

FACULTAD DE
INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING
PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
MAYORISTA ITH HOLGUÍN

Autor: Yadnel Ricardo Ricardo

Tutora: MSc. Marcia Margarita Lastre Valdés



Holguín, 2013

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, con el objetivo de diseñar un plan de marketing para la organización con el apoyo de la metodología de Stanton 2000, que permita armonizar los elementos que lo componen y elevar la eficiencia en la gestión comercial.

Para conocer el estado actual de la empresa se aplicó la auditoría de marketing según la metodología de Barreiro (2001), detectando una serie de desviaciones a partir de las cuales se elaboraron las estrategias del plan.

Se utilizaron diferentes métodos teóricos como: el histórico lógico, analítico sintético, inductivo deductivo, hipotético deductivo y empíricos: revisión documental, entrevista, encuestas y observación, mediante los cuales se fundamentó teóricamente el proceso de planeación de la mercadotecnia; permitiendo afirmar su carácter estratégico y sistémico.

Por último se elaboró un plan de acción donde se propusieron acciones encaminadas a alcanzar ingresos por concepto de ventas en 14,06 millones de CUC en el período 2013-2014.

ABSTRACT

This work was done in the Comercializadora Mayorista ITH Holguín Company, with the aim of designing a marketing plan for the organization with the support of the Stanton methodology 2000 to harmonize the elements that compose it and raise management efficiency commercial.

To know the current status of the company is marketing audit applied according to the methodology of Barreiro (2001), detecting a number of deviations from which were drawn plan strategies.

Different theoretical methods were used as: the logical historical, synthetic analytical, inductive deductive hypothesis testing and empirical: literature review, interviews, surveys and observation, by which the process is based theoretically marketing planning, enabling character state strategic and systemic.

Finally, we developed an action plan which proposed actions to achieve sales revenues 14,06 CUC million in 2013-2014.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.1 Evolución histórica del marketing.....	6
1.1.1 Desarrollo en Cuba del marketing. Estado actual.....	10
1.1.2 Sistema de dirección y gestión empresarial	13
1.1.3 La planeación estratégica del marketing.	16
1.2 Plan de marketing. Definición y conceptos generales.....	17
1.3 Metodologías utilizadas para la confección del plan de marketing. Comparación a partir de elementos teóricos.....	20
1.4 Estado actual del marketing en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.....	23
1.4.1 Reseña histórica de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín	23
1.4.2 Resultados de la auditoría.....	25
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH HOLGUÍN.....	29
2.1 Descripción de la metodología de Stanton, 2000 propuesta para la confección del plan de marketing de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.....	29
2.2 Aplicación de la metodología de Stanton, 2000 para el diseño del plan de marketing de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín	38
Fase I. Resumen para ejecutivo	38
Fase II. Situación actual del marketing.....	39
Fase III. Análisis D.A.F.O	59
Fase IV. Objetivos y problemas.....	62
Fase V. Estrategias de marketing.	64
Fase VI. Plan de acción.....	68
Fase VII. Presupuesto	72
Fase VIII. Controles.....	72
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76

INTRODUCCIÓN

El marketing tiene su inicio en la etapa primitiva, cuando algunas personas comienzan a producir más de lo que desean de un producto pero careciendo de otros, fomentando la base para el comercio que a su vez es el corazón del marketing. Desde ese momento su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico del hombre. La revolución industrial derivó un crecimiento de los centros urbanos por el descenso de la población rural, que hizo que la demanda fuera mayor que la oferta. Producir y vender eran los principales objetivos de las estrategias en la primera mitad del siglo XX, en cambio para la segunda mitad creció la necesidad de ganar mercado por lo que el marketing adquiere una mayor importancia. La especialización en el trabajo y las nuevas tecnologías, propiciaron un mercado de oferta y demanda en donde el marketing debía buscar la entera satisfacción del consumidor.

El marketing además de una función en la empresa es una actitud gerencial que rige el proceso de toma de decisiones de cara al entorno y que está presente en todas las áreas de la empresa. (Díaz Fernández, Hernández Ruiz, Barreiro Pousa, 2009). Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas traen como consecuencia que las empresas deban ajustar sus capacidades a la demanda. El hecho de que el marketing esté vinculado a un entorno cambiante va ofreciendo continuamente nuevos retos a las diferentes empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sean diferentes, en un proceso de adaptación continuo. Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones.

El perfeccionamiento empresarial es un nuevo sistema de dirección y gestión, fruto de la experiencia acumulada en la dirección empresarial y se proyecta para situar a la empresa estatal socialista en condiciones de competitividad en el ámbito nacional e internacional. (Fundora y Martín, 2012)

El Decreto Ley 187 resultó motor impulsor de gran potencia para lograr alcanzar en las empresas y entidades del país una mejor organización, disciplina y eficiencia en la gestión de las entidades relacionadas con el sistema empresarial (De la Cuesta 2007)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
En el año 2007 surge el Decreto Ley 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. Ambos instrumentos legales son los que norman y establecen la forma en la que deben ser gestionadas las organizaciones del sistema empresarial cubano. En el Decreto 281 aparece incluido el Sistema de Marketing (capítulo XVIII) con un enfoque social y se plantea que el marketing es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos, mediante el cual la sociedad y los clientes, obtienen lo que necesitan y desean. El elemento de racionalidad presente en el marketing (producir aquello que se vende y no tratar de vender lo que se produce) no solo es capaz de satisfacer las necesidades del pueblo sino que elimina el riesgo de despilfarrar recursos.

En abril de 2011 se aprobaron por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución entre los que se encuentran el 01, 76, 83, 91, 142 relacionados con la necesidad de conocer el mercado, tanto nacional como internacional. El 83, 142, 145, 154, 155, 208, 216, 257, 283, 305, 306 dirigidos a la calidad de las producciones y los servicios que se brindan al mercado interno y los dirigidos a la exportación. El lineamiento 257 de la política para el turismo se plantea como un objetivo incrementar la competitividad de Cuba en los mercados y el 154, 208, 283, 305 concernientes con la satisfacción de los clientes, sus exigencias y demandas. En el lineamiento 261 se plantea perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial.

La actividad empresarial está marcada por la exigencia de la consecución del beneficio. El marketing estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Por esto va de la mano el plan de marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

Muchos son los autores que han desarrollado metodologías sobre el marketing, destacándose Bigné, 1999; Stanton, 2000; Kotler, 2001; Winer, 2004; Sanz de la Tajada, 2005 y Ferrell, 2006. En la propuesta de estos autores se manifiesta la concepción del diseño del plan de marketing a

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu través de diferentes etapas, coincidiendo en varias como: la determinación de la situación actual en que se encuentra la organización en el momento del estudio, definición de las metas que se quieren lograr y como alcanzar las mismas.

Como se ha mencionado, el sector empresarial actual está inmerso en lograr un alto nivel en cuanto a eficiencia y eficacia. El sector del turismo no escapa de este reto empresarial. La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín ubicada en avenida Jesús Menéndez No. 8 e/ avenida Internacionalista y Circunvalación, municipio y provincia Holguín, trabaja desde noviembre de 1999 por garantizar la sostenibilidad de la actividad en el sector turístico a través de las ventas de los productos demandados por las empresas del MINTUR.

Aunque los indicadores económicos alcanzados por la misma se han comportado de manera favorable en lo que va de año, estos pudieran incrementarse gradualmente en el presente año y en los posteriores. Por esta razón el consejo de dirección decidió, abogando por el logro de lo antes planteado y por necesidad de la empresa ante la implantación del perfeccionamiento empresarial en el cual se encuentra en el paso de mejora continua, implementar el sistema de mercadotecnia, ya que en el plan de desarrollo de la empresa se identificó como un punto débil para el período 2013-2014.

En consiguiente se realizó una auditoria de marketing utilizando la metodología propuesta en el año 2001 por Luis Barreiro Pousa que arrojó las siguientes deficiencias:

- No se conoce por parte de los directivos las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales.
- No se conocen los cambios en el consumidor, sus patrones, valores y estilos que puedan afectar a la empresa.
- No se aplican las encuestas de forma sistemática para conocer la opinión de los clientes a cerca del servicio.
- No se han hecho estudios de mercado que permitan conocer las preferencias de los clientes.
- La empresa no dispone de criterios apropiados para la segmentación del mercado, para valorarlos y escoger los mejores.
- No se ha desarrollado una estrategia de posicionamiento y mezcla de marketing adecuada para cada segmento.

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

- No tienen definido un grupo de marketing.
- No existe un sistema de marketing.
- No están definidas las estrategias de marketing ni la de comunicación.
- No existe una estrategia para la distribución de productos/servicios.
- No se confecciona el plan de marketing.
- No se estima el mercado potencial.
- No se realizan análisis de costos de marketing.

Lo antes expuesto indica que en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín se trabaja sin el apoyo de los mecanismos para la planeación estratégica del marketing encontrándose dichos componentes diseminados.

Derivado de lo presentado previamente se puede definir que la presente investigación se enfrenta al **problema profesional** siguiente: no existe una organización de los elementos que componen el plan de marketing lo cual imposibilita su puesta en práctica de forma integral y la concepción de una clara estrategia de comercialización que permita obtener una forma de gestión más eficiente en la empresa.

Por lo que se declara como **objeto de estudio** la planeación estratégica del marketing. Se propone como **objetivo general** diseñar un plan de marketing para la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín que permita integrar los elementos que lo componen y favorecer a la gestión. Para cumplir el objetivo general, se establecieron los objetivos específicos siguientes:

1. Construcción del marco teórico referencial de la investigación.
2. Revisión de varias metodologías para la elaboración del plan de marketing que se adapte a las condiciones concretas de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.
3. Aplicación de una auditoría de marketing para conocer el estado actual con respecto a esta materia, en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.
4. El diseño del plan de marketing para la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.
5. Elaboración y presentación del informe técnico de la investigación.

Se define como **campo de acción** el diseño del plan de marketing para la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
La **idea a defender** en este trabajo es la siguiente: si se diseña y aplica un plan de marketing con todos los elementos necesarios permitirá elevar la eficiencia en la gestión comercial de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

La **novedad científica** la constituye el propio diseño del plan de marketing para la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, con procedimiento metodológico para su elaboración que recoge la experiencia de diversos autores en la especialidad como referencia de futuros trabajos que puedan promoverse. Por este motivo se considera desde el **punto de vista social** que este estudio constituye una herramienta valiosa para que la organización logre una mejor gestión comercial y por ende empresarial, debido a que la aplicación de dicho plan propuesto puede llevar a lograr maximizar la eficiencia y eficacia de la organización, lo que sin duda influirá de forma positiva en los resultados de la misma, sus clientes y la sociedad en general.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos, incluyendo técnicas y herramientas de la ingeniería industrial:

Métodos teóricos:

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

Métodos empíricos: observación directa, trabajo en grupo, revisión de documentos y entrevistas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Se puede suponer que siempre será necesario vender. Pero el objetivo del marketing es lograr que la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing consiste en conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y, por tanto, se venda por sí mismo.

Peter Drucker

1.1 Evolución histórica del marketing

En la antigüedad se vivía una economía de subsistencia donde el hombre procuraba el alimento diariamente además de hacerse sus propias telas y construir sus casas y utensilios. Esto se debía a que había poca especialización del trabajo y muy escasa o nula necesidad de cualquier tipo de comercio. Con el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalían. Esto da como resultado que cada hombre produce de algunos artículos más de lo que necesita, pero careciendo de los demás productos. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio el cual es a su vez el corazón del marketing. (De la Colina, 2011)

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing. De hecho la práctica normal era producir manualmente bajo pedido. (De la Colina, 2011)

Luego en una etapa superior los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Surge una nueva forma de trabajo cuando una persona con habilidad en los negocios emprende una ayuda en la venta de esa mayor producción. Este hombre que actúa como vínculo entre productores y consumidores es el intermediario. Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. (De la Colina, 2011)

El marketing moderno nació con la revolución industrial. El término marketing de origen anglosajón empezó a utilizarse en EE UU a principios del siglo pasado, concretamente fue en 1910 cuando en la universidad de Wisconsin apareció un curso denominado «Métodos de marketing» impartido por el profesor R Butler quien definía el marketing como la actividad del administrador relacionada con la operación de comercialización y de apoyo a esta última. En 1911 algunos monopolios como Curtis Publishing Co, US Rubber C incorporaron a su sistema administrativo una dependencia especial dedicada al marketing. El economista norteamericano A Shaw entendía el marketing como algo más amplio, e incluía en el sistema del mismo la dirección de la producción y el sistema de distribución, conjugado con las funciones de comercialización. (Operación de marketing, G.G Abramishvili, V.A Voina, Y.F Trusov)

La gestión del marketing es un esfuerzo consciente para alcanzar un determinado nivel de intercambio con un público objetivo definido. Las actividades de marketing deben llevarse a cabo en base a una filosofía sólida de eficiencia, efectividad y responsabilidad social. Sin embargo existen cinco enfoques en competencias los cuales han estado presente en las distintas épocas evolutiva del marketing, las organizaciones pueden elegir cualquiera de ellos a la hora de aplicar sus estrategias de marketing: el enfoque producción, el enfoque producto, el enfoque venta, el enfoque marketing y el enfoque marketing social. (Dirección de marketing. Volumen I. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela La Habana 2006)

En el período que transitó desde finales de la primera década del siglo XX hasta 1930 la demanda fue creciendo de forma progresiva hasta el punto que alcanzó ser muy superior a la oferta por lo que los consumidores estaban dispuestos a comprar todo lo que se producía. Debido a esto la dirección de la empresa se orientó a la organización de la capacidad productiva que le permitiese atender una demanda fuertemente insatisfecha, con costos de producción mínimos. El marketing no estaba representado al mismo nivel jerárquico que las funciones de producción, financiera, administración y recursos humanos. Los productos eran de poca o ninguna diferenciación, de ahí que el marketing fuese un departamento encargado de las ventas

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu y las relaciones con los clientes mientras que las decisiones referentes al producto eran función de la producción.

Los directores con enfoque producción concentran sus esfuerzos en alcanzar economías de escala, reducción de costes y amplia distribución. Parten del supuesto de que los consumidores están fundamentalmente interesados en la disponibilidad del producto y en pagar precios bajos. Este enfoque tiene sentido en los países en desarrollo, donde los consumidores están más interesados en adquirir un producto que en sus cualidades particulares. También se puede aplicar en empresas que quieren ampliar el mercado. (Dirección de marketing. Volumen I. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela La Habana 2006)

En la década del 30 existía un enfoque al producto donde los directores de empresa centraban sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo. Asumían que los compradores admiran los productos bien hechos y pueden valorar la calidad y las ventajas de los mismos; se encuentran enamorados de sus productos, pero fracasan en apreciar que el mercado puede fijarse en nuevos factores de calidad. (Dirección de marketing. Volumen I. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela La Habana 2006)

Camino a la culminación de la primera mitad del siglo XX ya el marketing se encontraba en un punto más organizado. En esta época creció la capacidad productiva y la extensión geográfica de los mercados lo que produjo un alejamiento entre productores - consumidores lo que hizo necesario el incremento de la comunicación entre la empresa y sus consumidores. Se intensificó la competencia; los excedentes y la superproducción comenzaron a ser un importante factor económico, la oferta de productos superó la demanda, originándose un mercado de compradores. Comenzó a ser preocupación de los directivos evitar el descenso de las ventas que implicaran una paralización parcial o total de sus instalaciones debido al volumen de los capitales invertidos por lo que aumentó la de los especialistas en "ventas agresivas" y surgió la necesidad de crear una red de organismos comercializadores, almacenes y oficinas que abarcaban los principales mercados. En esta etapa el marketing jugó un papel menos pasivo, su objetivo prioritario era crear una organización comercial eficiente, se trataba de buscar y organizar la salida de los productos fabricados. (Operación de marketing, G.G. Abramishvili, V.A. Voina, Y.F. Trusov)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
El enfoque venta supone que el consumidor típico tiene unos hábitos y reticencias ante una adquisición, y debe ser estimulado para que compre más. La mayoría de las organizaciones practican este enfoque cuando tienen exceso de capacidad productiva. Su objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que pueden vender. (Dirección de marketing. Volumen I. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela La Habana 2006)

En 1949 Paul Manssur definía el marketing como entrega de un nivel de vida, dando paso a una época que transcurrió desde 1950 a 1970 donde el marketing se encontraba en un enfoque más ligado a su concepto, se vivía la presencia de uno más activo. En 1953 Malcom McNair dijo que es la creación y entrega de un nivel de vida y Peter Drucker en 1954 que es algo más que vender; no es algo especializado, es la totalidad del negocio vista desde la perspectiva de los consumidores, por este motivo la responsabilidad del mercadeo penetra en todas las áreas de la empresa. (<http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id32.html>)

En esta etapa se realizó la demanda de productos y servicios; las necesidades básicas más perentorias fueron satisfechas, por lo que el consumidor no se conformaba con productos masivos e indiscriminados. La oferta debía satisfacer con productos diferenciados, que respondieran a sus necesidades y deseos, apareció así la segmentación de mercados. Por este motivo, se iniciaron los estudios de mercado, que se convirtieron en una necesidad para que la empresa adaptara su oferta a la demanda, al tiempo que tenían que adaptar sus canales de distribución para atender las necesidades del público. A nivel de organización el cambio importante se manifestó en las decisiones sobre productos, que pasaban a ser responsabilidad de la función de marketing en estrecha relación con el departamento de investigación y desarrollo y la función de producción, así como las decisiones referentes a la fijación de precios, la promoción del producto, la dirección de los canales de distribución, etc., o sea todo el conjunto de tareas que cubre el marketing operacional y el estratégico.

El enfoque marketing sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a su mercado objetivo. (Dirección de marketing. Volumen I. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela La Habana 2006)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Desde 1970 hasta la actualidad el rol prioritario del marketing debe evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable. La preocupación que debe presidir la política de marketing es la búsqueda de un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los de la sociedad, valorando las repercusiones socio-ecológicas y socio-culturales de su actividad económica.

El enfoque marketing social sostiene que las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de su público objetivo, satisfacerlo de forma más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo del consumidor y la sociedad. (Dirección de marketing. Volumen I. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela La Habana 2006)

En 1996 William Stanton describe el marketing como un sistema social total de actividades empresariales cuya finalidad es planificar, fijar precios, promover y distribuir productos que satisfagan las necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos.

1.1.1 Desarrollo en Cuba del marketing. Estado actual

Si bien es cierto como ya se analizó antes, que en las economías de países capitalistas, el marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, no deja de ser cierto también que no es posible hoy en día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing como enfoque empresarial.

Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicio, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la ley fundamental del modo de producción socialista. (Díaz Fernández, Hernández Ruiz, Barreiro Pausa 2009)

La aplicación consecuente del marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado: la racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos. La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones. Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual. (Díaz Fernández, Hernández Ruiz, Barreiro Pausa 2009)

Marketing social es la aplicación de las técnicas del marketing comercial para el análisis, planeamiento, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia objetivo en orden a mejorar su bienestar personal y el de su sociedad. (<http://globedia.com/importancia-marketing-social-mercadeo>)

Con el triunfo de la revolución cubana, al igual que en el extinto bloque socialista, el marketing no se aplicaba, se consideraba como técnica exclusiva de la economía de mercado. Antes de la década de los 90, la utilización del marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas.

Con la caída del campo socialista surge la necesidad de abrirse a nuevos mercados, se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir. Es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Esta necesidad fue reflejada en la resolución económica del V congreso del Partido Comunista de Cuba donde se señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la política económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de: el logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital e inversiones; la confección de estudios de factibilidad con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones; la realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para las exportaciones; la competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
El presidente cubano Raúl Castro impulsa un proceso de actualización del modelo económico que busca hacer más eficiente a la economía cubana "...lo que dará paso a la sostenibilidad y preservación de nuestro sistema social."(Castro Ruz, 2010)

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado el 18 de abril de 2011 en el VI congreso del PCC constituyen el elemento fundamental de la actividad política para el desarrollo de la economía y la sociedad cubana en los próximos años, por tanto, su incidencia es crucial en cualquier análisis y propuesta que se realice. Dentro de estos lineamientos se pueden encontrar parámetros basados en el marketing (anexo 1).

Tres lineamientos relacionados con la necesidad de conocer el mercado, tanto nacional (incluido la población) como internacional (01, 76, 91), de ellos, el primer lineamiento establece que la planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características. Dentro de política económica externa, en la esfera del comercio exterior el lineamiento 76 plantea la realización de estudios de mercados objetivos y actualizados con el fin de fundamentar decisiones importantes y estratégicas para el país.

Siete lineamientos relacionados con la calidad de las producciones y los servicios que se brindan al mercado interno y los dirigidos a la exportación (83, 142, 145, 155, 216, 257, 306). Entre los lineamientos generales, el 142 de política social aborda garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población. El lineamiento 257 de la política para el turismo se plantea como un objetivo incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.

Cuatro lineamientos relacionados con la satisfacción de los clientes, sus exigencias y demandas (154, 208, 283, 305). El lineamiento 208 se propone aplicar los sistemas de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes. En el 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.

En el lineamiento 261 se plantea perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada. (Gómez García, 2012)

1.1.2 Sistema de dirección y gestión empresarial

El primer sistema implantado en Cuba fue el Sistema Presupuestado de Financiamiento para la Industria y el de Cálculo Económico para la agricultura. El Sistema Presupuestado de Financiamiento en su concepción, giraba en torno al presupuesto del estado como recaudador y emisor de los recursos monetarios y por tanto tenía un carácter centralizador, con muy poca autonomía empresarial. Con posterioridad, a mediados de los años 60, se estableció el Sistema de Registro Económico y en 1975 tras la celebración del I Congreso del PCC se comenzó a aplicar el Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que se basaba en el cálculo económico al estilo soviético. Este sistema fue el más completo aplicado hasta ese momento, contemplaba en su centro la planificación socialista y una cierta autonomía relativa de las empresas, tenía un enfoque centralizado y actuaban en él algunas palancas de mercado (Díaz Fernández y Echevarría León, 2011)

Por su parte el decreto No 42 de 1979 define a la empresa como “una entidad económica con personalidad jurídica propia que constituye el eslabón primario y como tal, la base del complejo sistema de relaciones de la economía nacional”. (Vilariño, Doménech, 1986)

A finales de la década de los años 80 y principio de los 90, el país comenzó a sufrir restricciones muy fuertes debido a la crisis del socialismo europeo y soviético. Esta situación impuso un nivel de racionalización extremo, dando lugar al llamado período especial. En indicadores económicos se observó la caída abrupta del PIB, las exportaciones e importaciones, aumentó la circulación monetaria sin respaldo material y se incrementó la desmotivación. Todo lo anterior condujo a que en 1993 se establecieran un conjunto de medidas de flexibilización económica como: impulso al sector turístico y a la inversión extranjera, reducción del aparato central del estado y descentralización de la exportación hacia las empresas productora, creación de las Unidades Básicas de Producción Agropecuaria (UBPC), establecimiento del mercado agropecuario, renacimiento del trabajo por cuenta propia, despenalización de la tenencia de divisa y apertura de un mercado en esa moneda, aplicación de un nuevo sistema tributario y aumento de precios en algunos rubros. (Díaz Fernández y Echevarría León, 2011)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
A finales de la década de los años 90, como parte del conjunto de medidas asumidas en esta etapa, se extendió al sector estatal civil de las empresas el proceso de perfeccionamiento empresarial, recogida su reglamentación en el documento bases generales del perfeccionamiento empresarial y que tomaba como base la experiencia de la FAR. En 1998 se aprobó el Decreto Ley 187 que establecía las “bases generales del perfeccionamiento empresarial”, el cual consideraba a la organización empresarial como un sistema, con un enfoque integrador y sistémico, organizado en 16 subsistemas, uno de los cuales abarcaba los principales aspectos relacionados con el marketing, cuyo objetivo era "organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes" y se precisaba su alcance cuando se declaraba que: "La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo".(Bases del Perfeccionamiento Empresarial, 1998)

Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial del país entró en una nueva era, las empresas cubanas comenzaron a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de marketing ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretendía homogeneizar los conocimientos de marketing para poder adoptar una verdadera filosofía de marketing en la empresa cubana. (Ángel Hernández, 2001)

En el año 2007 surge el Decreto Ley 252 “Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281 “Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”. Estos instrumentos legales son los que norman y establecen la forma en la que deben ser gestionadas las organizaciones del sistema empresarial cubano.

En el decreto 281 se establecen los 18 sistemas que conforman el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano, aparece incluido el Sistema de marketing (capítulo XVIII) con un enfoque social con artículos que van desde el 645 hasta el 670. Se plantea que el marketing es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos;

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu mediante el cual la sociedad y los clientes, obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de ganarse y ofrecerse, productos y servicios de valor, por la empresa.

En el artículo 645 se plantea que en el socialismo el marketing no tendrá el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo sino que se usará como herramienta que permitirá estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias a cualquier interés empresarial.

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

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

El artículo 666 para elaborar la planificación de la mercadotecnia (estudio de mercado) deben realizarse por las empresas las siguientes acciones: el diagnóstico, los objetivos para el período en cuestión, la definición del mercado meta, los objetivos estratégicos, el presupuesto y el sistema de control.

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

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

Dentro de otros sistemas hay artículos que guardan una estrecha relación con el enfoque del marketing, dentro del sistema de calidad hay una declaración importante contenida en el artículo

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
245: la calidad la define el cliente y es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos preestablecidos; por otra parte, en el artículo 247 se establece que las empresas deberán estudiar sistemáticamente el desempeño de otras empresas (nacionales y extranjeras) de mayor desarrollo y eficiencia, que les permitan mejorar el nivel de calidad de sus productos y servicios y ganar en experiencias en el desarrollo de los mismos. De ahí que es también importante medir el desempeño de las acciones de marketing no solo en relación con el cliente, sino también de acuerdo con la competencia, lo cual apunta directamente a la perspectiva competitiva. En el artículo 536 se declara el papel del mercado interno y externo y las necesidades no cubiertas o insatisfechas de la sociedad como oportunidades a tener en cuenta por el sistema de planificación (Gómez García, 2012)

1.1.3 La planeación estratégica del marketing.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de una compañía y las oportunidades en evolución de mercado. Proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia. (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>)

El marketing se encuentra dividido en 2 partes, el marketing operativo y el estratégico.

El marketing operativo invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix (anexo 2) para alcanzar los objetivos que se hayan propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo o táctico planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing del cómo llegar.

La actividad empresarial está marcada por la exigencia de la consecución del beneficio. La planificación de marketing es la función más importante de una organización y que de ella dependen las demás. La puesta en práctica del concepto de marketing influye no sólo en los directivos empresariales a él dedicados, sino también en todas las demás áreas directivas de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu empresa. Es a través de esta nueva manera de afrontar el problema haciendo el plan de marketing, que surge la necesidad de aislar y tomar en consideración todos los elementos que influyen en el desarrollo comercial de la empresa. (<http://apuntes.rincondelvago.com>)

El marketing estratégico obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde está y dónde quiere ir. Es imprescindible para que la empresa pueda no sólo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial. (<http://www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm>)

1.2 Plan de marketing. Definición y conceptos generales

Un plan de marketing es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto. (<http://www.monografias.com>)

El plan de marketing es un instrumento central para dirigir y coordinar los esfuerzos del marketing. Los planes son desarrollados por equipos con representantes y participantes de todas las funciones importantes, estos se aplican en cada nivel de la organización, se controlan los resultados y se emprenden las acciones correctivas cuando es necesario. (Kotler, 2006)

El plan de marketing representa el conjunto de intervenciones y actuaciones sucesivas y coordinadas a desarrollar para que el producto tenga mejor salida en el mercado y cumpla así con los objetivos planteados en el plan de la empresa. (Rodríguez, 2007)

Consecuentemente, la planificación comercial tiene por objeto poner a disposición de los dirigentes, en el momento oportuno y por el procedimiento más económico, los medios de acción comercial que sean necesarios para su implantación en uno o varios mercados, asegurándole una independencia permanente y una libertad de acción en el terreno comercial. (Sanz de la Tajada, 2005)

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
El plan de marketing tiene dos cometidos: interno y externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en éste prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

La redacción del plan de marketing obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto o empresa. Como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos. (<http://apuntes.rincondelvago.com/planificacion-estrategica-y-gestion-de-marketing.html>)

En la empresa se distinguen dos tipos de planes de marketing en función del horizonte temporal: el plan de marketing estratégico y el plan anual.

El plan de marketing estratégico o a largo plazo (3 a 4 años) responde a objetivos y estrategias generales. Este plan puede ser una buena alternativa ante la dificultad que supone desarrollar un plan estratégico corporativo. En él debemos organizar todos los esfuerzos para alcanzar los objetivos mediante la definición de las acciones a desarrollar. Si una empresa desea alcanzar un posicionamiento determinado, es preciso que sus programas de acción se enmarquen dentro de un plan de marketing a largo plazo de tal manera que exista coherencia en todas y cada una de las acciones puntuales desarrolladas (publicidad, promociones de venta, políticas de precios).

El plan de marketing anual está basado en las tendencias a corto plazo y refleja la evaluación de ingresos y costes, es decir, expresa en cifras la cuenta de explotación. A partir de los objetivos estratégicos definidos en el plan anterior, la empresa diseña un plan operativo capaz de alcanzar una cifra de ventas o ganar un porcentaje determinado de cuota de mercado. Se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

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

El plan de marketing es el medio que sirve para comunicar la estrategia a los altos ejecutivos que toman las decisiones fundamentales en materia de asignación productiva y eficaz de los recursos por lo que tiene como finalidad las siguientes:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la gestión: Permite conocer los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante, cada implicado debe comprender cuáles son sus responsabilidades.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: La investigación y análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

La estructura del plan de marketing se tiene que formular para que la gente conozca sus funciones. Existen muchas estructuras diferentes, la estructura o esquema de un plan debe cumplir con tres objetivos:

- Debe ser completo para asegurarse de no omitir información.

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

- Cualquier esquema que se elija ha de ser lo bastante flexible para poder modificarlo y satisfacer así las necesidades únicas de su situación.
- Debe convencer a la alta dirección, el esquema ha de fluir de manera lógica, un esquema ilógico haría que los directivos lo rechazaran o no proporcionarían los suficientes fondos para el plan.

1.3 Metodologías utilizadas para la confección del plan de marketing. Comparación a partir de elementos teóricos

Es importante destacar que la planificación comercial es un proceso a través del cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo, por lo que los directivos deben aplicar la metodología adecuada que le permita analizar sistemáticamente la relación de su organización con el entorno y la reflexión sobre los resultados que se pueden esperar de la aplicación alternativa de diferentes medios de acción, adecuadamente combinados al efecto.

Esta planificación tiene dentro de sus ventajas impulsar a los administradores a pensar de modo sistemático en el futuro y mejorar la interacción entre los ejecutivos. Obliga a la compañía a precisar sus objetivos y políticas, promueve una mejor coordinación de sus esfuerzos y proporciona normas de desempeño más claras para un mejor control. Con una buena planificación las organizaciones pueden anticiparse con mayor rapidez a los cambios del medio y prepararse mejor para cambios repentinos.

No existe un modelo válido para todas las organizaciones, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Para agrado de los directores, muchos son los autores que han propuesto diferentes metodologías (anexo 3) que guían la confección de un buen plan de marketing entre los que se encuentran: Enrique Bigné, 1999; William Stanton, 2000; Philip Kotler, 2001; Winer, 2004; Sanz de la Tejada, 2005; O.C Ferrell, 2006 y el artículo 666 del Decreto 281 de 2007.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
En la metodología propuesta por Ferrell se plantea que es importante contar con un resumen para ejecutivo el cual es una breve sinopsis de los puntos que se van a encontrar en el plan de marketing compartiendo criterio con Stanton y Kotler sin embargo este resumen no es mencionado en los esquemas de Winer, Sanz, Bigné y en el artículo 666 del Decreto 281.

Stanton dentro del análisis de la situación del entorno al igual que Kotler y Ferrell coincide en la importancia de recoger todos los datos relacionados con el microentorno y el macroentorno pero el estudio de los cliente como un punto aparte por otro lado Winer menciona al mercado meta como fase independiente debido a la extremada amplitud de los mercados de consumidores y que cada persona tiene diferentes valores, o buscan beneficios desiguales por lo que la empresa debe segmentar el mercado y enfocarse en uno de ellos.

El análisis de la competencia consiste en conocer quien es la competencia y de evaluar las fortalezas y debilidades de los productos o servicios ofrecidos por esta, tomando en cuenta aspectos como la calidad, el precio, la oferta de valor, las capacidades financieras, la participación en el mercado entre otras. La intención de esta observación es definir las estrategias de competitividad para la propia empresa, las cuales garanticen la atracción de la participación de mercado de las otras empresas, también ayuda a identificar debilidades del competidor que puedan explotarse y que creen oportunidades para la organización. Así lo piensa Bigné cuando lo propone en su metodología como la cuarta fase en la estructura del plan de marketing, denominada análisis de competitividad.

En la investigación realizada por Ferrell menciona el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas el cual se basa en conocer aspectos tanto interno como externo que afectan el desempeño de la empresa. El análisis DAFO es considerado una de las principales herramientas estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial.

Winer establece la importancia de los objetivos al ponerlos en primer lugar en la estructura de la elaboración del plan, los cuales van encaminados fundamentalmente a presentar un buen desempeño entre las ventas, lo que resulta de un crecimiento en la participación de mercado y utilidades, todo esto debe ser cuantificable y tener un cierto rango de tiempo para poder cumplirlo. Al igual que los objetivos de la planeación estratégica deben ser realistas. Stanton alega que se deben identificar los problemas que dificultan directamente el cumplimiento de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
esos objetivos. También para el resto de los autores es esencial el establecimiento de objetivos, la única diferencia radica en el orden en que se encuentran establecidos en estos esquemas.

Kotler plantea que una buena estrategia logra que las empresas sean proactivas es decir anticiparse a cambios tanto interno como externo en lugar de ser reactivas. Establecer estrategias en función de los mercados metas y detallar la mezcla del marketing. El plan de marketing de Ferrell considera de vital importancia que la estrategia esté alrededor de la combinación del mercado meta y la mezcla de mercadotecnia mientras Winer dice que es la principal fase en la estructura del plan porque es la habilidad más destacada de una compañía y así lo consideran también el resto de los autores.

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

Stanton, Kotler y Ferrell comparten el criterio de trazar un programa de acción para implementar la estrategia propuesta mientras que en su lugar Winer se enfoca en la mezcla del marketing.

Como en la mayoría de los expertos en el Decreto 281 indica que debe incluirse una fase que resuma todos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de mercadotecnia, para las acciones de investigación, de desarrollo de nuevos productos, de comunicación, etc. Es una evaluación financiera en donde se estima lo que costará, se venderá y se obtendrá en cierto lapso de tiempo.

La evaluación y el control es una fase muy importante según el criterio de los autores analizados pues será el punto de partida para seguir perfeccionando la estrategia comercial. Esta evaluación y control se define en establecer parámetros de desempeño y evaluar el desempeño real de la empresa con los parámetros establecidos para así, conocer las diferencias entre uno y otro y establecer medidas correctivas que disminuyan estas discrepancias. Estos parámetros pueden establecerse en función del aumento de venta, participación en el mercado, utilidades etc.

Se analizaron un total de 7 metodologías propuestas en diversos escenarios a partir de las cuales se distinguen las fases que son comunes (anexo 4) entre los planteamientos de los

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu autores. Se puede apreciar que para la confección del plan de marketing existen diferencias, aunque son válidas si se tiene en cuenta que en los criterios de cada uno hay un hilo común, el plan gira alrededor de tres preguntas fundamentales para la empresa: ¿Dónde estamos en este momento? ¿Hacia dónde deseamos ir? ¿Cómo podemos llegar allá?

El autor de esta investigación, teniendo en cuenta los puntos en común de las metodologías, se basa en obtener respuestas a interrogantes relacionadas con la situación actual de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, ¿cómo se puede mejorar el estado en que se encuentra?, ¿dónde se desea llegar?, ¿que acciones se van a proponer para ello y cómo se va a medir el desarrollo de esas acciones? Por lo que considera que la metodología propuesta por Stanton proporciona una estructura para confeccionar un plan de marketing adecuado para la organización en estudio.

1.4 Estado actual del marketing en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín

En enero del presente año se efectuó una auditoria de marketing en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín apoyado en la metodología de Luis Barreiro Pousa, 2001 (anexo 5), con el objetivo de conocer la situación en la que se encontraba en términos de marketing la entidad.

1.4.1 Reseña histórica de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín

El grupo empresarial Comercializadora ITH, SA, perteneciente al Ministerio del Turismo. Fue constituido el 1 de Diciembre de 1998 con el nombre de Comercializadora ITH SA, según el acuerdo #1 tomado por la junta general de accionistas de la sociedad, el 28 de Junio de 1997. Surge como parte del proceso de organización del sistema de comercialización de los abastecimientos en el Ministerio del Turismo en aras de unir los esfuerzos por un servicio mejor organizado, estable y rentable que responda a las exigencias del desarrollo turístico a nivel del país, unificándose dos empresas (ABATUR e ITH). Es una sociedad mercantil al amparo de la legislación de la república de Cuba, con personalidad jurídica propia, dedicada a la comercialización mayorista, en las actividades de importación y adquisición de bienes y servicios en el mercado interno, para su venta y distribución a las entidades del sector de turismo o

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu vinculadas a este. Cuenta con dos divisiones nacionales importadoras y distribuidoras, una de alimentos y otra de productos industriales y equipos. Además tiene 10 divisiones territoriales que, de conjunto con sus respectivas sucursales se ocupan de la comercialización interna llevando los productos demandados por cada entidad adscripta al MINTUR con un objetivo social común y único.

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín es una de las 10 divisiones territoriales que se subordinan directamente al grupo empresarial Comercializadora ITH, S.A. Surge en 1999 con el objeto social de comercializar de forma mayorista, productos importados y adquiridos en el país así como brindar servicios de transportación y almacenamiento de cargas, a las entidades del sector turístico, a las vinculadas directas o indirectamente al turismo y terceros, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y el Ministerio del Comercio Interior, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Misión: Somos la Comercializadora Mayorista ITH Holguín, que trabaja por garantizar la sostenibilidad de la actividad del sector turístico a través de la venta de los productos demandados por las empresas del MINTUR, con un enfoque hacia la calidad, eficiencia económica y la eficacia de nuestra gestión; y un continuo desarrollo de los recursos humanos, donde resalte la profesionalidad, sentido de pertenencia, espíritu de colectivismo y reflejo de los principios revolucionarios que nos caracterizan.

Visión: Ser la comercializadora preferida del sector del turismo por la profesionalidad de los trabajadores y la calidad de sus servicios.

Está conformada (anexo 6) por una dirección general y 4 UEB distribuida en los siguientes territorios: La UEB de Granma, que comprende un establecimiento en Marea del Portillo. La UEB de Holguín que también abarca la localidad de Las Tunas. La UEB de Guardalavaca que presta servicio a todo el polo turístico. Por último la UEB de Operaciones y Logística que se especializa en todas las operaciones de suministros a las UEB. Tiene una plantilla aprobada de 124 trabajadores estando cubierta por 122 para un 98,3 %

1.4.2 Resultados de la auditoría

El análisis del macroentorno se realizó a partir de las variables económicas, ecológicas, tecnológicas y políticas y cultura organizacional para lo cual se utilizó la entrevista con los comerciales de la empresa.

En la organización desde el punto de vista económico se cuenta con un plan de ingresos a través del cual se evalúa el cumplimiento y la tendencia de los mismos. Esta evaluación se ve afectada por los constantes cambios en los márgenes comerciales que establece el grupo empresarial así como por cambios de estructura de los planes de venta. Analizando la variable ecológica, en esta entidad no se conoce por parte de los directivos las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediano. La tecnología que utiliza la empresa está obsoleta para lo cual no se han tomado acciones en respuesta de esta dificultad. La entidad opera acorde a las leyes vigentes cumpliendo con lo establecido en su objeto social. Aunque los clientes mantienen una actitud positiva respecto a los negocios y servicios desarrollados por la empresa no se conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos que puedan afectarla.

El análisis del microentorno se realizó a partir de las variables referentes a los mercados, clientes, competencia, distribución y suministradores apoyados en la información recopilada por la entrevista a comerciales y la observación.

En la entidad se conocen las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado a través de la observación y deducción de sus trabajadores quienes ven un gran potencial para lograr mayores ventas en el incremento de las inversiones que desarrolla el MINTUR en el territorio holguinero. La empresa tiene diseñado como instrumento para obtener información, las encuestas, estas no se aplican de forma sistemática lo que trae como consecuencia que la información obtenida en una caduque en espera de la nueva y no se tenga una evaluación real del servicio que prestan y en consecuencia conocer la opinión de los clientes. No se han hecho estudios de mercado que permitan conocer las preferencias de los clientes, la información llega a través de la solicitud de demanda que ellos hacen a la comercializadora. La empresa es totalmente dependiente de los clientes actuales pues no existe la posibilidad de decidir si comercializar con otros pues por

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
directivas del MINTUR se debe vender a los clientes del sector turístico, sólo en casos autorizados se le puede vender a otras empresas. Se conocen los principales competidores. La distribución comercial se realiza fundamentalmente utilizando el canal directo, donde los clientes acuden directamente a las UEB para solicitar su demanda. El 90 % de los productos que comercializa son importados por lo que su nivel de dependencia hacia las divisiones importadoras tanto de alimentos y bebidas como de insumo y ferretería es alto, unido a que los proveedores nacionales no tienen la capacidad de responder a la demanda que solicita la entidad.

Estrategia de marketing: La dirección de la empresa reconoce la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio de las demandas y deseos de los clientes realizándose estudios de demanda para garantizar el aseguramiento de todos los productos para alcanzar la estabilidad de los mismos. Aunque se conoce el mercado meta de la entidad, es necesario señalar que no se realizan estudios de mercado y por tanto no se dispone de criterios apropiados para la segmentación de los mismos, ni se han desarrollado perfiles precisos para cada segmento. La misión y la visión están definidas con claridad, con orientación al mercado y realizable pero no tienen definidos los objetivos corporativos de marketing de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados por lo que no existe una estrategia de marketing para el cumplimiento de los mismos, también es válido considerar que no se ha desarrollado una estrategia de posicionamiento y mezcla de marketing adecuada para cada segmento. La entidad posee suficientes recursos para apoyar los objetivos de marketing así como para ser distribuidos de forma óptima por las diferentes áreas.

Organización de marketing: La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín cuenta con un departamento comercial dedicado a la compra y venta pero no tiene definidos responsables para la ejecución de las actividades de marketing, tampoco poseen total autoridad para influir en las actividades de la entidad que puedan afectar la satisfacción de los clientes. Existen buenas relaciones de comunicación entre el departamento comercial y las demás áreas de la entidad.

Sistema de planificación de marketing: Con respecto a los sistemas de información, lo único que se tiene son encuestas que le permiten tomar decisiones en relación con sus clientes. Existen planes de venta pero no se confecciona el plan de marketing, no se estima el mercado potencial

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu y no se realizan análisis de costos de marketing. En estos momentos la empresa se encuentra en el paso de mejora continua del proceso de perfeccionamiento empresarial por lo que el consejo de dirección aboga por la implementación de un sistema de mercadotecnia.

Mezcla de marketing: En la empresa está claramente establecida la cartera de producto la cual resulta consistente y se realizan análisis a través de las reuniones de comerciales que se llevan a cabo mensualmente. Los precios son establecidos de acuerdo a leyes del MINTUR y el nivel de la relación calidad - precio de los competidores es considerada aceptable. No se tiene definida la política, y estrategia para la distribución de los servicios. No se han efectuado diagnósticos que permitan conocer el estado actual de la comunicación en la empresa y no existe un manual de gestión de comunicación por lo que no están formulados los objetivos, políticas o estrategias para esta variable y por tanto no se evalúa el presupuesto para estas acciones porque no se realizan. Cuentan con equipo de venta debidamente seleccionado y capacitado para su labor.

Resultados del marketing: Solo se evalúa el plan de ventas. El análisis de la rentabilidad de los servicios se efectúa sistemáticamente, no pudiéndose evaluar alternativas para entrar en nuevos mercados ya que este es único. Se realizan análisis del comportamiento de las ventas y costos de forma general, pero no por grupo de productos.

Después de valorado lo anteriormente descrito se puede resumir que la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín tiene:

Principales logros

- Se registran los ingresos reales y se conocen los principales cambios y tendencias en este sentido.
- La dirección de la empresa reconoce la necesidad de centrar la actividad de la empresa en el servicio de las demandas y deseos de los clientes.
- Está definida la visión y la misión.
- Existen buenas relaciones de comunicación entre el departamento comercial y las demás áreas de la entidad.
- Tiene definida la cartera de productos así como sus precios.
- Cuentan con equipo de venta debidamente seleccionado y capacitado para su labor.

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

- No se conoce por parte de los directivos las perspectivas de costo y disponibilidad de recursos naturales.
- No se conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos que puedan afectarla.
- No se aplican las encuestas de forma sistemática para conocer la opinión de los clientes a cerca del servicio.
- No se han hecho estudios de mercado que permitan conocer las preferencias de los clientes.
- La empresa no dispone de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorarlos y escoger los mejores.
- No se ha desarrollado una estrategia de posicionamiento y mezcla de marketing adecuada para cada segmento.
- No tienen definido un grupo responsable de las actividades de marketing.
- No existe un sistema de marketing.
- No están definidas las estrategias de comunicación.
- No existe una estrategia para la distribución de productos/servicios.
- No se confecciona el plan de marketing.
- No se estima el mercado potencial.
- No se realizan análisis de costos de marketing.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO Y APLICACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MAYORISTA ITH HOLGUÍN

2.1 Descripción de la metodología de Stanton, 2000 propuesta para la confección del plan de marketing de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

La metodología seleccionada (Stanton, 2000), a partir de sustentos analizados en la construcción del marco teórico referencial, contempla funciones específicas que posibilitan su utilidad práctica. Resulta perfectamente aplicable a la organización objeto de estudio y, aunque pudiera resultar insuficiente su validación experimental, ya ha sido comprobada su eficacia práctica en varias unidades estudiadas.

A grandes rasgos, la metodología de confección de plan de marketing seleccionada, se sustenta en los siguientes principios:

- **Carácter participativo:** En la entidad objeto de estudio existe un compromiso de la dirección en la implementación del plan de marketing. Su elaboración permite mostrar datos y criterios facilitados por los distintos especialistas (comerciales, logístico, transporte y recursos humanos).
- **Flexibilidad o adaptabilidad:** La metodología permite adaptarse a las condiciones prácticas de la organización. Los cambios en el entorno en que esta incursiona podrán modificarse así como trazar nuevos objetivos y estrategias de comercialización.
- **Dinamismo:** El diseño e implementación del plan de marketing viabilizará en la entidad objeto de estudio un incremento del dinamismo comercial a todos los niveles organizativo.
- **Mejora:** La metodología utilizada en la confección del plan de marketing permite el control sistemático y planificar acciones correctivas en caso de ser necesario.
- **Sustentabilidad económica:** La confección del plan de marketing establece un presupuesto, que puede ser ajustable al presupuesto destinado al área comercial. Este tiene como objetivo alcanzar una utilidad que proporcione a la empresa rentabilidad, por lo que la correcta distribución de este es un factor clave que determina la ganancia de la empresa.

Estructura de la metodología de Stanton, 2000

Fase I. Resumen para ejecutivo

Objetivo: Dar a conocer los principales objetivos y recomendaciones que se desean alcanzar. Informar, ilustrar y orientar a los directivos sobre las principales proyecciones de actuación en el mercado y los productos, lo que permitirá que la alta gerencia entienda rápidamente los aspectos principales del plan.

Herramientas:

Revisión, análisis y síntesis del plan de marketing concluido.

Tareas:

- Realizar un texto directo y breve.
- Incluir razones para que la organización se guíe por el plan de marketing.
- Definir los principales objetivos y resumir los datos que brinden información económica.

Fase II. Situación actual del marketing

Objetivo: Analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto, ya sea de forma positiva o negativa.

Herramientas:

Revisión documental, análisis de datos, observación, entrevistas y encuestas.

Tareas:

- Descripción de las variables del macroentorno más representativas para la empresa. Son las que afectan a todo el sector en el que la empresa está inmerso.

Análisis del entorno económico: Son factores como el PIB, la inflación o los tipos de interés, el déficit público así como proyectos, inversiones y otros aspectos que afecten a la empresa.

Análisis del entorno medioambiental: Existen situaciones que constituyen amenazas u oportunidades para la empresa.

Análisis del entorno político y legal: Cuestiones legales que pueden afectar cualquier aspecto de la comercialización.

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

➤ Descripción de la situación y perspectiva del sector concreto en el que la empresa participa.

Descripción del mercado

Paso 1: Realizar una caracterización del cliente. Se da a conocer quién es, que necesidades y deseos tiene, y sobre todo, que necesitará y deseará mañana; que necesidades se cubren, cuales no; resaltar su poder adquisitivo y crecimiento de su industria así como factores que destaquen unos de otros.

Paso 2: Valorar a los clientes en cuanto a puntualidad de pago, fidelidad y satisfacción.

Paso 3: Resaltar los motivos por los que el mercado objetivo está dispuesto a comprar el producto. Conocer el nivel de posicionamiento, posicionarse en la mente del consumidor para que este perciba de manera positiva a la empresa y así, paralelamente, posicionarse en el mercado de forma más competitiva.

Análisis de las ventas

Paso 1: Valorar la organización comercial (organización de la fuerza de venta, la política de venta, el proceso de negociación).

Paso 2: Realizar un análisis partiendo de la construcción de varias series de datos para una descripción detallada del comportamiento de las ventas. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles. Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con el mercado total.

Distribución geográfica

Paso 1: Señalar la distribución geográfica del mercado real a partir del reparto del volumen de ventas en diferentes zonas (ciudades, provincias, regiones o países).

Paso 2: Cuantificar el volumen del mercado (real y potencial). Evaluar el momento real (comportamiento histórico de la demanda, número de productos que se venden al año, cantidad total e importe). Si es muy nuevo, buscar referencias de productos sustitutos o similares.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
También hay que considerar el mercado potencial (es decir, el número de clientes y el volumen de ventas que teóricamente es posible alcanzar).

Características especiales del mercado

Paso 1: Analizar si el mercado que se pretende (público objetivo) tiene características especiales como las siguientes: estacionalidad (si es un mercado con fuertes desequilibrios de ventas en determinados períodos del año, reglamentación legal (si existen importantes límites legales respecto a la actividad empresarial), ritmo del cambio tecnológico (si se trata de un mercado en el que los nuevos productos quedan obsoletos con gran rapidez) y obligatoriedad de canales (canales de distribución casi obligatorios).

Segmentación de mercado

Paso 1: Segmentar el mercado para determinar el tipo de empresa más rentable y que tiene más potencial. Algunos criterios a utilizar para segmentar el mercado industrial pueden ser: volumen de ventas de la empresa, aplicación o uso del producto, etc.

Paso 2: Después de redefinir el actual mercado objetivo para explotar su potencial de compras, hay que comparar el mercado propio con una clasificación de industria para seleccionar aquellos clientes con mayor potencial. Tanto si ya son clientes de la empresa como si no, los clientes con fuerte potencial son fundamentales y requieren un trato especial.

Competencia

Este punto proporciona una idea del comportamiento de la empresa en cuestiones de marketing frente a los competidores. Este paso obliga a considerar las tácticas y estrategias propias, sus diferencias y similitudes con respecto a las de la competencia. Es posible que en ella se incluya a empresas que también ofrecen productos alternativos o de sustitución.

Paso 1: Informarse sobre su actuación y establecer una comparación con el proyecto de empresa, destacando así si está en una situación fuerte o débil respecto a la competencia. Es aconsejable observar tendencia en: quienes son los competidores, cuanto venden, posicionamiento, niveles de conocimiento de los productos de la competencia respecto a los de la empresa, cuotas de mercado, los segmentos del mercado a los que se dirige, tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y que estrategias de marketing le han permitido alcanzar

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
dicho éxito, su cartera de proveedores, sus políticas de precios, producto, distribución y promoción; conocer de las innovaciones que conducen a nuevos productos cuyo desempeño afecta la demanda de los productos que ofrece la empresa.

Paso 2: Analizar y comparar las ventajas e inconvenientes que tiene el negocio del vecino, sus estrategias de éxito, sus puntos débiles, etc.

Proveedores

Paso 1: Caracterizar la cartera de suministradores y las relaciones con estos.

- Análisis de las variables que conforman la mezcla de marketing.

Producto

Un incremento en el conocimiento del producto y de sus características por parte del público, se traduce en un aumento de las ventas; por tanto, el conocimiento del producto es un importante termómetro del éxito futuro.

Paso 1: Describir las líneas de productos o servicios que se ofrecen y las características fundamentales de los mismos.

Paso 2: Conocer los logros y los defectos que según la opinión del público tenga el producto.

Paso 3: Buscar los atributos que son más importantes para el público y estudiar la manera de como la empresa los afronta en comparación a la competencia.

Paso 4: Estudiar la frecuencia de compra, el porcentaje de usuarios que han probado el producto, el porcentaje que ha repetido, los motivos, etc.

Precio

El precio es un elemento esencial del proceso de marketing. Un precio excesivamente alto puede propiciar la aparición de competidores. Por el contrario, un precio muy bajo puede dañar la imagen del producto ya que el consumidor pensará que se le vende mala calidad.

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio: el precio en relación a los competidores, la distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores, la estructura de costos del producto y el comportamiento histórico de los precios.

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

Distribución

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por la empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa. El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

Paso 1: Evaluar los diferentes canales y sus tendencias, la zona geográfica, el método de venta y el personal de venta.

Paso 2: Considerar que medio de transporte se adapta mejor, tanto a las compras como a las ventas, analizando su capacidad. Tener en cuenta la seguridad que ofrece en el traslado de la mercancía y en las operaciones de carga y descarga, manipulación de la misma, así como la regularidad y puntualidad del servicio y en la cobertura del riesgo de la mercancía. Valorar si es suficiente o no el parque automotriz con que cuenta la empresa.

Promoción

Valorar la efectividad de los distintos métodos usados para promocionar los productos o servicios de la empresa.

Paso 1: Proporcionar los distintos mecanismos que son utilizados por la empresa para dar a conocer el producto y (o) servicio: oferta directa, teléfono, publicidad por anuncios, correo, radio, televisión u otros. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones.

Fase III. Análisis D.A.F.O

Objetivo: Analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas con las que se va a encontrar en el ejercicio de su actividad.

Herramientas:

Entrevista, observación, análisis de datos, matriz de evaluación de factores internos (MEFI), matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Tareas:

- Mostrar las debilidades y fortalezas de la empresa.

Puntos débiles o debilidades de una empresa son aquellos aspectos que suponen una desventaja comparativa frente a empresas competidoras.

Puntos fuertes, fortalezas o fuerzas de una empresa son aquellos aspectos de la misma que suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

- Mostrar las amenazas y oportunidades de la empresa.

Las amenazas son situaciones que si no se afrontan adecuadamente pueden situar a la empresa en peor situación competitiva.

Las oportunidades son situaciones del entorno que permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.

- Confeccionar la matriz DAFO a través de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Describir el resultado.

Fase IV. Objetivos y problemas

Objetivo: Declarar los objetivos que limitan competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ellos, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja, así como especificar los problemas que la empresa desea resolver al término del plan.

Herramientas:

Revisión de documentos y redacción de un informe técnico.

Tareas:

- Redactar los objetivos o ventajas competitivas y los problemas.

Paso 1: Dar a conocer que es exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar y cuando puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Fase V. Estrategias de marketing

Objetivo: Orientar la estrategia de marketing general para alcanzar sus objetivos.

La estrategia de marketing es: “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”, es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Herramientas:

Análisis de las matrices.

Tareas:

- Describir las estrategias mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

Mercados metas: Sobre el estudio realizado para determinar el mercado al que va dirigido el producto se pueden construir estrategias. Se puede ampliar a un nuevo mercado, centrarse en un mercado con gran potencial, etc.

Mezcla de marketing: Se pueden estudiar métodos para incentivar la fidelidad y aumentar la rentabilidad. Un factor a considerar es si se fijarán precios inferiores o superiores a la competencia. Se estudia si se utilizará el precio para comunicar un posicionamiento. Es habitual fijar precios bajos para lograr una posición ventajosa frente a la competencia. Este ítem se desarrolla de diferente forma según si se trata de una venta a detallistas, un producto de masas o una empresa con clientes industriales. Hay que determinar en que zona deben redoblar los esfuerzos, si se necesitan nuevos almacenes, el medio de transporte, la cobertura deseada, la penetración adecuada en los mercados existentes y en los nuevos. Las promociones se realizan para cubrir necesidades concretas en un período de tiempo limitado. Las estrategias de promoción en esta parte del plan de marketing fijarán las áreas relevantes a considerar posteriormente en él.

Nivel de gastos de marketing: Detallan la distribución del presupuesto del plan de marketing. Hay que decidir si se incrementarán o disminuirán las ventas de productos, gamas, almacenes, regiones geográficas, o se atraerán más consumidores. En muchos casos es imposible incrementar las ventas sin aumentar el presupuesto. Hay que tener en cuenta todos los gastos.

Fase VI. Plan de acción

Objetivo: Definir cual va a ser el público objetivo, así como las 4 variables del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción, detallando las acciones que habrá que poner en marcha para cada una de ellas:

Herramientas:

Análisis tabular.

Tareas:

- Elaborar un programa de acción necesario para implementar las estrategias propuestas.

Fase VII. Presupuesto

Objetivos: Proyectar planes de acción donde el gerente pueda formular un presupuesto de apoyo.

Herramientas:

Indicadores económicos - financieros.

Tareas:

- Confeccionar una tabla, donde se desglose el presupuesto total en los indicadores que se han analizado.

Tener en cuenta la estrecha relación que debe tener la fijación del presupuesto de marketing con la previsión de ventas y con lo que va a producir en términos económicos dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas.

Fase VIII. Controles

Objetivos: Indica cómo se controlará el programa de acción.

Herramientas:

Técnicas de control.

Tareas:

- Establecer una planificación tabular de las acciones de control necesarias.

2.2 Aplicación de la metodología de Stanton, 2000 para el diseño del plan de marketing de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín

Fase I. Resumen para ejecutivo

La actualización del modelo económico cubano exige a las empresas que sean más competitivas, más eficientes y capaces de sustentarse por sí misma; deben alcanzar un desarrollo que les permita ser rentables, por lo que se hace preponderante obtener un altísimo nivel en la gestión. La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín no queda eximida de esas influencias y debe revisar y adecuar su sistema de comercialización, mantener y continuar mejorando la satisfacción de sus clientes actuales, ganar nuevos clientes y lograr ventas cada vez más significativas.

Para ello se proyecta hacia elevar los ingresos por concepto de ventas superiores a los 14 millones de CUC en el período 2013-2014, objetivo para el cual deberá trabajar intensamente hacia la mejora continua de las ofertas ya existentes, para lo que es necesario el trazado de estrategias que permitan lograr un buen posicionamiento en el mercado. La comercializadora es el principal distribuidor del territorio Holguín-Granma con una amplia oferta de productos exclusivos y un personal de ventas experimentado, fortalezas que sin duda alguna contrarrestan la inestabilidad en los suministros provenientes de las divisiones importadoras, de los productores nacionales y la elevada centralización en la toma de decisiones por parte del MINTUR.

Los objetivos trazados están encaminados a elevar paulatinamente los indicadores económicos de la empresa teniendo en cuenta los cambios del entorno. Estos objetivos estarán acompañados de un gasto de 709 600.00 CUC y un costo de la mercancía vendida de 13314,0 MCUC, pero con respuesta positiva pues generará 44 800.00 CUC de utilidad para la empresa.

Fase II. Situación actual del marketing

A continuación se analizarán todos aquellos aspectos que de una manera indirecta afectan a la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín. Estos no pueden ser solucionados por la entidad por lo que debe adaptarse paulatinamente a dichas circunstancias para así maximizar o minimizar según sea el caso el impacto que pueden tener para su gestión comercial.

Entorno económico

Un elemento importante que es necesario destacar por la incidencia en la operación de la entidad es el proceso de perfeccionamiento empresarial que se lleva a cabo en el país y en el que la empresa se encuentra en una etapa de mejoramiento, que conllevará a la elevación de la eficiencia y eficacia, factores favorables para la entidad.

Según la oficina nacional de estadísticas e información (ONEI) el número de visitantes a Cuba ha tenido una variabilidad con tendencia creciente en el quinquenio 2009-2012, escalando hasta llegar a la cifra de 2 838 607 en el año 2012 lo que constituye la mayor cantidad en los últimos 5 años (anexo 7). Ciertamente el arribo de visitantes a la isla provoca un impacto positivo para la empresa, pues genera un incremento en el consumo de insumos y alimentos a las distintas instalaciones hoteleras y extrahoteleras.

El sector del turismo lleva a cabo un amplio proceso de desarrollo inversionista que incluye a la provincia Holguín, con la apertura de nuevos hoteles entre los que se encuentra el hotel Ordoño perteneciente al grupo Cubanacán y la ampliación de algunos existentes como el Blou Costa Verde del grupo Gaviota. Sin duda alguna existe un gran potencial de venta con la inclusión de posibles clientes o ampliación de la infraestructura lo cual representa una oportunidad para la comercializadora.

Entorno medioambiental

En las zonas costeras se producen la mayor incidencia de acciones climáticas. Dos de las UEB están ubicadas en zonas litorales por lo que están expuestas a situaciones desfavorables, sin embargo se encuentran preparadas para eventos climáticos que puedan producir pérdidas a la empresa. El entorno de la provincia Holguín constituye uno de los más ricos escenarios de la

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
naturaleza cubana, desarrollándose como un importante destino turístico a nivel nacional lo que influye de manera positiva.

Entorno político y legal

La política trazada por la máxima dirección del país es la sustitución paulatina de las importaciones en la medida en que se vislumbre una recuperación de la industria nacional. La comercialización de productos importados se ha visto afectada al ser sustituidos por la producción nacional, que no siempre satisface las expectativas al carecer de la calidad requerida. En el ámbito legislativo existe un compendio de normas que abarcan y regulan las diversas actividades del ministerio y del grupo empresarial como sabio reflejo de las normativas generales establecidas en el país. De tal suerte se han venido emitiendo instrucciones, resoluciones y circulares que norman el procedimiento de la actividad empresarial imposibilitando la libre toma de decisiones. Algunas de estas son: Res No P-88 Ministerio Finanzas y Precios, aprueba con carácter de máxima, la tasa de recargo comercial en moneda nacional y su componente en pesos convertibles que aplica la Comercializadora ITH S.A. y la instrucción 01/2011 del ministerio para procesar los productos de lento movimiento, entre otras.

Descripción del mercado

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín opera en el mercado formado por empresas que prestan principalmente servicios hoteleros y extrahoteleros. Los clientes que disfrutan y contratan los servicios de la instalación se pueden definir por grupo pues cada compañía tiene distribuidos diferentes establecimientos en el territorio Holguín - Granma.

El primer grupo está compuesto por los hoteles de la compañía Cubanacán con categorías de 3 estrellas como los hoteles Atlántico y Marea del Portillo y 4 estrellas como el hotel Las Brisas. Estos brindan una amplia gama de servicios sobre una tendencia a la modalidad del todo incluido, destinados a clientes extranjeros y nacionales. Prestigiados por la calidad y sostenibilidad del producto que ofrecen, privilegiada ubicación geográfica con un excelente posicionamiento en el mercado que le permiten conservar su identidad. Cuentan con un poder adquisitivo alto, al cuidado de sus costos. Sus posibilidades de pago son circunstanciales y poseen perspectivas de ampliar sus capacidades de forma inmediata y futura acompañados del mejoramiento constante de su imagen.

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

El segundo conjunto lo integran los hoteles del grupo corporativo Gaviota S.A., de categoría 4 estrellas como el hotel Occidental Gran Playa Turquesa y de 5 estrellas como los hoteles Paradisus Río de Oro y el Playa Pesquero. Altos niveles de confort en el alojamiento, enmarcados en prestar servicio al turismo internacional. Trabajan para satisfacer las necesidades de quienes los eligen, con expectativa de convertirse en líderes y preferidos en el mercado que incursionan. Clientes que velan indudablemente por sus costos y una alta calidad en el servicio. Resueltos a la compra de productos cuyos precios respondan a sus exigencias de calidad sobre la base de su disposición a pagar por ello. Constituyen el bloque de mayor poder adquisitivo, el que responde con mayor prontitud y seriedad ante los pagos y el que posee además los mayores niveles de administración conjunta. Cuenta con los mayores planes de inversión en el territorio, proyectándose a la construcción y ampliación de instalaciones.

Un tercer grupo establecido por los hoteles que conforman la cadena de turismo Islazul tales como: el hotel Pernik, El Bosque y Miraflores con predominio en la prestación del servicio al turismo nacional e internacional. Ingresos en divisas destinados fundamentalmente al mantenimiento de los servicios que generan este tipo de moneda a fin de promover sus propias inversiones. Poder adquisitivo medio y con lentas posibilidades de crecimiento en las inversiones. Su capacidad de compra es también media y su gestión de pago aceptable.

El cuarto grupo abarca las entidades que se dedican a las actividades extrahoteleras que brindan a sus clientes diversos productos y servicios recreativos. Tienen en la gastronomía la principal fortaleza la cual constituye un complemento de la oferta recreativa, continúan apostando cada día por mayor calidad, mejores servicios y una cocina de altos quilates. Es divisible en 2 subgrupos. El primero está definido por extrahoteleros como Palmares, SERVISA y Marina Marlin cuyos ingresos son más fuertes, respaldan sus productos con calidad, la cual están dispuestos a pagar y lo hacen en un corto plazo pues sus utilidades lo permiten. Poseen perspectivas de crecimiento y tienden a aumentar sus capacidades de compra. El éxito de su diferencia con respecto al otro subgrupo radica esencialmente en su ubicación geográfica, la que se sitúa en su mayor parte dentro del propio polo. El otro subgrupo enmarca aquellas empresas extrahoteleras cuyo poder adquisitivo es medio, sus posibilidades de inversión dependen grandemente del retorno que de las ya existentes sean capaces de obtener, por su

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
pequeño margen de utilidades, las que se obtienen sobre la base de adquirir productos a bajos costos, se encuentran restringidos en el momento de las compras y las oportunidades de pago son lentas.

El quinto grupo está conformado por diferentes instalaciones que integran las distintas dependencias del MINTUR (FINTUR, CUBATUR, EMPRESTUR y otros). Para desarrollar su función de apoyo al turismo cuentan con un reducido presupuesto que condiciona su potencial de compra, el cual se reduce a la adquisición de productos de bajos precios para suplir sus necesidades elementales. Su gestión de pago es buena y sus perspectivas de desarrollo no representan grandes variaciones en su comportamiento de compra .

Para el sexto grupo están las entidades no turísticas o terceros cuyos intereses en la adquisición de productos difieren, con potencial de compra condicionado por la actividad que realizan. Tendencia en el aumento de los niveles de compra e independencia paulatina de sus posibilidades de pago. Este grupo posee amplias posibilidades de explotación.

Los clientes actuales en su mayoría se mantienen fieles a la empresa, el 77,8 % según los resultados obtenidos de la encuesta aplicada (anexo 8) manifiesta que siempre busca a la comercializadora para efectuar sus compras. Están dispuestos a comprar a la empresa por la oferta de productos de buena calidad según el 67,7 % de ellos. En segundo lugar por la cercanía según el 55,5 % y por último por los precios considerados justos en su totalidad y la facilidad de pago capaz de satisfacer al 72,2 % de los clientes y sentir conforme al 38,8 %.

Nivel de posicionamiento: La empresa es conocida por sus clientes por el profesionalismo de sus trabajadores, su correcta actitud al dar la bienvenida, por los precios justos, por ofrecer productos de buena calidad y efectuar una buena entrega a su almacén considerada así por un 61,1% y de excelente en un 38,9%.

La fuerza de venta en la empresa está organizada (anexo 9) por criterio de zona, a nivel de empresa existe una dirección comercial que traza los lineamientos de trabajo y la política comercial de la empresa, se ocupa directamente de ejecutar las compras de todos los productos demandados apoyándose en el trabajo de 3 especialistas comerciales, asesora metodológicamente y controla las UEB de la empresa en los aspectos relacionados con las compras y las ventas.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 Los negocios de la entidad se formalizan a través de los contratos de compra-venta y contratos en consignación, los cuales son precedidos de estudios de factibilidad que tienen en cuenta fundamentalmente factores como: disponibilidad, precios, formas y términos de pago, solvencia y liquidez, calidad de los productos, condiciones de entrega y estabilidad.

Análisis de las ventas en el período 2010-2012

A continuación se presenta como se comportaron las ventas (anexo 10) en los últimos tres años (2010, 2011 y 2012). Los datos recopilados en el sistema de inventario de la empresa se dan en pesos convertibles.

Las ventas totales de la empresa han tenido una tendencia positiva, en el año 2011 estuvieron 11,5 % por encima de lo logrado en el 2010 mientras que en el 2012 se obtuvo un 8,5 % más de lo obtenido en el año que lo precedió lo que refleja el momento importante que está percibiendo la empresa. En el gráfico 2.1 se muestra el comportamiento de los grupos de clientes en cuanto a los ingresos por concepto de ventas que han aportado a la comercializadora en el período.

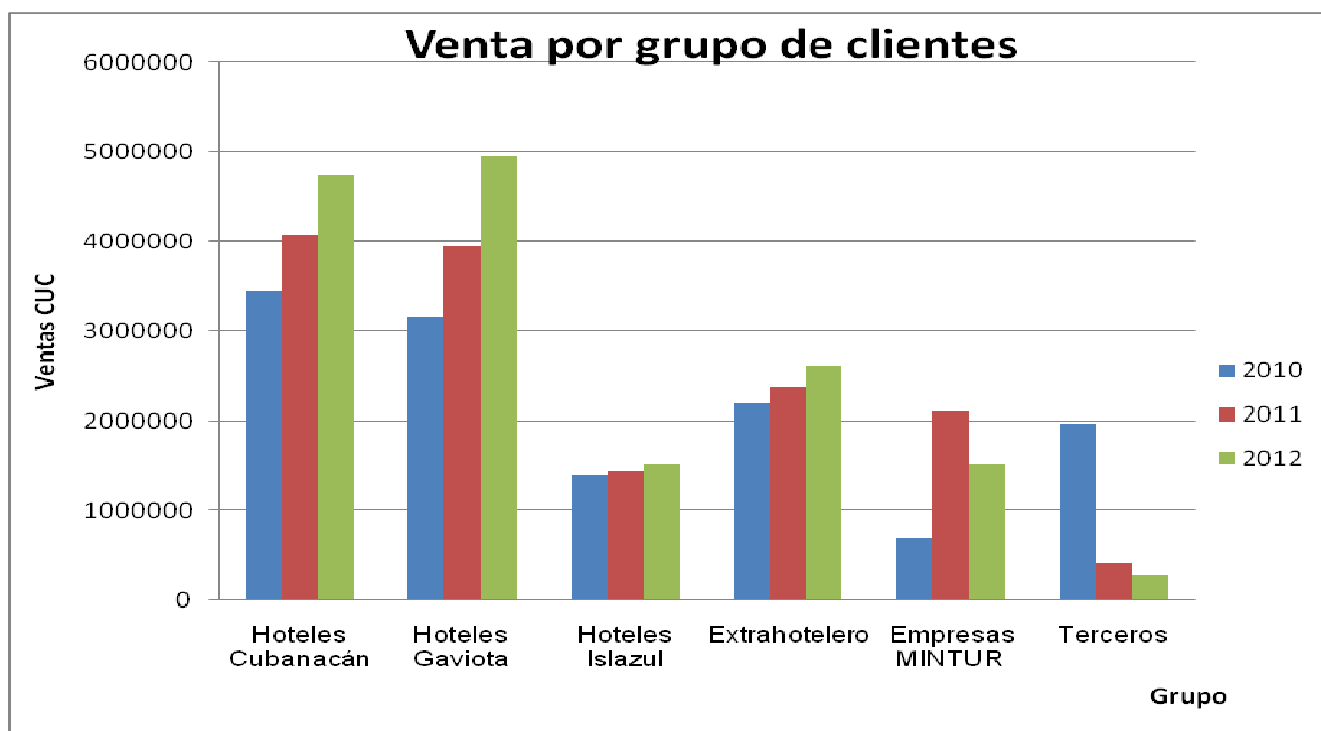


Gráfico 2.1 Comportamiento de las ventas a los grupos de clientes (2010-2012).
 Fuente: Elaboración propia.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
El grupo Cubanacán ha mostrado ser un consumidor muy fuerte efectuando compras por encima de los cuatro millones de pesos convertibles en los años 2011 y 2012 con un crecimiento respecto al año que le precede del 17,9 % y el 16,1 % respectivamente. Llevan la vanguardia los hoteles Las Brisas que en el último año sus compras llegaron a los 2 062 694.80 de pesos convertibles y Atlántico con 1 611 503.60 pesos convertibles. Ambos clientes tienden a incrementar sus adquisiciones y acogen el 77,7 % del total de las compras hechas por el grupo. De forma general todos los clientes del grupo se comportan de forma estable y con propensión a escalar en sus niveles de compra.

El grupo de hoteles perteneciente a Gaviota elevó en el 2012 su nivel de compra en un 25,4 % con respecto al año anterior quedando muy cerca de los cinco millones de pesos convertibles lo que lo convertiría en el grupo de cliente que primero llegue a esa cifra. Todos los hoteles que pertenecen a este grupo han ido en ascenso en sus adquisiciones, sobresaliendo el Playa Pesquero con 1 872 099.50 de pesos convertibles ocupando el 37,9 % de las compras totales del grupo. Todavía se puede explotar más el potencial que representan grandes del servicio hotelero como Paradisus Río de Oro, Sol Río de Mares-Lunas y demás del área.

Con variabilidad positiva año tras año se alza el grupo hotelero Islazul como uno de los más seguro y constante de los clientes, aunque es más reservado en sus compras ha mostrado un tradicional aporte de más de un millón de pesos convertibles llegando a la cifra de 1.5 millones en el 2012. En este grupo se destaca el hotel Sierra Maestra en Granma con compras que han ido en ascenso a través de los últimos tres años. En el año 2011 y 2012 ha ocupado el 21,1 % y el 20,8 % de las compras totales de la cadena a la empresa superando en ambos años los 300 mil CUC. El hotel Pernik uno de los más fuertes compradores aunque no como en el 2010 se mantiene aportando ingresos por encima de los 200 mil CUC que junto al hotel El Bosque y el hotel Miraflores han exhibido porcentajes relevantes dentro del grupo. Cabe resaltar otros hoteles que no poseen amplias sumas pero tienden a incrementar sus compras como el hotel Villa Bayamo, Villa Balcón de la Sierra, Guacanayabo y Niquero. Villa Don Lino uno de los más poderosos de este grupo ha decaído sus compras en el 2012 con una notable diferencia con respecto al 2011, aun así sus compras superan los 150 mil pesos convertibles.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Por otra parte el mayor grupo de clientes actuales lo constituyen aquellos que brindan servicios extrahoteleros, aunque tienen promedios de compras más discretos, constituyen un bloque estable que proporciona entre el 16 % y el 17 % de los ingresos que generan las ventas de la empresa. Con características ascendentes en sus compras aportan a la contabilidad de la empresa hasta 2 609 839.27 pesos convertibles cifra que alcanzaron en el año 2012. El grupo extrahotelero Palmares una potencia en el país en este servicio es el de mejor constancia en compras alrededor del millón de pesos convertibles, siempre ha estado entre los primeros de este grupo al igual que SERVISA que ha mostrado un ascenso positivo para la empresa. También destacan las instituciones extrahoteleras de Gaviota efectuando compras que representan una notable diferencia de más del 50 % en el año 2012 con respecto al 2011.

Las distintas organizaciones dependientes del MINTUR aunque un poco irregular en sus compras siempre aporta dividendos importantes. Constituyen un grupo bien extenso compuesto por 19 empresas que brindan servicios de apoyo al turismo. En el año 2011 donde proporcionaron 2 111 128.87 CUC, el 14,7 % de los ingresos a la comercializadora con una variación del 208 % con respecto al año 2010 lo que indica que puede realizar compras significativas. Se destacan la Unidad Empresarial de Base y Emprester SA sucursal Holguín.

Los terceros en el 2010 integraban un conjunto bien extenso que proporcionaba el 15,3 % de los ingresos pero ha decaído su nivel de compra a medida que decrece el número de entidades autorizadas a comprar a la comercializadora, al punto de solo aportar el 1,9 %, 278 387.51 pesos convertibles resaltando EGREN comercial, el aeropuerto internacional y UEB Catering y Gastrón.

La tabla #1 muestra el cumplimiento del plan (en CUC) de ventas, costo de la mercancía vendida, los gastos asociados a la venta y utilidades en el año 2012. Se observa que se cumplió el plan de ventas en un 118 % por lo que el costo y los gastos asociados tanto operacionales, administrativos como financieros aumentaron, sin embargo las utilidades obtenidas mostraron un balance positivo con respecto a lo trazado en el plan excediéndose en un 26 %. Dentro de los gastos operacionales se destacan los servicios contratados, la electricidad y el combustible además de la partida de gastos financieros.

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

Plan (2012)	Real (2012)	Diferencia	%
Ventas netas 13 130 000.00	Ventas netas 15 581 881.06	2 451 881.06	118
Costo de mercancía vendida 12 014 000.00	Costo de mercancía vendida 13 853 552.59	1 839 552.59	115
Gastos asociados 688 000.00	Gastos asociados 1 185 367.12	497 367.12	172
Utilidad 428 000.00	Utilidad 542 961.35	114 961.35	126

Tabla #1 Comparación plan-real de ventas, costos, gastos y utilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Distribución geográfica del mercado

La Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín se encuentra geográficamente en el centro de las 5 provincias orientales, una posición favorable al estar ubicadas todas sus UEB próximas a los polos turísticos de las provincias Holguín y Granma, lo que permite la comercialización a otras provincias como Las Tunas y centrar los envíos de mercancía desde los suministradores principales, aspectos que constituyen una ventaja con relación a la competencia.

El gráfico 2.2 muestra el comportamiento de los ingresos por concepto de ventas al mercado objetivo, repartido en tres zonas del oriente cubano, Guardalavaca, Holguín y Granma (anexo 11). Se observa que el polo turístico de Guardalavaca ingresa el 60 % por concepto de ventas a la comercializadora con un aumento progresivo, en el último año 2012 lo hizo en un 21,8 % con respecto al año 2011 debido al crecimiento de las ventas a los hoteles del grupo Gaviota Todo lo contrario de la UEB Holguín y UEB Granma quienes han experimentado un descenso en sus ventas del 7,1 % y el 3,1 % respectivamente debido a reajustes del presupuesto para productos industriales, deficitarios de productos básicos en la temporada alta y la disminución de ventas a terceros.

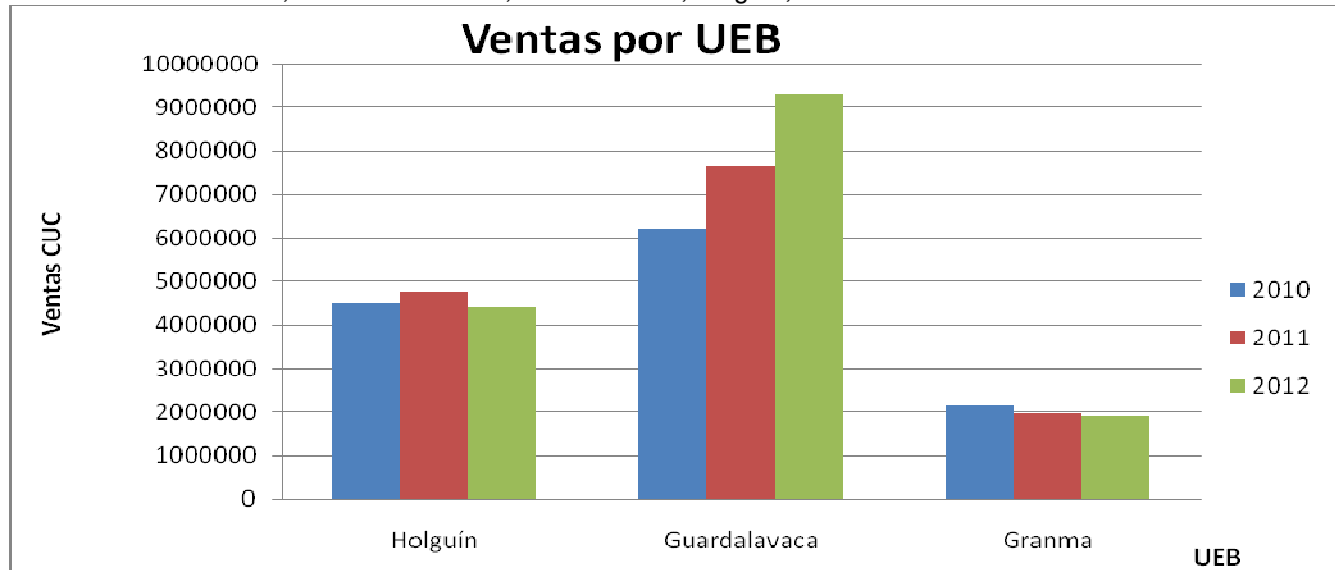


Gráfico 2.2 Comportamiento de las ventas por UEB en el período 2010-2012.

Fuente. Elaboración propia.

UEB	Clientes Actuales	Hoteles Cubanacán	Hoteles Gaviota	Hoteles Islazul	Extra hotel.	Otros MINTUR	Tercer.
Hg	38	2	-	4	10	11	11
Gv	26	2	8	2	11	2	1
Gr	29	2	-	8	8	5	6
TOT.	93	6	8	14	29	18	18

Tabla #2 Cartera de clientes de la empresa distribuidos por las UEB.

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla #2, Holguín (Hg) tiene en su haber una cartera de 38 clientes, el 41% de los clientes que posee la empresa. La compañía Cubanacán tiene 2 hoteles en esta área y 4 la cadena Islazul. Además de 11 empresas que brindan servicios al sector turístico tiene 10 clientes extrahoteleros que pertenecen a Palmares, Caracol, SERVISA, CIMEX y MINTUR. Esta UEB posee el máximo número de terceros con un total de 11.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 La UEB Guardalavaca (Gv) cuenta con una cartera de 26 clientes, el 28 % de la cantidad total de la empresa. Entre sus clientes se encuentran aquellos hoteles con más alto poder de compra repartido en 8 que pertenecen al grupo Gaviota, 2 a la compañía Cubanacán y 2 a la cadena Islazul. Tiene 11 empresas extrahoteleras que responden al MINTUR, Cubanacán y Gaviota. Dos que brindan apoyo al turismo y una del grupo de terceros.

La UEB Granma (Gr) posee una cartera de 29 clientes, el 31 % del total. La cadena Islazul muestra preferencia por esta localidad oriental al tener 8 instalaciones hoteleras mientras que Cubanacán posee 2. Cuenta con 5 empresas que pertenecen al MINTUR con finalidad de apoyo al turismo en la zona, además 8 extrahoteleros repartidos en Islazul, Palmares y MINTUR. Tiene 6 empresas que no tienen dependencia con el MINTUR.

La región donde opera la empresa consume anualmente alrededor de 2000 renglones de los 4 grupos de productos que comercializa la empresa, el 14 % corresponde a la línea de bebidas y alimentos refrigerados, el 20% a alimentos secos, el 22 % a insumos hoteleros y el 44 % a ferretería. El gráfico 2.3 muestra el comportamiento de la cantidad de promedio de renglones que consume cada zona, anualmente.

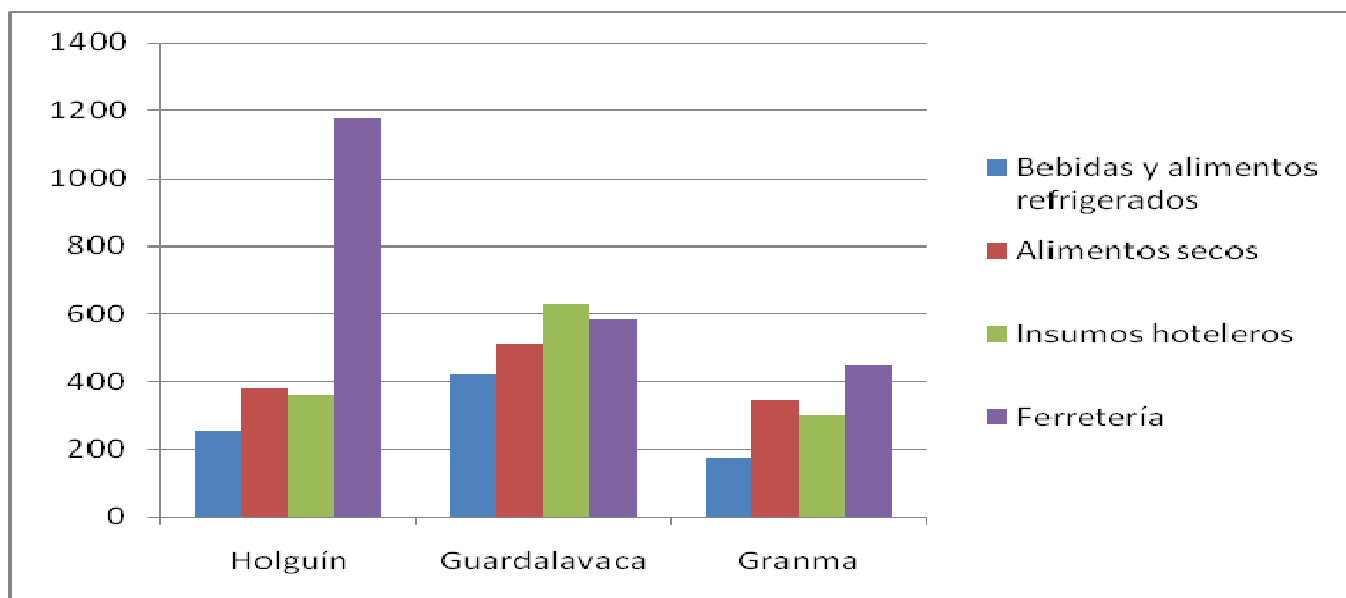


Gráfico 2.3 Comportamiento de la cantidad promedio de renglones por grupo de productos vendidos anualmente por cada UEB.

Fuente: Elaboración propia.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
 La zona que más alimentos (secos y refrigerados), bebidas e insumos consume (anexo 12) es el polo turístico de Guardalavaca condicionado por la dimensión del servicio hotelero mientras que en Holguín la compra de ferretería por encontrarse el mayor número de empresas que brindan servicio de apoyo a las instalaciones hoteleras y extrahoteleras.

En la tabla #3 se muestra los ingresos en MCUC que teóricamente es posible alcanzar de existir en la cartera de cliente de la empresa todos los terceros que tuvo en el 2010 comparado con lo obtenido realmente. En el año 2012 de existir la cantidad de clientes que no pertenecen al turismo que una vez compró a la comercializadora y que en este momento no se encuentran autorizados por el Ministerio del Turismo a comprar a la empresa por no pertenecer al mismo se hubiese alcanzado el 10,8 % más de lo logrado con los clientes actuales.

Período Real								
Grupo de clientes	2010	%	2011	%		2012	%	
		Tot		Tot	Var		Tot	Var
Turismo	10 890,7	84,7	13 936,5	97,1	28	15 303,4	98,1	9,8
Terceros	1 969,9	15,3	412,1	2,9	-79	278,3	1,9	-33
Total	12 860,7	100	14 348,7	100	11,5	15 581,8	100	8,5
Período Potencial								
Grupo de clientes	2010	%	2011	%		2012	%	
		Tot		Tot	Var		Tot	Var
Turismo	10 890,7	84,7	13 936,5	87,7	28	15 303,4	88,6	9,8
Terceros	1 969,9	15,3	1 969,9	12,3	-	1 969,9	11,4	-
Total	12 860,7	100	15 906,5	100	23,7	17 273,4	100	8,5

Tabla #3 Comparación de ingreso real y el ingreso potencial en el período 2010-2012.

Fuente: Elaboración propia.

Características especiales del mercado

La empresa como promedio obtiene 396 216.42 pesos convertibles mensual, el mes que más ingresos percibe es diciembre y el de menor es junio. También desciende sus ventas en los meses de julio y septiembre atribuido a la temporada baja en que se encuentra las entidades turísticas, principalmente los hoteles. Pese a esto se tienen 6 meses donde las ventas son bien elevadas lo que contrarresta esta situación negativa. El gráfico 2.4 muestra el promedio de ingreso por mes en el período de tres años (2010-2011-2012).



Gráfico 2.4 Promedio de ventas por mes en el período 2010-2012.

Fuente: Elaboración propia.

Segmentos de mercado

A propuesta del investigador, teniendo en cuenta el objeto social y la misión de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín y la principal vía de ingresos que son las ventas a empresas que pertenecen al MINTUR, debe tener como criterio de segmentación los siguientes:

Mercado primario

- Empresas que brindan servicios hoteleros al turismo.
- Empresas que representan el 9 % o más de los ingresos totales de la comercializadora.

Mercado secundario

- No estar en la clasificación anterior.
- Empresas que brindan servicios extrahoteleros al turismo.

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

- Empresas que brindan servicios de apoyo al turismo.
- Empresas que representan entre el 1 % y el 8,9 % de los ingresos totales de la comercializadora.

Mercado potencial

- No estar en la clasificación anterior.
- Empresas que representan hasta el 0,9 % de los ingresos totales de la comercializadora.

Con el apoyo de los datos que se muestran en el anexo 13 las empresas que están en el rango de los criterios mencionados se exponen en la tabla #4.

Mercado Primario	Mercado Secundario	Mercado Potencial
Hoteles Gaviota	Extrahotelera Palmares	Terceros
Hoteles Cubanacán	Extrahotelera SERVISA	
Hoteles Islazul	Extrahotelera Gaviota	
	Extrahotelera Campismo	
	Extrahotelera MINTUR	
	Extrahotelera Cubanacán	
	Extrahotelera Caracol	
	Extrahotelera Islazul	
	Extrahotelera CIMEX	
	Otros MINTUR	

Tabla #4 Segmentos de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Competencia

Se reconoce que en el territorio existen 2 grupos de competidores que están geográficamente muy cerca del mercado servido.

El primero AT Comercial perteneciente al GAE creado como suministrador principal de los clientes del grupo Gaviota cuya adquisición de productos la realiza de forma centralizada y la distribución de manera obligatoria, posee amplias posibilidades de dominio del mercado pues trabaja por resoluciones en la prestación de servicio. Se caracteriza por la comercialización de

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu una variada línea de productos, entre los que se encuentran: alimentos y bebidas, insumos hoteleros y ferretería. Los hoteles del polo turístico de Guardalavaca constituyen el 80 % de los ingresos que obtiene en el territorio de Holguín, dentro de la cartera de clientes también alberga hoteles de Islazul, extrahoteleros como Palmares y empresas como la de servicios del níquel (ESUNI).

El segundo D´ Leones, empresa cubana perteneciente a la Oficina del Historiador radicada en la capital del país con un representante comercial en la región de Holguín. No tienen almacenes ni oficinas radicados en el territorio pero tiene vendedores que visitan a los clientes para establecer contratos. Cuentan con un parque de equipos disponibles para poner la mercancía rápidamente en manos del cliente. Tienen en su cartera de productos bebidas y alimentos importados.

En la tabla #5 se puede apreciar la comparación entre la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín y la competencia, demostrándose que la comercializadora posee ventajas con relación a la competencia en el territorio.

Comercializadora ITH	AT Comercial	D´ Leones
Con infraestructura en Holguín y Granma	Con infraestructura Holguín (Rafael Freyre)	Sin infraestructura
Precios bajos	Precios medios	Altos precios
Almacenes grandes	Almacenes grandes	Sin almacenes
Cartera de Productos más completa	No comercializan equipos tecnológicos	Cartera de alimentos reducida
Exclusividad de algunas familias de productos (comidas especializadas)	No existen	No existen

Tabla #5: Comparación de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín con sus competidores.

Fuente: Diplomado básico en gestión turística de la Ing. Idalmis Escalona (comercial de la empresa).

Por último un tercer grupo de contendientes constituido por empresas productoras nacionales cuya función fundamental es producir, que se han decidido a enfrentar directamente las ventas al turismo con precios muy competitivos acrecentando por tanto la competencia.

Proveedores

Las relaciones con los proveedores extranjeros se hacen a través de contratos de compra – venta o de consignación con las propias divisiones importadoras de la casa matriz, es decir la División Importadora de Alimentos (DIDA) y la División Importadora de Productos Industriales y Equipos (DIPPIE), en la mayoría de las veces sin llegar a tener ningún tipo de contacto con dichos proveedores.

En las relaciones con los proveedores nacionales o firmas extranjeras radicadas en el país se contrata centralmente y solicitan los productos de forma directa. En la tabla #6 se muestra los proveedores y algunos de los productos que ofrecen.

Proveedor nacional	Productos
Bravo S.A.	Embutidos
Alimentos Río Zaza	Jugos, néctares, compotas y refrescos en polvo; rones; cremas
Los Portales	Aguas y refrescos latas
PROSA	Papel sanitario, servilletas, pañuelos faciales y papel jumbo
PROQUIMIA	Productos químicos, desengrasantes, desincrustante,
Empresa de Pinturas Vitral	Pinturas de vinyl y esmaltes
Ecasol	Aceite comestible
Papas & Co. S.A.	Salsa mayonesa
Coracán S.A	Refrescos en polvo
Empresa de Bebidas Camaguey	Vinagre y vino seco
Egame	Pierna de Cordero con hueso
Confruve Holguín	Conservas del tomate y frutas
CAI Arrocerero Echenique	Arroz 4 %
Cereales Santiago de Cuba	Harina de trigo
Gamby (Confitera Camaguey)	Pastas secas (pastas largas y pastas cortas)
Cubacafé Santiago de Cuba	Café
ESCAMBRAY	Vasos, platos, cubiertos desechables

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

Fábrica de Químicos (EQUIFA)	Bolsas desechables de todas las medidas
Cepil y las Textileras	Artículos de limpieza
Fabrica de Cemento	Cemento Cola
Adypel	Cinta de empaque
Castrol Cuba SA; Cuba Lub	Aceites y lubricantes automotriz
PROVARI	Insecticida y ambientadores

Tabla #6: Proveedores nacionales y algunos de sus productos.

Fuente: Elaboración propia.

Revisión del producto

Los productos líderes de la organización están definidos en una cartera de productos la cual se actualiza cada tres meses, aunque ocurren actualizaciones inmediatas por demandas imprevistas. Por la diversidad de productos (anexo 14) tanto de alimentos como industriales que demandan las instalaciones hoteleras y extrahoteleras de los polos turísticos y los terceros, la gama de productos a comercializar es muy amplia y variada, quedando organizada por familias o grupos de productos tales como:

- Bebidas y alimentos refrigerados.
- Alimentos secos.
- Insumos hoteleros.
- Ferretería y tecnología.

El 90 % de los productos que se comercializan son importados por no tener respuestas por la industria nacional (anexo 15).

El 70,5 % del total de los productos refrigerados son importados y están incluidos en los estándares de hoteles como aquellos que corresponden al grupo Gaviota. El 56.8% de las bebidas son importadas, entre ellas se encuentran las que no son producidas en el país y otras que a pesar de producirse en el país no satisfacen las demandas de los clientes y por tanto se han tenido que importar. El 40,5% del total de renglones de alimentos refrigerados y bebidas pertenece a la industria nacional mientras que el 59,5% es importado.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
El 5,7 % de los productos de alimentos secos pertenecen a la industria nacional y el 94,3 % son importados ya que en su mayoría no se producen en el país por no contar con las materias primas y la capacidad productiva para los altos consumos de la industria turística, dentro de la gama de estos productos importados se encuentran un número de 370 productos especializados que responden a especialidades de comidas internacionales. Señalando que estos renglones no son posibles sustituirlos ya que responden a servicios especializados y estandarizados por las diferentes cadenas turísticas.

El 91,7 % de los productos de insumo hotelero son importados ya que la mayoría de estos renglones por su complejidad no se producen en el país y tienen requerimientos y especificaciones técnicas para el sistema del turismo.

El 92 % de los productos de ferretería son importados ya que la mayoría de estos no se producen en el país, por sus requerimientos y especificaciones técnicas para el sistema del turismo que tienen que estar acorde a normas y exigencias internacionales que exige esta rama de la economía, además hay otros productos que se deben importar porque la producción nacional no cubre la demanda del país.

En el gráfico 2.5 se muestra el comportamiento de los ingresos que representan cada grupo de productos por de la venta de los mismos para la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín en el período 2010-2012. En el año 2012 se obtuvo ingresos de 15 581 881,06 pesos convertibles de ellos 6 549 289.48 CUC por el concepto de la venta de bebidas y alimentos refrigerados, 3 372 346.64 CUC por la venta de alimentos secos, 2 532 901.87 CUC por la venta de insumos hoteleros y 3 127 640.31 CUC por la venta de ferretería. Estos 4 grupos de productos experimentaron pequeñas variaciones en sus porcentajes con respecto a los años anteriores que refleja un comportamiento estable de forma general. La venta de alimentos refrigerados es la que mayor variación positiva tiene mientras que la venta de ferretería muestra los mayores desniveles.



Gráfico 2.5 Comportamiento de las ventas por grupo de productos en el período 2010-2012.

Fuente: Elaboración propia.

El 66,7 % de los clientes de la empresa considera buena la calidad de los productos que se ofertan mientras que un 33,3 % lo considera de excelente, para ningún cliente la calidad es tomada como mala o regular.

El 77,8 % de los clientes manifiesta que son frecuentes en sus visitas a la comercializadora mientras que el 22,2 % no tienen esa constancia, a pesar de lo descrito anteriormente todas las entidades hoteleras repiten en sus compras así como los extrahoteleros y empresas de apoyo al MINTUR.

Precio

Los precios están regulados por el Ministerio de Finanzas y Precios, normados por la Res (P88), que rige los márgenes comerciales para el grupo empresarial, por tipos de productos, los que son ínfimos con el objetivo de disminuir los costos a los clientes. Los mejores precios se logran mediante las licitaciones de contratos con proveedores extranjeros dependiendo del tipo de contrato, compraventa, consignación e inversiones con créditos financieros.

Distribución

Se utiliza el nivel de distribución cero (0) con UEB de ventas ubicadas de forma estratégica en los sitios del territorio que más afluencia tiene de empresas que brindan servicios hoteleros, extrahoteleros y de apoyo al turismo.

Para desarrollar la actividad fundamental, la entidad cuenta con una plantilla aprobada de 124 trabajadores cubierta al 98,3 %. La fuerza de venta tiene un promedio de 15 años de trabajo para la empresa lo cual muestra el grado de experiencia que posee.

La empresa cuenta con cuatro bases de almacenes localizados en Guardalavaca, Holguín, Marea del Portillo y Bayamo.

La UEB Holguín se encuentra en esta ciudad, con la mayor base de almacenes para un total de 4: almacén de insumos y ferretería; almacén de alimentos secos, refrigerados y bebidas; almacén de productos químicos y un almacén de granos. Todos categorizados con el II nivel tecnológico del MINCIN, lo que significa que son considerados como almacenes centrales receptores de grandes volúmenes de mercancías destinadas a todas las UEB de la empresa.

La UEB Guardalavaca cuenta con una base de almacenes compuesta por un almacén de insumo – ferretería y otro de alimentos y bebidas, con neveras, contenedores refrigerados, así como naves para productos secos. Ambos categorizados con el II nivel tecnológico del MINCIN; equipamiento tecnológico y de transporte. Dado el crecimiento vertiginoso que ha tenido el polo turístico del norte de la provincia Holguín y el crecimiento de la demanda de las instalaciones que ahí se encuentran hacia la sucursal allí ubicada se hace imprescindible el incremento de la capacidad de almacenamiento de productos para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que sustituiría el alquiler de locales que dificultan y encarecen el servicio.

La UEB Granma se encuentra ubicada en la ciudad de Bayamo, con una base de 2 almacenes: un almacén de insumo y ferretería y otro de alimentos y bebidas con equipos tecnológicos y de transporte. Además un almacén mixto en Marea del Portillo.

La empresa cuenta con un parque de equipos de 37 carros, compuesto por 14 camiones especializados de ellos 3 refrigerados pues el cuarto tiene dificultades técnicas, 8 paneles, 1 ómnibus, 9 autos ligeros, 3 motos y 2 bicicletas eléctricas. Con este parque se realizan todas las

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
actividades administrativa y la distribución de mercancía a los polos turísticos de Holguín y Granma.

En total cuenta para la distribución de la mercancía con 22 carros de 28 que deberían existir de acuerdo al balance de carga – capacidad que posee la empresa. Estos llevan en la comercializadora un promedio de 10 años de explotación lo cual indica el nivel de envejecimiento de esta tecnología.

Los indicadores de transportación y distribución de mercancías (CAC y CAR) se encuentran dentro de los parámetros establecidos mientras que el CDT afecta el plan (anexo 16) de 75 % pues se comporta al 73,12 %, en estos momentos están paralizados por diferentes causas y afectan de forma directa al cumplimiento del CDT de transporte, 3 camiones, 4 paneles y un jeep administrativo, algunos se encuentran reparándose y a otros le falta el recambio de algún accesorio. De forma general el transporte es insuficiente lo cual no permite un servicio completo en muchos casos.

Promoción

La empresa cuenta con un pequeño presupuesto (a nivel de casa matriz, en correspondencia con lo que se apruebe por el Organismo Central) para la promoción y publicidad con el cual se realizan actividades como: elaboración de plegables informativos sobre particularidades de la empresa, la publicación de los servicios a través de páginas web, en los principales medios de difusión del territorio y el país (Periódicos, TV, radio, páginas amarillas), lanzamiento de nuevos productos, degustaciones preparadas de conjunto con los proveedores donde participan expertos con el objetivo de que los clientes conozcan más sobre los productos que comercializa la entidad, sus características técnicas, modo de preparación, país de origen, entre otros aspectos. Además, como parte de la promoción cada UEB envía semanalmente los listados de precios a todos los clientes a través del correo electrónico, el show-room área dedicada a la exposición de los productos que en ese momento tiene la empresa para que los clientes que la visitan puedan conocer si se cuenta con lo que buscan, esta forma de promoción actualmente no se lleva a cabo lo que ocasiona molestias a la clientela al demorarse el proceso de búsqueda de lo que necesita.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
Se considera que se debe seguir trabajando en la promoción porque es insuficiente, según la encuesta realizada solo el 38,9 % de los clientes conoce los servicios que se brindan a través de medios publicitarios al mismo tiempo el 100 % mostró interés por el show-room.

Los mecanismos para conocer los criterios de los clientes son las entrevistas y las encuestas, las mismas no se aplican sistemáticamente, además de rondas de negocios que se realizan de conjunto, reuniones territoriales rectoradas por el MINTUR y otros.

Fase III. Análisis D.A.F.O

Existen en el interior y exterior de la empresa una serie de factores que influyen en la prestación del servicio. Estos se relacionarán en un análisis matricial a través de la herramienta DAFO de investigación lo que permitirá conocer si la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín es capaz de cumplir con sus obligaciones aprovechando el entorno. A partir de la experiencia laboral e investigativa, el análisis del mercado, sus potencialidades y su situación actual y del uso racional de la entrevista directa como herramienta de diagnóstico; se identificaron los siguientes factores del ambiente empresarial.

Principales fortalezas de la empresa

- Microlocalización favorable de las sucursales de ventas.
- Exclusividad de productos con respecto a la competencia.
- Principal distribuidor del sector.
- Cartera de productos bien definida.
- Oferta de productos de alta calidad, con cierta estabilidad en un grupo de ellos.
- Adecuada relación calidad-precios en los servicios.
- Sistema de crédito que le otorga al turismo facilidades de pago.
- Contar con un personal especializado, preparado para alcanzar la excelencia en el servicio.
- Entrega de productos en las propias instalaciones en caso del MINTUR.
- Contar con una base de datos sólida para monitorear el comportamiento de las ventas, clientes, proveedores y la actividad financiera.
- Estar en perfeccionamiento empresarial.
- Posee un sistema de gestión de la calidad según la norma NC ISO 9001:2008.

Principales debilidades de la empresa

- Carencia de un sistema de mercadotecnia.
- Poca autonomía de los directivos para la toma de decisiones.
- No poder comercializar con todas las entidades que manejan CUC.
- Parque automotriz para la distribución física insuficiente.
- Coeficiente de disponibilidad técnica por debajo del plan.
- Envejecimiento de los sistemas tecnológicos utilizados en la prestación del servicio (Equipos de almacén, transporte de carga).
- Insuficiencias en la capacidad de almacenamiento (refrigerado).
- No tener un área dedicada al Show-room.
- No se realizan encuestas de forma sistemática.

Principales oportunidades para la empresa

- Mayor cantidad de arribos a la isla de visitantes extranjeros.
- Crecimiento de las inversiones para el desarrollo de la actividad turística en el territorio.
- Crecimiento del polo turístico de Guardalavaca.
- Implementación progresiva de los lineamientos del partido y la revolución; que abogan por la descentralización empresarial y el logro de una plena autonomía.
- Posibilidades de ventas a cualquier entidad turística.
- Facilidades del sistema MINTUR para comprarle a ITH.
- Clientes ajenos al turismo con alto poder de compra.

Principales amenazas para la empresa

- Elevada centralización en la toma de decisiones por parte de la casa matriz y el MINTUR.
- Restricciones de compra de algunos clientes por parte del grupo hotelero al cual pertenecen (Gaviota).
- Productores nacionales y comercializadores decididos a enfrentar directamente las ventas al turismo, acrecentando por tanto la competencia.
- La competencia controla algunos renglones con mejores precios y cierta estabilidad.
- Dependencia directa de las divisiones importadoras.

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

- Dependencia directa a clientes que pertenecen al MINTUR.
- Inestabilidad en los suministros provenientes de los productores nacionales.
- Inestabilidad en los suministros provenientes de las divisiones importadoras.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

El análisis matricial a partir de los factores internos que más impactan a la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín, probó que imperan las fortalezas ya que el valor total de las calificaciones por la ponderación fue de 269 (anexo 17), resultado superior a la medida comparativa de 250 puntos, ocasionado fundamentalmente por la microlocalización favorable que tienen las sucursales de ventas, la oferta de productos de alta calidad con cierta estabilidad en un grupo de ellos, la adecuada relación calidad-precios en los servicios y por ser el principal distribuidor del sector.

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

El análisis matricial a partir de los factores externos demostró que la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín se encuentra en una posición desventajosa donde predominan las amenazas, alcanzó una ponderación de 237 (anexo 18), resultado inferior a la medida comparativa de 250 puntos, planteándose como las más acentuadas, la elevada centralización en la toma de decisiones por parte de la casa matriz y el MINTUR y la inestabilidad en los suministros provenientes de los productores nacionales y las divisiones importadoras.

Análisis de la Matriz DAFO

Para conformar la matriz DAFO se evaluaron las combinaciones posibles con la finalidad de maximizar los factores positivos (fortalezas y oportunidades) y reducir al mínimo el efecto de las debilidades y amenazas. Dicha evaluación determinó que cada fortaleza tiene la capacidad de contrarrestar diversas amenazas del entorno mientras que en combinación con las oportunidades que este ofrece pueden resultar de mucho beneficio para la empresa. Este proceso fue realizado por un grupo de trabajo conformado por el investigador del presente trabajo, la directora de la UEB Operaciones, dos especialistas del departamento comercial, una especialista en recursos humanos y el especialista de calidad. Como resultado se obtuvo que la entidad se encuentre en el cuadrante II máx-mín (anexo 19) por lo que la entidad debe adoptar

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
estrategias defensivas que maximicen las fortalezas y minimicen las amenazas. Es válido señalar que un amplio número de interacciones estuvieron presentes aunque con un mínimo de impactos en el cuadrante I por lo que se han de tener en cuenta además las estrategias de carácter ofensivas.

Fase IV. Objetivos y problemas

En esta fase se definen los objetivos de trabajo establecidos para la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín hacia el período 2013-2014, conexos con las deficiencias fundamentales obtenidas del diagnóstico estratégico realizado precedentemente. Los primeros 9 objetivos se relacionan directamente con el área de recursos claves gestión comercial.

1. Lograr una venta anual de 14 068 400.00 pesos convertibles.

Problemas

- No poder comercializar con todas las entidades que manejan CUC lo que implica un potencial de venta perdido en clientes ajenos al turismo con alto poder de compra.

2. Lograr un incremento de un 3 % de las ventas dentro del sistema del turismo.

Problemas

- No se trazan estrategias para explotar las potencialidades de este mercado.
- Existen restricciones de compra de algunos clientes por parte del grupo hotelero al cual pertenecen (Gaviota).
- Productores nacionales y comercializadores decididos a enfrentar directamente las ventas al turismo, acrecentando por tanto la competencia.

3. Alcanzar el 90% de satisfacción de productos demandados por las instalaciones del turismo, garantizando un reaprovisionamiento estable.

Problemas

- El deficitario de productos de la industria nacional está registrado fundamentalmente en la inestabilidad en la entrega por no tener existencia en el momento de servir.
- El deficitario de los productos importados está enmarcado en el no envío por parte de las divisiones importadoras de los renglones solicitados y ordenados en los almacenes centrales de las mismas.

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

4. Garantizar que las compras tengan una relación estable y consecuente con las ventas, detallando por cada proveedor su ruptura, causas y fundamentos.

Problemas

- No respuesta rápida de suministro, llegada por encima de los 20 días de los productos provenientes de las divisiones importadoras.
 - Insuficiente gestión de la demanda por parte de los clientes en pedidos por debajo de lo que necesitan.
5. Lograr que el 100% de las reclamaciones a los proveedores sean presentadas en tiempo, garantizando un trabajo conjunto con economía en su seguimiento.
 6. Lograr que el 100% de las reclamaciones presentadas por los clientes sean atendidas en tiempo.
 7. Lograr que el 100% de los inventarios roten en su período establecido, dando especial atención a los lentos movimientos y ociosos, definiendo acciones y seguimiento de los mismos.

Problemas

- Productos no demandados por los clientes que son asignados por la casa matriz.
 - Entrada tardía de suministros de importación por más de 30 días lo que provoca no cumplir con la ruptura de stokes en la cadena de servicios y la mercancía almacenada que el cliente ya no quiere.
8. Lograr inventarios óptimos que garanticen y soporten la operación de la empresa.

Problemas

- Demora en arribo de la compra en plaza y (o) contenedores previstos para dar continuidad al servicio en la temporada alta.
9. Fortalecer y posicionar los servicios que se puedan prestar en los mercados metas actuales y futuros logrando con ellos una imagen de excelencia a nivel territorial y nacional.
 10. Elevar al 80 % el coeficiente de disponibilidad técnica (CDT) de los carros de carga, garantizando que el plan de mantenimiento y recambios de piezas de los equipos se realice en los plazos fijados de manera que se garantice la satisfacción de la demanda.

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

Problemas

- Poca disponibilidad de piezas para reposición y reparación de los vehículos, lo que condiciona la paralización de algunas de las categorías.
- No están legalizados los carros provenientes de Inversiones Locarinos.

11. Elevar los niveles de satisfacción de los clientes en índices superiores a un 85%.

Problemas

- Parque automotriz para la distribución física insuficiente que provoca prestar un servicio incompleto, lo que trae como consecuencia que el cliente tenga que buscar la mercancía a la empresa.
- Existen insuficiencias en la capacidad de almacenamiento.

12. Cumplir al 100% los planes aprobados para el año en cuanto a las inversiones en infraestructura.

Problemas

- Mala preparación de la mano de obra.
- Entrada tardía de los suministros de inversiones.

13. Perfeccionar y actualizar la actividad de promoción.

Problemas

- La empresa cuenta con un pequeño presupuesto para la actividad de promoción que se maneja a nivel de casa matriz, en correspondencia con lo que se apruebe por el Organismo Central.

Fase V. Estrategias de marketing

La estrategia es la razón fundamental de la actividad de marketing, define como cumplir los objetivos. Estas en general se dirigen a: mercados metas, mezcla de mercadotecnia y niveles de gastos de mercadotecnia teniendo en cuenta el resultado obtenido en el análisis DAFO. La solución parcial al problema estratégico formulado en el análisis DAFO se puede lograr a partir del trabajo con las siguientes estrategias defensivas, que estarán en función de maximizar y potencializar los puntos fuertes de la empresa.

Mercados metas

Es de significativa importancia conservar la porción de mercado actual, fundamentalmente la los pertenecientes a la industria hotelera y dentro de esta los clientes Cubanacán y Gaviota, por ser los que mayor volumen de compras realizan y los de mayor ingresos en el territorio que opera la empresa.

Si bien el mercado principal son las empresas que pertenecen al MINTUR, se reconoce la necesidad de dirigir la actividad de las UEB a aquellos mercados cuya penetración es pobre. Se habla de potenciar las acciones para lograr reincorporar a las empresas que no brindan servicios al turismo, que en el 2010 aportaron el 15 % de los ingresos de la empresa, por lo que se debe realizar un estudio para conocer el potencial de compras que tienen estas organizaciones y elevarlo a la casa matriz, con la proposición de autorización de comercializar las mismas.

Variable producto

En primera instancia se tiene que controlar los planes de ventas por cada grupo de producto, con el objetivo de diagnosticar posibles fluctuaciones que puedan ocasionar una fuerte variabilidad negativa en ventas posteriores, proponiendo las medidas necesarias que permitan mejorar los resultados.

El 61,1 % de los clientes encuestados manifestó que a veces encuentra lo que busca en la comercializadora por lo que la dirección comercial de la entidad debe fortalecer las negociaciones con proveedores, es preciso garantizarles la información necesaria referente a las demandas de los clientes, por lo cual se debe garantizar por parte de los especialistas comerciales que los clientes elaboren la demanda de sus productos en el tiempo correcto.

Igualmente es importante ejecutar un estudio de proveedores nacionales que permita conocer y documentar la estabilidad de los mismos. Evaluarlos en los siguientes criterios: cumplimiento de los plazos de entrega, completamiento de las órdenes y posibilidad de respuesta ante una reclamación. Se conocerán los mejores y los que tienen el menor porcentaje de fallar a la hora del suministro a la empresa.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
S requiere establecer un área para realizar las ventas a los clientes como el Show-room, el cual visualizaría los productos que tiene la empresa y así disminuiría el tiempo del proceso de búsqueda de sus productos a la clientela.

La comercializadora tiene que conocer el nivel de servicio de los competidores y los productos que brinda, para continuar ofreciendo productos exclusivos que diferencien a la empresa así como conocer las principales deficiencias en el servicio que ofrece la empresa y erradicarlas. Corresponde elaborar un diagnóstico en las UEB que acumule un análisis a la cartera de productos de la competencia y que opinión merecen de los clientes y otro diagnóstico que defina los principales problemas que limitan la satisfacción del cliente y establecer las acciones concretas que den solución a las mismas. Para esto debe emplear las herramientas de retroalimentación con que cuenta la entidad.

Al cliente se le tiene que brindar una respuesta rápida de los productos con que cuenta la empresa, por lo que se debe mantener un seguimiento continuo y actualización de los stocks de inventarios y ciclos de reaprovisionamiento para garantizar la estabilidad de la cartera de productos y por tanto la información llegue lo antes posible al comprador.

Variable precio

Los precios de los servicios son establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios, cualquier modificación debe ser con previa autorización por esta instancia. Entonces es importante explotar la facilidad de crédito comercial al turismo por lo que se debe dar 60 días a clientes MINTUR y de 30 días a terceros con frecuencia y volúmenes de compra significativos.

Variable distribución

Para esta variable es muy importante mantener el nivel cero realizando la venta directamente a los clientes.

Si se quiere aumentar la capacidad de almacenaje con el fin de garantizar la demanda con los almacenes de la empresa y ofrecer este servicio a los clientes, se debe ejecutar en su totalidad el plan de inversiones en la ampliación de los almacenes de la UEB Guardalavaca en el tiempo requerido para ser más fuerte como principal distribuidor del territorio Holguín-Granma.

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu
En otro orden de cosas, se requiere para cumplimentar el objeto social aprobado de comercialización mayorista de productos alimenticios y no alimenticios, arrendamiento de transporte de carga, almacenaje, etc., una revisión profunda en los aspectos logísticos y de infraestructura que conforman la base de las operaciones comerciales.

Antes de hacer la solicitud de demanda tanto a divisiones importadoras como suministradores de la industria nacional, el especialista debe chequear la existencia de estas solicitudes en los almacenes de la comercializadora para evitar los inventarios ociosos y los lentos movimientos. Si no existen en inventarios, se conforma el pedido.

Se hace necesario lograr que los servicios brindados sean llevado a su máximo alcance, para esto el CDT debe estar a su máximo nivel y por lo que se debe obtener la carta ministerial que falta para lograr legalizar los carros provenientes de la empresa Inversiones Locarinos así como remotorizar los carros para garantizar su buen funcionamiento y dar de baja a los camiones que no tienen solución lo que permitirá potenciar la entrega de suministros a los clientes en su propia instalación.

Impartir a los trabajadores acciones de capacitación en temas que incidan directamente en el mejoramiento de la gestión comercial de la entidad con el fin de permanecer con una fuerza de venta preparada para alcanzar la excelencia del servicio.

Variable promoción

La promoción de las ventas debe realizarse fundamentalmente ofreciendo al cliente un incentivo añadido a las compras, que no tiene que ser material, ofreciéndole una mayor información sobre el producto y los servicios tales como: rendimiento, ahorro, manipulación, y reducción de costos, garantía de la inmediatez del servicio, descuentos, rebajas, bonificaciones y, siempre que se garantice la eficiencia de la operación, se pueden ofertar plazos de pagos según sus necesidades.

Verificar sistemáticamente que la página web de la empresa funcione en perfectas condiciones y comunicar a la casa matriz las irregularidades que se observen, además de pedir la publicación de los productos nuevos y de los el cliente muestre mayor interés así como garantizar que cada cliente tenga la dirección web de la página.

Variable nivel de gasto

Para cumplir con los objetivos trazados se requiere aumentar el plan de presupuesto, especialmente para las actividades de comunicación y mensajería a 51 500.00 CUC dentro de la cual se llevaría a cabo la solicitud de demanda a los proveedores y la promoción de las ventas y dedicar una cuota de combustible y materiales para la realización de los estudios que se proponen a continuación en el plan de acción.

Fase VI. Plan de acción

Las estrategias antes mencionadas deben llevarse a cabo a través de un programa de acción donde se define quienes ejecutarán la acción y han de tener responsables, los cuales exigirán la entrega a tiempo de la información y elaborarán el informe final. Debe llevar una fecha de cumplimiento. La siguiente tabla muestra la asignación de responsabilidades para la implementación de las estrategias:

Plan de acción Empresa Comercializadora ITH Holguín 2013-2014

Estrategia	Acciones	Ejecuta	Responsable	Fecha
Mercados metas	Realizar un estudio de mercado para conocer el potencial de compras que tienen las empresas que no pertenecen al MINTUR	Especialistas comerciales de UEB Guardalavaca	Director UEB Holguín	Sept-2013
	Realizar un estudio de perspectiva de desarrollo de las empresas que no brindan servicios directos al turismo	Especialista comercial de UEB Granma	Director UEB Granma	Sept-2013
Producto	Analizar el cumplimiento de los planes de ventas por grupo de productos, profundizando en las causas de los incumplimientos, proponiendo las medidas necesarias que permitan mejorar los resultados.	Especialista comercial de cada UEB de ventas	Directores de las UEB de ventas	Men-sual
	Diseñar un servicio diferenciado para los clientes	Especialista comercial de	Directores de la UEB	Se-mes-

	de Cubanacán y Gaviota que incluye exposiciones de productos en su propia área.	ventas y compras	Guardalavaca	tral
Producto	Garantizar la información necesaria referente a las demandas de los clientes a los proveedores.	Especialista comercial de compras	Director comercial	Al pedido del cliente
	Garantizar que los clientes elaboren la demanda de sus productos en el tiempo correcto.	Especialista comercial de la UEB de venta	Director de las UEB de ventas	Men-sual
	Ejecutar un estudio evaluativo de los proveedores nacionales en los criterios: cumplimiento de los plazos de entrega, completamiento de las órdenes y posibilidad de respuesta ante una reclamación.	Especialistas comerciales de compras	Director comercial	Se-mes-tral
	Establecer un área para el Show-room.	Director logístico	Director logístico	Dic-2015
	Realizar diagnósticos por UEB para conocer más la competencia y deficiencias de la empresa.	Especialistas comerciales	Director de las UEB	Nov-2013
	Mantener seguimiento continuo y actualización de los stocks de inventarios para garantizar la estabilidad de la cartera de productos y por tanto la información llegue lo antes posible al cliente.	Técnico de almacén	Especialista comercial de venta	Men-sual
Precio	Establecer 60 días de crédito comercial para los clientes del MINTUR.	Director económico	Director económico	Todo el año
	Establecer 30 días de créditos para los clientes terceros.	Director económico	Director económico	Todo el año

Distribución	Mantener el nivel cero realizando la venta directamente a los clientes.	Director de la UEB	Director de la UEB	Todo el año
	Analizar el cumplimiento del plan de inversiones para la ampliación de los almacenes de la UEB Guardalavaca.	Especialista en inversiones	Director logístico	Men-sual
	Arrendar almacenes y transporte de carga.	Director logístico	Director logístico	Cuan do se haga nec.
	Chequear la existencia de las solicitudes hechas por los clientes en los almacenes de la comercializadora antes de realizar un pedido.	Especialista comercial en venta	Especialista comercial en venta	Al pedi-do del cliente
	Obtener la carta ministerial para legalizar los carros provenientes de otra empresa.	Jefe de transporte	Jefe de transporte	Julio-2013
	Garantizar que el plan de mantenimiento y recambios de piezas de los equipos se realice en los plazos fijados.	Jefe de transporte	Jefe de transporte	Julio-2013
	Dar de baja a los camiones que no tienen solución.	Jefe de transporte	Jefe de transporte	Julio-2013
	Impartir a los trabajadores acciones de capacitación en temas que incidan directamente en el mejoramiento de la gestión comercial de la entidad.	Especialista en recursos humanos	Especialista en recursos humanos	Seme-stral
Promoción	Enviar asiduamente los listados de existencias de productos a clientes por la vía del correo electrónico o teléfono.	Especialista comercial en ventas	Especialista comercial en ventas	Men-sual

Promoción	Enviar puntualmente a los clientes por la vía del correo electrónico o teléfono la confirmación de la entrada de productos nuevos en la cartera.	Especialista comercial en ventas	Especialista comercial en ventas	A partir de la entrada
	Coordinar con la casa matriz para realizar presentación de productos de conjunto con los proveedores.	Director comercial	Director comercial	Anual
	Verificar sistemáticamente que la página web de la empresa funcione en perfectas condiciones y garantizar que cada cliente tenga la dirección web de la página.	Especialista informático	Especialista informático	Semanal
	Continuar cumpliendo con la imagen establecida en el manual de identidad corporativa del grupo.	Director logístico	Director logístico	Permanente

Fuente: Elaboración propia.

Fase VII. Presupuesto

Presupuesto: 2013-2014 (CUC)	
Ingresos por concepto de ventas.	14 068 400.00
Costo de la mercancía vendida.	13 314 000.00
Gastos asociados.	709 600.00
De ellos	
Materias primas y materiales.	47 000.00
Combustible.	103 400.00
Electricidad.	215 900.00
Arrendamiento de locales e inmuebles.	40 000.00
Servicios contratados para mantenimientos.	30 000.00
Mermas y deterioros.	8 000.00
Gastos de marketing.	
➤ Comunicación y mensajería.	51 500.00
➤ Combustible.	300.00
➤ Materiales.	200.00
Utilidad	44 800.00

Tabla #7: Presupuesto de marketing.

Fuente: Elaboración propia.

Fase VIII. Controles

Luego de haber concluido la elaboración del plan de acción se hace indispensable trazar un sistema de control para dar continuidad al mismo así como mantener una estrecha vigilancia sobre las variables internas y externas el cual permitirá analizar las causas de las posibles desviaciones y la aplicación de las medidas correctivas. La persona que controla será responsable en coordinación con la dirección de la empresa para elevar a la casa matriz los resultados de las investigaciones.

No	Variable	Responsables	Controlan	Plazo
1	Mercados metas	Director de UEB de vetas	Director comercial	Trimestral
2	Producto	Director de UEB, especialista comercial de ventas, director logístico	Director comercial	Trimestral
3	Precio	Director económico	Director de empresa	Semestral
4	Distribución	Director logístico, especialistas comercial de ventas, jefe de transporte, especialista en recursos humanos,	Director de empresa y director comercial	Trimestral
5	Promoción	Especialista comercial de ventas, especialista informático, director logístico	Director comercial	Trimestral

Tabla #8: Controles.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto económico-social de la propuesta de plan de marketing realizada para la organización objeto de estudio

➤ Económico

La ejecución del plan propuesto producirá ingresos por concepto de ventas de 14 068 400.00 un 6 % por encima de lo planificado en el año 2012 y como consecuencia un ascenso proporcional de los gastos asociados al proceso de comercialización por encima del año anterior pero con una respuesta positiva pues generará 44 800.00 CUC de utilidad para la empresa.

➤ Social

El plan de marketing podrá contribuir al perfeccionamiento de la gestión comercial de los ejecutivos empresariales, pues dota a los mismos de una herramienta valiosa que aporta elementos fundamentales en lo referente a la mercadotecnia. A través del plan de marketing se puede dar respuesta a los requerimientos de los clientes logrando establecer una óptima relación calidad-precio.

CONCLUSIONES

La investigación realizada ha permitido arribar a las conclusiones siguientes:

1. Del análisis bibliográfico efectuado se comprobó que existe un amplio tratamiento sobre el marketing tanto en el contexto internacional como nacional.
2. En la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín no se tiene en cuenta en su gestión comercial los elementos que componen un plan de marketing.
3. Se realizó un análisis de diferentes propuestas de varios autores para el desarrollo de un plan de marketing con la finalidad de escoger una estructura que se ajuste a las características de la organización objeto de estudio.
4. Del análisis del entorno se arribó a la conclusión de que predominan las fortalezas en el sector concreto donde incursiona (microentorno) la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín y las amenazas en el macroentorno lo que conduce a establecer estrategias defensivas.
5. El diseño del plan de marketing, mediante la aplicación de la metodología propuesta por Stanton, 2000, contribuyó a elaborar un documento único con los aspectos para planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín. Se trazaron estrategias para mejorar las variables que componen el marketing mix y el mercado meta.

RECOMENDACIONES

1. Presentar los resultados de esta investigación a la dirección de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.
2. Mantener actualizado el plan de marketing usando la metodología de Stanton, 2000, así como perfeccionarla posibilitando una aplicación más adecuada y el logro de resultados superiores en el objeto de investigación.
3. Crear las condiciones para la aplicación del plan de marketing diseñado, así como evaluar el cumplimiento de las actividades propuestas de forma mensual y controlar de manera rigurosa, las ventas y gastos asociados a la actividad de comercialización.
4. Hacer estudios de mercado de manera sistemática que permitan aprovechar los indicadores valorados en la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

BIBLIOGRAFÍA

1. "Definiciones de marketing." from <http://ricoverimarketing.es.tripod.com>.
2. "Anexo 1. Planeación estratégica." **Volume**, DOI: Consultado en febrero de 2013
3. "Planificación estratégica de marketing."
from <http://www.slideshare.net/moracesar/planificacion-estrategica-de-marketing>.
4. "Estrategias de comercialización para un establecimiento detallista." **Volume**, DOI:
Consultado en marzo de 2013
5. "La planeación estratégica y su vínculo con el trabajo de marketing." **Volume**, DOI:
6. Alkazar. (2010). "La importancia del marketing social (Mercadeo Social)." from
<http://www.globedia.com/importancia-marketing-social-mercadeo>.
7. Barreiro, L. (2002). Enfoque de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.
Ciudad de la Habana, Universidad de la Habana. Centro de Estudios de Técnicas de
Dirección.
8. Bruyn, C. d. "Quality in marketing." **Volume**, DOI: Consultado en diciembre de 2012.
9. Castro, R. (2010). "Discurso pronunciado en la clausura del IX Congreso de la Unión de
Jóvenes Comunistas." Granma.
10. Colectivo (2006). Dirección de marketing.
11. Colina, J. D. I. (2011) "Importancia, desarrollo y evolución del marketing." **Volume**, DOI:
Consultado en octubre de 2012.
12. Cuesta, G. d. I. (2007). "Sistema de dirección y gestión empresarial." from
<http://www.opciones.cu/turismo/2007-09-16/sistema-de-direccion-y-gestion-empresarial>.
13. Díaz, I. (2009) "Valoraciones sobre el marketing en Cuba." **Volume**, DOI: Consultado en
marzo de 2013.

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

14. Echevarría, D. (2011) "El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible." **Volume**, DOI:
15. Enrique Bigné, X. F. (2000). Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo.
16. Ferrell, O. C. (2006). Estrategia de marketing. Thomson.
17. G.G. Abramishvili, V. A. V., Y.F. Trusov Operación de Marketing.
18. Gil, S. (2012). "Sistema de dirección y gestión empresarial. Situación y perspectivas para las empresas cubanas." from <http://www.gestiopolis.com>.
19. Gómez, L. (2012) "Acercamiento hacia una tecnología para la medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana " **Volume**, DOI: Consultado en marzo de 2013.
20. González, M. (2006) "Marketing." **Volume**, 37 DOI: Consultado en marzo de 2013.
21. Guerra, M. (2012). Diseño de un plan de marketing para el grupo empresarial extrahotelero Palmares S.A sucursal Holguín. Holguín, Oscar Lucero Moya.
22. Hernández, Á. (2001). from <http://www.sabetodo.com/contenidos/>
23. Justicia, M. d. (2007) "Decreto N. 281: Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión en Empresa Estatal." **Volume**, DOI: Consultado en febrero de 2013.
24. Justicia, M. d. (2007) "Decreto- Ley N. 252: Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano." **Volume**, DOI: Consultado en febrero de 2013.
25. Justicia., M. d. (1998) "Decreto- Ley N. 187: Bases generales del perfeccionamiento empresarial." **Volume**, DOI: Consultado en febrero de 2013.
26. Marquetti, H. (2013). "La empresa cubana: Principales retos que enfrenta." from http://www.nodo50.org/cubasi gloXXI/economia/marquetti2_310102.htm.

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

27. Maureen, L. (2006) "Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente:

Revisión y análisis." **Volume**, DOI:

28. Muñiz, R. Marketing en el Siglo XXI.

29. Ochoa, R. "Importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas."

Volume, DOI: Consultado en octubre de 2012.

30. Kotler, P y G. A. (2001). "Marketing." from <http://books.google.com.cu>.

31. Reinares, M. "La gestión del marketing." **Volume**, DOI:

32. Tasé, D. (2012). Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín. Holguín, Oscar Lucero Moya.

33. Vega, D. (2005). Gestión estratégica del dpto. de ventas aplicadas a una empresa comercial-farmacéutica. Lima, Universidad nacional mayor de San Marcos.

ANEXOS

Anexo 1: Parámetros basados en el marketing dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados el 18 de abril de 2011 en el VI Congreso del PCC.

- La necesidad de conocer el mercado, tanto nacional (incluido la población) como internacional.

No	Esfera	Descripción
01	I MODELO DE GESTIÓN ECONÓMICA. LINEAMIENTOS GENERALES	El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características.
76	III POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA. COMERCIO EXTERIOR	Incrementar y consolidar los ingresos por concepto de exportaciones de bienes y servicios, para lo cual se deberá dar solución a todas aquellas situaciones de orden interno que hoy constituyen obstáculos a la exportación; crear una real vocación exportadora a todos los niveles y fundamentar con estudios de mercado, objetivos y actualizados, las decisiones más importantes y estratégicas.
91	III POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA. COMERCIO EXTERIOR	Elevar la eficiencia en la gestión de las empresas vinculadas al comercio exterior, priorizando el correcto análisis del mercado y de los precios en el contexto internacional, la utilización adecuada de los pliegos de concurrencia y que se formulen y controlen de forma integral los contratos.

- Calidad de las producciones y los servicios que se brindan al mercado interno y los dirigidos a la exportación.

No	Esfera	Descripción
83	III POLÍTICA ECONÓMICA EXTERNA. COMERCIO EXTERIOR	Trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad.

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

142	VI POLÍTICA SOCIAL. LINEAMIENTOS GENERALES	Garantizar la elevación sistemática y sostenida de la calidad de los servicios que se brindan a la población, y el rediseño de las políticas vigentes, según las posibilidades de la economía.
145	VI POLÍTICA SOCIAL. EDUCACIÓN	Continuar avanzando en la elevación de la calidad y rigor del proceso docente-educativo, jerarquizar la superación permanente, el enaltecimiento y atención del personal docente, y el papel de la familia en la educación de niños y jóvenes. Lograr una mejor utilización y aprovechamiento de la fuerza de trabajo y de las capacidades existentes.
155	VI POLÍTICA SOCIAL. SALUD	Reorganizar, compactar y regionalizar, a partir de las necesidades de cada provincia y municipio, los servicios de salud, incluyendo la atención de urgencias y el transporte sanitario. Garantizar que el propio Sistema de Salud facilite que cada paciente reciba la atención correspondiente con la calidad necesaria.
216	VIII POLÍTICA INDUSTRIAL. LINEAMIENTOS GENERALES	Mejorar la infraestructura técnica de normalización, metrología y calidad, en correspondencia con los objetivos priorizados de la exportación y la sustitución de importaciones.
257	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO LINEAMIENTOS	Incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio.
306	XII POLÍTICA PARA EL COMERCIO. LINEAMIENTOS	Hasta tanto se logre la unificación monetaria, se irá conformando un sistema de comercio minorista en dos niveles: dejando ofertas diferenciadas por su calidad o características en la actual red en pesos convertibles y elevando la calidad de las ofertas en pesos cubanos.

➤ Satisfacción de los clientes.

No	Esfera	Descripción
154	VI POLÍTICA SOCIAL. SALUD	Elevar la calidad del servicio que se brinda, lograr la satisfacción de la población, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la atención al personal de la salud. Garantizar la utilización eficiente de los recursos, el ahorro y la eliminación de gastos innecesarios.

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

208	VII POLÍTICA AGROINDUSTRIAL LINEAMIENTOS	Aplicar los sistemas de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y las exigencias de los clientes, para asegurar, entre otros objetivos, la inocuidad de los alimentos.
283	X POLÍTICA PARA EL TRANSPORTE. LINEAMIENTOS	Brindar atención priorizada a la transportación de pasajeros, urbana, rural, inter-municipal e interprovincial, logrando la estabilidad y calidad de los servicios, asegurando su sostenibilidad, así como, el incremento gradual de la satisfacción de la demanda, según las posibilidades del país.
305	XII POLÍTICA PARA EL COMERCIO. LINEAMIENTOS	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.

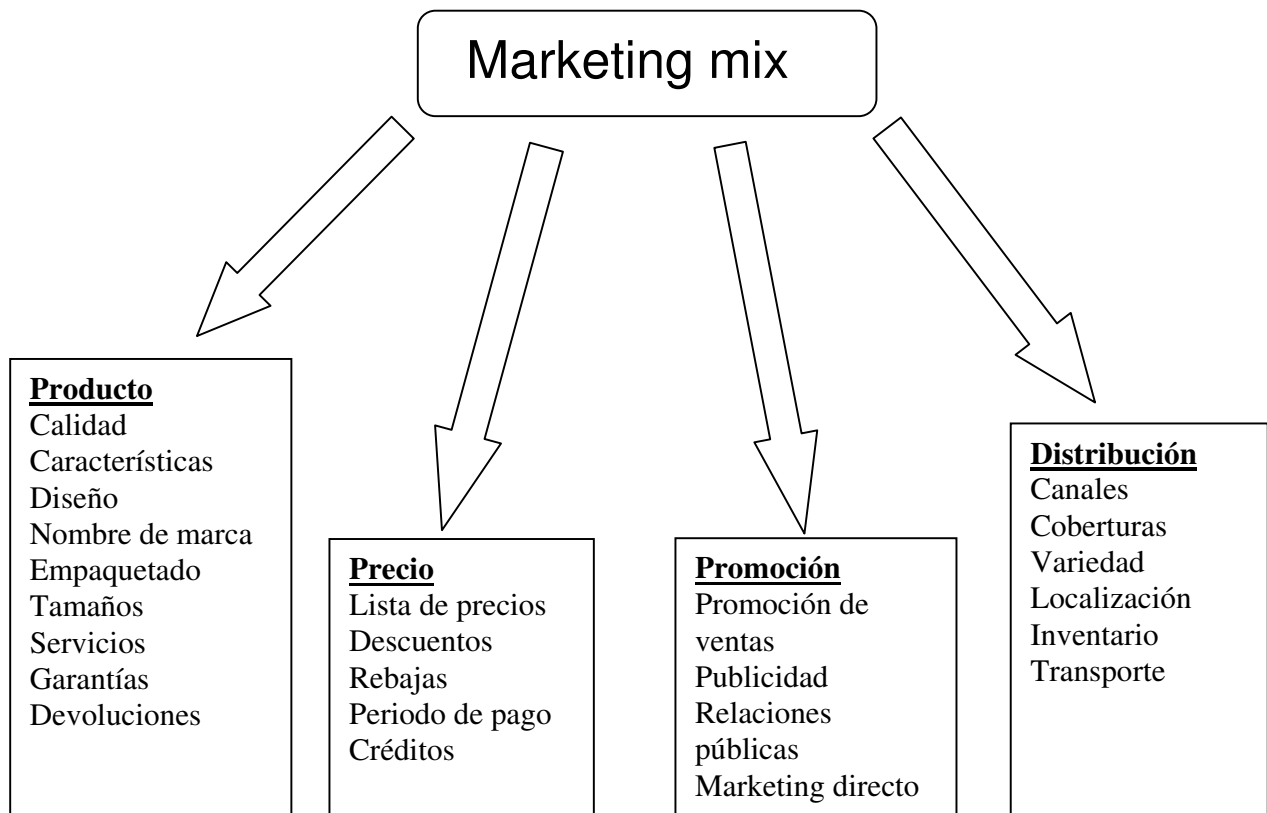
➤ **Comunicación.**

No	Esfera	Descripción
261	IX POLÍTICA PARA EL TURISMO. LINEAMIENTOS	Perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada.

Anexo 2: Marketing Mix

Evolución histórica del concepto de marketing mix.

Años sesenta: 4 p	Años setenta: 5 p	Años 80: 4 c	Años 90: 4 c
Producto	Producto	Cliente	Valor cliente
Precio	Precio	Características del	Coste cliente
Distribución	Distribución	Producto	Comodidad
Promoción	Promoción	Canal	Comunicación
	People	Comunicación	



Anexo 3: Descripción de metodologías para confeccionar un plan de marketing.

Propuesta en el año 1999 por Enrique Bigné.

- I. Análisis del entorno genérico de carácter económico, social tecnológico y político.
- II. Definición del mercado de referencia.
- III. Segmentación del mercado.
- IV. Análisis de competitividad.
- V. Megamarketing: Implica la utilización de 2 variables, poder y relaciones públicas.
- VI. Estrategias de mercado.

Propuesta en el año 2000 por William Stanton.

- I. Resumen para ejecutivos.
- II. Situación actual de mercadotecnia.
- III. Amenazas y oportunidades.
- IV. Objetivos y problemas.
- V. Estrategias de mercadotecnia.
- VI. Programa de acción.
- VII. Presupuesto.
- VIII. Controles.

Propuesta en el año 2001 por Philip Kotler.

- I. Resumen ejecutivo.
- II. Situación de mercadotecnia actual.
- III. Análisis de oportunidades y aspectos peculiares.
- IV. Objetivos.
- V. Estrategias de mercado.
- VI. Programa de acción.
- VII. Estado proyectado de pérdidas y utilidades.
- VIII. Controles.

Propuesta en el año 2004 por Winer.

- I. Formulación de los objetivos.
- II. Análisis del mercado meta.
- III. Análisis de la competencia.
- IV. Caracterizar el producto o servicio.
- V. Establecer la estrategia principal.
- VI. Implementación del marketing mix.

Propuesta en el año 2005 por Sanz de la Tajada.

- I. Análisis de la situación.
- II. Descubrimiento de oportunidades y problemas.
- III. Formulación de objetivos comerciales.
- IV. Elaboración de estrategias.
- V. Control permanente de los resultados.

Propuesta en el año 2006 por O.C. Ferrell.

- I. Resumen Ejecutivo.
- II. Análisis de Situación.
- III. Análisis FODA.
- IV. Metas y objetivos de mercadotecnia.
- V. Estrategias de mercadotecnia.
- VI. Implementación de mercadotecnia.
- VII. Evaluación y control.

Propuesta por el artículo 666 del Decreto 281 año 2007.

- I. El diagnóstico: comprende un análisis de la situación de partida, tanto externa como interna que identifique entre otras cuestiones, las oportunidades de mercado, la situación competitiva existente, el estado de la oferta actual, la innovación en productos (servicios) nuevos o mejorados y las competencias de la empresa, de manera que se justifiquen las diferentes secciones a incluir en el plan de mercadotecnia.
- II. Los objetivos para el período en cuestión: estos objetivos deben ser económicos y financieros, es decir, de ventas y aportes (CUP y CUC), y se complementan con objetivos de cuota de mercado, de renovación de la cartera de productos o servicios, de imagen corporativa y posicionamiento, entre otros; esto incluye la previsión de ventas y aportes, utilizando para ello métodos y técnicas aprobadas para realizar el pronóstico.
- III. La definición del mercado meta se debe precisar claramente el o los segmentos de mercado que la empresa atenderá, lo cual marcará la pauta en cuanto a la estrategia para la oferta.
- IV. Los objetivos estratégicos: teniendo como premisa que en la empresa existe una sola estrategia, en esta sección se incluye las acciones estratégicas que se deberán implantar y acometer en la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia. Este plan de acción debe especificar acciones concretas (tareas) con sus responsables, fechas de cumplimiento y recursos requeridos.
- V. El presupuesto: resume todos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de mercadotecnia, para las acciones de investigación, de desarrollo de nuevos productos, de comunicación, etc.
- VI. El sistema de control: esta sección recoge las vías, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de marketing así como los mecanismos de monitoreo y ajuste del mismo.

Anexo 4: Comparación de metodologías.

FASE	Bigné 1999	Stanton 2000	Kotler 2001	Winner 2004	Sanz 2005	Ferrell 2006	Dec.281 2007	Autores coinciden
Resumen para ejecutivo		F	F			F		3
Situación del marketing	F	F	F	F	F	F	F	7
Análisis DAFO	F	F	F	F	F	F		6
Objetivos		F	F		F	F	F	5
Estrategias de mercado	F	F	F	F	F	F	F	7
Programas de acción		F	F			F	F	4
Presupuesto		F	F			F	F	4
Evaluación y Control		F	F		F	F	F	5

Fuente: Elaboración propia.

Layenda:

F: Presencia de la fase en el procedimiento.

Anexo 5: Auditoría de marketing.

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

I. Identificación del objeto de estudio:

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

II. Auditoría del Entorno de Marketing:		Totalmente	Solo en parte	Ninguna
Macroentorno				
Demográfico	1. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias demográficas que pueden afectarla? ¿Cuáles son? 2. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Económico	3. ¿Conoce la empresa los principales cambios y tendencias en el nivel de ingresos, precios, ahorros y créditos que pueden afectar a la empresa? 4. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			
Ecológico	5. ¿Conoce la empresa la perspectiva de costo y disponibilidad de recursos naturales y energéticos para el futuro mediato? 6. ¿Conoce la empresa las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla? 7. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esas perspectivas y tendencias?			
Tecnológico	8. ¿La empresa está al tanto de los principales cambios en la tecnología productiva/de servicios para su actividad y conoce cómo la impactan? 9. ¿Ha analizado la existencia de sustitutos genéricos que podrían reemplazar su producto/servicio? 10. ¿Se han llevado a cabo acciones en respuesta a esos cambios y tendencias?			



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

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

Político	11. ¿La empresa conoce las leyes y regulaciones promulgadas o en vías de elaboración que podrían afectar sus estrategias y tácticas de marketing? 12. ¿Se han tomado medidas al respecto?			
Cultural	13. ¿Se conoce la actitud de la sociedad respecto a los negocios y productos/servicios desarrollados por la empresa? 14. ¿Conoce los cambios en el consumidor, en sus patrones, valores y estilos, que puedan guardar relación con su empresa? 15. ¿Se ha hecho algo al respecto?			
Microentorno				
Mercados	16. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el tamaño del mercado, su crecimiento, distribución geográfica y rentabilidad?			
Clientes	17. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa y sus competidores en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? 18. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de compra, etc.? 19. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los clientes actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Competencia	20. ¿Conoce los principales competidores: tamaño, cuáles son sus objetivos, estrategias, canales de distribución, tecnología, fortalezas y debilidades, cuota de mercado, etc.?			
Distribución y distribuidores	21. ¿Conoce en detalle las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio que fábrica la empresa hasta los clientes?			
Suministradores	22. ¿Conoce la perspectiva de disponibilidad de los recursos clave utilizados en su producto/servicio? 23. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos? 24. ¿Ha analizado la empresa su nivel de dependencia de los suministradores actuales? ¿Ha tomado medidas en relación con ello?			
Otras empresas de servicios	25. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de transporte? 26. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de almacenamiento? 27. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios financieros? 28. ¿Conoce la perspectiva de costo y disponibilidad de los servicios de publicidad e investigación de mercados?			
Grupos de interés	29. ¿Ha identificado los grupos de interés que representan oportunidades o problemas concretos para su empresa? 30. ¿La empresa ha dado pasos para tratar de una manera efectiva con cada grupo de interés?			

III. Auditoría de la Estrategia de Marketing:

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

IV. Auditoría de la Organización de Marketing:

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

V. Auditoría de los Sistemas de Marketing:

Sistema de información de marketing	<p>46. ¿Existen los sistemas de: Inteligencia de Marketing, Datos Internos e Investigación de Marketing, y estos cuentan con un Sistema de Apoyo a las Decisiones de Marketing que permita transformar esos datos en información efectiva para la toma de decisiones en la empresa en relación con sus clientes actuales y potenciales, distribuidores, competencia, suministradores y otros grupos de interés?</p> <p>47. ¿Los que deciden, solicitan este tipo de información y la emplean sistemáticamente para la toma de decisiones?</p>			
Sistemas de planificación de marketing	<p>48. ¿Está bien estimada, sobre bases científicas, la medición del mercado potencial y la previsión de ventas?</p> <p>49. ¿La empresa elabora Planes de marketing para la empresa, negocios o para los productos/servicios que ofrece?</p>			
Sistemas de control de marketing	<p>50. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplirán los planes y objetivos de marketing trazados? ¿Son efectivos?</p> <p>51. ¿Se examina periódicamente la rentabilidad de los productos, mercados, territorios y canales de distribución?</p> <p>52. ¿Se analizan periódicamente los costos de marketing?</p>			
Sistemas de desarrollo de nuevos productos	<p>53. ¿Posee la empresa el dispositivo necesario para reunir, generar y tamizar ideas con el fin de desarrollar nuevos productos?</p> <p>54. ¿Desarrolla la empresa investigaciones de concepto, test de producto y mercado antes de lanzar nuevos productos?</p>			

VI. Auditoría de la Mezcla de Marketing:

Producto	<p>55. ¿Está claramente establecida la estructura de la cartera de productos/servicios de la empresa? ¿Resulta consistente?</p> <p>56. ¿Realiza la empresa análisis de su cartera de productos/servicios con vistas a evaluar su ampliación o contracción?</p> <p>57. ¿Conoce la empresa la percepción de los clientes sobre los productos/servicios de la empresa y de la competencia en relación con la calidad, marca, envase, características, etc.?</p>			
Precio	<p>58. ¿Están definidos los objetivos, políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para la cartera de productos/servicios de la empresa?</p> <p>59. ¿Resulta adecuada la relación calidad-precio en los productos/servicios de la empresa? ¿Cómo lo sabe?</p> <p>60. ¿Cuál es el nivel de conocimiento sobre la elasticidad de la demanda en relación con los precios?</p> <p>61. ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la relación calidad-precio para los productos de la competencia? ¿Cómo lo sabe?</p>			

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

Distribución	<p>62. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias para la distribución los productos/servicios de la cartera de la empresa?</p> <p>63. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en el mercado?</p>			
Comunicación	<p>64. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la empresa?</p> <p>65. ¿Es adecuado el presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Cómo lo sabe?</p>			
Fuerza de ventas	<p>66. ¿Cuenta la empresa con un equipo de ventas debidamente seleccionado, organizado y capacitado para su labor?</p> <p>67. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias del equipo de ventas de la empresa?</p> <p>68. ¿Están establecidos los procedimientos adecuados para establecer recorridos, cuotas de venta y valorar esos resultados?</p>			

VII. Auditoría de los Resultados de Marketing:

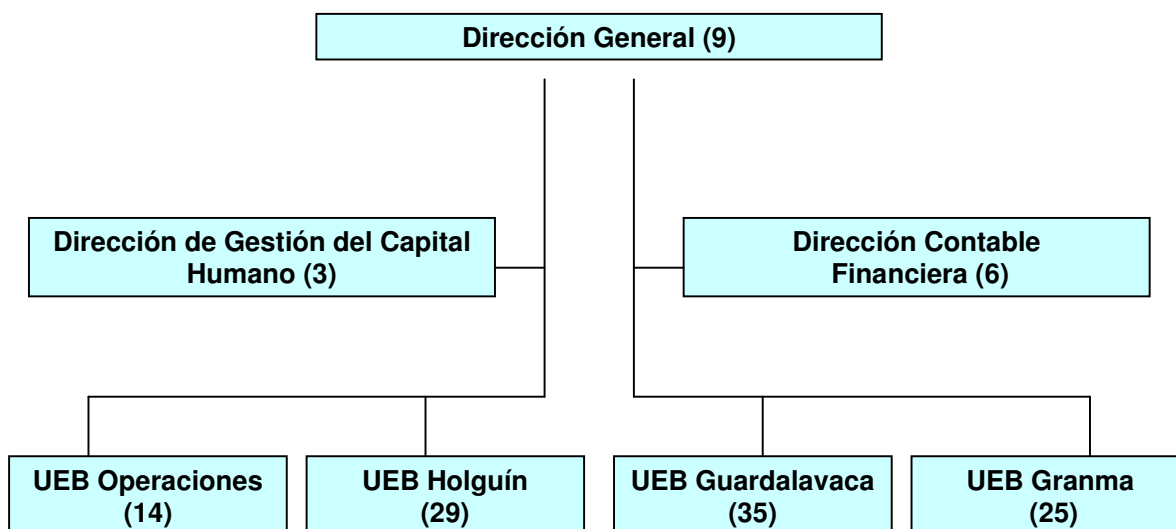
Análisis del cumplimiento del Plan	69. ¿Se evalúa regularmente la ejecución del Plan de Marketing, el cumplimiento de sus objetivos y metas?			
Análisis de rentabilidad	<p>70. ¿Se conoce la rentabilidad de los diferentes productos, mercados, territorios y canales de distribución de la empresa?</p> <p>71.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

VIII. Conclusiones:

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

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

Anexo 6: Organigrama general de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.



Anexo 7: Número de visitantes a Cuba por mes.

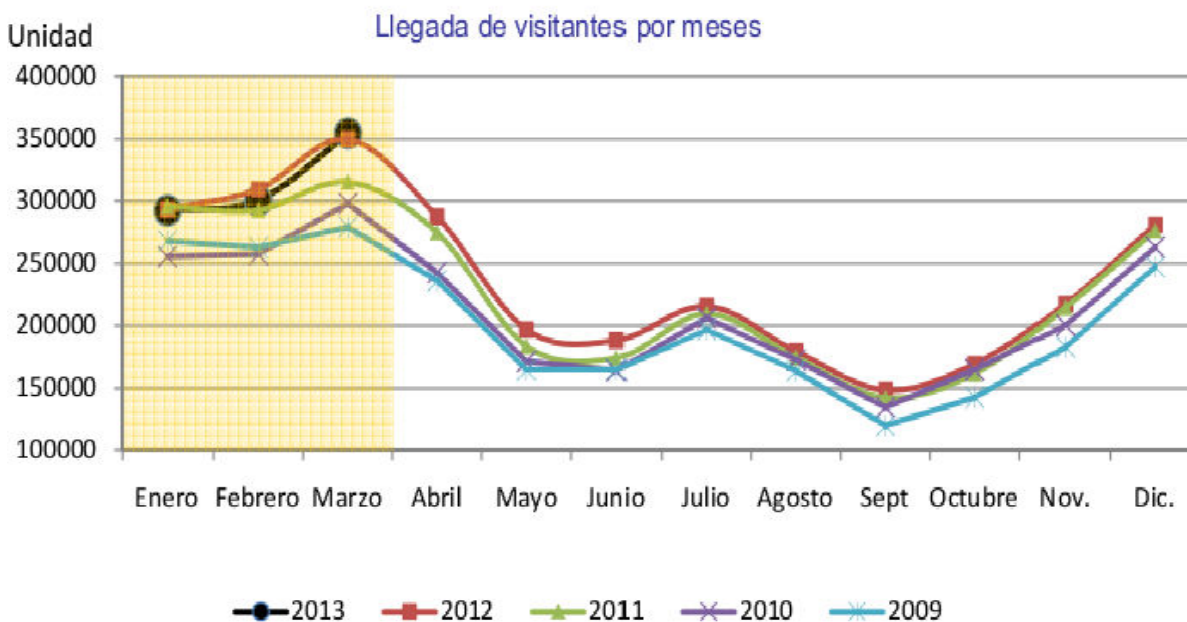


Gráfico 2.1 Visitantes a Cuba por mes.

Fuente: Oficina Nacional de Estadística e Información.



Comercializadora Mayorista ITH Holguín

Estimado Cliente:

Nuestra Empresa Comercializadora Mayorista ITH S.A. Holguín con vista a perfeccionar la calidad de los servicios y sobre todo lograr la satisfacción de los clientes solicita su opinión en la siguiente encuesta.

I. Marque con una x.

1. ¿Con que frecuencia usted visita nuestra unidad?

Siempre _____

A veces _____

Raras veces _____

2. ¿Cuándo llega nuestra unidad se le da la bienvenida con prontitud?

Si ____

No ____

3. ¿Conoce usted los servicios que brindamos?

Si _____

No _____

De ser afirmativa su respuesta en la pregunta anterior, señale el medio principal por el cual obtuvo la información.

Por medio Publicitario _____

Por una feria o evento _____

A través de otra Entidad _____

Por un comentario o rumor _____

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

4. ¿Cuáles son los atributos que lo motivaron a usted a realizar sus compras en nuestra unidad?

Por cercanía _____

Por la oferta _____

Por la calidad de los productos _____

Por los precios _____

Algún otro _____

5. ¿Cómo es atendido?

Con mucho profesionalismo _____

Con profesionalismo _____

Sin profesionalismo _____

6. ¿Con que frecuencia compra los productos?

Sistemáticamente _____

Algunas veces _____

Raras veces _____

7. ¿Cómo considera la calidad de los productos que se ofertan?

Excelentes _____

Buenos _____

Regular _____

Malo. _____ ¿Por qué?

8. ¿Cuándo viene a comprar encuentra lo que busca?

Siempre _____

A veces _____

Nunca _____

9. ¿Cómo considera nuestros precios?

Justos _____

Elevados _____

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

10. Con relación a la facilidad de pago que le ofrecemos usted se encuentra:

Satisfecho _____

Conforme _____

Insatisfecho. _____ ¿Por qué?

11. ¿Cómo usted considera el tiempo de duración del proceso de compra en nuestra entidad?

Aceptable _____

Demora en alguna parte el proceso. ¿En cuál? _____

Excesiva demora. _____

12. La entrega de mercancía en su almacén por nuestra parte la considera:

Excelente _____

Buena _____

Mala _____ ¿Por qué? _____

13. ¿Cuáles son los productos que le interesarían a usted que aparezcan en el Show Room?

Alimentos:

Congelados _____ Secos _____ Bebidas _____

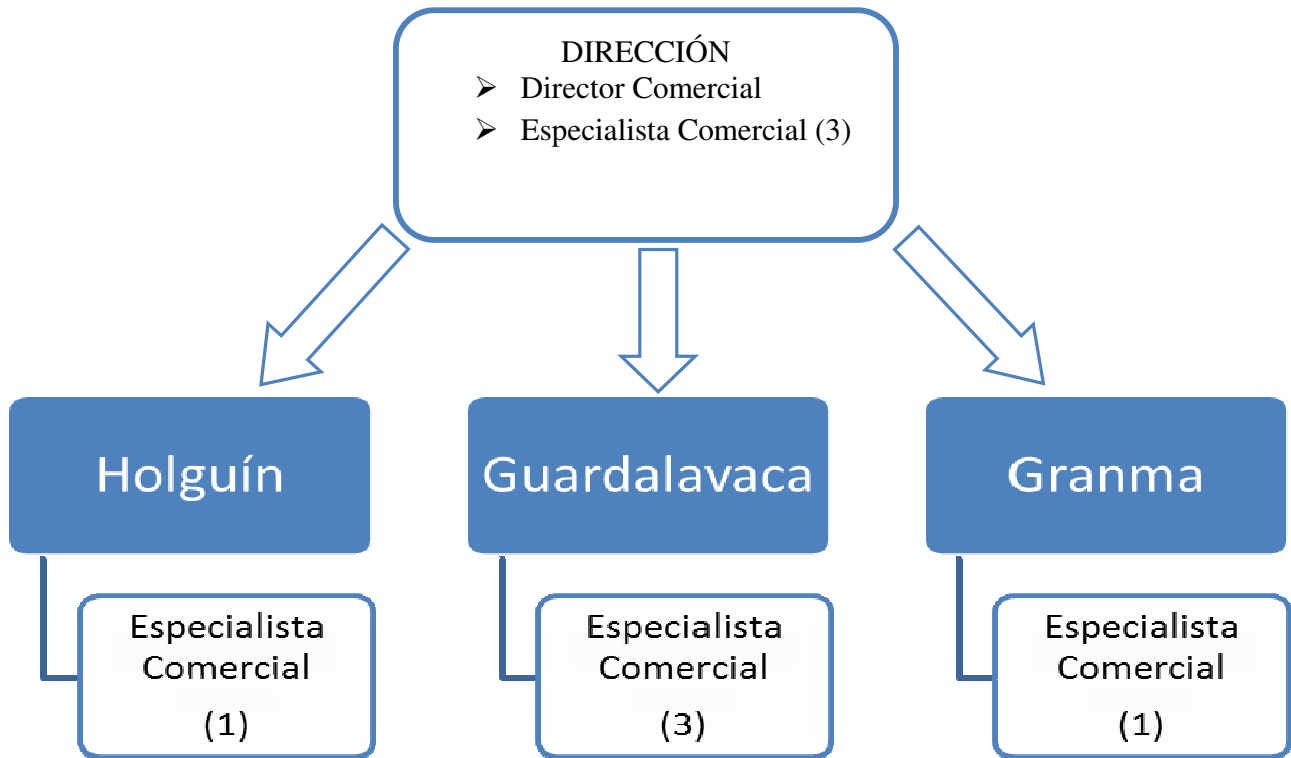
Insumos:

Gastronómicos _____ Productos Químicos _____

Ferretería y tecnología _____

Muebles y Material de oficinas _____

Anexo 9: Organigrama comercial de la Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.



Fuente: Elaboración propia.

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

Anexo 10: Comportamiento de las ventas de la Empresa Comercializadora Mayoristas

ITTH Holguín en el período 2010-2012.

Grupo de Clientes	2010	%		2011	%		2012	%	
		Tot			Tot	Var		Tot	Var
Hoteles Cubanacán	3 452 576.72	26,8		4 071 701.98	28,4	17,9	4 729 292.89	30,4	16,1
Hoteles Gaviota	3 160 819.34	24,6		3 941 181.43	27,5	24,6	4 943 239.83	31,7	25,4
Hoteles Islazul	1 392 728.99	10,9		1 431 164.93	10	2,7	1 506 816.76	9,8	5,2
Extra-hoteleros	2 200 876.46	17,1		2 381 384.30	16,6	8,2	2 609 839.27	16,6	9,5
MINTUR	683 795.79	5,3		2 111 128.87	14,7	208	1 514 304.80	9,6	-28
Terceros	1 969 953.64	15,3		412 179.84	2,9	-79	278 387.51	1,9	-33
Total	12 860 750.94	100		14 348 741.35	100	11,5	15 581 881.06	100	8,5

Ingresos por concepto de ventas de la Empresa Comercializadora Mayoristas ITTH Holguín a los grupos de clientes.

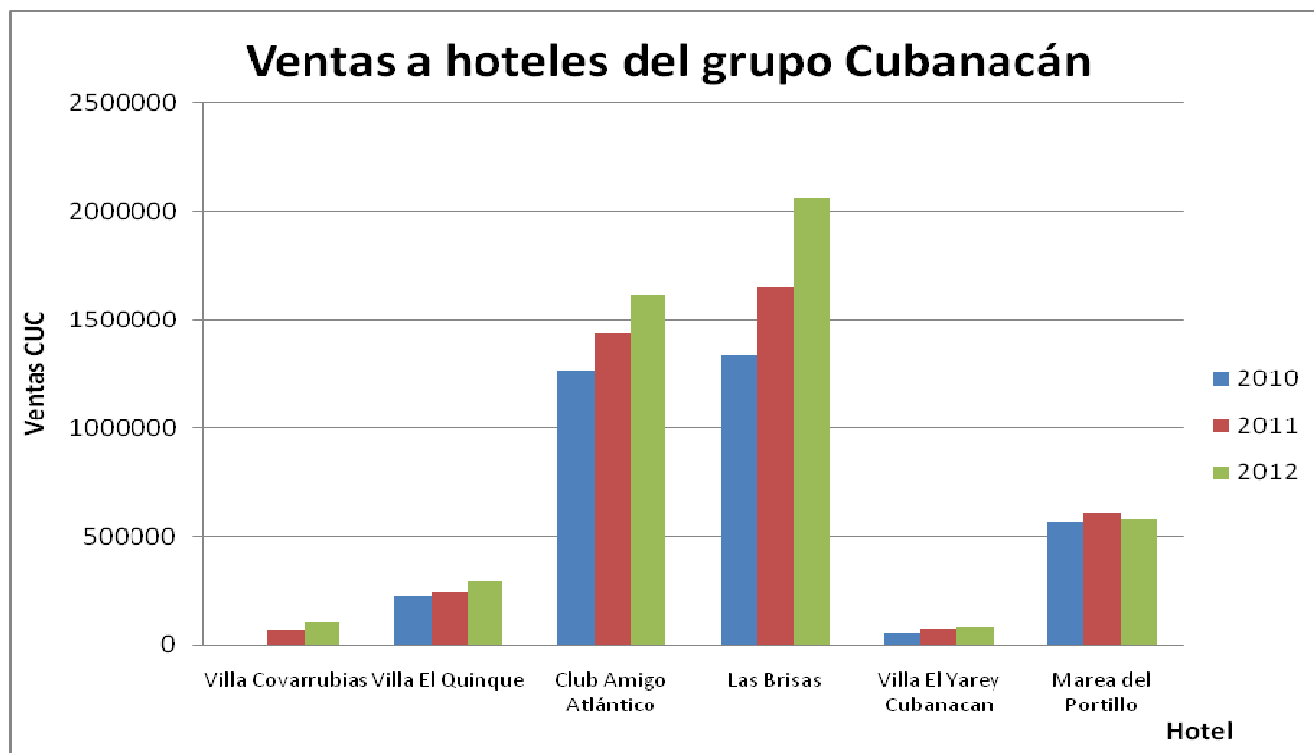
Fuente: Elaboración propia.

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

Clientes	UEB	2010	%	2011	%	2012	%
Villa Covarrubias	Holguín	1 514.00		64 972.05	1,6	104 018.69	2,2
Villa El Quinqué	Holguín	225 433.4	6,5	241 489.78	5,9	293 642.64	6,2
Club Amigo Atlántico	Guardalavaca	1 270 258.47	36,8	1 433 896.75	35,2	1 611 503.6	34,1
Las Brisas	Guardalavaca	1 339 312.39	38,8	1 649 437.36	40,6	2 062 694.8	43,6
Villa El Yarey	Granma	51 274.25	1,5	69 655.47	1,7	82 076.79	1,7
Marea del Portillo	Granma	564 784.21	16,4	612 250.57	15	575 356.37	12,2
Total		3 452 576.72	100	4 071 701.98	100	4 729 292.89	100

Ingresos por concepto de ventas a hoteles pertenecientes al grupo Cubanacán.

Fuente: Elaboración propia.



Comportamiento de los ingresos por concepto de ventas a hoteles pertenecientes al grupo Cubanacán.

Fuente: Elaboración propia.

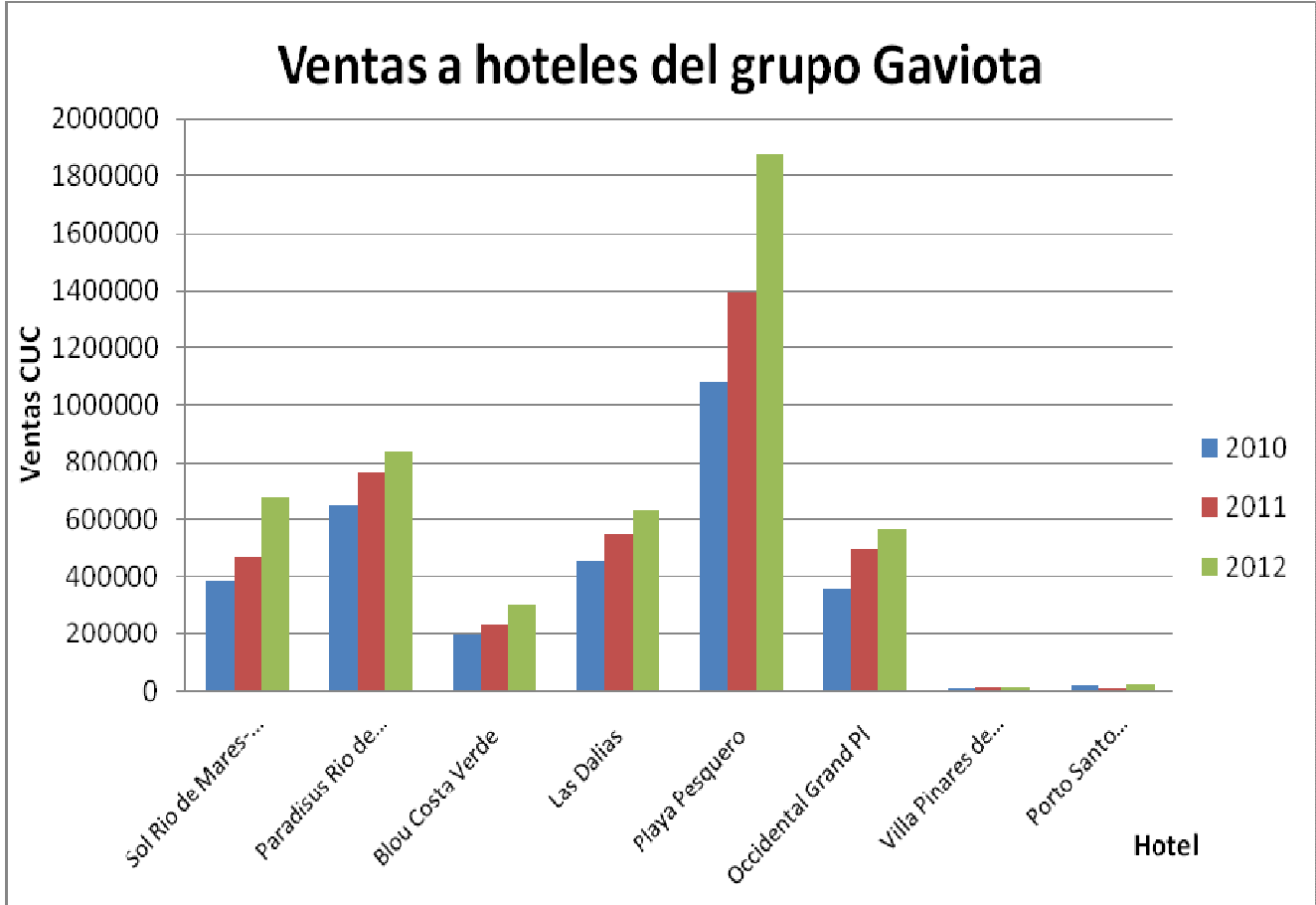
Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Clientes	UEB	2010	%	2011	%	2012	%
Sol Río de Mares-Lunas	Gv	387 964.29	12,3	475 199.03	12,1	675 464.93	13,7
Paradisus Río de Oro	Gv	650 106.98	20,6	761 243.42	19,3	841 095.13	17
Blou Costa Verde	Gv	198 010.23	6,3	233 614.24	5,9	310 337.95	6,3
Las Dalias	Gv	454 982.10	14,4	550 979.73	14	631 843.19	12,8
Playa Pesquero	Gv	1 080 486.40	34,2	1 394 453.20	35,4	1 872 099.50	37,9
Occidental Grand Playa	Gv	360 191.98	11,3	499 891.07	12,6	568 519.73	11,5
Villa Pinares de Mayarí	Gv	9 238.79	0,3	14 693.81	0,4	16 716.69	0,3
Porto Santo Baracoa	Gv	19 838.56	0,6	11 106.87	0,3	2 7162.70	0,5
Total		3 160 819.34	100	3 941 181.43	100	4 943 239.83	100

Ingresos por concepto de ventas a hoteles pertenecientes al grupo Gaviota.

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda: Gv: Guardalavaca.



Comportamiento de los ingresos por concepto de ventas a hoteles pertenecientes al grupo Gaviota.
 Fuente: Elaboración propia.

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

Clientes	UEB	2010	%	2011	%	2012	%
Pernik	Hg	289 330.14	20,8	228 160.44	15,9	232 588.94	15,4
Villa El Bosque	Hg	102 679.46	7,4	176 006.49	12,3	231 504.39	15,4
Mirador de Mayabe	Hg	135 507.1	9,7	4 364.28	0,3		
Miraflores	Hg	160 232.19	11,4	153 266.26	10,7	198 839.69	13,2
Hotel Las Tunas	Hg	230 15.39	1,7	6 564.06	0,5	13 555.97	0,9
Villa Don Lino	Gv	85 743.29	6,2	210 420.1	14,7	161 296.43	10,7
Villa Cabañas	Gv	33 202.36	2,4	56 514.46	3,9	38 195.92	2,5
Guacanayabo	Gr	84 225.46	6	87 899.6	6,1	91 289.57	6
Royalton	Gr	79 264.01	5,7	39 266.8	2,7	44 421.51	3
Villa Bayamo	Gr	39 842.21	2,9	55 560.76	3,9	59 465.58	4
Santo Domingo	Gr	25 638.64	1,8	1 057.39	0,1	310.44	
Balcón de la Sierra	Gr	34 521.46	2,5	61 450.88	4,3	81 586.26	5,4
Niquero	Gr	29 745.51	2,1	35 888.28	2,5	36 112.45	2,4
Sierra Maestra	Gr	250 942.07	18	302 383.32	21,1	313 884.95	20,8
Villa El Saltón	Gr	18 839.7	1,4	12 361.81	0,8	3764.66	0,2
Total		1 392 728.99	100	1 431 164.93	99,8	1 506 816.76	100

Ingresos por concepto de ventas a hoteles pertenecientes al grupo Islazul.

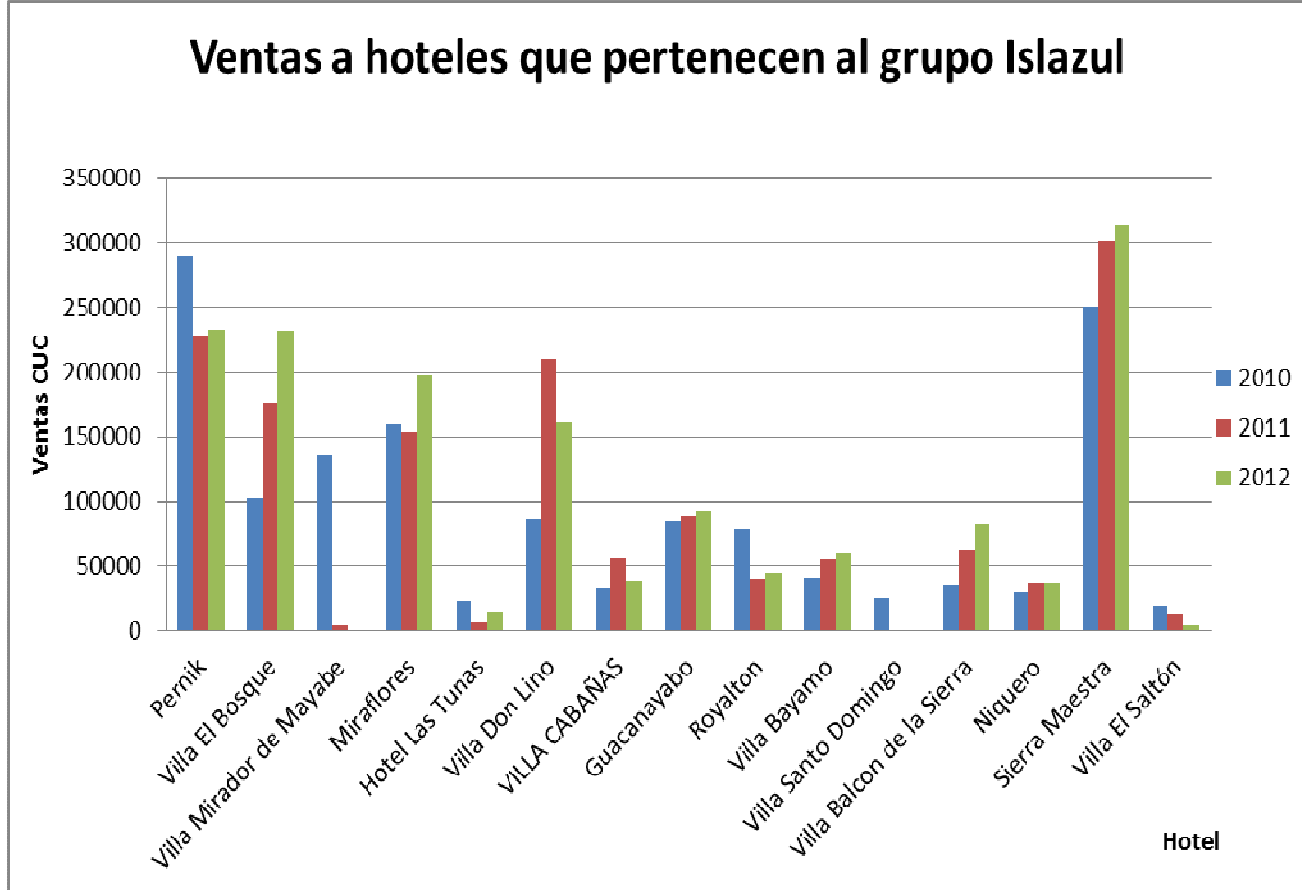
Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

Gv: Guardalavaca.

Hg: Holguín

Gr: Granma



Comportamiento de los ingresos por concepto de ventas a hoteles pertenecientes al grupo Islazul.

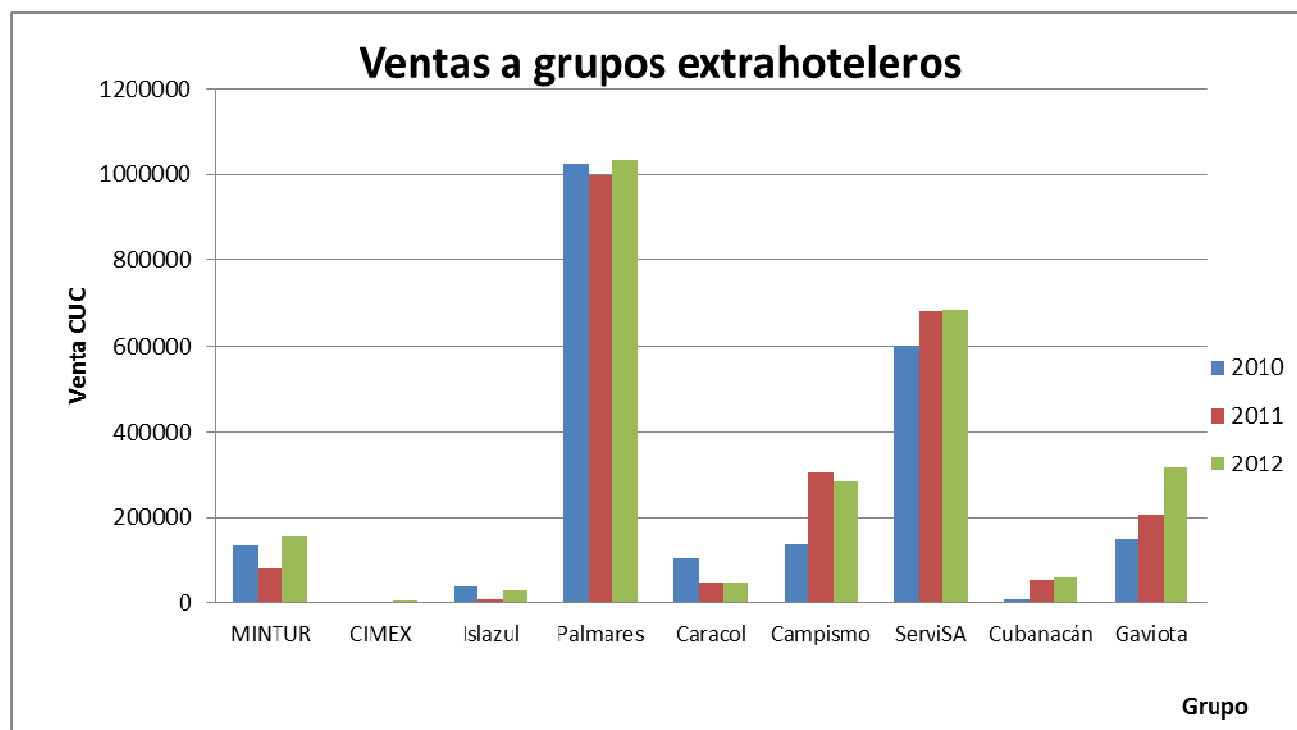
Fuente: Elaboración propia.

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

Extrahoteleros	2010	%	2011	%	2012	%
MINTUR	135 953.48	6,2	80 779.2	3,4	156 831.24	6
CIMEX	1 831.6	0,1	2607.45	0,1	5 351.66	0,2
Islazul	36 555,94	1,7	7 390.97	0,3	28 122.03	1,1
Palmares	1 024 401.81	46,5	996 705.62	41,9	1 032 783.27	39,6
Caracol	104 242.54	4,7	47 876.86	2	45 290.93	1,7
Campismo	138 730.2	6,3	304 632.18	12,8	281 649.67	10,8
SERVISA	601 076.88	27,3	681 777.79	28,6	684 269.08	26,2
Cubanacán	7 302.46	0,3	53 452.93	2,2	59 624.87	2,3
Gaviota	150 781.55	6,9	206 161.3	8,7	315 916.52	12,1
Total	2 200 876.46	100	2 381 384.3	100	2 609 839,27	100

Ingresos por concepto de ventas a clientes extrahoteleros.

Fuente: Elaboración propia.



Comportamiento de los ingresos por concepto de ventas a clientes extrahoteleros.

Fuente: Elaboración propia.

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

Anexo 11: Ingresos por concepto de ventas al mercado objetivo repartido en tres zonas del oriente cubano, Guardalavaca, Holguín y Granma.

UEB	2010	%		2011	%		2012	%	
		Tot			Tot	Var		Tot	Var
Hg	4 500 388.9	35		4 752 667.7	33	5,6	4 382 649.21	28	-7,9
Gv	6 205 719.44	49		7 641 739.33	53	23,1	9 305 657.92	60	21,8
Gr	2 154 642.6	16		1 954 334.32	14	-9,3	1 893 573.93	12	-3,1
Total	12 860 750.94	100		14 348 741.35	100	11,6	15 581 881.06	100	8,6

Fuente: Elaboración propia.

Leyenda:

Hg: UEB Holguín.

Gv: UEB Guardalavaca.

Gr: UEB Granma.

Anexo 12: Demanda promedio de renglones de los grupos de producto por UEB.

Consumo promedio de renglones por UEB en los últimos tres años (2010,2011,2012)			
	Holguín	Guardalavaca	Granma
Bebidas y Alimentos Refrigerados	253	420	176
Alimentos Secos	380	510	343
Insumos	360	626	302
Ferretería	1175	583	444

Fuente: Elaboración propia.

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

Anexo 13: Por ciento que representan las compras de los clientes del total de ingresos a la empresa.

Clientes	2012	% del total
Hoteles Cubanacán	4 729 292.89	30,4
Hoteles Gaviota	4 943 239.83	31,7
Hoteles Islazul	1 506 816.76	9,8
Extrahotelera MINTUR	156 831.24	1
Extrahotelera CIMEX	5 351.66	0,03
Extrahotelera Islazul	28 122.03	0,2
Extrahotelera Palmares	1 032 783.27	6,6
Extrahotelera Caracol	45 290.93	0,3
Extrahotelera Campismo	281 649.67	1,8
Extrahotelera SERVISA	684 269.08	4,4
Extrahotelera Cubanacán	59 624.87	0,4
Extrahotelera Gaviota	315 916.52	2
Mayor de las empresas MINTUR	632 913.71	4
Mayor de las empresas terceros	69 712.09	0,4
Subtotal	14 491 814.55	93,03
Total de la empresa	15 581 881.06	100

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14: Productos que se comercializan.

Grupo de productos	Contiene
Alimentos refrigerados y bebidas.	<p>Cárnicos (cortes de pollo, cortes de cerdo, embutidos, cortes de pavo, cortes de cordero, de res).</p> <p>Bebidas (refrescos, jugos, aguas, maltas, bebidas alcohólicas, energizantes).</p> <p>Lácteos (leche, mantequilla, quesos varios.)</p> <p>Frutas naturales (uvas, manzanas, peras).</p>
Alimentos secos.	<p>Pastas alimenticias, granos, harina, productos especializados para desayuno y comidas foráneas, conservas de frutas y vegetales, infusiones.</p>
Insumos.	<p>De salón (azucareras, cafeteras, jarras, pinzas, ensaladeras, bandejas, etc.).</p> <p>Cristalería (vasos, copas, platos).</p> <p>Cubertería (cucharas, tenedores, cuchillos).</p> <p>De cocina (cafeteras, coladores, ollas, cacerolas, jarros, sartenes, termos).</p> <p>Químicos (insecticidas, jabones, aromatizantes, detergentes, pulimentos).</p> <p>Papelería (servilletas, papel sanitario, bolsas desechables, vasos desechables).</p> <p>De habitación (cortinas, alfombras, etc.).</p> <p>Artículos de limpiezas (cubos, escobas, frazadas, recogedores, hisopos, etc.).</p> <p>Lencería (fundas, sábanas, mosquiteros, etc.).</p>
Ferretería y tecnología	<p>Productos químicos (pinturas, barnices, lubricantes).</p> <p>Eléctricos (Lámparas, bombillos, cables etc.).</p> <p>Materiales de oficinas.</p> <p>Neumáticos.</p> <p>Maderas.</p> <p>Cerrajerías.</p> <p>Artículos de ferretería general.</p> <p>Muebles Sanitarios y grifería.</p> <p>Gases refrigerantes.</p> <p>Equipos.</p> <p>Kit de montaje para equipos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Productos que no tienen respuestas por la industria nacional.

Grupo	Productos
<p style="text-align: center;">Alimentos refrigerados</p>	<p>Cortes de aves (pollo, pavo), cortes de cerdo (lomos), cortes de res (filete, entrecot, palomilla) para garantizar el servicio de conjunto con Cárnica Tradisa); cordero(pierna sin hueso) pues existe déficit por parte de la industria con relación a este producto para satisfacer la demanda de los clientes. Algunos embutidos específicos (solomillo, salchichas, jamón cocido ahumado alemán, jamón cocido ahumado pitham) y quesos especializados (grana padano, pecorino, feta, emmenthal, provolone, mozzarella , cheddar tierno entre otros); mantequilla en bloque, papa para freír. Las frutas que no se producen en nuestro país (manzanas, uvas y peras).</p>
<p style="text-align: center;">Bebidas</p>	<p>(Yogurt, maltas). Tenemos entre otras (cervezas (Heineken y Corona),8 tipos de brandys (4 económicos, 1medio y 3altos), 15 tipos de licores (2 económicos, 5medios y7altos) 49 tipos de vinos (10económicos, 21medios y 18altos),12 tipos de whisky(3económicos y 9 altos), 8 tipos de vodkas (3económicas, 2media y 3altas),3 tipos de tequila (1media y 2altas), refrescos de lata (Coca Cola, Fanta, Sprite) y refrescos energizantes enlatados.</p>
<p style="text-align: center;">Alimentos secos</p>	<p>370 productos especializados que responden a especialidades de comidas internacionales como comida italiana, japonesa, china, mexicana, griega y pastelería española.</p>
<p style="text-align: center;">Insumos</p>	<p>La vajilla que se compra acorde a la categoría del hotel y al nivel de servicio que prestan los mismos, además de las especificaciones de los restaurantes especializados, en su mayoría, se obtiene para este grupo de productos vajilla inglesa y francesa decorada para cada temática y blanca para los restaurantes buffet así como personalizada para el caso que lo requiera, en este caso se mantiene el suministro específicamente a los hoteles de Gaviota y Cubanacán. Otro subgrupo es el menaje de cocina donde se exigen piezas de acero inoxidable con acabados completos. La cubertería de acero Inoxidable y plata según corresponda</p>

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

	<p>el caso, en este grupo se exige acabado, pulido, grosor de 3 mm para el lujo y 2.5 mm para servicios standards; otro ejemplo de grupo que se importa es la cristalería, donde se requiere presencia, terminación, prueba de brillo y composición con una estructura del 24 % de plomo en el vidrio y en el acabo de bordes para su durabilidad.</p>
Ferretería	<p>Material eléctrico en general, grifería para baño de habitaciones, tuberías hidro-sanitarias, bombillos ahorradores, lámparas decorativas, valvulería, papel para fotocopia y material de oficina, neumáticos, equipos industriales de cocina, herramientas manuales y eléctricas, pavimentos y revestimientos, Televisores, minibares, vitrinas expositoras refrigeradas, compresores entre otros.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 16: Indicadores de transporte.

No.	TIPO VEHICULO	TIPO DE SERVICIO	CDT (%)	CAC	CAR
1	AUTOS	ADMINISTRATIVO	86,77	-	-
2	PANELES	CARGA	54,59	99,09	56,35
3	CAMIONES	CARGA	78	94,15	56,35
Promedio			73,12	96,62	56,35

Fuente: Informe: Dirección por objetivo noviembre 2012. Empresa Comercializadora Mayorista ITH Holguín.

Anexo 17: Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

Fortalezas		Calific.	Pond.	Tot.
1	Microlocalización favorable de las sucursales de ventas.	4	6	24
2	Exclusividad de productos con respecto a la competencia.	4	5	20
3	Principal distribuidor del sector.	4	6	24
4	Cartera de productos bien definida.	3	4	12
5	Oferta de productos de alta calidad, con cierta estabilidad en un grupo de ellos.	4	6	24
6	Adecuada relación calidad-precios en los servicios.	4	5	20
7	Sistema de crédito que le otorga al turismo facilidades de pago.	4	6	24
8	Posee personal especializado, preparado para alcanzar la excelencia en el servicio.	3	5	15
9	Entrega de productos a las propias instalaciones en caso del MINTUR.	3	4	12
10	Se cuenta con una base de datos fuerte para monitorear el comportamiento de las ventas, clientes, proveedores y la actividad financiera.	3	3	9
11	Estar en perfeccionamiento empresarial.	3	3	9
12	Posee un sistema de gestión de la calidad según la norma NC ISO 9001:2008.	3	5	15
Debilidades				
1	Carencia de un sistema de mercadotecnia.	1	6	6
2	Poca autonomía de los directivos para la toma de decisiones.	1	5	5
3	No poder comercializar con todas las entidades que manejan CUC.	2	5	10
4	Parque automotriz para la distribución física insuficiente.	1	6	6
5	Coeficiente de disponibilidad técnica por debajo plan.	2	4	8
6	Envejecimiento de los sistemas tecnológicos utilizados en la prestación del servicio (equipos de almacén, transporte de carga).	2	3	6
7	Existen insuficiencias en la capacidad de almacenamiento. (refrigerado)	1	6	6
8	No tener un área dedicada al Show-room.	2	3	6
9	No se realizan encuestas de forma sistemática.	2	4	8
Total			100	269

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 18: Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Oportunidades		Calific.	Pond.	Tot.
1	Mayor cantidad de arribos a la isla de visitantes extranjeros.	4	6	24
2	Crecimiento de las inversiones para el desarrollo de la actividad turística en el territorio.	4	8	32
3	Crecimiento del polo turístico de Guardalavaca.	4	8	32
4	Implementación progresiva de los Lineamientos del Partido y la Revolución; que abogan por la descentralización empresarial y el logro de una plena autonomía.	3	5	15
5	Posibilidades de ventas a cualquier entidad turística.	3	6	18
6	Facilidades del sistema MINTUR para comprarle a ITH.	3	6	18
7	Clientes ajenos al turismo con alto poder de compra.	3	7	21
Amenazas				
1	Elevada centralización del MINTUR y en la toma de decisiones por parte de la casa matriz.	1	8	8
2	Restricciones de compra de algunos clientes por parte del grupo hotelero al cual pertenecen (Gaviota).	2	6	12
3	Productores nacionales y comercializadores decididos a enfrentar directamente las ventas, acrecentando por tanto la competencia.	2	6	12
4	La competencia controla algunos renglones con mejores precios y cierta estabilidad.	2	6	12
5	Dependencia directa de las divisiones importadoras.	1	7	7
6	Dependencia directa a clientes que pertenecen al MINTUR.	2	5	10
7	Inestabilidad en los suministros provenientes de los productores nacionales.	1	8	8
8	Inestabilidad en los suministros provenientes de las divisiones importadoras.	1	8	8
Total			100	237

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Matriz DAFO.

I	E	OPORTUNIDADES							TOTAL	AMENAZAS								TOTAL
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	
I F O R T A L E Z A S	F1								3									3
	F2								3									5
	F3								5									6
	F4								2									3
	F5								5									4
	F6	Cuadrante I							3	Cuadrante II								6
	F7								4									8
	F8								1									4
	F9								2									4
	F10								1									2
	F11								2									2
	F12								4									3
TOTAL		3	7	7	1	6	6	5	35	6	5	7	7	3	9	7	6	50
D E B L I D A D E S	D1								2									6
	D2								1									7
	D3								1									
	D4	Cuadrante III							3	Cuadrante IV								5
	D5								3									5
	D6																	1
	D7								2									5
	D8								2									1
	D9								1									3
TOTAL			3	3	1	4		4	15	6	1	6	6	1	4	5	4	33

Fuente: Elaboración propia.