



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

# PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA MUNICIPAL COMERCIO Y GASTRONOMIA RAFAEL FREYRE

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autora: Marisleydis Lorenzo Figueredo  
Tutoras: MSc. Katia Zaldivar Samsonova

HOLGUÍN 2021



## PENSAMIENTO

“El verdadero arte del marketing no es saber vender, sino entender al consumidor final y ofrecerle lo que necesite en el momento adecuado del viaje de compra”

Kotler, Philip



## DEDICATORIA

A mi profesor Eloy por su dedicación, aún cuando su presencia nos falta a todos.

A mi tutora Katia por su apoyo y preocupación incondicional a lo largo de estos años.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios por estar siempre conmigo...

A mi esposo por estar presente aun en las horas más difíciles.

A mi tía Mislaydis por apoyarme siempre y estar ahí para mí.

A mis padres para demostrarle que nada en el mundo es imposible.

A mi hermana para que constituya un ejemplo a seguir para ella.

A mi amiga Yinet por su infinita dedicación, por regalarme parte de su tiempo un  
millón de gracias.

A mis compañeros de trabajo por su cooperación y ayuda.

A mis profesores que me formaron a lo largo de estos años.

A todas aquellas personas que de una manera u otra me apoyaron siempre para  
lograr cumplir con éxito esta licenciatura.



## RESUMEN

El diseño de una estrategia de marketing para un determinado producto o servicio es un tema trascendental, debido a que es el proceso que emplean los consumidores en la decisión de compra para buscar, evaluar y adquirir bienes y servicios que contribuyan a satisfacer sus necesidades y deseos.

Este estudio permite conocer las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de una empresa, además de sus estrategias para elevar sus ingresos con el desarrollo de sus servicios con respecto al mercado, evaluando el período entre los años 2019 y 2020.

Desde esta perspectiva, en la presente investigación se realizará el plan de marketing en la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre.



## ABSTRACT

The design of a strategy of marketing for a determined product or service is a transcendental theme, because the process that the consumers in the decision of purchase to search, to evaluate and to acquire use is goods and services that contribute to fulfilling his needs and desires.

This study allows knowing weaknesses, fortresses, threats and opportunities of a company in addition to its strategies, to raise its entrances with the development of its services regarding the market, evaluating the period between the years 2019 and 2020.

From this perspective, in this research the marketing plan will be carried out in the Rafael Freyre municipal Company of Commerce and Gastronomy.



## Índice

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA GESTION DE MARKETING Y SU PLANIFICACION.....	5
1.1 Evolución teórica del marketing. Conceptos y generalidades.....	5
1.2. La planeación estratégica de la mercadotecnia.....	9
1.2.1. Plan de marketing.....	12
1.3. Procedimientos utilizados en la confección de planes de marketing.....	17
1.4. El marketing en Cuba.....	24
CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA MUNICIPAL DE COMERCIO Y GASTRONOMIA RAFAEL FREYRE.....	27
2.1. Caracterización de la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre.....	27
2.2. Descripción del procedimiento seleccionado.....	28
2.3. Aplicación parcial del procedimiento de confección del plan de marketing para la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre.....	33
Etapa I. Preparación inicial.....	33
Etapa II. Análisis situacional.....	34
Etapa III. Definición de objetivos, estrategias y acciones.....	39
Etapa IV. Definición del sistema de control.....	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS.....	48



## INTRODUCCION

Hoy en día el marketing es una estrategia que toda empresa debe implementar en su plan global para poder crecer. Muchas compañías usan técnicas de marketing para conseguir sus objetivos. El marketing es un proceso que tiene sus bases en la antigüedad, pero que actualmente juega un papel fundamental en el desarrollo económico, tanto de un país como de una empresa. Se basa principalmente en el intercambio de bienes, donde los involucrados, obtengan las ganancias deseadas. También se emplea el término "Mercadotecnia" para designarlo.

Las primeras definiciones del marketing o mercadotecnia, se vieron fuertemente influidas por el deseo de contrarrestar la probable imagen negativa del mismo, al tratarse de una actividad dirigida a incrementar el lujo empresarial mediante la venta de productos y servicios; por lo que los primeros conceptos hacen especial énfasis en el hecho de que el marketing está dirigido a la satisfacción de las necesidades del cliente.

Por su parte, la American Marketing Association (AMA), (1985) propuso el concepto de marketing como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización. De esta definición se desglosan las siguientes características del marketing:

- El intercambio como objeto fundamental de estudio del marketing.
- Un aspecto normativo de que dichos intercambios satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.
- La extensión del concepto de marketing a las organizaciones no lucrativas.
- Incorporación de los problemas estratégicos al definirlo como un proceso de planificación y ejecución.
- La descripción de las cuatro variables clásicas de producto, precio, promoción y distribución.

Con el desarrollo de la tecnología, la sociedad en crecimiento y los nuevos cambios las organizaciones deben ajustarse a los mismos, trazando estrategias comerciales más





eficientes y eficaces, con el fin de atraer a los clientes mediante propuestas más atractivas, proyectándose de manera más capaz en los mercados; es decir, poner en función la mercadotecnia.

En este sentido, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución son categóricos al regular la planificación socialista en su capítulo II “Políticas Macroeconómicas”, donde su objetivo es consolidar el marco regulatorio e institucional y el resto de las condiciones que permitan avanzar en el funcionamiento ordenado y eficiente de los mercados en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios. (Documentos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, Lineamientos Generales 20).

La planificación de marketing es un proceso de suma importancia ya que consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. El plan de marketing es el documento de trabajo, que prevé objetivos específicos a alcanzar y acciones concretas a realizar para alcanzarlos. Puede ser a mediano y largo plazo, en el cual se deben cumplir todos los objetivos propuestos.

En la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre se desarrolla la presente investigación, su objeto social aprueba la comercialización de productos alimenticios y no alimenticios y brindar servicios gastronómicos y de alojamiento. A través de un análisis realizado en la organización se determinaron algunos de los factores que afectan la actividad de comercialización, entre los que se destacan:

- Hay desconocimiento del mercado, que como se sabe es altamente cambiante
- La organización no cuenta con estrategias de comercialización definidas
- No se realizan acciones de promoción con los públicos objetivos
- No existe en la organización un proceso para gestionar la actividad comercial
- Las acciones de comercialización que se realizan se hacen de forma aislada, sin un estudio previo y sin contar con un plan de marketing que integre todo.

Lo analizado anteriormente, constituye la **situación problemática** que sostiene el desarrollo de la presente investigación, lo que conlleva a la formulación del problema social: la ausencia de un plan de marketing que permita planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales que actualmente se llevan a cabo de forma aislada en la organización, y como **problema científico**: ¿cómo mejorar la gestión comercial en la



Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre que contribuya a la satisfacción del cliente?

En tanto, el **objeto de estudio** es la gestión de marketing en las organizaciones. Teniendo en cuenta el problema científico identificado y en relación con el objeto de estudio se formula el **objetivo general** que persigue la investigación que es aplicar un plan de marketing para la unidad que integre de manera racional las acciones comerciales que actualmente se ejecutan de forma aislada; y contribuir a aumentar la satisfacción de los clientes.

Queda identificado como **campo de acción**: el plan de marketing, como herramienta rectora de la planeación estratégica en la entidad, de modo que la **hipótesis** es la siguiente: la elaboración de un plan de marketing en la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre, utilizando un procedimiento para ello, contribuirá a gestionar de manera eficiente las acciones comerciales e incrementar la satisfacción de los clientes.

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

1. Fundamentación teórica del objeto de estudio y campo de acción
2. Revisión bibliográfica y comparación de procedimientos para elaborar planes de marketing
3. Describir el procedimiento seleccionado para el diseño del plan de marketing en la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre
4. Diseñar el plan de marketing para la organización objeto de estudio.

Los métodos empleados en el desarrollo de la investigación son los siguientes:

### **Métodos teóricos**

**Histórico - lógico**: permitió el estudio de los antecedentes del objeto de estudio y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial y los procesos que la integran como herramienta práctica administrativa efectiva.

**Análisis – síntesis**: de la información obtenida a partir de la revisión de literatura y documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas.

**Inductivo - deductivo**: para diagnosticar el sistema de marketing en la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre y en el proceso de implementación de la



metodología propuesta.

**Métodos empíricos:**

**Revisión documental:** consiste en buscar y obtener todos aquellos documentos que contienen información necesaria para el estudio, la cual será utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo.

**Entrevista y observación científica:** utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en la metodología para el diseño del plan de marketing.

**Herramientas y técnicas:**

Tormenta de ideas, trabajo en equipo, revisión de documentos, entre otros. También se usó el Excel para procesar información y elaborar gráficos a partir de ello.

En su presentación, este proyecto investigativo se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver. Un capítulo I, que contiene el marco teórico que sustentó la investigación. El capítulo II, donde se realiza la caracterización del objeto de estudio, se describe el procedimiento seleccionado y su aplicación parcial en la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre, las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación. La bibliografía consultada y un grupo de anexos, como complemento de los resultados expuestos.



## CAPITULO I: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA GESTION DE MARKETING Y SU PLANIFICACION

El presente capítulo cuenta con cuatro epígrafes que, de manera sintetizada, abordan temas relacionados con elementos teóricos metodológicos del proceso de gestión de marketing en el mundo y en el país, se tratan especialmente temas relacionados con el surgimiento y progreso del mismo como herramienta estratégica de mejora organizacional. Se realiza un análisis de la evolución del marketing y se determinan las variables más empleadas en los diferentes conceptos que fueron estudiados en la presente investigación. Además, se realiza una valoración de las metodologías y los procedimientos estudiados para seleccionar el que se usará para la propuesta del plan de marketing de la organización.

### 1.1 Evolución teórica del marketing. Conceptos y generalidades

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 Butler (Muñiz González, 2017, p. 8).

Acontecimientos históricos facilitan el comercio nacional e internacional como la aparición de la moneda de la mano de los griegos en el siglo VII , avances tecnológicos como la imprenta, la máquina capaz de fabricar papel de forma masiva, el surgimiento del libro y de la revista como medio de comunicación, la invención de la máquina de vapor por James Watt y la primera y segunda guerra mundial donde surgen los medios de comunicación masivos, propician un gran salto en el mundo del marketing (Díaz Garayalde, 2018).

Existen varias definiciones de marketing, algunas correspondientes a las figuras más sobresalientes de la rama. Por ejemplo Stanton,(1970) afirmó: el marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales. Esta definición recoge como finalidad del marketing, satisfacer las necesidades del cliente sin tener en cuenta de que puede existir un conflicto entre las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa, así como está orientada hacia las cuatro variables del marketing: producto, precio, promoción y



distribución. Muchas veces las personas asumen la idea de que en un intercambio el cliente debe ser el más privilegiado, sin tener en cuenta que la otra parte, es decir, la empresa, poseería grandes pérdidas si no obtiene el beneficio necesario para financiar lo ofrecido.

Posteriormente, Philip Kotler, considerado uno de los principales teóricos con el marketing, (1972) expresa: el marketing estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones. Centrándose, de esta forma, en un concepto de transacción sin considerar cuál es el objetivo que persiguen las partes que intervienen en dicha transacción, también describe el proceso, a través de las variables clásicas: producto (creadas), promoción (estimuladas), distribución (facilitadas), y precio (valoradas). Luego en 1980, vuelve a definir el marketing como: la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio. Aquí sustituye el concepto de transacción por el de intercambio, que es mucho más amplio, y vuelve a la idea de la satisfacción de las necesidades.

Para la mayoría de las personas el concepto de marketing es uniforme, ignorando así la dualidad que existe dentro del mismo. Dicho concepto tiene tres dimensiones características, una dimensión es acción, que es la conquista de los mercados, una segunda nombrada análisis, que sería la comprensión de los mercados y una última ideología, que se convierte en una actitud. Actualmente se estila a reducir el marketing a la dimensión de acción, es decir, a un conjunto de métodos de ventas, conocido por marketing operacional y se subestima la dimensión de análisis, que se conoce como marketing estratégico.

El marketing estratégico, según Kotler, (1988) analiza las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Establece que lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio que éste sea capaz de brindarle. Por tanto su función es la de seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar.

El marketing operacional, acorde a Kotler, (1988) es una gestión voluntarista, de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo. Es la clásica gestión comercial, centrada en la realización de un objetivo de cifra de ventas y que se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto,



de precio, de comunicación y de distribución. La acción del mismo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para alcanzar estos objetivos.

El marketing se basa en el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente mediante las cuales se pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes.

Estas herramientas son conocidas también como las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza (distribución), y promoción (comunicación), esta última incluye la publicidad, las relaciones públicas, la promoción en sí y la venta personal. Se han expuesto varias definiciones respecto a estas variables, sin embargo no todas son acertadas, por su parte Kotler, (1988) establece las definiciones más certeras de estas cuatro variables.

El producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) ofrecido a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

El precio es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costos de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

La plaza (distribución) por su parte, se define como el lugar donde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar, momento y en las condiciones adecuadas.

La promoción (comunicación o acercamiento psicológico) incluye todas las funciones realizadas para que el mercado conozca la existencia del producto/servicio/marca. La P de «promoción», o mix de promoción, está constituida por cuatro herramientas principales: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas y las ventas



personales.

Para que una empresa obtenga un éxito total dentro del mercado debe focalizarse en el desarrollo paralelo de estas cuatro variables. Muchas empresas fracasan, debido a que se centran exclusivamente en el uso de la promoción, sin percatarse de cuán necesario es el desenvolvimiento de las otras tres variables. El marketing que actualmente utilizan la mayoría de las empresas, se basa en el uso común de las cuatro P para así evitar un estancamiento de los productos o servicios que se brinden, por lo que debe existir una gran sincronización en el empleo de las mismas.

Las empresas deben poseer un producto o servicio con buen nivel de calidad y capaz de satisfacer las necesidades del cliente. En consecuencia, su precio debe ser factible y dentro de los rangos de valor, es decir, el precio es la expresión monetaria del valor del producto o servicio. De igual forma debe existir una buena distribución, de forma tal que el cliente pueda acceder al producto o servicio sin dificultades y cuantas veces desee.

Para que todo esto ocurra el cliente debe saber de la existencia y beneficios de lo ofrecido, sus limitaciones, calidad y el nivel de satisfacción que ofrece a sus necesidades.

Una vez que cualquier empresa u organización logre este efecto sobre el mercado, puede afirmar que su estrategia de marketing ha funcionado exitosamente. Es necesario precisar que el empleo de las cuatro variables del marketing es el factor clave dentro de todas las organizaciones para lograr un posicionamiento ventajoso dentro del mercado.

Sin embargo, en la esfera de los servicios, debido a la importancia del personal, en relación directa con las características generales de los servicios, se da por aceptado la existencia de una quinta P: la personal.

El recurso más importante con que cuenta cualquier organización es el recurso humano, si se tiene en cuenta que una organización es un conjunto de personas que se agrupan con un objetivo específico. No por esto dejan de tener importancia muchos otros recursos indispensables, por ejemplo, en el caso de las bibliotecas y unidades de información en general, el recurso información. Las organizaciones que no le den un lugar cimero a los recursos humanos y su desarrollo profesional, es muy difícil que logren salir adelante en su desempeño organizacional.

El Decreto No. 281 (Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31, 2018) alega que el concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro elementos principales que son: el mercado, necesidades de la sociedad y los clientes, la integración y la rentabilidad.



De forma general en la sociedad, el marketing es identificado con diversas ideas. Así, por ejemplo:

- Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas
- Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales
- Se mantiene que el marketing no es de aplicación para las pequeñas empresas. Sin embargo, el marketing resulta fundamental para todo tipo de organización, cualquiera que sea su tamaño.

Se puede resumir diciendo que el marketing es el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen mediante un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.

## **1.2. La planeación estratégica de la mercadotecnia**

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesario para su realización.

Toda empresa debe poner en práctica mecanismos de planificación ya que esta es un instrumento para intervenir en el futuro. En el marketing, se debe planificar en función de la selección de alternativas comerciales y de la información que se recopila.

De hecho, la planeación estratégica es el proceso de conducir una organización desde donde está en el presente y hasta dónde deberá estar en el futuro; es presentada en cuanto a la interrelación que tiene con la Ingeniería de Servicios. Más aún, ésta debe actuar conforme a los lineamientos estratégicos definidos por la primera, e incidir en el cliente como receptor primario de ambas. Examinada la empresa bajo el enfoque sistemático, se identifica dos temas fundamentales: el estratégico y el operativo. En ambos se identifica la participación de la planeación estratégica y de la Ingeniería de Servicios. En la planeación estratégica para formalizar la visión, misión y estrategias y en la segunda, para emprender y cristalizar las acciones correspondientes que finalmente





lleven a cultivar clientes satisfechos, mediante la creación de valor y el ofrecimiento de calidad superior en los servicios.

La planeación estratégica es una práctica y una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a estos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas. La práctica de la planeación estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde dónde está en el presente y hasta dónde quiere llegar en el futuro. La planeación estratégica es el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A; los negocios del mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. Una buena planeación va más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B. Bajo esta idea, la planeación estratégica encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente: conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica. Identificar a la competencia actual y directa, así como la potencial y futura. Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la empresa (cómo entrar al mercado). Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades. Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro. Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven los programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo. Determinar las acciones de cambio que deben emprender desde el presente. La naturaleza, alcance y propósitos de la planeación estratégica, dirige el pensamiento para encontrar respuesta a las tres preguntas vitales de la Gerencia, para dirigir una empresa en un entorno cambiante, con una orientación hacia el futuro. Las preguntas ¿dónde estamos, qué somos, y qué hacemos?, ¿a dónde vamos? y ¿a dónde debemos ir y hacer? El manejo de información - parte misma de la planeación estratégica- para encontrar respuesta a estas preguntas, orienta el pensamiento en la toma de decisiones correspondientes que introduzcan a lo largo de los propósitos anteriores.

Cada compañía debe encontrar el plan de juego más adecuado para sobrevivir y crecer a



largo plazo, considerando su situación específica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos. Éste es el enfoque de la planeación estratégica; es decir, el proceso de desarrollar y mantener una concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes.

Constituye la base para el resto de la planeación en la empresa. Las compañías suelen elaborar planes anuales, de largo alcance y estratégicos. Estos conciernen a los negocios actuales de la compañía y a la forma de tenerlos en marcha. En cambio, el plan estratégico es aquel documento que resume de forma integral y holística el futuro previsto de una organización, cómo se logra, quiénes participan y a qué nivel en su implementación, cuándo se logrará y cómo se miden estos logros. Generalmente se elabora por un período de 5 a 10 años e implica adaptar la empresa para obtener ventajas de las oportunidades que haya en su entorno cambiante (Kotler et al., 2012).

El proceso de planeación estratégica del marketing debe relacionarse a partir de los elementos principales siguientes:

- definir la misión de la corporación
- identificar las unidades estratégicas del negocio
- analizar y valorar la cartera de negocios
- identificar nuevas áreas del negocio (Kotler, y colectivo, 2000, p.73).

De esta forma se prepara el terreno de una organización cualesquiera, lo que se considera un proceso administrativo capaz de desarrollar y mantener la concordancia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización de enfrentar las circunstancias del entorno inmediato y social. Con la misma se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Quintanilla, 2009, p.34).

No obstante, es importante destacar que la planeación estratégica cuenta con limitaciones que dependen directamente de los cambios del entorno y de situaciones imprevistas. Aquellas empresas que la aplican eficientemente han superado a las que no la utilizan, ya que se aprecian sus resultados favorables en los indicadores de ventas, productividad del trabajo y rentabilidad (Morales, 2012, p. 13).

A nivel corporativo, la compañía inicia el proceso de planeación estratégica definiendo su



propósito y su misión generales (vea la figura 1.2). Luego, esta misión se convierte en objetivos de apoyo específicos que guían a toda la compañía. Después, el centro operativo decide qué cartera de negocios y productos son los mejores para la compañía y cuánto apoyo recibirá cada uno. A la vez, cada negocio y producto desarrollan marketing detallado y otros planes por área para sustentar el plan de toda la compañía. Así, la planeación de marketing tiene lugar en los niveles de la unidad de negocios, el producto y el mercado; además, apoya la planeación estratégica de la compañía con planes más detallados para oportunidades de marketing específicas (Kotler et al., 2012, pp. 38-39).

La definición de planificación propuesta por Ackoff (1973), es "concebir un futuro deseado así como los medios reales para alcanzarlo", donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo es fuente productora de futuro, donde la anticipación aclara la preactividad y la proactividad.

Monferrer Tirado (2013) afirma que gracias a la planificación estratégica todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño y experiencia, va a poder obtener importantes beneficios. Así, la planificación estratégica:

- Favorece el pensamiento estratégico
- Permite a la empresa definir con precisión sus objetivos y políticas
- Conduce a una mejor coordinación de esfuerzos
- Proporciona cifras más fáciles de controlar
- Ayuda a anticipar y a responder a tiempo a las oportunidades del entorno.

Como término integrador de la planeación estratégica se utiliza internacionalmente el plan de marketing para directivos y especialistas de ventas. El mismo describe el negocio actual, la situación del mercado, políticas, objetivos, y las futuras acciones y estrategias de implementación para enfrentar los cambios del entorno (Hidalgo, 2012, p.17).

### **1.2.1. Plan de marketing**

La planificación estratégica de marketing es una parte de la planificación estratégica general de la empresa cuya finalidad se centra en alcanzar los objetivos de marketing que se fijan. Esta se materializa en un documento escrito denominado plan de marketing. En este documento se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallan los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos. El Plan de marketing es el 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. Aborda además de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

Según Marrero Peralta (2017) el departamento de marketing es el encargado de elaborar, ejecutar y controlar los planes de marketing. Dicho proceso podría resumirse en cuatro interrogantes clave:

- ¿Quiénes somos? Definición de la misión de la empresa
- ¿Dónde nos encontramos? Análisis de la situación
- ¿A dónde queremos llegar? Establecimiento de los objetivos de marketing
- ¿Cómo lo conseguiremos? Formulación de la estrategia de marketing.

De acuerdo con lo planteado por Aguirre (2004) el plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados, es decir, permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. No es posible elaborarlo si no se sabe dónde se encuentra y a dónde quiere ir. Especifica las políticas comerciales a desarrollar en el horizonte temporal del plan, partiendo de los objetivos comerciales.

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 el segundo 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 (Morera, 2004).

Tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción; permite recesar las posibilidades de un mercado o producto y mostrar una estrategia de marketing adecuada a los objetivos de volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en colaboración con la dirección general.

Conforme con Muñiz González (2017) para mejorar la comprensión y aplicación del plan de marketing, conviene dar respuesta a una serie de interrogantes que surgen en toda



elaboración del mismo:

- ¿Cuándo ha de realizarse?
- ¿Qué contenido debemos darle?
- ¿Quién prepara el plan de marketing?
- ¿Quién da el visto bueno?
- ¿Quién lo implementa?

El plan de marketing forma una herramienta eficaz que permite trazar el camino para llegar a la máxima eficiencia y eficacia empresarial, pero para confeccionarlo es de gran importancia conocer dónde se encuentra situado, a dónde va y hacia dónde quiere llegar y esto demanda previamente, fijar las metas que se ha propuesto alcanzar, asumiendo que éstas deben ser fáciles de medir tanto cuantitativa como cualitativamente, estar correctamente descritas, ser metas alcanzables, contar con los medios adecuados y ser aceptadas por los implicados en el plan.

Existen dos tipos de plan de marketing:

- Plan para un nuevo producto o servicio: hace mención al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentar hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El problema más grande que surge con los productos nuevos, es la dificultad de obtener información. El plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.
- Plan anual: se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual de este hace posible el descubrimiento de nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el acontecer diario de una empresa.

El empresario y directivo ha de ser consciente de las grandes ventajas que supone a la trayectoria de la compañía el someter su actividad a la disciplina profesional de un plan de marketing (Muñiz González, 2017). Principalmente se destaca:

- A través del plan de marketing se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación, no dejando nada a la suposición
- Asegura la toma de decisiones comerciales con un criterio sistemático, ajustado a los principios de marketing, por lo que se reducen los posibles riesgos empresariales



- Obliga a realizar por escrito un programa de acción coherente con las directrices fijadas por la dirección general. De este modo, se evitan las lagunas y distintas interpretaciones que se pueden dar en las actuaciones comerciales
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales concretas, se dispone de métodos científicos de evaluación de la fuerza de ventas
- Puesto que el plan de marketing se actualiza anualmente, este hecho garantiza una misma línea de actuación y pensamiento de un año para otro, adaptándola a los cambios que se vayan produciendo en el mercado
- De esta manera, y siguiendo un proceso coherente interno, se realiza una expansión controlada de la empresa. La información que se obtiene es debidamente tratada y aprovechada en beneficio de la proyección de la empresa
- En muchos casos suple la carencia de planes estratégicos, principalmente en las pequeñas y medianas empresas
- Se presupuestan las diferentes partidas para llevar a buen término el plan, por lo que no se deben producir desfases económicos
- Se establecen mecanismos de control y de seguimiento, con lo que se evitará desviaciones difíciles de corregir en el tiempo
- Se sustituye el “olfatímetro” por el análisis real de la situación.

Indiscutiblemente el plan de marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Resulta muy arriesgado intentar que una empresa triunfe sin haber elaborado previamente un plan de marketing. Su importancia reside en que dicho plan constituye un seguro contra el riesgo comercial y de mercado inherente en todas las tomas de decisiones comerciales.

Un plan de marketing genera direccionamiento. Mantiene la motivación. El plan es también un documento que, elaborado adecuadamente, genera y mantiene el estado motivacional en la organización. Genera creatividad. Cohesión estratégica. A grandes rasgos, se trata de plasmar por escrito la situación desde la que parte la empresa y establecer objetivos que se alcanzarán mediante estrategias y acciones fijadas en tiempo y forma.

Las principales ventajas de elaborar un plan de marketing son:

1. Presente y futuro. Gracias a él, se conoce la situación actual de la compañía y se



estima hasta dónde se puede llegar y cuándo. A través de un análisis DAFO, se descubren las fortalezas y debilidades y las oportunidades y amenazas. Así, se puede crear la imagen de marca que distinguirá la empresa del resto

2. La competencia. Proporciona una visión profunda de los competidores. Averiguar cómo se desenvuelve el resto es muy importante para potenciar la propuesta de valor única que ofrecerá la empresa. Sólo marcando la diferencia se pueden aumentar las ventas y captar clientes
3. El consumidor, más cerca. Al conocer sus deseos, comportamientos y expectativas se amplía la visión del mercado
4. Calendario. Las acciones, campañas y medios a seguir se establecen en un calendario
5. Objetivos. Sirve como guía para fijar objetivos claros y definidos. También se refleja cómo se van a lograr
6. Compenetración. Si la empresa cuenta con diferentes departamentos interrelacionados, todos sabrán a dónde acudir en momentos de duda e incertidumbre. Así, se mitiga el riesgo de fracasar
7. Análisis y monitorización. Se siguen métricas que facilitan el seguimiento del trabajo y la analítica de resultados. De esta manera, se mide la efectividad de las acciones y se evalúa la situación
8. Plan de crisis. Si estalla una, se sabrá cómo proceder y reaccionar. De este modo, se evita actuar con la improvisación por compañera
9. Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y el futuro en la empresa y el mercado
10. Proporcionar a la empresa y al departamento de marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas
11. Permite una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación de los recursos humanos del departamento de Marketing y por tanto de la empresa
12. Permite estar preparados para reaccionar eficazmente ante cambios repentinos de mercado o acciones de la competencia
13. Provoca un mayor sentido de participación de las responsabilidades entre las personas involucradas.

Un plan de marketing eficaz debe reunir los requisitos siguientes:



1. Exclusivo y personalizado. No existe un plan de marketing igual a otro sino que cada cliente tiene sus particularidades
2. Seguimiento exhaustivo. Una vez listo el plan, se debe realizar un control posterior y un seguimiento cercano
3. Elaborado por profesionales del mundo del marketing.

No existe un modelo válido para la elaboración de los planes de marketing, 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.

### **1.3. Procedimientos utilizados en la confección de planes de marketing**

El plan de marketing ha sido concebido por diferentes autores como un instrumento central en la búsqueda constante del crecimiento socioeconómico. Esto es el objetivo primario del plan es lograr crecimientos estables y sostenidos de los principales indicadores de eficiencia y eficacia organizacional, aun cuando la organización o negocio tenga un componente de beneficio social y responda a determinado sector político.

Etapas de un plan de marketing:

1. La elección del mercado de referencia y de la misión estratégica.
2. La elección de una estrategia de cobertura de productos-mercados.
3. El análisis del atractivo del entorno.
4. El análisis de las fuerzas y debilidades y de la competitividad.
5. La elección de los objetivos y del camino estratégico.
6. El programa de acciones y el presupuesto de marketing.

Estructura general del plan de marketing estratégico:

Mercado de referencia, misión estratégica, posicionamientos adoptados, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su entorno, estrategia de cobertura y de desarrollo a adoptar y la traducción de los objetivos estratégicos seleccionados.

Es lógico que cada empresa cuente con su propio modelo de plan de mercadotecnia a





seguir, no es que exista un modelo específico para cada área pues cada organización es la responsable de trazar sus propias estrategias de comercialización buscando ampliar su cartera de clientes para un posterior beneficio en ventas.

En el presente epígrafe se muestra un acercamiento a algunos patrones metodológicos para la confección del plan de marketing como instrumento empresarial. Aunque los pasos, etapas y fases son mayormente coincidentes. A partir de una búsqueda bibliográfica, se analizaron un total de seis procedimientos con el objetivo de encontrar la metodología adecuada para la confección del plan de marketing de acuerdo a las características de la entidad objeto de estudio.

El contenido y las secciones de un plan de marketing están compuestos de la siguiente forma:

- **Resumen ejecutivo:** el plan de marketing debe comenzar con un breve resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollarán dentro del cuerpo del plan. El resumen permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero debe ir seguido de un índice de contenido.
- **Situación actual del marketing:** en este apartado se muestran los datos relevantes sobre cuestiones relacionadas con las ventas, costos, beneficios, competidores, distribución y el macroentorno. Los datos se obtienen de un libro de hechos del producto elaborado por el director del producto.
- **Análisis de oportunidades y amenazas:** tras haber resumido la actual situación de marketing, el director de producto tiene que identificar las principales oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, así como los temas clave relativos a la línea de productos.
- **Objetivos:** cuando el director de producto ha hecho un resumen de lo anterior, debe decidir cuáles son los objetivos financieros y de marketing del plan.
- **Estrategia de marketing:** el director de producto puede trazar la principal estrategia de marketing, o el plan de juego para lograr los objetivos estipulados. Al desarrollar la estrategia, el director de marketing debe colaborar con el personal de compras y producción para verificar que son capaces de adquirir los materiales necesarios y producir las unidades suficientes para satisfacer los volúmenes de venta objetivo. El director de productos también tiene que hablar con el director de ventas para que se tenga el suficiente personal, y con el director financiero para lograr los fondos necesarios



destinados a publicidad y promoción.

- Programas de acción: el plan de marketing debe especificar los grandes programas de acción necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- Declaración de pérdidas y ganancias previstas: los planes de acción permiten al director de producto elaborar un presupuesto. En el lado de los ingresos, este presupuesto refleja el volumen de ventas, esperado en unidades y el precio medio. En el lado del gasto, refleja el costo de producción, la distribución física y el marketing, desagregados en diversas categorías. La diferencia entre ingresos y ventas es el beneficio esperado. Cuando se ha aprobado el presupuesto, se convierte en la base de los planes de desarrollo y calendario para la adquisición de materiales, producción, contratación de personal y operaciones de marketing.
- Controles: el último apartado del plan de marketing destaca los controles del plan. Normalmente, los objetivos y el presupuesto están diseñados con carácter mensual o trimestral. La alta dirección puede revisar los resultados de cada período. Algunos controles incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia muestra los pasos que debe dar la dirección en función de distintos acontecimientos adversos, como pueden ser huelgas o guerras de precios.

También indica que un plan de marketing debe reunir las siguientes características, para que su conformación sea viable y segura a la hora de aplicarse, con el objetivo de alcanzar resultados favorables y aumentar su porción en el mercado:

- Carta magna de la empresa
- Esté consensuado
- Las previsiones en ventas y beneficios deben ser razonables
- Que incluya objetivos no sólo de ventas y beneficios
- Que el binomio objetivo-estrategia sea coherente
- Que la estrategia de medios sea idónea
- El análisis de la situación y su diagnóstico sean objetivos
- Existan planes de contingencias
- Que se pueda efectuar revisiones periódicas
- Que esté aprobado por la dirección general y admitida por el resto de las áreas implicadas.



Definiendo además como índice del plan de marketing:

1. Análisis de la situación
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Planes de acción
5. Autocontrol
6. Cuentas de explotación
7. Planes de contingencia
8. Proyección del plan de marketing.

Finalidad de un plan de marketing:

- 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: vaticina 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 esta sucediendo.
- Alcance de los objetivos: la programación del proyecto es de una importancia trascendental y, por ello, todos los implicados han de entender cuáles son sus responsabilidades y cómo encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: de hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en un gran número de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: las investigaciones llevadas a cabo para realizar el plan de marketing y el 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, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: en cualquier proyecto es elemental el factor tiempo, casi siempre hay una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por lo mencionado anteriormente, importante programar las actividades de forma tal que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para cometer el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto.



Por otra parte, se logra que cada uno sepa qué ha de hacer dentro del plan y cuándo.

- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: el análisis detallado de lo que se ambiciona hacer, mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Igualmente, admite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. Este enfoque profundiza en el primer paso del proceso, separando los datos internos de los externos y enfatiza en la necesidad de valorar aquellos que sean relevantes para la organización y recomienda algunas técnicas para su realización. Y aporta lo relacionado con la elaboración de pronósticos (proyección), es decir, la tendencia de la empresa y sus productos dentro del mercado, prever qué cambios pueden producirse en el futuro y puedan alterar esas tendencias. Proponiendo un modelo que incluye además la elaboración de planes de acciones correctoras para el caso de desviación de las variables más factibles a cambiar y el análisis de las causas de las desviaciones y la aplicación de medidas correctoras.

Philip Kotler (1991), aportó una metodología que prevé los siguientes pasos: la presentación de un resumen ejecutivo, el análisis de la situación actual de marketing, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programa de acción, declaración de beneficios y pérdidas esperadas, y control. Kotler aporta elementos importantes, entre ellos, la presentación de un resumen ejecutivo que informa, ilustra y orienta a los directivos sobre las principales proyecciones de actuación del mercado y los productos.

Bigné (1997) señala que la planificación de marketing es un proceso integrado por varias fases, que se traduce en la elaboración de planes para un horizonte temporal y propone las fases siguientes: análisis de la situación, definir objetivos y elegir estrategias, desarrollo del programa de marketing y por último el control de los objetivos y acciones. En estas fases el autor se enfoca más en el análisis de la situación, sin una verificación de los factores internos y los factores externos.

De acuerdo con Ruiz Almeida (2014) en Cuba, lo más cercano que se tiene a una metodología para la confección de un plan de marketing se encuentra comprendido en el Decreto Ley Nro. 252 del 2007 en la Gaceta oficial de la República de Cuba p. 344, se plasma el fortalecimiento del sistema de dirección cubano y de gestión empresarial del mismo, que en el artículo 666 define al plan de marketing a través de los aspectos que a



continuación se relacionan:

- Diagnóstico: debe analizarse la situación actual, tanto interna como externa que identifique entre otras cuestiones las oportunidades de mercado, situación competitiva, estado de la oferta actual
- Objetivos para el periodo en cuestión: destaca que deben ser económicos y financieros, es decir de ventas y aportes
- Definición del mercado meta: se señala que se debe precisar claramente el o los segmentos de mercado, lo cual marcará las estrategias para la oferta
- Objetivos estratégicos: señalando que en este caso se incluyen las acciones estratégicas que se deberán implantar para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia
- Presupuesto: resume todos los recursos financieros para implementar el plan
- Sistema de control: en esta sección se recogen los métodos, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia.

De acuerdo con el autor la limitación de esta metodología está en contemplar dos etapas para la fijación de objetivos.

Por su parte Hernández Ochoa (2019) propone un procedimiento compuesto por 4 etapas y nueve pasos:

### **Etapas I. Preparación inicial**

Esta etapa a su vez consta de los siguientes pasos:

Paso 1. Creación del grupo de trabajo

Paso 2. Detección de necesidades de capacitación

Paso 3. Ejecutar acciones de capacitación

### **Etapas II. Análisis situacional**

Que prevé los pasos siguientes:

Paso 4. Situación actual de marketing

Paso 5. Análisis de amenazas y oportunidades

### **Etapas III. Definición de objetivos, estrategias y acciones**

En esta etapa se desarrollan los pasos siguientes:

Paso 6. Definición de los objetivos



Paso 7. Definición de las estrategias

Paso 8. Definición del plan de acción y presupuesto

#### **Etapa IV. Definición del sistema de control**

En esta etapa el autor propone el paso siguiente:

Paso 9. Definir sistema de control

Por ser este el procedimiento que se aplicará en esta investigación, se describe en el capítulo 2 de este trabajo.

Como se dijo anteriormente son muchas las metodologías y procedimientos existentes para el desarrollo de un plan de mercadotecnia, algunas de formas más explícitas, otras dígase más extensas, pero al final de cada una el objetivo es el mismo. Las empresas deben cuestionarse antes de comenzar esta planificación ¿dónde estoy?, ¿cuál es el objetivo que quiero alcanzar? y ¿qué debo hacer para llegar hacia él?, siempre teniendo en cuenta el mercado al cual desea servir y las estrategias de la competencia, de forma tal que logre ventajas competitivas frente a esta.

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

Tiene dentro de sus principales ventajas la necesidad de reflexionar constantemente sobre las tendencias de su organización y el mercado, da la base para una mejor definición de los objetivos y políticas, lo que le permite disminuir los riesgos. Además de posibilitar una mejor asignación de los recursos y una mejor coordinación entre los diferentes departamentos, posibilita estar mejor preparados para reaccionar ante los cambios bruscos del mercado o ante las acciones de los competidores y una mayor coordinación de esfuerzos y recursos, para lo que exige tiempo y esfuerzos y la necesidad de ser flexible y capaz de adaptarse al cambio rápidamente.

#### **1.4. El marketing en Cuba**

En las tareas sociales en que se halla enfrascado el país en la presente etapa de desarrollo económico y reanimación de la economía adquiere gran importancia para todos los sectores de la economía nacional la elevación de la eficiencia en la situación



financiera de las empresas cubanas las cuales se proyectan por ser más competitivas y eficientes económicamente haciendo un mayor uso de los recursos para elevar la calidad del trabajo y alcanzar mejores resultados, por lo que se hace necesario la implantación de nuevos procedimientos que permitan tomar decisiones en el momento adecuado .La planeación del marketing ocupa un espacio en el desempeño de múltiples empresas en Cuba.

La diferencia en cuanto a la aplicación del marketing en una economía socialista o capitalista se halla en la finalidad que se persigue: maximizar, en última instancia, las ganancias de los propietarios individuales o; satisfacer las necesidades siempre crecientes de los miembros de la sociedad (ley fundamental del socialismo) pero garantizando además que la empresa sea competitiva, efectiva y eficaz(Díaz Fernández et al., 2005).

En Cuba no se aplicaba el marketing, ni se estudiaba en sus universidades, pues se reconocía a este como una técnica de la economía de mercado exclusivamente, y esta se negaba en el socialismo. Es solo a la luz de la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior que se comienza a estudiar y que en algunos sectores de la economía se introduce total o parcialmente su empleo (Fernández Gutiérrez y Rodríguez Boulart, 1998). La empresa cubana no tenía hábito de explorar en las necesidades de los mercados meta; la planificación centralizada que hasta mediados de la década de los 80 se llevó a cabo en el país, establecía a la empresa sobre la base de los balances materiales elaborados, qué, cómo y cuánto debía producir para responder a las necesidades de la economía nacional.

En el momento en el que la economía cubana pierde más del 80% de su mercado tradicional, se tiene a una empresa no preparada para enfrentar los cambios que se llevaron a cabo en su entorno, y comenzaba entonces a necesitarse la aplicación del enfoque de marketing en la gestión de la empresa cubana (Hernández Ruiz, 2007).

A finales de los 90 se observaban cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas, de una orientación a las ventas y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser este un mercado regido por la oferta (Díaz Fernández, Hernández Ruiz y Barreiro Pousa, 2009).



Existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las empresas cubanas y que están dados por los siguientes hechos (Díaz Fernández et al., 2009):

El socialismo no está reñido con la aplicación, por el sistema empresarial, de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.

La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.

Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

Actualmente en Cuba se reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía y esto se ve reflejado en la conceptualización del modelo económico, donde se plantea que el estado y el gobierno crean las condiciones para la participación competitiva, ventajosa y dinámica de los actores de la economía cubana en el mercado internacional, de forma directa o indirecta. La política económica estimula la competitividad, considerando las tendencias y dinámicas del mercado (Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista, 2017).

Igualmente, el Decreto No. 281 en su artículo 85 dispone que: las empresas desarrollan el trabajo de mercadotecnia en correspondencia con sus características tecnológicas y organizativas. Es de particular importancia el trabajo de cara al cliente, conocer sus necesidades y buscar formas de satisfacerlas con racionalidad económica (Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31, 2018).

Consiguientemente, el marketing lejos de estar separado de los propósitos de la sociedad socialista, contribuye al logro de sus objetivos por vías más racionales, si se trabaja por: "(...) orientar la actividad de la empresa a producir aquello que es necesario y no tratando de comercializar aquello que se produce" (Gaceta Oficial Extraordinaria, No. 31, 2018, p. 432).

Por esto, parafraseando a McKenna (1991) la solución no está en hacer más marketing, sino mejor marketing y mejor marketing en las condiciones cubanas significa un





marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto, no podrían resultar.



## CAPÍTULO II. PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA DE COMERCIO RAFAEL FREYRE

El presente capítulo expone una caracterización de la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre, entidad objeto de estudio, así como del procedimiento que se aplica para desarrollar el plan de marketing.

### 2.1. Caracterización de la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre

La Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre fue creada el 2 de noviembre de 1997 por el acuerdo No. 1 del IV periodo de mandato de la asamblea del Poder Popular y modificado su objeto social por la resolución No 1892/05 firmado por el ministerio de Economía y Planificación, situada en la Calle 10 final en Santa Lucía, colinda al este con la Empresa de Mantenimiento, al sur con el Centro Telefónico y al norte con la Empresa Tranferraz. La empresa se encuentra a 33 Km de la provincia Holguín, 54 Km del municipio Banes, 28 Km del municipio Gibara y 760 Km de la capital del país. Al territorio se tiene acceso por diferentes vías: terrestre, marítima y aérea.

Su objeto empresarial aprobado mediante Resolución No. 97/2015 de fecha 17 de julio del 2015, es:

Brindar servicio de comedor y cafetería a los trabajadores

- 1- Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores
- 2- Brindar servicios de arrendamientos de locales, escenarios abiertos (tarimas)
- 3- Brindar servicios de transporte a terceros.
- 4- Brindar servicios de parqueo
- 5- Brindar servicio de mano de obra, reparación y mantenimiento constructivo

**Misión:** la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía perteneciente al Ministerio del Comercio Interior, está orientada a la comercialización minorista de productos alimenticios (canasta básica) y productos industriales, presta servicios gastronómicos a la población y a los organismos en moneda nacional(MN), elaboración de productos agropecuarios, embutidos y ahumados para su comercialización en la red en MN, presta servicios de alojamiento en MN y otras actividades comercializadoras, contribuyendo al desarrollo económico y sostenible del país, basado en la organización, disciplina, calidad, eficiencia, profesionalidad y competitividad que caracteriza a la organización.

**Visión hasta el 2022:** ser la organización que brinda las mejores soluciones integrales



para el incremento de la satisfacción del cliente y de la Circulación Mercantil:

- Alcanzar el más alto percápita en las ventas gastronómicas de alimentos así como en las raciones consumidas por habitantes
- Distinguiéndose por ofrecer a sus clientes servicios y productos con profesionalidad que cumplan con estándares de calidad cada vez más exigentes
- Garantizando a sus trabajadores amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal, contribuyendo con la sociedad de manera tal que sea merecedora de un amplio reconocimiento a nivel nacional, con integralidad, trabajo en equipo y cuidado del medio ambiente.

Total de trabajadores	Técnicos	Servicios	Operarios	Cuadros
648	109	433	96	10

Tabla 2.1. Trabajadores según categoría ocupacional

La composición por nivel de escolaridad es como sigue:

- 12 trabajadores son obreros calificados
- 203 trabajadores son técnicos medios
- 199 trabajadores son de nivel medio
- 187 trabajadores son de nivel medio superior
- 47 trabajadores son de nivel superior

Cuenta con los procesos de prestación de servicios, economía, capital humano, desarrollo, comercial, supervisión y control, comprobación, mantenimiento y dirección.

## 2.2. Descripción del procedimiento seleccionado

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación y considerando las particularidades de la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre, se aplica el procedimiento elaborado por Hernández Ochoa (2019). Este procedimiento se fundamenta en modelos y procedimientos ya existentes en la literatura y que fueron ya tratados en el capítulo I de la presente tesis. El objetivo que persigue la aplicación de este procedimiento es facilitar el diseño de estrategias de comercialización que permitan posicionar a los servicios de la empresa. De manera general y desde un enfoque estratégico los rasgos que distinguen el procedimiento que se aplica, son:

- **Flexible:** ya que permite hacer ajustes y(o) cambios en correspondencia con las

necesidades, objetivos y particularidades de la organización.

- **Sistémico:** porque interrelaciona de manera coherente las etapas que lo integran y permite así la retroalimentación de las mismas.
- **Participativo:** porque involucra a todos los especialistas en esta área, así como al personal que por su experiencia pueda aportar sus ideas de mejora.

El procedimiento está compuesto por 4 etapas que se detallan a continuación:

### **Etapas I. Preparación inicial**

**Objetivo:** crear las condiciones para la aplicación exitosa del procedimiento.

**Descripción:** esta etapa debe garantizar desde el inicio y durante el desarrollo del trabajo la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo con el trabajo a realizar. Consta de tres pasos.

**Métodos y técnicas:** tormenta de ideas, desarrollo de reuniones, criterio de expertos, trabajo en equipo.

#### **Paso 1. Creación del grupo de trabajo**

Se selecciona y aprueban los miembros y jefe del equipo de trabajo. Se distribuirán las tareas entre los miembros, se determina y aprueba el período previsto para realizar el estudio.

#### **Paso 2. Detección de necesidades de capacitación**

A través de técnicas que permitan recolectar información se determinan aquellas necesidades de aprendizaje que, relacionadas a las tareas que se realizarán, tenga el equipo de trabajo. Este paso se hace muy importante, pues se garantiza la mayor precisión posible en la aplicación del procedimiento.

#### **Paso 3. Ejecutar acciones de capacitación**

En este paso se realizarán las acciones de capacitación demandadas en el paso anterior. Se procede a confeccionar un cronograma de acciones que deberá ser aprobado por el equipo de trabajo. Es de vital importancia tener en consideración que, de ser la primera vez que se aplica el procedimiento, se debe tener una sesión con el equipo de trabajo para capacitarlo sobre las particularidades de este.

### **Etapas II. Análisis situacional**

**Objetivo:** conocer las condiciones externas e internas que existen y que favorecen o limitan el desempeño de la gestión de comercialización de la organización en el marco de los proyectos de desarrollo local.



**Descripción:** consiste en realizar el análisis del entorno en que se desenvuelve la gestión comercial en particular y el análisis interno de la misma, lo que permite conocer las condiciones externas e internas que existen y que favorecen o limitan su desempeño. Por tanto, en la medida que este diagnóstico muestre la realidad de dicha actividad y el impacto que sobre ella ejercen las fuerzas del entorno, las estrategias, que se tracen en los siguientes pasos, podrán ser realmente efectivas y relevantes.

**Métodos y técnicas:** análisis de documentos (registros, informes, anuarios estadísticos), encuestas y entrevistas, observación, trabajo en grupo, análisis matricial, estudios de mercados, estudios de segmentación, de posicionamiento.

#### **Paso 4. Situación actual de marketing**

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño del servicio, de la competencia y de la distribución. Esta sección contiene:

Una descripción del mercado y sus principales segmentos, y luego revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos.

Una revisión de los principales servicios que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos.

Una revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precios, distribución y promoción de productos.

Una revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.

En el análisis del mercado y sus principales segmentos se evalúa el comportamiento de los ingresos en CUP acumulado hasta octubre 2020 según la empresa, lo que se reflejará en la tabla siguiente:

Empresa/Categorías	Plan	Real	%
Total General			

Tabla 2.2. Ingresos en CUP acumulado según empresa



En el análisis del servicio se evalúa el comportamiento de las ventas según la empresa, lo que se reflejará en la tabla siguiente.

Empresa	Hasta octubre 2019	Hasta octubre 2020	Variación MP	Variación %
---------	--------------------	--------------------	--------------	-------------

Tabla 2.3. Comportamiento de las ventas según la empresa

### Paso 5. Análisis de amenazas y oportunidades

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el servicio enfrentaría y ayuda a la organización a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.

Aunque esta etapa se nombre análisis de las amenazas y oportunidades en la literatura consultada se puede evidenciar que además se realiza un estudio de los factores internos de la empresa: las debilidades y fortalezas.

Este análisis se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la organización teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma. Permite clasificar el tipo de estrategia a seguir según en el cuadrante en que se ubique, combinando los cuatro aspectos básicos, en función de las características del entorno.

### Etapa III. Definición de objetivos, estrategias y acciones

**Objetivo:** definir los objetivos y estrategias que la organización quiere alcanzar con el plan, relacionados con el volumen de ventas, posicionamiento, cuota de mercado y beneficios, satisfacción del cliente.

**Descripción:** teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la etapa anterior se definirán los objetivos y estrategias de comercialización de la organización para lo cual deberán definirse los objetivos y estrategias que la organización se propone teniendo en cuenta las oportunidades identificadas.

**Métodos y técnicas:** análisis de documentos (informes, anuarios estadísticos.), encuestas, entrevistas, estudios de previsión, trabajo en grupo.

### Paso 6. Definición de los objetivos

Teniendo en cuenta los resultados del análisis situacional se definirán los objetivos de comercialización de la organización.



### Paso 7. Definición de las estrategias

Listar todas las alternativas posibles que puedan constituir acciones para apoyar la comercialización teniendo en cuenta los resultados de las etapas anteriores y a partir de los elementos que componen la mezcla de marketing. A partir de un trabajo en equipo, seleccionar las estrategias más factibles de acuerdo con el mercado y los recursos de la organización y finalmente conformar las estrategias de comercialización. Todo ello se debe reflejar en la tabla siguiente.

---

Objetivos

Estrategias

---

---

Tabla 2.4. Estrategias de la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía

---

### Paso 8. Definición del plan de acción y presupuesto

En este paso se define el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos y estrategias diseñados, para lo cual se definirán acciones, responsables, fecha de cumplimiento. De igual forma, se define el presupuesto necesario para ejecutar estas acciones. Todo lo anterior se reflejará en las tablas siguientes.

---

Acción

Responsable

Fecha de cumplimiento

---

---

Tabla 2.5. Plan de acción para la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía

---

---

No. Actividades

Cant. U/M

Importe CUP

---

---

Tabla 2.6. Presupuesto de gastos

---

### Etapa IV. Definición del sistema de control

**Objetivo:** ejecutar el sistema de control que se usara para monitorear lo planificado.



**Descripción:** en esta etapa se implementa el sistema de control a partir de contar con los recursos necesarios.

**Métodos y técnicas:** tormenta de ideas, criterio de expertos, análisis de documentos, encuestas, entrevistas, técnicas de control.

### **Paso 9. Definir sistema de control**

Señala la forma en que se controlará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas, lo que se reflejará en la tabla siguiente.

---

Acción	Responsable	Fecha de cumplimiento
--------	-------------	-----------------------

---

Tabla 2.7. Sistema de control para el plan de marketing.

---

## **2.3. Aplicación parcial del procedimiento de confección del plan de marketing para la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre**

A continuación se muestran los resultados de la aplicación parcial del procedimiento para la elaboración del plan de marketing en la la Empresa de Comercio y Gastronomía.

### **Etapa I. Preparación inicial**

#### **Paso 1. Creación del grupo de trabajo**

Mediante la consulta a los directivos de la entidad se definió el equipo de trabajo teniendo en cuenta sus capacidades y conocimientos para el logro de los principales objetivos de la investigación el cual se muestra a continuación:

---

Nombre y apellidos	Cargo
Liudmila Martínez Rondón	Directora Comercial
María de los Ángeles Font Font	Especialista de Gestión de la Calidad
Freddy Medina Fernández	Técnico de Seguridad y Salud
Marisleydis Lorenzo Figueredo	Estudiante de 6to año de Economía

---

Tabla 2.8. Equipo de trabajo

---

#### **Paso 2. Detección de necesidades de capacitación**

Se determinaron como principales necesidades de capacitación del grupo creado, las relacionadas con la gestión comercial.





### **Paso 3. Ejecutar acciones de capacitación**

A los miembros del equipo se les dio una capacitación a través de conferencias y charlas relacionadas con el marketing, el plan de marketing, impartidos por especialistas de la entidad conocedores del tema, lo que permitió una mejor preparación para enfrentar esta tarea.

Luego se evaluó que el grupo creado cuenta con los conocimientos necesarios para la realización del plan y se determinó que este se realizaría de febrero a diciembre del presente año.

## **Etapa II. Análisis situacional**

### **Paso 4. Situación actual de marketing**

La situación actual en el país producto a la Covid, limita cada vez más el cumplimiento, y la entrega y recibo de mercancías se ve severamente afectada, teniendo hasta el cierre octubre -10278.9 MP por debajo del plan .El comercio tiene una afectación de 5645.5 MP por debajo de lo planificado afectándose principalmente los productos paralelo Productos alimenticios incumple a un 14% ,los Mais en un 14%,de ellos el más afectado es materiales de la construcción con un 38% y los cigarros quedan con un 8% por debajo de lo planificado .

En la gastronomía la afectación es considerable quedando con un 13% por debajo de lo planificado, en la tradicional es de un 9% y sus giros más afectados son los comestibles que no alcanzan el plan por un 7%, las cervezas a un 31 % y las bebidas alcohólicas en un 9% .La Gastronomía Paralela queda a un 15% por debajo de la planificación aprobada y la afectación está dada en los comestibles en un 37% ,bebidas no alcohólicas en un 64%, las cervezas en un 6% y los cigarros en un 4% . También se ve afectados los servicios en un 5% el alojamiento y el arrendamiento en un 8%.





Figura 2.1. Ventas por categorías a finales de octubre 2020.

### Situación del mercado

La organización tiene definida una clara segmentación del mercado, pero en sentido general pueden distinguirse tres elementos que tienden a diferenciar los clientes actuales: Salud Pública, Educación, Cultura.

Los principales segmentos de mercado son:

**Salud Pública:** el sistema de salud en el municipio está orientado hacia la atención primaria contando con dos áreas de salud, una asignada al policlínico de Fray Benito que cuenta con 16 consultorios médicos y atiende a 12 274 hab. y da servicio a los CP de La Caridad, Fray Benito y parte de La Ceiba y la otra asignada al policlínico con servicios hospitalarios Mario Muñoz que cuenta con 41 consultorios médicos que da servicio a los CP de Santa Lucía, Carlos Noris, Altuna, Melones, Dagames y parte de La Ceiba y 82 camas para el servicio hospitalario al municipio. El municipio cuenta con 360 médicos, 98 estomatólogos, 192 licenciados en enfermería y 129 tecnólogos de la salud.

**Educación:** para la actividad educacional el municipio cuenta con 3 círculos Infantiles, una escuela especial, 80 escuelas primarias: 74 rurales y 6 urbanas, 6 secundarias básicas: 1 ESBE y 5 ESBU, un preuniversitario, un politécnico, un centro unificado de adultos, un palacio de pioneros y un campamento de pionero.

Educación superior: cuenta con un Centro Universitario donde se estudian las carreras pedagógicas de Preescolar y Educación Primaria, Contabilidad y Finanzas, Cultura Física,

Agronomía y Agroindustrial.

**Cultura:** cuenta con una casa de cultura y dos centros promotores de cultura, un museo, una galería de arte, una biblioteca, una banda de música, un cine y el monumento a Cayo Bariay.

Si se analiza el comportamiento de las ventas se puede observar que hay una tendencia decreciente, con debilidades para la organización.

Entre los elementos más relevantes se tiene que el sector de la salud es el que más ingresos y fuerza de trabajo utiliza cumpliendo la demanda al 100 por ciento de medios y equipos necesarios para el cumplimiento de su plan de inversiones no descuidándose los trabajos en cada municipio que dan respuesta a los proyectos de desarrollo local.

Al analizar las ventas totales real hasta el mes de octubre de los años 2019 y 2020, tal como se observa en el anexo 2, el mayor porcentaje del plan de ventas se centra en el Comercio, siendo una categoría donde explora un mercado con potencialidades aun por explotar, se incumplen los ingresos con relación a lo planificado en la Gastronomía con una gran influencia del plan de abastecimiento. Al cierre de octubre de 2020 con respecto al cierre de octubre de 2019 la Gastronomía es la más representativa con el 102 por ciento.

La cartera de servicios está formada por:

- Bienes y servicios, como la venta a la población de la canasta familiar normada, servicios de alojamiento, venta de productos gastronómicos, industriales y materiales de la construcción.
- Reparación y mantenimiento a restaurantes, cafeterías, unidades del comercio, Mercados Ideales, etc.
- Asistencia técnica a las básculas, las computadoras, equipos de refrigeración.
- Servicio de capacitación y formación a los obreros directos a la prestación de servicios.



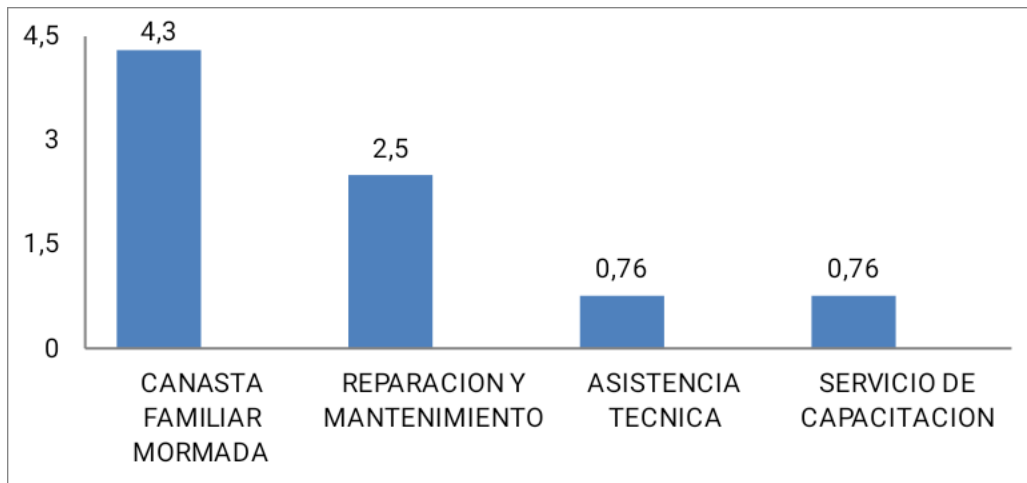


Figura 2.2. Situación de los servicios a finales de octubre 2020.

### Situación competitiva

Los principales competidores de la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre son:

- UEB El Rapidito
- Unidades arrendadas

A continuación se hace una valoración donde se refleja la situación competitiva de los principales competidores con respecto a la empresa:

- La UEB El Rapidito cuenta con mayor autonomía en la toma de decisiones, es decir que pueden elaborar sus precios de acuerdo a la decisión propia del director de la UEB.
- Las unidades arrendadas han adquirido un nivel de abastecimiento aceptable, además de una mejora en la transportación de las mercancías y variedad en sus ofertas de acuerdo a las decisiones directas del titular arrendado.

Por otra parte, se realizó una entrevista (anexo 3) a los principales clientes y se pudo constatar que la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre constituye un ente importante en la prestación de servicios dentro del municipio, siendo la rapidez y la eficiencia las dos principales cualidades de un servicio cualquiera para los clientes entrevistados (46 por ciento de las respuestas), seguidos por la efectividad, la experiencia, la seguridad y la conformidad con el contrato. Es interesante destacar cómo los entrevistados dan una alta importancia al precio de los productos a la hora de elegir (31 por ciento de las respuestas a la pregunta 2).

## Percepción sobre los precios

La Resolución 136/2020 emitida por el Ministerio de Finanzas y Precios, refiere que es necesario emitir las indicaciones para la comercialización de productos de la canasta familiar normada, las dietas médicas y otros programas priorizados atendidos por este Organismo, y para el trabajo de las oficinas del Registro de Consumidores, en el escenario de la unificación monetaria. Los precios se fijan teniendo en cuenta el costo de las mercancías, a los gastos de las mismas y al margen comercial, no obstante los precios de los productos de la canasta familiar normada son orientados por el Ministerio de Comercio Interior.

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
A1. Acciones de la competencia para ampliar sus servicios mediante la adquisición de nuevos equipos.	O1. Política del gobierno en priorizar la atención a la salud, la educación, programas de la vivienda.
A2. Reducción de las importaciones al país producto de la crisis financiera.	O2. Crecientes necesidades del servicio gastronómico a todos los sectores.
A3. Restricciones de las asignaciones de combustible para la transportación de las mercancías.	O3. Aumento de mercado en el municipio. O4. Aumento del mercado en MLC en las tiendas TRD.
A4. Morosidad en los trámites de las empresas suministradoras.	O5. Mejor organización de los presupuestos para las obras o inversiones de los clientes.

Tabla 2.9.Amenazas y Oportunidades

## Análisis de los puntos fuertes y débiles

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
D1.Déficit en la gestión de venta a los	F1.Amplia infraestructura de distribución



consumidores.	en las unidades gastronómicas.
D2.Poca oferta en las unidades gastronómicas.	F2. Especialización en la actividad que se realiza.
D3.Compra de productos con déficit de demanda en la población.	F3. Amplio reconocimiento en el territorio municipal como proveedor de los servicios destinados a la población.
D4. Baja aplicación de la gestión de marketing según las categorías de los productos con respecto a las zonas del municipio.	F4. Personal joven y calificado incorporado a la organización. F5. Experiencia y profesionalidad de los administradores y dependientes. F6. Poder ofrecer el servicio de preparación en oficios básicos a terceros.

Tabla 2.10.Debilidades y fortalezas

### Análisis de temas claves

En esta sección se verán los elementos que resaltan en el análisis externo e interno realizado anteriormente para definir las principales cuestiones que deben dirigir el plan, el establecimiento de objetivos y las estratégicas y tácticas

- La planificación del marketing y posterior organización y control demandan personal especializado que no existe actualmente en la organización, por lo que se impone la capacitación de al menos tres especialistas designadas en la gestión del marketing en las nuevas tendencias
- Para elevar la competitividad será necesario trabajar en la construcción del perfil de la organización en Facebook y Twitter, así como utilizar adecuadamente la plataforma diseñada por la Empresa para la gestión comercial
- Realizar un video promocional con la imagen corporativa para la promoción de los servicios con alusión a la imagen actual de la organización

## Etapa III. Definición de objetivos, estrategias y acciones

### Paso 6. Definición de los objetivos

A continuación, se exponen los objetivos estratégicos para el 2020-2023 que responden a

los análisis antes realizados.

1. Lograr un incremento de los ingresos de la Empresa.
2. Elevar la satisfacción de los clientes, evaluado frecuentemente a través de encuestas.
3. Lograr mayor conocimiento en el mercado, de la cartera de servicios que presta la Empresa de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre.

### **Paso 7. Definición de las estrategias**

A continuación se desglosan las principales estrategias definidas para la Empresa municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre:

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>
Lograr un incremento de los ingresos de la Empresa	Desarrollar el mercado teniendo en cuenta las oportunidades del municipio.
Elevar la satisfacción de los clientes, evaluado frecuentemente a través de encuestas	Perfeccionar el sistema de negociación y contratación Realizar estudios de satisfacción al cliente de manera periódica
Lograr mayor conocimiento en el mercado, de la cartera de servicios que presta la Empresa de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre	Desarrollar actividades promocionales. Desarrollar un perfil de negocios en Facebook y Twitter. Utilizar adecuadamente la plataforma diseñada por la empresa para la gestión comercial.

Tabla 2.11. Estrategias de la Empresa Municipal de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre para el plan de marketing.

### **Paso 8. Definir el plan de acciones**

<b>Plan de acciones</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de Cumplimiento</b>
Realizar un estudio de mercado en el municipio Rafael Freyre, para identificar oportunidades de	Directora Comercial	Trimestral



mercado.		
Realizar visitas promocionales a los mercados potenciales del municipio Rafael Freyre.	Miembros del grupo	Marzo 2021
Establecer contratos con los mercados potenciales.	Asesor jurídico	Abril 2021
Rediseñar el sistema de contratación de la organización.	Asesor jurídico	Abril 2021
Diseñar una herramienta (encuesta) de medición de satisfacción de los clientes.	Miembros del grupo	Trimestral
Mejorar la imagen corporativa utilizando imágenes de promoción de los servicios afines al objeto social.	Miembros del grupo	Trimestral
Fortalecer la participación en ferias y eventos de intercambio comercial y científicos en el territorio.	Miembros del grupo	Trimestral
Capacitar a los trabajadores, priorizando el tema del manejo de las herramientas propias del marketing y las técnicas de trabajo en equipo.	Miembros del grupo	Semestral

Tabla 2.12. Plan de acción para elevar los ingresos mediante el posicionamiento de la Empresa de Comercio.

No Actividades	Cantidad	U/M	Importe CUP
1- Compra de pinturas	5000	lts	45000.00
2- Transportacion de mercancías	120	u	26534.50
3- Impresión de documentos	4500	hojas	84200.00





4- Adorno y decoración	12	u	45600.00
5- Participación en ferias y eventos			

Tabla 2.13. Presupuesto de gastos de la organización

#### Etapa IV. Definición del sistema de control

##### Paso 9 Definir sistema de control

Se definió el sistema de control para el plan de marketing que se muestra en la tabla siguiente:

Acción	Fecha de Cumplimiento	Responsable
Presentar informe al consejo de dirección de los resultados comerciales obtenidos.	Mensual	Especialista de Gestión de la calidad
Controlar las acciones de promoción evaluando su impacto en los servicios.	Mensual	Especialista de Gestión de la calidad
Evaluación de la satisfacción de los clientes altos consumidores de los servicios comercializados por la empresa.	Semestral	Especialista de Gestión de la calidad
Controlar el impacto de los seguidores en las redes sociales con la revisión directa de las mismas e informar.	Semanal	Gestor en marketing
Auditoría anual al cumplimiento del plan.	Anual	Director

Tabla 2.13. Sistema de control para el plan de marketing.

## CONCLUSIONES



1. El estudio bibliográfico realizado permitió conocer que la forma de concepción del marketing ha ido evolucionando a lo largo de los años, diversos autores proponen sus conceptos en cuanto a la mercadotecnia y a pesar de existir una gran variedad de definiciones todos coinciden que la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es la variable esencial en cada una de sus propuestas.
2. La confección del plan de marketing permitirá elevar los actuales niveles de ingresos de la organización.
3. La aplicación del procedimiento de plan de marketing le aportará a la organización los aspectos para planificar, organizar, dirigir y controlar las acciones comerciales que en él se realizan.

## RECOMENDACIONES



1. Presentar todos los resultados del trabajo al Consejo de Dirección de la organización.
2. Aplicar el plan de acción propuesto en la etapa IV del procedimiento.
3. Crear las condiciones para implementar las acciones de marketing elaboradas en el presente trabajo y dar especial énfasis a las acciones de control para lograr que se cumplan como se previeron.
4. Evidenciar este trabajo como bibliografía para generaciones futuras.
5. Mantener un control riguroso en la ejecución del presupuesto.
6. Capacitar a los cuadros de dirección administrativa y del movimiento obrero en materia de las estrategias para que la empresa ocupe un lugar más atractivo en el mercado.

## BIBLIOGRAFIA



- Arribas, E. (2019). *Marcas con fianza: Cómo ganarte la lealtad de tus clientes a través de la confianza*. Gestión 2000.
- Blanchard, T. T. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social*, 5 (1) (139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034.
- Boso, N. C. (2012). Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: A study of exporters from a developing economy. *International Small Business Journal*, 31 (1), 57-81. DOI: 10.1177/0266242611400469.
- Ceballos, A. (2007). *Plan de negocio 1.0. Guía para crear un plan de negocio exitoso*, 7. Recuperado de [www.100negocios.com](http://www.100negocios.com), consultado 23 diciembre 2019.
- Collado Durán, E. (2016). "Marca eres tú". Rasche.
- Díaz, J. D. (2020). *Las 30 Estrategias del Marketing que duplicarán tus ventas: Tácticas de Negocios, Marketing y Ventas para Emprendedores*. Independently published.
- Díaz, M. E. (2007). Sistema de control de gestión para la integración estratégica. *Revista Ingeniería Industrial*, 29(1).
- Española, R. A. (2007). *Diccionario de la Lengua Española" (en línea)*. Recuperado de <http://www.rae.es>, consultado 20 diciembre 2019.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Recuperado de <http://gacetaoficial.cu>, consultado 20 de febrero, 2017.
- Godin, S. (2019). *Esto es marketing: No uses el marketing para solucionar los problemas de tu empresa; úsalo para solucionar los problemas de tus clientes*. Alienta Editorial.
- Guerra-Solana, M. (2012). *Diseño de un plan de marketing para el grupo empresarial extra hotelero Palmares S.A. sucursal Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín*.
- Hernández Maestro, R. M. (2016). *Ejercicios de marketing: Herramientas eficaces para la toma de decisiones*. ESIC Editorial.
- Hernández Ochoa, A. (2019). *Plan de Marketing de la corporación Cuba Ron para los proyectos de desarrollo local. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección*.



- Jantsch, J. (2016). *Ventas y Marketing. Un solo corazón: Por qué los vendedores tienen que pensar en las técnicas del mercado para ser súper vendedores.* Empresa Activa.
- Kawasaki, G. (2011). *El arte de cautivar: Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones.* Gestión 2000.
- Kotler, P. C. (2000). *"Dirección de Marketing. Cómo ganar mercados: La planificación estratégica orientada al mercado" (pp. 73).* Madrid: Edición del Milenio.
- Lázcoz, I. (2020). *El arte de vender.* Almuzara.
- Martínez, O. (2011). Dictamen de la Comisión de Asuntos Económicos sobre el Plan de la Economía y el Presupuesto del Estado. Periódico Granma, Órgano Oficial del Comité Central del PCC, La Habana, 7.
- Meerman Scott, D. (2018). *Las nuevas reglas del marketing y las relaciones públicas.* ANAYA Multimedia.
- Oficial, G. (2012). *Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales.* La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Oropeza - Rondón, V. &.-C. (2012). *Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe".* Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
- PCC, t. C. (2011). *"Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución".*
- Ponce, C. (2011). *Como Desarrollar un Plan de Marketing para mi Empresa, que me ayude a vender más y diferenciarme de la competencia.* Portal Web. Retrieved from <http://claudioponce.com>.
- Proenza, L. M. (2016). *Diseño de un plan de Marketing para el Taller de confecciones textiles Kalis, del municipio Holguín.* Trabajo de diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Resquejo, L. P. (2015). *Diseño de un Plan de Marketing para el negocio de Impresiones y Diseño Gráfico VILAGRAF Holguín.* Trabajo de Diploma, Universidad de Holguín, Holguín.
- Ronda, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones.* La Habana: Ediciones Futuro.
- Ruiz-Almeida, D. (2010). *Tendencias del marketing y evolución del pensamiento estratégico organizacional.* Postgrado de marketing. Universidad de Holguín.



Holguín.

Ruiz-Almeida, D. (2012). *El sistema de control interno gerencial*. España: Editorial académica española.

Stanton, W. (2005). *Mercadotecnia en línea*. Recuperado de [www.prenhall.com](http://www.prenhall.com).

Stoner, J. (2005). *Administración (7ma ed.)*. La Habana: Editorial Alejo Carpentier.

Tasé-Velázquez, D. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la UEB de renta de TRANSTUR S.A sucursal Holguín*. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.

Torres, E. (2007). *La evolución histórica de la estrategia como base*. FISEC -Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Año III (8), 3-26.

## ANEXOS

Anexo 1: Plan hasta el mes de octubre del 2020 por categorías:

Categorías	Plan	Real	%
------------	------	------	---



Comercio	58070	39311.05	68
Gastronomía	34978	27535.17	79
Total	93048	66846.22	72

Anexo 2: Comportamiento de las ventas por Categorías, hasta octubre 2019 y 2020.

---

Ventas Totales Real

---



Categorías	Hasta octubre 2019	Hasta octubre 2020	Variación en MP	Variación %
Comercio	53865.64	39311.05	-14554.59	73
Gastronomía	27083.86	27535.17	451.31	102
Total	80949.50	66846.22	-14103.28	83

### Anexo 3: Guía para la Entrevista (Auditoría de Imagen)





Se le explica al entrevistado que el objetivo es sondear cómo perciben a la Empresa de Comercio y Gastronomía Rafael Freyre, cuál es la imagen que tenemos entre sus clientes más importantes, con vistas a mejorar nuestro trabajo y estrechar aún más nuestras relaciones. Se le solicita su cooperación, respondiendo con sinceridad y objetividad, y se recalca que su ayuda nos resulta de inestimable valor. MUY IMPORTANTE evitar cualquier tipo de manipulación de las respuestas para obtener determinado resultado, y evitar la entrega de tarjetas de presentación y medios publicitarios antes de finalizar la entrevista para así obtener información real sobre el estado de la identidad visual corporativa. MUY IMPORTANTE preguntar y anotar todo lo que nos resulte contradictorio; indagar y anotar las razones del entrevistado para emitir opiniones que no estén claras o sean atípicas o discordantes. MUY IMPORTANTE: disuadir al cliente de que no utilice las palabras CALIDAD ni PROFESIONALIDAD como respuesta a ninguna de las preguntas. Si insistiera, pedirle que defina lo que significan para él y anotar su respuesta. Utilizar el revés de las hojas para hacer cualquier anotación. Los datos tienen que escribirse con claridad, aunque no importa que estén escritos con rapidez, ni tengan correcciones, tachaduras, etc. Lo que importa es que se recopile, con rigor y seriedad, la mayor cantidad de información posible.

1. Sin pensar mucho diga la idea que le venga a la mente cuando escucha **Empresa de Comercio (nombre)**:

2. Complete las frases siguientes:

- Cuando escojo un servicio de entre varios similares, pero de diferentes proveedores, el factor más importante en mi decisión es:

3. ¿Puede UD. definir tres calificativos que identifiquen especialmente a **Comercio (nombre)**?

4. Diga de los siguientes productos y servicios que oferta **Comercio** cuáles usted conoce:

Servicio gastronómico

Venta a otras entidades

Venta a los trabajadores

Realización de ferias

Venta de la Canasta Familiar Normada

Venta de Productos Industriales

Ventas de materiales de la construcción

Otros: (Escribir cuál)



5. De no poder satisfacer sus necesidades con los servicios que le oferta **Empresa de Comercio (nombre)**, ¿a qué otras empresas usted acudiría (marque con un número \_ 1, 2, 3, etc. \_ en dependencia del orden de la selección que usted haría)?

	Nombre de Empresa	Orden
1		
2		
3		
4		

6. Plantee con absoluta confianza cualquier queja, insatisfacción, sugerencia que nos permita seguir trabajando en mejorar nuestro servicio.

**Nota para el entrevistador:** es imprescindible que se recojan quejas e inquietudes de todos los entrevistados. No es objetivo de esta pregunta recopilar elogios a nuestra empresa. Los elogios y cualquier otra información productos de la entrevista se recogerán como comentarios generales por detrás de las guías. **NO DEJAR QUE EL ENTREVISTADO ESCRIBA EN LA PLANILLA.**

**Datos del entrevistador:** (Escribir los datos a continuación en letra de imprenta o de molde. **NO DEJAR QUE EL ENTREVISTADO ESCRIBA EN LA PLANILLA**)

Nombre y apellidos  Firma

**Datos del entrevistado:**

Nombre y apellidos  email

Cargo

Empresa  Organismo

Calle  No.  entre  y

Reparto  Municipio  Provincia

Director  email

Teléfonos  Fecha   
a



Productos/Servicios recibidos de Comercio durante el año 2020

1.	4.
2.	5.
3.	6.

Firma y cuño

