>			
<b>Cultural</b>	<p>16. ¿Conoce los cambios culturales en el consumidor promedio de su localidad que pudiera afectar su negocio?</p> <p>17. ¿Cree Usted que los patrones religiosos de algunos clientes de su localidad entorpecen su negocio?</p> <p>18. ¿Considera que es difícil negociar con alguien que tenga ideas diferentes a las suyas, ya sea en temas políticos, sociales o religiosos?</p>			
<b>Microentorno</b>				
<b>Mercados</b>	<p>1. ¿Conoce aproximadamente a cuántas personas de su localidad le puede vender su producto o servicio?</p>			
<b>Clientes</b>	<p>2. ¿Conoce Usted lo que creen los clientes habituales de su negocio?</p> <p>3. ¿Le importa sinceramente la opinión de los clientes para mejorar su producto o servicio?</p> <p>4. ¿Es Usted de los que cree que “el que viene a mi negocio tiene que comprar lo que vendo o que se vaya”.?</p> <p>5. ¿Le interesaría ampliar continuamente su negocio y</p>			

	expandirse a otros lugares o se conforma con la propuesta actual?			
<b>Competencia</b>	<p>6. ¿Conoce Usted cuáles son los principales competidores de su negocio?</p> <p>7. ¿Considera que a la competencia se le gana por la fuerza o con mejores ofertas que ellos para el cliente común?</p> <p>8. ¿Sería su negocio más feliz si no existiera nadie que le hiciera competencia?</p>			
<b>Distribución y distribuidores</b>	<p>9. ¿Sabe Usted de qué manera llegar a más clientes en estos momentos?</p> <p>10. ¿Cree que entre más intermediarios existan menos ganancia obtiene y que por eso prefiere no tener ninguno?</p>			
<b>Suministradores</b>	<p>11. ¿Conoce la importancia de contar con muchos proveedores para su negocio?</p> <p>12. ¿Es usted de los que prefiere calidad en los aprovisionamientos o mejor “que siempre haya aunque sea malo”?</p>			

#### Auditoria de la Estrategia de Marketing

<b>Filosofía de marketing</b>	<p>1. ¿Reconoce Usted como dueño de un negocio la necesidad de centrar sus esfuerzos en las necesidades y deseos de los clientes más que nada?</p> <p>2. ¿Muestra Usted la capacidad y serenidad de responder ante un evento negativo del entorno (bajas en el negocio, pocos clientes, mucha competencia, impuestos altos, etc)?</p> <p>3. ¿Cree Usted que realmente importan los principios de dirección, o lo “único que importa es el dinero y vender más cada día”?</p>			
-------------------------------	--	--	--	--

#### Auditoria de la mezcla de Marketing

<b>Producto</b>	1. ¿Cree Usted que lo importante es tener más productos para			
-----------------	--	--	--	--

	<p>vender que la competencia?</p> <p>2. ¿Se centra en la calidad de su producto o servicio por encima de todo, incluso de las ganancias que generaría vender muchas más cosas?</p> <p>3. ¿Cree usted que ponerle una marca a su negocio lo distingue del resto o es “una estupidez perder tiempo en esas boberías”?</p> <p>4. ¿Quisiera alguna vez registrar su negocio y legalizarlo o no le “interesa ese tipo de asuntos si al final es gastar dinero por gusto”?</p>			
<b>Precio</b>	<p>5. ¿Considera usted adecuada la relación calidad-precio en los productos o servicios que vende?</p> <p>6. ¿Conoce algo de las estrategias de precio de la competencia o sencillamente no le interesa, “que hagan ellos con su vida lo que quieran”?</p>			

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

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