

UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES.  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.



# *Trabajo de Diploma*

Titulo: Propuesta de diseño de un Plan de Marketing para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos

*Autor: Javier Felipe Juanes Girau.*

*Tutor: Ing. Duly K. Fabelo García.*

*“Año de la Revolución Energética en Cuba.”  
2005 - 2006*

# Pensamiento.

*La regla de oro es satisfacer a los clientes. Si no puede diferenciarse por su precio, apunte a ser **único** en su categoría.*

Kumar, Nirmalya

# Dedicatoria

*A mis padres que con su ejemplo han sabido guiarme por el camino correcto en la vida.  
A mi novia Sidney a mi hermano, y a Isle.*

# Agradecimientos

*A todas las personas que han hecho posible esta investigación.*

*Unos aportaron información y otros afectos y estímulo.*

*Unos dieron mucho, para eso son amigos, otros dieron poco, era lo que podían y tenían, otros tantos dieron mucho y desinteresadamente, a todos les agradezco lo que pudieron dar y dieron, pero especialmente a mi tutora por su esmero, dedicación y apoyo incondicional.*

*Sencillamente, Gracias*

## **Resumen.**

Con el título de: “Propuesta de diseño de un Plan de Marketing para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos”, se realiza el presente trabajo investigativo, el objetivo del mismo ha sido el diseño de un Plan de Marketing para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, que permita organizar y formalizar el proceso de decisión estratégica de la actividad comercial de la organización y mejorar la comercialización de sus productos.

En un primer momento se realiza el diseño de la investigación, donde se expone el problema científico, objetivo general y específicos, hipótesis, etc. Se confecciona a partir de un análisis bibliográfico, el marco teórico o referencial sobre los conceptos y razones claves para aplicar el enfoque marketing, abordándose además la situación actual del Marketing en Cuba. Posteriormente se propone el procedimiento para elaborar dicho Plan, teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por la Casa Matriz y se explican cada una de las partes que lo conforman, finalmente es diseñado y se brindan los controles sistemáticos que deben efectuarse para que éste funcione con la efectividad requerida.

Se arriban a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que de por sí muestran la importancia de esta tesis de grado.

## INTRODUCCIÓN:

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este nuevo siglo es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial. Es necesario que los directivos se sientan cómodos para la toma de decisiones en un entorno cambiante, y que acoplen sistemáticamente las estrategias funcionales y decisiones operativas con las estratégicas de mayor rango. El hecho de que el Marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización, como la importancia que se concede a cada una de ellas, sean diferentes en un proceso de adaptación continuo.

Así se va abriendo paso el concepto de *marketing estratégico* en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa, especialmente en lo referido a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas. El Marketing Estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y por esto va de la mano del Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

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. Así tenemos que el mismo forma parte de la planificación estratégica de una compañía. De igual manera es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir.

Los riesgos que una empresa tiene planteados frente a la evolución tecnológica (suministros y mercados de venta) y la apertura al exterior, así como el abanico de tiempo necesario para la toma de decisiones y el planteamiento de los objetivos, hacen necesario (y lo harían si no existiese ya) que la empresa establezca prioridades en sus decisiones, que determine calendarios de actuación, valore los recursos disponibles y estudie las oportunidades y amenazas que se le presentan. Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un Plan de Marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables<sup>1</sup>: una aproximación realista con la situación de la empresa, que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de

---

<sup>1</sup> Siempre con la iniciativa y la batuta de la Alta Gerencia

periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa.

A pesar de la importancia de esta herramienta hoy día en las organizaciones empresariales cubanas su uso está limitado<sup>2</sup> y en ocasiones no se aplica, sin embargo se muestra una tendencia al cambio que ha comenzado por una toma de conciencia de los directivos empresariales cubanos , de aquí la exigencia de la Casa Matriz Caracol S.A a la realización de planes de marketing a sus sucursales, teniendo en cuenta que éstas han presentado incumplimientos en sus principales indicadores económicos y en sus objetivos de manera general.

Teniendo en cuenta los elementos abordados anteriormente y la información obtenida de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se define el **Problema Científico**:

La inexistencia de un plan de marketing en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos a traído consigo que la empresa no tenga bien definido los objetivos a alcanzar y como lograrlo, incidiendo esto en el incumplimiento de las ventas y en los indicadores de la Sucursal (ingresos, utilidad etc....).

Para encontrarle solución a ese problema se plantea la siguiente **hipótesis**:

A través del diseño de un Plan de Marketing sería posible mejorar de forma eficaz la comercialización de los productos en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos y a su vez incrementar los ingresos y todos los demás indicadores de la Sucursal.

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general**:

Diseñar un Plan de Marketing en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, que permita organizar y formalizar el proceso de decisión estratégica de la actividad comercial de la Sucursal y mejorar la comercialización de sus productos.

---

<sup>2</sup> Ileana Díaz, Alma Hernández, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario./ <http://www.monografías.com>, 2005.

Y como **objetivos específicos**:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación que se enmarque fundamentalmente en los principales aspectos que debe tenerse en cuenta para conformar un plan de marketing y la importancia, para las organizaciones, de llevar a cabo el proceso de planificación
2. Diagnosticar la situación actual comercial de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.
3. Implementar el procedimiento que permita establecer el plan de marketing.
4. Diseñar un sistema de control que permita el cumplimiento de los objetivos trazados.

Para desarrollar la investigación fueron planificadas las siguientes tareas científicas.

- 1- Consultar bibliografía especializada del tema con el objetivo de conocer la importancia de un plan de marketing.
- 2- Determinar el estado en que se encuentra el problema para comprobar cuales son las principales dificultades para el cumplimiento de los indicadores y la comercialización de los productos.
- 3- Elaborar un plan de marketing para contribuir a la solución del problema científico.

El cuerpo del trabajo de investigación, además de la introducción, conclusiones, recomendaciones y anexos, se encuentra estructurado en tres (3) capítulos, con los siguientes contenidos en cada uno de ellos:

**Capítulo I:** Conceptos y razones claves para aplicar el enfoque marketing. Se dedica a la investigación bibliográfica del tema, así como al estudio de la utilización del marketing. Este estudio abarca tanto a autores como gran cantidad de materiales y publicaciones. Su principal resultado es la conceptualización y aplicación del marketing.

**Capítulo II:** El proceso de planificación de marketing y sus etapas. En este capítulo se abordan las diferentes etapas que deben tenerse en cuenta para la elaboración de un plan de marketing según la literatura y se analizan las indicaciones al respecto emitidas por la Casa Matriz Caracol SA.

**Capítulo III:** Propuesta del Plan de Marketing para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. En este capítulo se realiza el diseño del plan de marketing para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por la Casa Matriz.

## **CAPITULO I. CONCEPTOS Y RAZONES CLAVES PARA APLICAR EL ENFOQUE MARKETING.**

En el presente capítulo se abordan los principales conceptos del marketing, la evolución, orientación y su objetivo en la empresa actual, se analizan además los principales aspectos que deben tenerse en cuenta para conformar un plan de marketing y la importancia, para las organizaciones, de llevar a cabo el proceso de planificación. Se aborda de manera general la situación del marketing en Cuba y se concluye el capítulo con conclusiones parciales del mismo.

### **1.1. Fundamentos ideológicos y aspectos conceptuales del marketing.**

El marketing genera las pasiones más controvertidas, desde un rechazo total hasta una aceptación adicta y sin matices, desde ser considerado el milagro que todo soluciona hasta concebirlo como una enajenación del capitalismo. Muchos pueden ser los puntos de vistas, tanto como autores existen sobre el tema, no obstante si hay algo en que todos coinciden es que el marketing tiene como centro al cliente. Sin embargo, fidelizar al cliente es ante todo un enfoque estratégico, que integra a toda la organización en un “saber hacer”, por lo que el marketing es, una filosofía empresarial y en función de ello se aplican las herramientas prácticas del mismo que ayudan al análisis para la toma de decisiones.

La introducción en el lenguaje cotidiano del término marketing no supone que su significado sea uniforme, más bien es una palabra deteriorada y a menudo, mal entendida, no solo por sus detractores, sino también por algunos de sus adeptos. Tres acepciones populares se encuentran usualmente<sup>3</sup>:

- ✓ El marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes. En esta primera acepción, muy mercantilista, el marketing se considera principalmente de mayor aplicación en los mercados de gran consumo y mucho menos en los sectores más “nobles” de productos de alta tecnología, administración pública, de los servicios sociales y culturales.
- ✓ El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y estudios de mercados utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesidades y de la demanda. Estos métodos, a menudo complejos, estarían reservados para las grandes empresas, pero inaccesibles a las empresas pequeñas y medianas. Se trataría frecuentemente de un “discurso”, cuyo coste es elevado y el valor práctico poco evidente.

---

<sup>3</sup> Tomado del texto Marketing Estratégico, Pág. 1-2

- ✓ El marketing es el gran corruptor, el “arquitecto de la sociedad de consumo”. Es decir, de un sistema de mercado en el cual los individuos son objetos de explotación comercial por el vendedor. Para poder vender cada vez más sería necesario fabricar continuamente nuevas necesidades.

Tras estas visiones esquemáticas se encuentran tres dimensiones características del concepto de marketing (**Anexo 1**). Una dimensión “acción” (las conquistas de los mercados), una dimensión “análisis” (la comprensión de los mercados) y una dimensión “ideología” (una actitud). Con frecuencia se encuentra que el marketing se reduce a la dimensión “acción”, es decir, a un conjunto de métodos de venta (marketing operacional) y se subestima la dimensión “análisis” (marketing estratégico).

Muchos autores han conceptualizado el término de marketing, pero antes de definirlo conviene diferenciar primero si nos estamos refiriendo a su concepto filosófico o a su aceptación empresarial.

A nivel filosófico, el marketing se inicia en la etapa de la historia donde el hombre debía realizar trueques para cubrir sus necesidades y aumentar el bienestar. Desde ese momento y al igual que sucede con la mayoría de las ideas, su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico.

A nivel empresarial, vemos que es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados. Basado en este punto de vista el marketing comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, tendentes no sólo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa.

El sistema de pensamiento que sustenta el marketing, se apoya en la teoría de las elecciones individuales fundamentada en el principio de la soberanía del comprador. Visto desde esta perspectiva, el marketing no es más que la expresión social y la traducción en reglas operacionales de gestión de los principios enunciados por los economistas clásicos a finales del siglo XVIII.<sup>4</sup>

La gestión del marketing, según Lambin(1991), encuentra sus fundamentos en cuatro ideas centrales que desembocan en una filosofía de acción válida para toda organización al servicio del cliente. De manera general estas ideas se centran en que los individuos buscan experiencias gratificantes para ellos. Lo que es gratificante responde a las elecciones individuales, las cuales varían según los gustos, culturas, sistemas de valores, etc, a través del intercambio voluntario y competitivo y basado en el principio de la soberanía del comprador.

---

<sup>4</sup> Tomado del libro Marketing Estratégico, Pág. 2.

Visto de esa manera, se coincide con Kotler (1987) cuando plantea: *“la gestión del marketing implica que la satisfacción de las necesidades de los clientes debe ser el objetivo principal de toda la actividad de la organización, no por altruismo, sino por interés bien entendido, porque es el mejor medio de lograr sus propios objetivos de crecimiento y de rentabilidad”*.

La puesta en marcha de esa filosofía de acción supone una doble dimensión por parte de la empresa:

- ✓ Un análisis sistemático y permanente de las necesidades del mercado y el desarrollo de nuevos conceptos de productos rentables que presenten cualidades distintivas que les diferencien de los competidores inmediatos: son los objetivos asignados al marketing estratégico.
- ✓ La organización de estrategias de ventas y de comunicación cuyo objetivo es hacer conocer y valorar a los compradores potenciales las cualidades distintivas de los productos ofrecidos, esto es el papel del marketing operacional.

Kotler(1987) define al marketing operacional como una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y mediano plazo. La función esencial del marketing operacional es “crear” la cifra de ventas, es decir “vender” y utilizar para este efecto los medios de ventas más eficaces, minimizando los costes de ventas. El marketing operacional es pues, un elemento determinante que incide directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa, en este sentido, el marketing operacional es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables.

Por otra parte define que el marketing estratégico se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones cuya función es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. La gestión de marketing estratégico se sitúa en el medio-largo plazo, su objeto es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos.

Al hacer una análisis de la bibliografía consultada se puede decir que el reforzamiento del marketing estratégico en la empresa implica, entre otras cosas, la adopción de nuevas prioridades como son: reorientación hacia las actividades de mayor valor añadido, adopción de estrategias de desarrollo diferenciado, interés sistemático por las actividades de la competencia, control creciente de las implicaciones económicas y financieras, adopción de sistemas de predicción, reforzamiento de la vigilancia de la estructura de la cartera de actividades y la toma de conciencia hacia un marketing

social. Esta función de reflexión y de planificación estratégica es muy diferente de la de marketing operacional e implica otros tipos de habilidades en los individuos que ejercen estas funciones. Sin embargo las dos se complementan, en el sentido de que la elaboración de un plan estratégico debe hacerse en estrecha relación con el marketing operacional, este último para ser rentable debe apoyarse en una reflexión estratégica basada en las necesidades del mercado y en su evolución **(Anexo 2)**.

Con el ánimo de dosificar más aún el término se indica a continuación otras definiciones, dadas por algunos autores sobre el tema:

- ✓ «Marketing es el proceso de planificar y realizar las variables precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfacen los objetivos particulares y de las organizaciones». (Asociación Americana de Marketing, AMA, 1985).
- ✓ «Marketing es un proceso de Gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer las demandas de los clientes con beneficios». (The Chartered Institute of Marketing, 1975)
- ✓ «El marketing tiene como objetivo el conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades». (Drucker).
- ✓ «Marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad». (Goldmann, 1991).
- ✓ «Marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado». (Muñiz, 2005).

Partiendo de una definición genérica del marketing, se puede observar que convergen al menos una serie de variables que están presentes en la mayoría de las definiciones anteriores, y que Rafael Muñiz (2006) las enuncia en su artículo, Marketing en el siglo XXI<sup>5</sup>, los mismos son:

Producto. Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadora sea la tangibilidad del bien en cuestión.

Mercado. El lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad de los target potenciales, así como marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.

---

<sup>5</sup> Muñiz Gonzáles, Rafael. Marketing en el Siglo XXI / [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com)

Deseo. Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, se puede definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad, lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos de marketing para su consecución.

Demanda. Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá ir encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor.

Oferta. Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

Necesidad. La tan cacareada pregunta de que si el marketing crea o no las necesidades no es óbice para que ésta sea una importante variable básica del

Por su parte Kotler<sup>6</sup>(2000) manifiesta que el hecho de que las personas tengan necesidades y deseos y den valor a los productos, no define totalmente el concepto de marketing. El marketing emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. Agrega además, otros conceptos a los ya mencionados anteriormente:

- ✓ Valor y satisfacción: El producto o la oferta tendrán éxito si ofrecen valor al comprador potencial. Se define el valor neto como la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da.
- ✓ Intercambio y transacciones: El intercambio, concepto central del marketing, implica obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. Una transacción es cuando se alcanza un acuerdo entre las partes implicadas en el intercambio. Una transacción constituye un intercambio de valores entre dos o más partes.
- ✓ Relaciones y redes: El marketing de transacciones forma parte de un concepto más global denominado marketing de relaciones. El marketing de relaciones tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, con agentes claves (consumidores, proveedores, distribuidores), con el fin de obtener y conservar a largo plazo las preferencias y negocios con dichos agentes.

Estos elementos planteados por Kotler, con los cuales se coinciden plenamente llevan a adoptar el concepto de Marketing definido por este autor, el cual plantea que: “ *el Marketing es un proceso*

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Décima edición. Madrid, 2000

*social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros.”*

## **1.2. La evolución y orientación del marketing en las empresas.**

La época que nos está tocando vivir no sólo es una época evolutiva, sino de constantes cambios y muy rápidos, máxime cuando las nuevas tecnologías han empezado a adquirir un importante protagonismo empresarial.

Producir y vender eran los principales componentes de las estrategias de hace 20-30 años. El nivel de éxito se podía medir por la cuota de mercado que tenía la compañía, en la actualidad, este término está siendo reemplazado por la «cuota de cliente». Se trata de un cambio radical en la óptica del marketing, que unido a la introducción de las nuevas tecnologías están transformando el trabajo en los departamentos de marketing, abriéndoles unas posibilidades difíciles de predecir en el tiempo. Todo esto implica darle una dimensión estratégica a esta actividad con lo que se adquiere mayor influencia sobre las decisiones de la alta dirección.

Desde su surgimiento, y como resultado de la diferente correlación entre la oferta y demanda existente en el tiempo, las organizaciones han evolucionado en relación con el marketing, adoptando diferentes orientaciones. Maricourt plantea que se pueden distinguir tres fases caracterizadas cada una, por un objetivo de marketing prioritario: el marketing pasivo, marketing de organización y el marketing activo<sup>7</sup>.

- ✓ Marketing pasivo: Es una forma de organización que prevalece en un entorno económico caracterizado por la existencia de un mercado potencial importante pero donde hay escasez de ofertas, siendo insuficiente las capacidades de producción disponibles para las necesidades del mercado.
- ✓ Marketing de organización: Pone el acento en el marketing operacional y en la óptica de venta. Se trata de buscar y organizar las salidas para los productos fabricados.
- ✓ Marketing activo: Se caracteriza por el desarrollo o el reforzamiento del papel del marketing estratégico en la empresa. A nivel de la organización de una empresa de orientación al marketing activo, el cambio importante se manifestará al nivel de las decisiones sobre productos.

Por su parte, Kotler y Cámara (2001) expresan, que las actividades de marketing deben llevarse a cabo sobre la base de una filosofía sólida de eficiencia, efectividad y responsabilidad social.

---

<sup>7</sup> Tomado del texto Marketing Estratégico, Pág. 15-22

Definiendo cinco enfoques en competencia, entre los que las organizaciones pueden elegir a la hora de aplicar sus estrategias de marketing:

**Enfoque de producción:** este enfoque sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste, lo que ha llevado a los directores de organizaciones concentrar sus esfuerzos en alcanzar economías de escala, reducción de costes y amplia distribución. Se parte del supuesto que los consumidores están fundamentalmente, interesados en la disponibilidad del producto y en pagar precios bajos.

**Enfoque producto:** sostiene que los consumidores favorecerán aquellos productos que ofertan la mejor calidad y los mejores resultados. Los directivos de las empresas con este enfoque, concentrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo, asumen que los compradores admiran los productos bien hechos y pueden valorar la calidad y ventajas de los mismos, pero fracasan en apreciar que el mercado puede fijarse en nuevos factores de calidad.

**Enfoque de ventas:** mantiene que si a los consumidores no se les anima no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresivas de ventas y de promoción. Este tiene lugar cuando las empresas tienen exceso de capacidad productiva. Su objetivo es vender lo que se produce en lugar de producir lo que pueden vender. Muchas personas se suelen sorprender cuando se enteran de que la parte más importante del marketing no consiste en la venta. Plantea Peter Drucker que la venta es solamente la punta del iceberg y que se puede suponer que siempre será necesario vender. El objetivo del marketing es lograr de que la venta sea algo superfluo, y este consiste en conocer y comprender tan bien al consumidor, que el producto o servicio se ajuste perfectamente a sus necesidades y por tanto se venderá por sí mismo.

**Enfoque marketing:** es una filosofía empresarial que se enfrenta a los enfoques anteriores. Este enfoque sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a sus mercados objetivos. El enfoque de marketing descansa en cuatro pilares: mercado objetivo, necesidades del cliente, marketing integrado y rentabilidad. **(Anexo 3)**

**Enfoque marketing social:** Este enfoque sostiene que las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, y satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad.

En el **Anexo 4**, se ilustra la evolución del papel del marketing en las organizaciones

Al hacer un análisis de estos enfoques y la evolución del marketing en las empresas se puede decir que el actual reto del marketing y los cambios que se producen están condicionados principalmente por:

Mayor formación e información del consumidor cumplimentado con un mejor nivel de renta, por lo que los hábitos de compra cambian y un cliente se decide por un producto más por su valor añadido que por su propia funcionalidad, de ahí el protagonismo del marketing de percepciones.

La proliferación de los medios de comunicación social y la segmentación de los mercados hace que la publicidad masiva como hasta ahora estaba configurada de paso a la comunicación integral.

La venta de un producto o servicio de forma aislada deja de ser el centro de interés de la empresa para orientarse más a aprovechar la relación a largo plazo del cliente, es el denominado marketing de relaciones.

Bajo estos criterios, se puede afirmar que en la actualidad, *el marketing ya no es sólo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como centro de atención el cliente para lograr el éxito. Por todo ello resulta imprescindible, para la empresa moderna, poseer una estrategia de marketing que se concrete en políticas que aseguren la oferta, de forma tal que el cliente reconozca en ella el valor percibido en el producto (servicio), que sea capaz de satisfacer su necesidad.*

### **1.3 El arte de planificar.**

Cada año surgen nuevas organizaciones, nuevos competidores, tal vez con diferentes discursos, pero siempre con un mismo objetivo: ganar mercado. Si bien la planificación estratégica es una parte tradicional de las organizaciones, no lo es así la planificación comercial.

Kotler(2001) plantea que el marketing tiene lugar cuando al menos una de las partes de un intercambio potencial piensa en los objetivos y medios con los que alcanzará respuestas deseadas de otras partes. Por su parte la American Marketing Association (AMA) define la gestión del marketing como el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de la organización.

Si bien es cierto que muchas organizaciones han sobrevivido sin realizar planes de marketing cabe preguntar ¿hasta cuándo podrán resistir, sin planificar, si se tiene en cuenta que cada año la competencia es más fuerte, frente a un mercado que no crece?. En este sentido se coincide con Cruz Lara(2004) cuando plantea que el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing son los planes de marketing.<sup>8</sup>

Éste autor es del criterio que el Plan de Marketing debe convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trate de disminuir los riesgos de una institución empresarial. De hecho un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad, producto y/o ventas, por la mentalidad de marketing, señalando como principal reto la planificación del marketing.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de marketing: el plan para un nuevo producto o servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en el; o cuando con un producto en particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al plan de marketing anual, plantea que se aplica a productos ya situados en el mercado y manifiesta que la revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa. La finalidad del plan de marketing según Cohen está dada por:

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: Prevee los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante, y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como 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 la mayoría de las ocasiones.

---

<sup>8</sup> Cruz Lara, Anabel. Plan de Marketing para el Centro Universitario “José Martí”. / <http://www.monografias.com>

Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas 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 fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. Por otra parte se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuándo.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio, esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. A la misma vez permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado de un análisis previo.

Abell y J.S Hammond(1979) definen la planificación de marketing como: “ el proceso continuo de establecer objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la institución, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y asignación entre las diferentes variables del marketing”<sup>9</sup>. Esta planificación es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la institución. El proceso no sólo se realiza al más alto nivel de dirección de la institución, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o a nivel de producto. A nivel global o corporativo la planificación se centra en el estudio de los fines, y de los objetivos de la institución mientras a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de información necesaria para todo el proceso. De esta forma la dirección de la institución decidirá los productos y mercados en los que va a operar y las decisiones de invertir o reducir la participación en cada uno de ellos. Mientras tanto a nivel funcional, será la división de marketing la que aporte los análisis sobre los mercados y la competencia, elabore las estrategias y los planes necesarios para obtener los objetivos fijados. **(Anexo 5)**

Miguel Ángel Aguirre(2002) plantea que “un Plan de Marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente. Es, además, una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el Plan de

---

<sup>9</sup> Definición basada en Abell, D y Hammond, J.S., Strategy markes planning, Prentice Hall, New Jersey, 1979

Marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Además, no podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de los departamentos de la institución.

Para Chevalier y Fenwick (1996) el plan de marketing “es un documento escrito que permite recompensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica”.

Fernando Muñoz (1994), en esencia, expresa lo mismo que los dos anteriores y dice que “ el Plan de Marketing es un elemento de gestión consistente en un documento escrito que contiene: la delimitación de los objetivos, análisis de la situación, definición de las estrategias, desarrollo de planes y programas de acción, presupuestos, medidas de control y corrección de desviaciones y normas de reactualización para un período determinado”.

Drucker, (2000) por su parte, manifiesta que todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: ésta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. “Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbrando continuamente a la acción”.

En este sentido se hace necesario disponer de un método adecuado de formulación continua de planes, es decir, de explicación y detalle progresivo de cada plan que permita la necesaria autonomía a las personas más próximas al desarrollo de las operaciones; formulando criterios para la revisión del plan según se aproxime o no el desarrollo de las operaciones a la consecución de los objetivos fijados.

Cruz Lara (2004) plantea que las características de un plan de marketing formalmente correcto han de ser:<sup>10</sup>

- a) Debe nacer de un proceso de decisión correcto: nadie puede designar objetivos de modo racional en una situación que desconoce. Nadie puede intentar cambiar un comportamiento del que desconoce las relaciones de causa y efecto. En definitiva, nadie puede pretender elaborar un plan sin un análisis previo, ordenado, completo y científico y sin haber llegado a un diagnóstico.

---

<sup>10</sup> Cruz Lara, Anabel. Plan de Marketing para el Centro Universitario “José Martí”. / <http://www.monografias.com>

- b) Existirá una completa estructura de responsabilidades: la marcha del proceso se realiza a través de toda la organización, siendo las líneas de su estructura y responsabilidades una flecha ascendente.
- c) Debe derivar de la contrastación de la realidad con la estrategia: la planificación contiene inmersa una esencia a la que no siempre se le presta la atención suficiente: el análisis de prioridades. No sólo es preciso decir cuáles son los objetivos, sino también cuáles son los más importantes. La capacidad de analizar y decidir sobre prioridades es la condición base de la planificación.
- d) Vinculado al tiempo: conviene descubrir los objetivos dentro del tiempo. Hay que hacerlo mientras hay plazo para expresarlos adecuadamente, definir la acción conducente a ellos y aplicar los recursos a esta acción.

Manifiesta además que el plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces debe:

- Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la institución.
- Señalar cómo penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.
- Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionarán el futuro de la institución al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

Cruz Lara (2004) plantea también que el Plan de Marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.<sup>11</sup>

Para J. Saíns, (1995) las funciones o beneficios de los sistemas de planificación de marketing se pueden resumir como sigue:

---

<sup>11</sup> idem

- Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la institución cuente con un “foro” en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumenta la capacidad de reacción de la institución frente a los cambios imprevistos.
- Contar con un “fondo” de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.
- Coordinar el proceso de decisión de la institución, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos e incompatibilidades, y permitir el seguimiento de acciones emprendidas.
- Permitir la participación del personal en las decisiones institucionales.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como utilizar un lenguaje estratégico común. El Plan expresa la filosofía de la dirección de la institución y pone de manifiesto una visión conjunta de futuro en el seno del equipo directivo.
- Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, pues el Plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la institución y un soporte a su movilización.
- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas y exponer el discurso estratégico de la institución tanto en el interior como en el exterior de la misma.
- Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la información y la capacidad de juzgar en consecuencia.

#### **1.4. Efectividad de marketing.**

La efectividad del marketing no se revela necesariamente a través de los resultados en ventas y beneficios, se refleja por el grado en el que la organización posee cinco atributos principales característicos a la orientación del marketing:

1. Filosofía marketing: La filosofía marketing postula algo diametralmente distinto a las filosofías anteriores. Lo importante es el consumidor, pues son los consumidores quienes determinan si van a comprar un producto. Comprarán aquella marca que mejor satisfaga sus necesidades. Luego la institución debe adaptarse a las necesidades de los consumidores, a las necesidades del mercado, como condición para poder alcanzar sus propios objetivos. Esta se basa en cuatro pilares fundamentales: definición del mercado, orientación al cliente, coordinación del marketing y rentabilidad.

- Definición del mercado: Ninguna compañía puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades. Incluso tampoco puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso. Las instituciones tienen que definir su público objetivo cuidadosamente, éstas aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo. (Kotler, 1996)
- Orientación al cliente: Una compañía puede haber definido su mercado cuidadosamente, sin embargo, fallar en su orientación al consumidor. La orientación al cliente requiere que la institución defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la institución. Cada producto presenta múltiples aspectos que la dirección no puede conocer sin investigar al consumidor potencial. El objetivo, después de todo, es vender a través de la satisfacción de las necesidades del cliente. (Kotler, 1996). Sólo pocas empresas poseen un verdadero enfoque hacia el mercado y hacia el cliente. Un grupo mucho más numeroso de compañías poseen un enfoque de ventas, un enfoque de producto o se conducen por los avances tecnológicos. Estas empresas antes o después, sufrirán un shock en el mercado. Pueden perder un importante mercado, sufrir un descenso en el ritmo de crecimiento, ver disminuida su rentabilidad o enfrentarse a fuertes competidores. En alguna de ellas su Consejo de Administración no comprende realmente la filosofía del marketing y la confunde con tareas de promoción. Desean ventas para su compañía y desarrollan una publicidad agresiva, sin darse cuenta de que la promoción no tiene sentido si sus productos y precios no tienen valor para los clientes que constituyen su mercado objetivo.<sup>12</sup>
- Coordinación de marketing: Significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de marketing (ventas, publicidad, gestión de productos, e investigación de marketing) deben estar coordinadas entre sí y teniendo en cuenta el punto de vista del consumidor. En segundo lugar, el departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; solo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes. (Kotler, 1996).
- Rentabilidad: El propósito de la filosofía marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. En el caso de empresas privadas consiste en maximizar el beneficio y en las organizaciones no lucrativas, es sobrevivir y atraer fondos suficientes para poder desarrollar bien su trabajo. Así pues, el objetivo no es ya el beneficio por el beneficio, sino alcanzarlo como una consecuencia del trabajo bien hecho. Las instituciones hacen dinero satisfaciendo las necesidades de los consumidores mejor que la competencia.

---

<sup>12</sup> Cruz Lara, Anabel. Plan de Marketing para el Centro Universitario "José Martí". / <http://www.monografias.com>, 2004

2. Organización de la actividad de marketing: la organización de la actividad de marketing ha respondido también a los cambios antes señalados en el concepto y tareas de marketing originándose diferentes modelos de organización que fueron teniendo su auge en momentos sucesivos. Así, mientras que en las primeras etapas del marketing predominaron los modelos organizativos funcionales, posteriormente se fueron imponiendo las organizaciones con directores de producto (product-manager), para concluir en unas organizaciones orientadas hacia los mercados con estructuras divisionalizadas o matriciales que recogen las peculiaridades de cada mercado. Sin embargo, esta sucesión temporal no quiere decir que exista una superioridad de un modelo organizativo sobre otros. Las investigaciones realizadas en la organización de empresas demuestran que algunas estructuras funcionan en un medio ambiente determinado y otras no, por lo que no se pueden establecer unos principios universales de organización, ya que su eficiencia depende tanto del entorno o medio ambiente a que se enfrentan como de la tecnología de producción empleada.<sup>13</sup>

3. Información adecuada de marketing: el sistema de información de marketing es una estructura permanente integrada por personas, equipos y procedimientos cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información oportuna y confiable que servirá a la toma de decisiones de marketing (Kotler, 1991). La información de marketing se recoge y analiza mediante 4 subsistemas:

- Sistema de informes internos: Todas las instituciones cuentan con informes internos donde aparecen costos, inventarios, flujo de cajas, cuentas por cobrar y pagar, etc. Toda esta información permite a los gerentes tomar decisiones. Ejemplos: Presupuesto sobre publicidad, presupuesto y estrategia de marcas, etc.
- Sistema de inteligencia de marketing: Es un grupo de fuentes y métodos con los cuales los ejecutivos obtienen diariamente su información sobre los cambios del ambiente comercial. Ejemplos: Libros, revistas y publicaciones de negocios, compra de información a las firmas que ofrecen este servicio, espionaje comercial, etc.
- Sistema analítico de marketing: Se compone de técnicas muy refinadas para analizar los datos y problemas de marketing:

Banco de datos estadísticos: Análisis de regresión, análisis de correlación, análisis factorial, análisis discriminativo.

Banco de modelos: Modelo de diseño, modelo de fijación de precios, modelo de mezcla de medios publicitarios.

- Sistema de investigación de mercado: Es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema específico de marketing

---

<sup>13</sup> Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W., Organization and environment: Managing differentiation and integration, Irwin. Homewood, 1967.

que afronta la compañía, para realizar estudios sobre situaciones específicas. Todas las instituciones necesitan realizar investigación de mercado si de veras desean atender a sus clientes, a los competidores, los distribuidores y demás integrantes del marketing.

4. Orientación estratégica: Las instituciones deben adecuar sus capacidades de producción a la demanda y a buscar nuevos mercados o nuevos productos. Esto da lugar a un nuevo concepto de marketing estratégico, aparece una mayor preocupación por la imagen de la institución y se trata de insertar en la sociedad. Esto se conoce como responsabilidad social. Esta filosofía de orientación o enfoque hacia el marketing social que se comienza a desarrollar en esta última etapa se basa en tres consideraciones específicas: satisfacción de los deseos de los consumidores, interés de la sociedad y beneficios para la institución<sup>14</sup>. Inicialmente las instituciones basaban sus decisiones en el cálculo de los beneficios a corto plazo, posteriormente se dan cuenta de la importancia de satisfacer los deseos de los consumidores a corto plazo, actualmente la mayoría de las instituciones entienden la importancia de considerar también el interés de la sociedad en la toma de sus decisiones.<sup>15</sup>

5. Eficacia operativa: La planificación se puede desarrollar apoyándose en microordenadores, utilizando programas específicos y hojas de cálculo. Estos programas utilizan ecuaciones de venta y beneficios y hacen suposiciones de respuestas de estos elementos a diferentes presupuestos de marketing-mix.

#### La Ecuación de Beneficios

Cada estrategia de marketing-mix, conducirá a un determinado nivel de beneficio. Este se puede estimar a través de una ecuación:  $B = [(P - k) - c] Q - F - M$

En la que: B = beneficios, P = precio de catálogo, k = descuentos por unidad (incluye descuentos, comisiones), c = costes variables unitarios (materia prima, energía, etc.), Q = unidades vendidas, F = costes fijos, M = costes de marketing. La expresión  $[(P - k) - c]$  es el margen de contribución neta por unidad - la cifra que la institución obtiene por unidad después de descontar las rebajas, descuentos y los costes variables de producción y de marketing. La expresión  $[(P - k) - c] Q$  es el margen de contribución bruta, - el margen disponible para cubrir los costes fijos, beneficios y otros gastos de marketing.

#### La Ecuación de las Ventas

Si se desea utilizar la ecuación de beneficios para hacer planificación de marketing, el director de producto tiene que especificar las determinantes del volumen de ventas (Q). La ecuación de venta recoge los factores condicionales de las ventas (también llamada función de respuesta de ventas):  $Q = f(X_1, X_2, \dots, X_n, Y_1, Y_2, \dots, Y_m)$ , en el que  $(X_1, X_2, \dots, X_n)$  variables de venta que controla la institución

<sup>14</sup> Cruz Roche Ignacio. Fundamentos de Dirección de Marketing. - (La Habana): EMPES, 1994.

<sup>15</sup> Cuba. Ministerio de Educación. Folleto de Marketing/ MINED.- (La Habana), 1995.

y ( $Y_1, Y_2, \dots, Y_m$ ) son variables de venta fuera del control de la institución. Las variables Y incluyen aspectos como el índice del coste de la vida, el volumen y la renta del público objetivo. A medida que cambian estas variables se modifica el comportamiento de compra del mercado. La dirección no tiene influencia sobre la variable tipo Y, pero necesita estimarlas para hacer previsiones de venta. Las variables tipo X dada su naturaleza, se pueden modificar para influenciar el nivel de ventas. Las variables tipo X incluyen: precios (P), rebajas (K), costes variables (c) (en la medida que representa mejoras en la calidad del producto, entrega y servicios al cliente) y gastos de marketing (M). Así, las ventas como función de las variables controlables de marketing se describen mediante la fórmula:  $Q = f(P, k, c, M)$ . Podemos especificar más aún. El presupuesto de marketing M se puede gastar de diversas formas, tales como la publicidad (A), promoción de ventas (S), fuerza de ventas (F) e investigación de marketing (R). La ecuación de ventas es ahora:  $Q = f(P, k, c, A, S, F, R)$ . En la que los elementos del paréntesis representa el marketing-mix.

### La Planificación Óptima del Beneficio

Supongamos que el marketing mix maximice los beneficios del próximo año. Esto requiere tener una cierta idea de cómo afecta cada elemento de marketing a las ventas. Utilizaremos el término función de respuestas de ventas para describir la relación entre el volumen de ventas y un elemento particular del marketing mix. De manera más concreta, la función de respuesta de ventas predice el volumen probable de las mismas para un período concreto de tiempo, en la relación con los diferentes niveles posibles de cada elemento del marketing-mix, manteniendo constantes las demás. No se puede pensar en una relación permanente entre dos variables a lo largo del tiempo. En la medida en que los directores de marketing tienen intuición sobre las funciones relevantes de respuesta de venta, mejora su posición para formular planes de marketing más efectivos. La relación entre el precio y el volumen de venta es conocida como la ley de la demanda. El hecho de que los incrementos del gasto en marketing no originen indefinidamente incrementos marginales de ventas es positivo por varias razones: en primer lugar porque existe un límite superior a la demanda potencial de cualquier producto concreto. El público objetivo mejor dispuesto compra. Por otro lado, esta función asume también cierto nivel de eficacia en las inversiones de marketing de la institución. Si la eficacia crece o decrece, la función de la respuesta de ventas lo hará correctivamente, con lo cual deberá modificarse para reflejar los impactos de las inversiones de marketing que manifiesten efectos a lo largo del tiempo.<sup>16</sup>

### Optimización del Beneficio

Para hallar el nivel óptimo de la inversión, el director debe en primer lugar, sustraer de la función de la respuesta de ventas todos los costes ajenos al marketing para derivar así la función de beneficio

---

<sup>16</sup> Gary L. Lillien y Philip Kotler. Marketing desition Making: A model building approach. Segunda edición (New York: Harper and Row, 1983).

bruto. Para facilitar la planificación óptima del marketing varias empresas han diseñado programas informáticos para la utilización de los gerentes de marketing en la identificación y valoración del impacto de planes alternativos de marketing en beneficios y ventas.

#### Optimización del marketing

La teoría de la optimización de beneficios conduce a encontrar el nivel óptimo de presupuesto en marketing. Tenemos ahora que examinar la distribución óptima del presupuesto de marketing entre los diversos componentes del marketing mix. Las herramientas del marketing mix son parcialmente sustituibles unas por otras. Una compañía que busque incrementar sus ventas puede conseguirlo bajando el precio, incrementando las fuerzas de venta o los presupuestos de publicidad y promoción. El reto es encontrar el marketing mix óptimo. Ferber y Verdoorn declararon que “en la posición óptima, las ventas adicionales obtenidas gracias a un pequeño incremento en el esfuerzo de marketing, son iguales para cualquier herramienta de marketing, a diferencia de los precios...”<sup>17</sup>

#### 6. Distribución Geográfica Óptima del Presupuesto de Marketing

La última responsabilidad del planificador de marketing es distribuir de forma óptima el presupuesto entre los distintos públicos objetivos (PO). Los PO podrían ser diferentes áreas geográficas, diferentes grupos y otros segmentos. Para un presupuesto concreto de marketing, podrían incrementarse las ventas y los beneficios, redistribuyendo el presupuesto entre los diferentes segmentos. La mayoría de los ejecutivos de marketing distribuyen sus presupuestos entre los distintos PO sobre la base de un porcentaje de las ventas actuales o esperadas. En general, las reglas para la distribución del presupuesto de marketing conducen a una distribución ineficiente porque desgraciadamente confunden respuestas medias y marginales. El principio de distribución de fondos entre los PO, sobre la base de igualar la respuesta marginal de las ventas es el que se utiliza en la técnica conocida como presupuesto base 0<sup>18</sup> La medición de las funciones de respuesta de ventas puede conducir a cambios sustanciales en las estrategias de marketing en las instituciones.

---

<sup>17</sup> Robert Ferber y P.J. Verdoorn, *Reserch Methods in Economics and Busyness* (New Cork: Macmillan, 1962)

<sup>18</sup> Paul J. Stonich, *Zero-Base Planning and Budgeting: Improved Cost Control and Resource Allocation* (Homewood Ill.: Dow-Jones, 1977)

## 1.5. Marketing en Cuba: ¿Dónde nos encontramos?

Elaborar un diagnóstico del estado del marketing en Cuba no es tarea fácil. Aún es una disciplina de relativamente incipiente introducción en la práctica cubana y los prejuicios existentes lastran su empleo e impiden una visión objetiva que permita identificar sus posibilidades en las condiciones del Socialismo.

Desde el punto de vista empresarial, el marketing constituye una importantísima herramienta en las condiciones del Socialismo para lograr dos fines importantes: la eficiencia requerida en la producción y servicios, con su consecuente impacto en el racional empleo de los recursos y por otra parte, en la creciente satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de la población, lo que constituye la Ley Fundamental de nuestro modo de producción.<sup>19</sup>

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, tal situación conllevó a la toma de un conjunto de acciones que propiciaron la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad, por lo que medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con el capital extranjero, etc., fueron conformando una forma de gestión un tanto diferente al pasado por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial.

A partir de los años noventa del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial cubana, para introducirse en los mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir<sup>20</sup>

A esos cambios que se fueron registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de Perfeccionamiento Empresarial hace énfasis, Carlos Lage cuando planteó: "El director de una empresa que ha entrado en perfeccionamiento debe conocer, de la actividad que dirige, cuáles son las referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas lideran, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce. Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo. Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes". Tales cambios se resumen en el **Anexo 6** y si bien los resultados no son

---

<sup>19</sup> Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario/ <http://www.monografias.com>, 2005

<sup>20</sup> idem

generalizables, ni tampoco definitorios, muestran una tendencia al cambio, que ha comenzado por una toma de conciencia de los directivos empresariales cubanos, los cual además se hacen patente en algunas empresas con experiencias altamente positivas como Habanos S.A., Empresa del Níquel, Alimentos Río Zaza, Unión Suchel, Papas & Co. y algunos hoteles, entre otras. No obstante todavía se manifiestan un conjunto de problemas al respecto. Sobre este particular, un grupo de profesores del centro de estudios de técnicas de dirección de la Universidad de La Habana (CETED)<sup>21</sup>, han identificado, a partir de estudios e investigaciones realizadas los siguientes:

Pobre orientación al mercado: lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes. El mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovecha las bondades de la segmentación como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado. Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un "saber hacer" que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito, ni casual, la fidelización es un proceso estratégico pensado. No obstante se debe señalar la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

Insuficiente uso de las técnicas de marketing: Esto puede observarse en lo siguiente:

- La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de ventas, etc.
- No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.
- Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- Inexistencia de sistemas de información de marketing, que permitan el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos, ni que la organización se oriente adecuadamente en el entorno

---

<sup>21</sup> idem

para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se conoce ni a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.

- Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas.
- Insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing.
- Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de "nuevos" productos o a valorar la cartera de productos.

Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing: Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de marketing en la detección de las oportunidades del mercado.

Si lo anterior es un error terrible es también la malformación existente de concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor. Con tal forma de pensar es difícil prever relaciones armónicas y de cooperación entre las empresas y sus canales de distribución, más bien se observan como enemigos, como un mal necesario intentando cada parte llevarse los mayores beneficios o decidiendo las empresas crear sus propios canales de distribución, lo cual en muchas ocasiones es irracional. De esta lucha el único perjudicado es el cliente, quien paga en dinero o en tiempo la ineficiencia. La subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional, así como se desconoce el papel del envase y la marca en la comunicación. Todo ello atenta contra el posicionamiento de productos o servicios que, por demás y siendo una de las variables estratégicas más importantes de marketing se desconoce, sin comprender que de ese modo está atentando contra sus propios productos o servicios y en definitiva contra la imagen de la empresa. (Barreiro Pousa, 2005).

Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas: La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico

racional de las empresas y en general de la economía. La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing. Además la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

Las principales causas, en opinión de estos autores, que están presentes en el surgimiento de los problemas mencionados anteriormente son:

- El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial, esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
- Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
- Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
- Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
- Excesiva centralización en la toma de decisiones.
- Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
- Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
- Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Barreiro Pousa (2005) es del criterio que el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocaron un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial cubano, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de las empresas con quienes se interrelacionan-que, unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial, crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

De la misma manera estos profesores definen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las condiciones de la empresa cubana y que están dados por los siguientes hechos:

- 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.
- Subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre alguna de las variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing de las empresas.

De lo que se trata entonces y coincidiendo con el criterio de estos especialistas, es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

El Marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, por las razones siguientes:<sup>22</sup>

- a. En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
- b. Si la empresa logra lo anterior, "producirá aquello que se vende" y no tratará de "vender aquello que se produce", con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.

---

<sup>22</sup> idem

- c. Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no sólo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

En este sentido la aplicación consecuente del Marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerencia. Por esto, parafraseando a Regis 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 recojan las experiencias de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto, no podrían resultar. Esto presupone un cambio de enfoque en la dirección empresarial cubana que conduzca, de la preponderancia de la producción, al protagonismo de la "oferta", ello exige la concentración de la atención en los procesos dirigidos a crear la "oferta" como soporte material del valor percibido por el cliente y la dirección integral de los flujos materiales y de valor, con un enfoque dirigido hacia el cliente y hacia el valor perceptible de la oferta.

## **1.6. Conclusiones parciales del Capítulo.**

A partir de los elementos abordados en el capítulo se concluye que:

El marketing es un proceso de gestión socialmente responsable, cuyo objeto es la satisfacción de las necesidades de los clientes, a través del esfuerzo integrado de una organización que oferta productos/servicios a un mercado que los demanda, de manera que ambas partes resulten beneficiadas a través de procesos de intercambios que persiguen continuidad en la relación comercial.

Antes producir y vender eran los principales componentes de las estrategias organizacionales y el nivel de éxito se podía medir por la cuota de mercado que tenía la compañía, hoy día, éste término está siendo remplazado por la cuota de cliente, tratándose de un cambio radical en la óptica del marketing. Viéndolo, ya no sólo, como una función o actividad más en la organización, sino como una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como centro de atención el cliente para lograr el éxito.

Resulta imprescindible para la empresa moderna poseer una estrategia de marketing que se concrete en políticas que aseguren la oferta, de forma tal que el cliente reconozca en ella el valor percibido en el producto/servicio, que sea capaz de satisfacer su necesidad.

El instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing son los Planes de Marketing, éstos tienen como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y comunicación) de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización.

Es entonces cuando empezamos a ver la importancia y características de un plan de marketing y lo necesario de éste hoy en día en las empresas, sobre todo en estas que desean estar al nivel de la competencia y mercados mundiales, y que solo lo lograrán, llevando a cabo un desarrollado y detallado plan de marketing donde quede reflejado los intereses de la misma, el costo a incurrir y sobre todo que no pierdan de vista su razón de ser, el cliente.

A partir de los años 90 del pasado siglo y debido a la crisis más importante de su historia, es que la utilización del marketing empieza a ser una necesidad en la gestión empresarial cubana para introducirse en los mercados externos. A esos cambios que se fueron registrando desde 1994 se le sumó el mencionado proceso de Perfeccionamiento Empresarial y si bien los resultados no son generalizables, ni tampoco definitorios, muestran una tendencia al cambio. Es muy importante que las empresas cubanas le acaben de dar la importancia que se merece el marketing para la conquista

de los mercados deseados, esto se obtendrá únicamente, cuando cambiemos la mentalidad, cuando se acaben los prejuicios existentes los cuales lastran su empleo he impiden una visión objetiva que permitan identificar sus posibilidades en las condiciones del socialismo.

## **CAPÍTULO II: EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING: ETAPAS**

En este capítulo, a partir del análisis de la bibliografía existente sobre el tema, se exponen las diferentes etapas por las que debe transitar la organización para elaborar un plan de marketing y de manera general los elementos a tener en cuenta en cada una de ellas. Además, se analizan las indicaciones del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A, para la confección de los planes de marketing en sus sucursales, finalizando el capítulo con conclusiones parciales del mismo.

### **2.1. Consideraciones generales.**

Se debe tener en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de la empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a los productos o servicios y la venta de los mismos con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar sobre la base de un plan de marketing y para ello debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos?

Requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo de la compañía, en el que se podrán deducir las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a la empresa, así como las fortalezas y las debilidades de la misma, esto es, realizar un análisis DAFO.

¿A dónde queremos ir?

Responderla supone el establecimiento de los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.

¿Cómo llegaremos allí? o ¿cómo vamos a alcanzarlos?

La respuesta a esta interrogante supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos. El desarrollo de estrategias supone cualquier cauce de acción o solución que desde el punto de vista de disposición o dosificación de medios se juzga razonable y posible de aplicar para alcanzar los objetivos de marketing especificados en el plan.

Una vez planteadas las estrategias, se detallan los medios de acción que, siendo consecuencia de la estrategia elegida, tienen que emplearse para la consecución de los objetivos propuestos en el

período de tiempo establecido en el plan. Esto implica la determinación de las acciones concretas o tácticas que se van a emplear con respecto a los componentes del marketing mix.

Ahora queda traducir los objetivos y planes de acción en términos de costes y resultados. Por tanto, habrá una cuenta de explotación en la que se detallarán las inversiones que se deben realizar para alcanzar los objetivos y los ingresos que se esperan obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

Para poder asegurarnos de que estamos alcanzando los objetivos previstos por el plan y que nuestras estrategias y tácticas son las más apropiadas, debemos establecer procedimientos de seguimiento y control a nuestro plan de marketing. Este control tiene como misión asegurar el cumplimiento del plan e implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la toma de medidas correctoras en el caso de que se considere necesario.

## **2.2. Contenido del Plan de Marketing.**

De manera sintetizada podemos decir que un plan de marketing debe contar con las siguientes secciones.<sup>23</sup>

- Resumen y Caracterización
- Análisis de la Situación Actual del Mercado
- Objetivos de marketing
- Estrategias de Marketing
- Programa de acciones
- Presupuesto
- Control

Cada una de estas secciones se explicará a continuación:

**RESUMEN EJECUTIVO:** Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al fin del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global. Aquellos puntos en los que se desee obtener una mayor información serán los que

---

<sup>23</sup> Fuente: Rafael Muñiz González: Marketing en el siglo xxi /http: www.Marketing-XXI.com

les adentren en el contenido general del plan, por ello hay ocasiones en que el índice general va incluido como anexo a este apartado.

**CARACTERIZACIÓN:** Se realiza una caracterización de la organización exponiendo como está constituida y cuales son sus funciones además incluye la definición de la misión, pues cuando una organización está cambiando debe renovar la misma.

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MARKETING:** Presenta datos relevantes de mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno. Una vez establecido este marco general, deberemos recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que nos llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

*Un análisis histórico:* tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios..., el concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.

*Un análisis causal:* con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.

*Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas:* verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

*Un estudio de mercado:* Aquí se presentan datos del público objetivo, tamaño y crecimiento del mercado para los últimos años y los distintos segmentos, así como las percepciones, necesidades y tendencias en el comportamiento del mercado.

*Situación del producto:* se presentan datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto o línea de productos, durante los últimos años. Además debe analizarse el ciclo de vida, ya que requiere un estudio detallado pues todos los productos pierden con

el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad. Los productores también pueden acelerar la caducidad del producto al introducir otros nuevos con características más modernas. Hoy los consumidores no solo esperan que aparezcan productos novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas. **(Anexo 7. Muestra el Ciclo de vida del producto)**

*Situación competitiva:* Se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaños, objetivos, cuota de mercado, calidad del producto y otras características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos. La competencia de las instituciones incluye a los que tratan de satisfacer a los mismos clientes y las mismas necesidades, haciendo ofertas similares. Las empresas deben también prestar atención a sus competidores latentes, que puedan ofrecer nuevos productos u otras formas de satisfacer las necesidades identificando a la competencia utilizando tanto un análisis industrial como un análisis basado en el mercado. Las cinco fuerzas de Porter **(Anexo 8)** son fuerzas que afectan la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento sofisticado de las cinco fuerzas y de sus efectos sobre el sector proporciona una visión clara de la rentabilidad total y del potencial futuro para la rentabilidad del sector.

*Análisis de la distribución:* Esta sección presenta cifras del número de unidades vendidas en canal de distribución, así como la importancia cambiante de los mismos. Se describen los cambios en el poder de los distribuidores y comercio, así como los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos. Las instituciones deben decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal. Existen tres estrategias:

- **Distribución Intensiva:** Los fabricantes de bienes de convivencia y de materias primas buscan, generalmente, una distribución intensiva, esto es, almacenan su producto en numerosos puntos de ventas. Estos bienes deben emplazarse en lugares que proporciona utilidad a los clientes.
- **Distribución Selectiva:** Entre la distribución intensiva y la distribución exclusiva se encuentra la distribución selectiva, consiste en la utilización de más de uno, pero no de todos los intermediarios que desean dirigir un producto en particular. Se utiliza tanto por entidades ya establecidas como por otras nuevas que buscan obtener distribuidores mediante la promesa de una distribución selectiva. La institución no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchos puntos de venta, incluyendo muchos de naturaleza marginal sino que puede desarrollar una buena relación de trabajo con los intermediarios seleccionados y esperar un mayor esfuerzo sobre ventas. La distribución selectiva permite al fabricante obtener una cobertura de mercado adecuada, con mayor control y menores costes que con la distribución intensiva.

- **Distribución Exclusiva:** Algunos fabricantes limitan el número de intermediarios que trabajan con sus productos. La forma extrema de esta idea es la distribución exclusiva, según la cual sólo ciertos detallistas pueden distribuir los productos de la entidad. A menudo va acompañada de un acuerdo de distribución exclusiva según el cual el distribuidor no comercializará, ni distribuirá líneas de otros fabricantes. Mediante la distribución exclusiva, el fabricante espera obtener unos esfuerzos de venta más agresivos y unos distribuidores con mayores conocimientos sobre los productos, así como un mayor control sobre las políticas de los intermediarios en materia de precios, promoción, financiación y otros servicios. La distribución exclusiva tiende a mejorar la imagen del producto y permite el establecimiento de márgenes más altos.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa dentro del mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, hay que considerar otros factores externos e internos que afectan directamente a los resultados, por ello conviene incluirlos dentro de esta etapa y que serán decisivos en las siguientes. Entre los principales, podemos destacar:

*Entorno:* Situación socioeconómica, Normativa legal, cambios en los valores culturales, tendencias, aparición de nuevos nichos de mercado, etc.

*Imagen:* De la empresa, de los productos, del sector, de la competencia, a nivel internacional, etc.

*Calificación profesional:* Equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos.

*Política de comunicación:* Targets seleccionados, objetivos de la comunicación, presupuestos, equipos de trabajos, existencia comunicación interna, Internet, etc.

*Análisis Interno.* El análisis interno proporciona información sobre los aspectos de la institución que tiene importancia desde el punto de vista estratégico. Una cuestión clave de este estudio es la identificación de los puntos fuertes y débiles de la institución, en cuanto pueden constituir fuente de ventajas competitivas o lugares donde se concentrará la acción de la competencia. Mientras que los puntos fuertes servirán para estructurar en torno a ellos una acción competitiva, los puntos débiles indicarán posibles fallos que deberán ser reforzados mediante las oportunas estrategias.

Partiendo de los datos descritos en el análisis externo e interno pasaremos a la preparación de la Matriz DAFO que ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la institución que se debe

tener en cuenta para seleccionar las estrategias de marketing más adecuadas para obtener los objetivos propuestos. Las siglas que dan nombre a la matriz indican en sí la función de ésta. A continuación se procederá a explicar cada uno de ellos.

**Fortalezas:** Principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales se apoyan para el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

**Oportunidades:** Es un factor del entorno, en el que la compañía no puede influir, pero donde se podrían desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas.

**Amenazas:** Es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno, sobre el cual no se puede influir y que conduciría, en ausencia de las acciones de marketing adecuadas, a una pérdida de posición de la institución en el mercado.

**DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS:** La sección de análisis de situación describe donde está posicionada la institución y su futuro, si no se realizan cambios. Una vez se conoce el terreno y ya se sabe más o menos donde se puede llegar, es hora de ponerse unos objetivos, es un paso esencial antes de dar los demás. Tras la determinación de la misión es preciso que se defina a niveles más concretos: primero, mediante el establecimiento de objetivos generales para toda la institución, y luego, desarrollando objetivos específicos de marketing que permitan la construcción de estrategias concretas.

El objetivo (que puede ser denominado meta) es el resultado final que se persigue y deben ser concretados en enunciados escritos, pudiendo ser expresados en términos cuantitativos (aumentar la cuota de mercado) o cualitativos (alcanzar la mejor calidad del producto). Pueden ser objetivos financieros, como lograr una determinada tasa de rentabilidad, u objetivos comerciales, como cifras de venta concretas o una cuota de mercado dada. Deberán ponerse objetivos de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión, etc., según las prioridades de la institución y los resultados del análisis que hemos estado realizando.

Todo objetivo debe cumplir las siguientes condiciones: alcanzables, realistas, oportunos, medibles y específicos (es decir concretos) si no, no es un objetivo. Se deben hacer teniendo en cuenta el factor tiempo, es decir que se deben poner objetivos para diversos plazos.

Mediante los objetivos y los análisis externos e internos se desarrollan las alternativas estratégicas que serán seleccionadas en función de su viabilidad en un entorno competitivo y su contribución a los objetivos de la institución.

Se deben establecer dos tipos de objetivo: financieros y de marketing.

- **Objetivos financieros:** toda institución persigue objetivos financieros, mientras que los accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual. Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing.
- **Objetivos de Marketing:** el establecimiento de objetivos debe seguir ciertos criterios, en primer lugar, cada objetivo debe fijarse de forma clara y medible para un período de tiempo determinado; en segundo lugar, los objetivos deben ser consistentes; en tercer lugar deben establecerse de forma jerárquica, a ser posible con los objetivos de más bajo nivel derivados de los más importantes y en cuarto, deben ser alcanzables pero suficientemente útiles para estimular el máximo esfuerzo.

Los objetivos están íntimamente relacionados con las estrategias.

**ELABORACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS:** Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

Existen diversos tipos de estrategias que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos esté correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar.
- El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución...).
- La determinación del presupuesto en cuestión.
- La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan de marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

A título informativo indicamos a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- Eliminación de productos menos rentables.
- Modificar productos.
- Ampliar la gama.
- Apoyar la venta de los más rentables.
- Centrarnos en los canales más rentables.
- Apoyar la venta de productos «niño».
- Cerrar las delegaciones menos rentables.
- Apoyo al punto de venta.

- Modificar los canales de distribución.
- Mejorar la eficiencia de la producción.
- Modificar los sistemas de entrega.
- Retirarse de algunos mercados seleccionados.
- Especializarse en ciertos productos o mercados.

En el **Anexo 9** se muestra un compendio de diferentes estrategias a seguir según los objetivos propuestos.

PROGRAMAS DE ACCIONES: Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino.

Las diferentes tácticas que se utilicen en el mencionado plan estarán englobadas dentro del mix del marketing, ya que se propondrán distintas estrategias específicas combinando de forma adecuada las variables del marketing. Se pueden apoyar en distintas combinaciones, de ahí que en esta etapa nos limitemos a enumerar algunas de las acciones que se pudieran poner en marcha, que por supuesto estarán en función de todo lo analizado en las etapas anteriores.

- Sobre el producto: eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...
- Sobre el precio: revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de rappels, bonificaciones de compra...

- Sobre los canales de distribución: entrada en Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de stock, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...
- Sobre la organización comercial: definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de task forces...
- Sobre la comunicación integral: contratación de gabinete de prensa, creación de página web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo...

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia de marketing a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los que dispone la empresa en el período de tiempo establecido. La determinación de las tácticas para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común.

**ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTO:** Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la Dirección General apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación previsional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

**MÉTODOS DE CONTROL:** El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control

se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

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

Los métodos a utilizar se harán una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave (ARC), es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionan al rendimiento de la gestión comercial. A continuación expondremos el tipo de información que necesitará el departamento de marketing para evaluar las posibles desviaciones:

- Resultados de ventas (por delegaciones, gama de productos, por vendedor...).
- Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
- Ratios de control establecidas por la dirección.
- Control de la actividad de los vendedores.
- Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
- Ratios de visitas por pedido.
- Ratios de ingresos por pedido.

En el **Anexo 10** se muestran los tipos de controles de marketing que se pueden llevar a cabo.

Por último, sólo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feedback correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y nos puedan servir para experiencias posteriores.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer borradores de planes alternativos, tanto para el caso del fracaso del plan original como para reforzar las desviaciones que se puedan producir. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

### **2.3. Análisis de las indicaciones para la elaboración del plan de marketing de las Sucursales del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A.**

El presente documento se utilizará por los especialistas que atienden el marketing en las Sucursales para la elaboración de los Planes de Marketing Anuales de las Sucursales, los cuales serán presentados al Departamento de Desarrollo y Calidad del Grupo Empresarial, quien consolidará dicha información y elaborará el Plan de Marketing del Grupo Empresarial para su presentación al MINTUR.

El Plan de Marketing de cada Sucursal del Grupo Empresarial se confeccionará siguiendo las indicaciones siguientes:

#### **I. Resumen de comportamiento del Plan de Marketing del año en curso.**

Se realizará una valoración del estado de cumplimiento hasta la fecha de los objetivos de marketing y de las acciones propuestas para acometer durante el año en curso por cada Sucursal a partir de los Planes de Marketing Operativos presentados a la Casa Matriz.

En esta valoración se expondrá además aquellas dificultades encontradas para la realización de las tareas cumplidas durante el año, así como de las tareas que no se pudieron cumplir y que se consideran necesarias trasladar para el plan del próximo año.

#### **II. Análisis de la situación actual de la Sucursal.**

Este aspecto será elaborado a partir de una actualización de la información contenida en el Plan de Marketing del año anterior considerando el estimado en que cerrará el año en curso e incluyendo el presupuesto para el año para el que se elabora el Plan de marketing.

##### *1. Caracterización de la Sucursal*

1.1 Ubicación de la Sucursal (Dirección, Teléfonos, Fax, Email)

1.2 Territorio que abarca

1.4 Descripción de las tiendas

##### *2. Situación actual del mercado turístico.*

2.1 Cantidad de visitantes

2.2 Principales Mercados Emisores.

2.3 Cantidad de turistas/día.

3. Resultados de los indicadores de la Sucursal por tiendas en los últimos tres años, pronóstico para el cierre del año en curso y presupuesto para el año que se elabora el Plan de Marketing

Se darán los datos del comportamiento de los indicadores en tablas que sigan el siguiente formato:

Tiendas	Indicador			
	2003	2004	2005	2006
Total Sucursal				

Se confeccionará una tabla por cada indicador a evaluar. Los indicadores a evaluar serán:

- ingresos,
- utilidades,
- costo de mercancía,
- gasto,
- costo+gasto/USD,
- ingreso,
- utilidad/USD ingreso,
- mermas+deterioros/utilidad,
- ingresos/inventarios,
- % venta de productos nacionales,
- promedio de ventas diarias por trabajador,

Para representar los resultados del comportamiento de los indicadores se emplearán gráficos a voluntad.

4. Evaluación de las tiendas.

4.1 Caracterizar el producto, evaluar objetivamente su calidad, beneficios o características exclusivas, desventajas y niveles de satisfacción de los clientes.

4.2 Identificar los principales competidores, determinar sus puntos fuertes y débiles, así como su participación en el mercado.

- 4.3 Definir el mercado para cada producto o servicio, participación de la tienda en ese mercado, índice de crecimiento alcanzado, así como los mercados o segmentos de estos que no se han alcanzado y las causas.
- 4.4 Distribución. Identificar los puntos fuertes y débiles para la distribución de los productos, cobertura de mercado, evaluación de los distribuidores, representantes, agencias y otros.
- 4.5 Satisfacción de los clientes, actitudes hacia el producto, que le gusta, que no le gusta, fidelidad al producto. Motivos de quejas o insatisfacciones más frecuentes.
- 4.6 Comunicación. Evaluar objetivamente su actividad de publicidad, promoción y relaciones públicas. Qué actividades han realizado y efectividad de las mismas.
- 4.7 Otras condiciones del entorno que puedan influir en el futuro de la Compañía, Sucursal y Punto de Venta
- 4.8 Análisis DAFO de la tienda.

5. *Comportamiento de los indicadores de comercialización por subcuentas.*

- 5.1 Exponer las subcuentas establecidas.
- 5.2 Ventas.
- 5.3 Costos.
- 5.4 % de participación

6. *Cartera de nuevos productos para el año para el que se elabora el Plan de Marketing.*

- 6.1 Relación de las nuevas tiendas que se acometerán en el año para el que se elabora el Plan de Marketing.
- 6.2 Resultados de las Investigaciones y Estudios de Mercados realizados.
- 6.3 Fichas técnicas y de costo de cada nueva tienda.
- 6.4 Pronósticos de los indicadores de eficiencia que se esperan alcanzar en las nuevas tiendas y como resultado en la Sucursal.

III. *Proyección del Marketing para el año que se elabora el Plan de Marketing.*

1. *Perspectivas del Mercado Turístico.*

- 1.1 Cantidad de visitantes que se espera arriben al país.
- 1.2 Principales mercados, perspectivas.
- 1.3 Cantidad de turista/día.

2. *Objetivos de Marketing de la Sucursal.*

### 3. Plan de Acciones para desarrollar la Mezcla de Marketing de las tiendas:

Deben aparecer las acciones de marketing que se recomiendan para alcanzar los objetivos propuestos, que constituyan la fuerza movilizadora que deberá conducir nuestros productos a las posiciones de mercado deseadas y tomará en cuenta el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Es importante definir acciones concretas para lograr los objetivos. Considerar que habrá que hacer, cuándo, quién lo va hacer, y cuánto costará hacerlo. Se trata de determinar cómo se van a alcanzar tomando en cuenta el marketing mix.

Se elaborará según el formato de la tabla que se presenta a continuación:

Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de Cumplimiento

### 4. Presupuesto de Marketing.

Acciones	Año anterior	Año en curso	Año del Plan de marketing
1. Investigaciones y Estudios de Mercado			
2. Campañas publicitarias			
2.1 Anuncios en Prensa Plana			
2.2 Anuncios en medios orales y audio visuales			
2.3 Anuncios al aire libre			
3. Promoción de venta			
3.1 Ferias y eventos			
3.2 Encuentros comerciales			
3.3 Desfiles de Modas			
3.4 Otros (¿Cuales?)			
4. Relaciones Públicas			
4.1 Conferencias y boletines de prensa			
4.2 Atención VIP			

5. Materiales promocionales			
5.1 Folletería			
5.2 Audiovisuales, Videos, CD			
5.3 Artículos promocionales			
5.4 Material de Mechandising			
5.5 Catálogos			
6. Negociaciones			
6.1 Gastos misiones comerciales			
Total general			

- Programa para el lanzamiento de nuevas tiendas.
- Tiendas estratégicas a priorizar.
- Actividades de merchandising para la promoción de venta.
- Planes de fidelización.

#### IV. Control de la ejecución del Plan de Marketing

1. Establecer mecanismos de control interno por cada Sucursal para realizar el seguimiento de las tareas del Plan, así como los ajustes necesarios al mismo.
2. Es necesario que aparezca el plan de fechas en que tanto el equipo comercial como la dirección de la Sucursal realizará los chequeos de cumplimiento de las tareas descritas en el Plan.

#### 2.4. Conclusiones parciales del capítulo.

A partir de los elementos abordados en el capítulo se concluye que:

Un plan de marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante. El proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategia, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing.

El contar con un brillante y magnífico plan de marketing no es sinónimo de éxito, ya que queda pendiente la parte más importante: su ejecución. Para llevarlo a buen término es necesario establecer un plan de implementación en el que se designen las tareas concretas a llevar a cabo por los diferentes profesionales que deben intervenir, marcar el nivel de responsabilidad de cada uno y un planning de trabajo donde quedan reflejados los tiempos de ejecución.

Al hacer un análisis de las indicaciones establecidas por el Grupo Empresarial Comercial Caracol vemos que siguen de manera general, aunque tiene sus particularidades propias, lo reflejado en la literatura especializada al respecto del contenido de un plan de marketing. En ese sentido nos apoyaremos en las mismas para la confección del plan de marketing del Grupo Empresarial Comercial Sucursal Cienfuegos de Caracol SA.

### **CAPÍTULO III: PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING PARA LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS.**

En el presente capítulo se propone, tomando como referencia las indicaciones del Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A, el plan de marketing de la sucursal Caracol Cienfuegos para el año 2006.

#### **3.1. Propuesta del Plan de Marketing Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.**

##### **I. Resumen de Comportamiento del Plan de Marketing del año 2005.**

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos no contaba en el año 2005 con un Plan de Marketing, pero sí con objetivos comerciales, los que aportaron datos para realizar una valoración sobre los mismos.

Objetivos de comercialización.

*Mejorar la gestión comercial y la imagen de la Empresa con respecto al año 2004*

1. Cumplir el plan de ventas propuesto para el año de 4050.0
2. Lograr un índice de costo de la mercancía vendida de 2,17.
3. Asegurar una rotación de los inventarios de 3.8 veces al año.
4. Continuar potencializando las subcuentas turísticas en el territorio.

El comportamiento de este objetivo en el año 2005 se muestra a continuación:

Las ventas se cumplen al 88 %, motivado en lo fundamental por: desabastecimientos mantenidos en las Unidades en las principales líneas de ventas, falta de gestión de venta, ubicación de la mercancía, etc. El índice de utilidad por CUC de ingresos fue de 42.53 centavos de 43.01 planificado para el 98.9%, se deteriora en 0.48 En volumen se cumple al 87% con una diferencia de 225249 CUC. El índice de costo acumulado es de 2.31, los costos se cumplen al 87.85%, lográndose de un plan de 1729000 MCUC un real de 1519000 MCUC. La rotación de inventario lograda es de 2.6, se trabaja con un inventario promedio de 577360.71 CUC y una cobertura de 138.7 días.

Las subcuentas turísticas decrecen y se incumplen los presupuestos planificados, motivado fundamentalmente porque las ofertas territoriales no cubren la demanda siendo necesario realizar contrataciones centralizadas que recibimos fuera de temporada y la demora por definir la permanencia o no del resto de las empresas del Ministerio de Cultura en las instalaciones turísticas, lo que origina falsa competencia y el no suministro de esos productos a Caracol.

En el **Anexo 11** se refleja el comportamiento de los principales indicadores del año 2005.

## **II. Análisis de la situación actual de la Sucursal.**

Para la realización del análisis de la situación actual de la Sucursal, se tuvo en cuenta los aspectos más relevantes de la organización (Misión, Visión, Objeto social, Estructura Organizativa, etc.), así como los elementos orientados por la Casa Matriz.

Se consulta informes de Balance tanto de los objetivos de trabajo como económicos del año 2005, el expediente de perfeccionamiento empresarial, informes del MINTUR, relacionado con el comportamiento de los principales indicadores de la actividad turística de la Provincia, se efectúan entrevistas al personal de la organización, se aplica encuesta a los directivos, se realizan sesiones de trabajo con el Consejo de Dirección, donde queda determinadas, a través de Tormentas de Ideas, las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades de la Sucursal, quedando conformada la Matriz DAFO la cual sirvió de instrumento para la proyección de los objetivos, estrategias y acciones de la actividad comercial de la Sucursal Comercial Caracol para el año 2006.

### *2.1. Caracterización de la Sucursal.*

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se encuentra ubicada en calle 33 # 5417 e/ 54 y 56 Cienfuegos, teléfonos: Pizarra 551314, Comercial 551303, Economía 551307, R.Humanos 551321 y Dirección 551313, Fax 551390.

Email: [dirección@caracol.cfg.cyt.cu](mailto:dirección@caracol.cfg.cyt.cu)

[dcomercial@caracol.cfg.cyt.cu](mailto:dcomercial@caracol.cfg.cyt.cu)

[drhh@caracol.cfg.cyt.cu](mailto:drhh@caracol.cfg.cyt.cu)

[deconomica@caracol.cfg.cyt.cu](mailto:deconomica@caracol.cfg.cyt.cu)

Tiene representación en el municipio de Cienfuegos y una tienda ubicada en el municipio de Aguada de Pasajeros.

En el año 2004 es realizado el diseño estratégico para el período 2004 – 2006, definiendo como parte del proceso estratégico la Misión y Visión de la Sucursal:

Misión:

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una variada oferta de productos cubanos e importados de reconocida calidad, en una red de tiendas con un servicio esmerado y un ambiente agradable y atractivo”.

Visión:

“Ser la cadena de tiendas preferida por los clientes que buscan satisfacer plenamente sus necesidades, ofertando productos de calidad superior y marcas reconocidas, con un colectivo ético y de alta profesionalidad”.

Su objeto social está definido por:

Establecer, operar y desarrollar redes de tiendas, en locales propios o arrendados, tanto en Cuba como en el extranjero, en asociaciones, franquicias u otras modalidades, para la venta de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales como desfiles de moda y otras vinculadas a este objetivo en las regiones y los polos turísticos y otros que se autorizan.

Prestar servicios de gastronomía ligera y bar, complementarios a la actividad comercial en tiendas especializadas.

Operar casas de modas para la venta de mercancías con diseños nacionales y exclusividades.

Prestar los servicios y ejecutar las acciones que genere la venta de mercancías sobre del comercio electrónico.

Realizar la importación según nomenclatura de productos aprobados por el Mincex.

Operar almacenes para la recepción y depósito y la distribución a las redes de tiendas de las mercancías importadas adquiridas y en su consignación.

Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento a terceros en moneda nacional o MLC.

Ceder en arrendamiento espacios y locales ubicados en instalaciones que forman parte de las mismas, para facilitar y garantizar la realización de otras actividades comerciales.

Prestar servicios de fotografías y videos y efectuar la venta minorista de aparatos fotográficos, videos y sus accesorios.

Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales y adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos, así como actividades comerciales de licoreras y bombonera incluyendo servicio de entrega a domicilio.

Prestar servicio de comedor obrero y servicios de gastronomía ligera y bar a los trabajadores de la cadena.

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos está estructurada en cinco (5) direcciones funcionales y nueve (9) unidades empresariales de base (UEB) que agrupan a tiendas que responden a tipologías análogas, las cuales responden a dos grandes grupos: tiendas especializadas y tiendas turísticas mixtas. (**Anexo 12**. Organigrama)

✓ DIRECCIONES FUNCIONALES

Dirección General

Dirección de Recursos Humanos

Dirección Contable Financiera

Dirección Comercial

## Dirección de Aseguramiento

### ✓ UNIDADES EMPRESARIALES DE BASE

Unidad Empresarial de Base Jagua – Club Cienfuegos

Unidad Empresarial de Base Rancho Luna – Pasacaballo – Punta la Cueva

Unidad Empresarial de Base Aguada

Unidad Empresarial de Base Perla – Peletería Siglo XXI

Unidad Empresarial de Base Record - Boulevard

Unidad Empresarial de Base Fundador - Embajador

Unidad Empresarial de Base Nueva Isla – La Unión

Unidad Empresarial de Base Salón Juvenil

Unidad Empresarial de Base Mercado

Posee una plantilla aprobada con un total de 129 trabajadores, el resumen de la plantilla por categoría ocupacional se muestra en el **Anexo 13** y está cubierta al 100% desglosada en:

Dirigentes	14
T. Servicios	86
Técnicos	22
Operarios	7

La Sucursal desde 1999 empieza a confeccionar el expediente para entrar en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, siendo aprobado a finales del 2002. En el año 2004 es necesario modificar dicho expediente debido a la unificación Caracol-Universo.

Trabaja además en la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad desde principios del 2005, sin embargo en este aspecto solo se ha logrado la implementación de la Resolución No.4 del Presidente del Grupo, creándose el Grupo de Calidad de la Sucursal pero no se ha desarrollado con la intensidad requerida la implementación de la Política de Calidad del Grupo, limitándose a la aplicación de la Guía para conocer los requisitos de calidad en la tiendas.

*Con respecto a los Sistema de Pago y Estimulación* la Sucursal tiene establecido el sistema de pago a tiempo sobre la base del salario básico, según el grupo escala y categoría ocupacional, más el pago adicional amparado en la Resolución 61/05, según el grado de participación que tenga el trabajador en el proceso. En el **Anexo 14** se muestra el sistema de pago establecido en la Sucursal tanto para los trabajadores directos como los indirectos.

*La contratación de la Fuerza de Trabajo se realiza a través de los contratos que están autorizados por la legislación vigente, siendo estos:*

- Contratos por Tiempo Indeterminado.
- Contratos por Tiempo Indeterminado Cíclico.
- Contratos por Tiempo Determinado.

*Los Sistemas de Selección de Fuerza de trabajo se realizan a través de la oficina de empleo (propia del sistema de turismo) que es la encargada de seleccionar y entregar la fuerza de trabajo que demandan las diferentes entidades del sector. Dentro de las modalidades de selección están:*

1. Plantilla Suplementaria de la Entidad
2. Disponibles
3. Promoción interna dentro de la Sucursal Caracol
4. Promoción interna dentro del Mintur.
5. Graduados de los centros de Formatur, controlados por la OTET.
6. Recién graduados universitarios asignados al Ministerio de Turismo o provenientes de la Reserva calificada, controlada por las Direcciones de trabajo municipales.

*Con respecto a los Métodos y estilos de Dirección se puede decir que la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos cuenta con órganos de dirección colectiva, los cuales le permiten al Director General evaluar y colegiar las decisiones a tomar, éstos no suplantando funciones de ningún nivel de dirección, sus proposiciones y acuerdos sólo tienen carácter de obligatorio cumplimiento con la aprobación del Director General. Los órganos de dirección colectiva son:*

Consejo de Dirección: el cual se rige por los principios siguientes:

- Estilo de dirección participativo.
- Trabajo en equipo.
- Planificación Estratégica.
- Administración por Objetivos.
- Análisis Económico sistemático.

Consejo de Dirección Reducido: este Consejo de Dirección está reglamentado por el Director General mediante Resolución y sus funciones están dadas por:

- Evaluar la Gestión semanal.
- Análisis del cumplimiento de las orientaciones de la Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A

Para lograr la más efectiva participación de los trabajadores en la dirección de los asuntos empresariales la Sucursal utiliza diferentes métodos:

*Métodos Económicos:* Basados en el análisis económico sistemático como herramienta fundamental de dirección para evaluar los resultados de las ventas, económicos y financieros de la Sucursal y unidades Empresariales de base, así como para seleccionar las alternativas más eficientes y eficaces desde el punto de vista económico.

*Métodos Administrativos:* Basados en la aplicación de la Dirección por Objetivos, técnica mediante la cual los jefes y subordinados, de común acuerdo, identificarán los objetivos a alcanzar, definirán las responsabilidades individuales en tareas concretas enmarcadas en el tiempo y dirigidas a lograr los resultados esperados, como vía de garantizar que cada uno sepa qué tiene que hacer y la plena participación de los jefes y trabajadores en la dirección de la Sucursal y su compromiso en la aplicación de las decisiones que se adopten, sin que esto implique que se reduzca la responsabilidad individual de cada uno de los jefes facultados para tomarlas.

*Métodos Políticos:* Basados en la aplicación de Sistemas de Información, Capacitación y Superación constante a jefes y trabajadores sobre temas de carácter económicos, políticos, científico técnico, culturales y deportivos, la atención al hombre y el reconocimiento social.

*Métodos Socio psicológicos:* Mediante la aplicación de encuestas, realización de trabajos grupales, en los cuales se reconozcan el nivel de motivación y el estado de opinión de los trabajadores acerca de las cuestiones fundamentales de la gestión de la Sucursal.

*La descripción de las tiendas que conforman las UEB se muestran a continuación.*

*UEB Jagua- Los Delfines.* Tiendas ubicadas en el Hotel Jagua y Club Cienfuegos:

La tienda Jagua está ubicada en el hotel del mismo nombre, Ave 2 Punta Gorda, está caracterizada como Boutique y Mixta-Turística, prestando sus servicios tanto al turismo internacional como al nacional, se comercializa toda la oferta de productos turísticos incluido tabaco y en la oferta boutique se negoció espacio con el proveedor Ileatex así como una perfumería especializada que oferta productos de perfumería semi- selectiva y selectiva.

Los Delfines: Tienda Mixta ubicada en la Ave 2, Club Cienfuegos, Punta Gorda, comercializa fundamentalmente confecciones (Módulo) y perfumería.

*UEB Perla-Peletería:* Ambas tiendas están ubicadas en el casco histórico, tienen una caracterización de boutique , en el caso de La Perla comercializa fundamentalmente confecciones y perfumería.

La Peletería comercializa fundamentalmente calzado de Brasil (Módulo y Reydisa) con un alto nivel de participación en el mercado constituyendo una fortaleza estar ubicada en la zona comercial más fuerte de la ciudad.

*UEB Nueva Isla- Madame Dudot* : La Nueva Isla es una Boutique que comercializa productos deportivos con una tienda negociada con el proveedor Panelectra y otra tienda que comercializa fundamentalmente confecciones, negociada con el proveedor Ariela's, siendo éstas las únicas en la región central, y tienen gran participación en el mercado. Madame Dudot: Tienda ubicada en el Hotel La Unión, su caracterización es mixta-turística, con muy poca participación en el mercado, por el nivel de ocupación de este hotel, además es un hotel de tránsito y no se corresponde el horario de la tienda con la entrada y salida del turismo internacional, no tiene acceso el cliente nacional a la tienda por lo que su nivel de comercialización es muy bajo.

*UEB Salón Juvenil*: Esta tienda tiene una caracterización de tienda mixta y oferta fundamentalmente perfumería, confecciones para niños y juguetes, su nivel de comercialización medio, por la inestabilidad en su oferta.

*UEB Fundador- Embajador*: Tiendas especializadas en la venta de tabaco, ron, artesanía y productos turísticos con un buen nivel de comercialización por su posición geográfica.

*UEB Rancho Luna*: Comprende las tiendas de Punta La Cueva, Rancho Luna, Faro .Luna y Pasacaballo, todas con caracterización de tienda mixta turística que brindan servicio al turismo nacional e internacional. Estas se encuentran ubicadas en los hoteles del mismo nombre.

*UEB Mercado Punta Gorda*: Su caracterización, Mercado. Comercializa alimentos y bebidas fundamentalmente, tiene una amplia participación en el mercado aunque no mantiene una oferta estable de los productos más demandados.

*UEB Mercado La Record – Punto Boulevard*: El mercado comercializa alimentos, artículos del hogar, perfumería y bebidas, con amplia participación en el mercado por su posición en el boulevard de la ciudad así como el punto de venta.

*UEB. Aguada*: Está ubicada en el Km., 174, municipio Aguada de Pasajeros (Ranchón de Aguada). Cuenta con un punto de tabaco y una tienda que oferta productos de peletería, confecciones de producción nacional e internacional, perfumería e imagen Cuba.

### 2.2. Situación actual del mercado turístico.

Analizando el resultado de los principales indicadores de la actividad turística se pudo constatar que la cantidad de visitantes que arribaron a la Provincia (acumulado, cierre diciembre 2005<sup>24</sup>) fue de 190 777 turistas días/totales, con un crecimiento de 16,8% con respecto al año anterior. (Anexo 15) Siendo Canadá, Reino Unido, España, Italia, Alemania, Francia y México los principales emisores.

### 2.3. Resultados de los indicadores de la sucursal, por tiendas en los últimos tres años.

Debido a la unificación de las cadenas de tiendas Universo-Caracol, sólo se poseen los datos correspondientes al año 2005. La serie de venta por tiendas se refleja en el **Anexo 15** y el comportamiento de los principales indicadores de la sucursal del año 2005 se muestra en la figura 1.

INDICADORES	ACUMULADO 2005			
	PLAN	REAL	%	DIFERENCIA
Ingresos	4020845	3536290	88	(484555)
Costos	1729011	1519134	87.8	(209877)
Gastos	562551.9	513121.75	91.2	(49430)
Costo + Gasto	2291563	2032256	88.6	(259307)
Utilidad	1729282	1504033	87	(225249)
Inventario	537200	637552	118	100352
Promedio Ventas / trabajador	86,06	75,69	87,95	10,40
Inventario/ingreso	0.133	0.18	135.34	0.047
% de ventas de productos nacionales		1.373.7		
Mermas+deterioro/utilidad	0.0057	0,0062	108.77	0,0005
Utilidad /usd ingreso	0.430	0.425	85.50	0.005
Indice de costo	43.0	42.9	99.7	(0.01)
Indice de gasto	13.99	14.51	103.7	0.52
Indice de utilidad	43.01	42.53	98.9	(0.48)
Aportes	1178100	1114903	94.6	(63197)
Margen comercial	2.39	2.34	97.9	(0.05)

Fig 1. Resultados generales de los indicadores de la Sucursal.

<sup>24</sup> Datos tomados del informe del MINTUR sobre los resultados de los principales indicadores de la actividad turística en Cienfuegos. 2005

El índice de utilidad por CUC de ingresos fue de 42.53 centavos de 43.01 planificado para el 98.9%, se deteriora en 0.48 En volumen se incumple al 87% con una diferencia de 225249 CUC.

*Los motivos de este resultado se pueden resumir de la siguiente forma:*

Los ingresos se incumplen al 88%, se deja de ingresar 484555 CUC

El índice de Costo + Gasto muestra un sobrecumplimiento respecto a lo planificado del 100.8%, es decir su ejecución fue de 57.47 centavos mientras que su planificación fue de 56.99 se excede en 0.46 centavos.

El índice de gastos se deteriora al planificarse 13.99 y lograrse 14.51 para un incremento de 0.52 centavos

*Principales partidas de gastos sobrecumplidas respecto al plan.*

Se realizó un análisis periódico y oportuno de las diferentes partidas de gastos que en el año se ejecutaron, esto permitió la toma de decisiones en cada momento por el colegio de Compras y de Pagos, ayudando significativamente a monitorear el comportamiento de la eficiencia respecto a este indicador, no obstante a ello, se sobregiró la ejecución de determinadas partidas que son imprescindibles para garantizar el servicio, siendo necesario asumirlas, por lo que deteriora su resultado.

- Aranceles: Presenta un sobregiro de 2674.66 CUC por recibo de mercancías procedente de levantes de varios proveedores sin planificarse.
- Comisiones sobre ventas: Presenta un sobregiro de 4076.82 CUC ya que no se tuvo en cuenta en el plan el 3% de Royalty por la venta de tabaco de la tienda categorizada como Casa del Habano ( Embajador).
- Comisiones de FINCIMEX: Presenta un sobregiro de 469.88 CUC por el incremento de las ventas por tarjeta de crédito, además por el cobro en el último cuatrimestre de los celulares.
- Agua y alcañterillados: Presenta un sobregiro de 139.41 CUC ya que al Mercado Punta Gorda se le puso un metrocontador el cual no estaba previsto en el plan.
- Mantenimiento de propiedades arrendadas: No tenía plan y se ejecutan 1151.64 CUC por una obligación del anterior grupo Universo en Pasacaballo que se asumió.
- Recargo por la compra de monedas: Presenta un sobregiro de 1151.64 CUC por las solicitudes pagadas en USD.
- Gastos financieros deiferenciada de tasas: No presenta plan y se ejecutan 1251.33 CUC correspondientes a comisiones bancarias.

- Gastos por baja de Activos Fijos Tangibles: No presenta plan y se ejecutan 3673.55 CUC por la baja de dos Split autorizados por el MINTUR por la cuenta de reposición.
- El total de inventario con que cierra el año es de 637552 CUC, con relación al inicio del año muestra un incremento de 126613 CUC para un 125%.
- La Cobertura del inventario es de 138 días, y la rotación de 2.6 veces en el año.

La Sucursal no cumple los ingresos planificados y decrece con relación al real alcanzado en el 2004, lográndose tener una relación favorable entre el porcentaje de cumplimiento de ingresos y el porcentaje del cumplimiento de las utilidades, así también, aun cuando se decrece en los ingresos, se logra un crecimiento de un 10% en las utilidades, se ha trabajado con 5.6 centavos menos de índice de costo + gasto por dólar de ingreso que el 2004. Esto ha sido posible evaluando mes a mes en los Consejos de Dirección la ejecución real de cada partida de gastos, comprando sólo lo necesario, buscando alternativas de contingencias en las etapas de baja, utilizando las variantes del MINTUR a través de cursos para trabajadores en etapas de menos venta.

Los resultados de los ingresos por tienda y presupuesto 2006 se muestran en el **Anexo 16**

#### *2.4. Evaluación de la Sucursal.*

##### *Análisis del entorno.*

En el análisis del entorno general se tuvo en cuenta las siguientes dimensiones:

- Político-Legal
- Económica
- Tecnológica
- Ambiental
- Socio-cultural

En cada una de ellas se determinan las variables que pueden tener incidencia en la Sucursal. En este sentido nos apoyamos en las intervenciones del Comandante en Jefe, dirigentes y Ministros del país en el 6to período ordinario de la Asamblea Nacional y que de manera general quedan resumidas a continuación:

El país para alcanzar los objetivos del 2006, planifica gastos por 33 300 millones de pesos, un 32% por encima del estimado del 2005. De este total, 20 410 millones se destinan a financiar los gastos corrientes de la actividad presupuestada cifra que supera en 3800 millones de peso el estimado para el presente año.

El 70% de los gastos corrientes de la actividad presupuestada se destinarán a sectores que garantizan el bienestar de la población, en una sociedad donde lo más importante es el desarrollo del ser humano y la protección de los más necesitados.

Se multiplica el ritmo de las inversiones, que deben crecer en un 72%, todo esto en medio de un crecimiento económico de 11,8% del PIB. El mayor peso de estas inversiones se encuentra en las obras de la batalla de ideas y la vivienda, también reciben un gran impulso las inversiones en el sector de energía y combustible, así como ramas de importancia vital para el país como el turismo y el níquel, creciendo este último en 1,1% su producción.

Igualmente se considera un crecimiento del 15 % en las construcciones, y alcanza también un crecimiento la actividad del transporte con un 15,5%.

La cantidad de visitantes se espera llegue a dos millones 530 mil para un crecimiento de un 10%, en tanto que continúa reduciéndose los costos del turismo, incrementándose así a un 8,1% los ingresos totales del sector.

Se prevé un crecimiento del 17,7% en las exportaciones de bienes y servicios y una disminución del 1,5% de las importaciones.

La circulación mercantil minorista se estima que crezca un 26%.

El rumbo acertado de la política monetaria y la mejoría en el desempeño general de la economía, en unión con el cumplimiento riguroso de los compromisos financieros externos, ha ampliado la capacidad crediticia del país, permitiendo que el 73% de los financiamientos sean ahora a mediano y largo plazo.

Tomando en cuenta los elementos anteriores el país estará en condiciones de crecer a un ritmo alrededor del 10% a pesar del genocida bloqueo imperialista hacia nuestro país.

A partir del impacto de estas variables se actualiza el escenario de trabajo de la Sucursal (decidieron trabajar con el más probable), el cual se muestra a continuación:

### **Escenario más probable para el año 2006**

Se sostienen las condiciones de bloqueo y se mantiene la estabilidad política y social. Existe estabilidad en cuanto al crecimiento de la economía cubana, flexibilizándose los envíos de remesas procedentes de los EE.UU., incrementándose la afluencia de turismo internacional hacia el país.

Se flexibiliza la política de inversiones y comercial.

Existe un incremento del nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.

Se aplican sistemas salariales y de estimulación vinculados a los resultados, permitiendo alcanzar los valores deseados.

Se agudiza la competencia basada en una mejor oferta de bienes y servicios a la población, debido a la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad que posibilitan el incremento de las ofertas de los proveedores.

Se fortalece y perfecciona la política de protección al consumidor.

Se fortalece la política ambiental en el País.

En el *análisis del Entorno Específico*, se partió del análisis de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter, los resultados obtenidos se muestran a continuación.

### **Cientes.**

Según estudios realizados por la Sucursal se pudo constatar que el principal mercado es el nacional, la oferta está dirigida a satisfacer las necesidades de este segmento y en las ventas de las tiendas ubicadas en la ciudad es determinante la participación de éste, en las hoteleras la oferta está dirigida fundamentalmente al turismo internacional aunque no es considerado a nuestro criterio Cienfuegos como destino de compras ni existe un producto típico que nos identifique ( artesanía, souvenir), pero sí contamos con las tiendas especializada en Tabaco donde el cliente principal es el internacional.

#### *Tiendas no Turísticas*

En el caso de las tiendas extrahoteleras uno de los principales mercados es la propia población residente que pertenece a un segmento medio bajo en busca de artículos de primera necesidad y son muy susceptibles a los precios. Existe un segmento con un poder adquisitivo más elevado recibido por conceptos tales como remesas familiares, y alquileres de habitaciones que prefieren productos de Boutique, Bebidas y Productos Alimenticios Frescos. Un segmento a considerar lo constituyen cubanos de residencia extranjera y últimamente ha crecido el segmento de estudiantes extranjeros que adquieren productos en nuestras unidades, para este segmento las principales dificultades radican en que los precios de nuestras tiendas son considerados elevados comparados con otras cadenas en el territorio, y en la inestabilidad de algunos productos.

#### *Tiendas Turísticas*

En el caso de la casa del Habano los clientes llegan a la instalación fundamentalmente por la vía individual, conocen de la tienda a través de amigos o conocidos; otro segmento que visita la instalación es el grupo que en su recorrido por el Boulevard se interesa y entra a la tienda, es decir, turistas de diferentes nacionalidades que se trasladan por los circuitos del destino como parte de un viaje organizado. En el caso de las tiendas turísticas los principales segmentos son: el huésped de la propia instalación, visitantes y habitantes de las zonas aledañas a la misma.

*Entre los principales segmentos de mercados tenemos:*

Nacionales con altos ingresos: Clientes en aumento, con alta disposición a gastar, muy influenciados por la moda y artículos de marcas reconocidas. Dentro de este segmento de mercado están los que reciben remesas desde el extranjero. Siendo más exactos en mencionar los productos que prefieren, podemos decir qué son: confecciones, calzados, artículos de marcas, cosméticos y producto para el cabello.

Nacionales de medianos ingresos: trabajadores que reciben estimulación salarial en divisa. Posee un perfil de consumo muy variado, desde grandes consumidores hasta buscadores de oportunidades.

Nacionales de bajos ingresos: ocasionales, no se identifican nuestros puntos de ventas como de oportunidad, no se considera un mercado interesante. Prefieren artículos de primera necesidad.

Comunitarios: cubanos residentes en Estados Unidos y que vienen a visitar a sus familiares en Cuba. Sus necesidades de compra generalmente son las del cubano común, pues sus compras están condicionadas por sus familiares. Realizan grandes compras y dentro de ellas solicitan artículos para el hogar, confecciones, electrodomésticos, alimentos, entre otros.

Extranjeros: el polo turístico es pequeño y el turismo internacional que nos visita es de tránsito fundamentalmente, por la posición geográfica y cercanía a Trinidad. Entre los productos que prefieren están: Tabaco, bebidas, confituras y algún souvenir (T.Shirt, Imagen Cuba.).

El poder negociador de los clientes es fuerte, ya que la oferta es mayor que la demanda, los costos de cambiar de proveedor no son significativos, pudiendo decidir donde llevar a cabo sus compras y los productos que se ofertan en el mercado no están a penas diferenciados. **(Anexo 17)**

En la Sucursal no se cuenta con la información que nos permita conocer la tendencia futura de nuestros mercados, ya sea esta por estadística o analítica.

#### **Proveedores:**

- Distribuidora Caracol

Mérito: Exclusividad de los productos que nos ofertan.

Deficiencia: Dilatación en el envío de las mercancías solicitadas.

- Suchel S.A

Mérito: Amplia oferta de productos.

Precios económicos y accesibles.

Deficiencia: No mantienen de forma estable el abastecimiento de la oferta de sus productos y disminución de la calidad de sus productos al aumentar su producción.

- Bucanero S.A.

Mérito: Eficiencia en la prestación del servicio y excelente publicidad y promoción de sus productos que nos permiten elevar nuestras ventas.

- Habana Club

Mérito: Amplia Oferta, eficiencia en la prestación del servicio y excelente publicidad y promoción de sus productos, que nos permiten elevar nuestras ventas.

- Habanos S. A

Mérito: Eficiencia en la prestación del servicio, amplia oferta y venta de Souvenir.

- Firmas Extranjeras ( Ariela´s, Panelectra)

Mérito: Amplia Oferta de mercancías exclusivas.

Dificultades: Demora en llegada de las mercancías al territorio.

Las relaciones con los proveedores se realizan a través del sistema de contratación establecido. En los contratos se precisan las necesidades de cada parte, aunque no siempre disponemos de fortaleza suficiente sobre los proveedores. El mecanismo establecido funciona parcialmente pues existen dificultades con la estabilidad de productos de algunos proveedores nacionales. De forma general la Sucursal no tiene la fortaleza con ningún proveedor porque aunque en ocasiones tenemos fortalezas sobre ellos a la hora de negociar precios y forma de pago, la Sucursal no representa un cliente fuerte porque los volúmenes de compra no superan a los de otras cadenas u otros territorios dentro de la Compañía.

En este sentido el poder negociador de los proveedores es alto, ya que la empresa no decide a quien comprarle, son decisiones centralizadas y se llevan a cabo a través de la Casa Matriz. Los productos que ofertan estos proveedores son importantes para el cliente y existen pocos productos sustitutos.

### **Competidores potenciales.**

Los principales competidores de Caracol son las Boutiques de Cimex y TRD, ya que ofertan productos de igual calidad y en algunos casos con mejor precio. El resto de las cadenas de tiendas recaudadoras de divisas en menor medida.

Las barreras de entrada son altas para los competidores potenciales en este sector debido a:

Economías de escalas, diferenciación de producto: caracol brinda un producto exclusivo y de calidad a través de una red de tiendas con un ambiente agradable y atractivo, posee contratos estables con proveedores extranjeros de marcas reconocidas los cuales garantizan la calidad y variedad de sus productos.

### **Productos sustitutos.**

El análisis de esta fuerza no se considera significativo para el objeto de estudio práctico que se analiza, debido a la homogeneidad de la oferta en el mercado, así como las características de precio, calidad y beneficios

### **Rivalidad entre la competencia.**

Al analizar los principales competidores de Caracol se pudo constatar que a pesar de que brindan productos similares a los ofertados por la sucursal éstos están pocos diferenciados, sin embargo en el caso de CIMEX el grado de concentración es mayor ya que posee mayor número de unidades y de hecho mayor cuota de mercado (55,4%), precedido por TRD y Cubalse, con 16,7% y 10,5% respectivamente.<sup>25</sup> Con respecto a las barreras de salida se puede decir que Caracol no posee activos fijos especializados y de larga vida, aunque no se pueden obviar las barreras legales que están presentes para todas las cadenas de tiendas.

Concluido el análisis del entorno se identificaron las Oportunidades y Amenazas de la Sucursal:

#### **Oportunidades:**

- Desarrollo turístico del territorio.
- Incremento de los convenios de colaboración con países extranjeros.
- Gradual recuperación económica del país con un aumento del nivel de consumo de la población.
- Operación Milagro en Pasacaballo con el arribo de clientes-pacientes del Caribe.
- Desarrollo de actividades náuticas y arribo de cruceros turísticos a la bahía de Cienfuegos.
- Cienfuegos declarado como Patrimonio de La Humanidad.

#### **Amenazas:**

- Tener un rígido bloqueo por parte de los EE.UU.
- Crisis financiera global.
- Política de precios del país rígida.
- Centralización de la distribución de la mercancía por parte de la casa matriz.
- Crecimiento extensivo de la competencia.
- Oferta de la competencia de productos similares y menor precio.
- Segmento de mercado nacional cada día más exigente.

#### **Análisis interno:**

El análisis interno se realiza a través de un análisis funcional de la organización donde se identificaron los puntos fuertes y débiles los elementos fundamentales analizados se muestran a continuación.

#### *En función del producto:*

La caracterización de los productos que oferta la Sucursal queda reflejada en la descripción de las UEB. Con respecto a la manera de proyectarse hacia el mercado puede decirse que la Sucursal ha

---

<sup>25</sup> Fuente. Estadística Provincial. Informe sobre las ventas recaudadoras de divisas en la Provincia de Cienfuegos, 2005

realizado acciones de forma empírica en función de proyectarse al mercado, sin embargo la empresa mantiene enfoque de producto.

#### *En función de la distribución:*

La forma actual de llevar a cabo la distribución, no favorece a que se pueda enfrentar un enfoque de mercadeo, se adolece de análisis cuantitativos que aporten resultados para una proyección real al mercado. La empresa cuenta con un almacén central que recibe los productos directamente desde la Distribuidora Nacional de Caracol y de algunos proveedores nacionales que la compra se realiza por la sucursal para poder garantizar su oferta en Territorio.

Existe un programa de distribución de mercancía de acuerdo a las características de las tiendas atendiendo a las necesidades de reaprovisionamiento, para lo cual los directores de UEB realizan sus pedidos en el almacén el lunes y a partir de ello se realiza el despacho según programa. Además cada UEB tiene definido los proveedores nacionales a los cuales le realiza los pedidos de mercancías directamente.

#### *Principales dificultades por lo que este sistema no se realiza eficientemente.*

No existe por parte de la distribuidora nacional una buena planificación donde se refleje los días de llegada de la mercancía al territorio.

La empresa no cuenta con los medios de transporte necesario ni estos con las condiciones requerida por la mercancía a transportar, para garantizar los pedidos de las UEB.

El almacén central no cuenta con cámaras refrigeradas para almacenar productos frescos a los mercados, siendo estos lo del mayor incidencia en las ventas de la sucursal.

El almacén no cuenta con las condiciones necesarias en cuanto a estantería ni con los medios necesario para realizar los despachos.

Los pedidos por parte de las tienda en ocasiones no pueden satisfacer las necesidades de las mismas por las limitadas condiciones de almacenamiento que poseen éstas.

Las tiendas no cuentan con un sistema informático que le permita conocer las necesidades de los productos atendiendo a su rotación, que existen en el almacén central.

#### *Satisfacción de los clientes.*

Caracol tiene definido pero no aplica un sistema de calidad que permita la retroalimentación de los clientes ya que no se aplican las encuestas a éstos, no se realiza un adecuado y necesario estudio de mercado, no tienen registros de sus principales clientes para poder interactuar con ellos y llevar a cabo encuentros, entrevistas, etc. No existe una cultura de empresa consagrada al cliente reflejada principalmente en el personal de contacto directo con éste ya que no tienen en cuenta las necesidades, insatisfacciones y quejas del mismo.

### *Comunicación:*

No se cuenta con un sistema de información que provea a la empresa de la información real y a tiempo sobre el desarrollo del mercado, suministradores y competidores, que le permita la toma de decisiones y acciones estratégicas en este sentido. De igual manera adolece de un sistema adecuado de comunicación con el cliente, lo que le impide conocer las necesidades y expectativas de éste, como satisfacerlas y como lo hace los principales competidores.

No se presupuesta gastos para la actividad de promoción publicidad y relaciones publicas, siendo éstas de vital importancia para la comercialización de sus productos.

Como parte del diagnóstico interno se realiza encuesta a los miembros del consejo de dirección (14) de la Sucursal con vista a determinar el nivel de efectividad de marketing<sup>26</sup>, **Anexo 18** el cual se refleja por el grado en que la organización posee cinco atributos principales y que están dados por:

filosofía orientada al consumidor

organización integrada en el marketing.

información adecuada de marketing.

orientación estratégica.

eficiencia operacional

La puntuación total para desarrollar este instrumento se realiza de la siguiente manera: se busca la respuesta a cada pregunta, se suman las puntuaciones, en total estarán entre 0 y 30. La escala que se acompaña, muestra el nivel de la efectividad de marketing.

0-5: ninguna

6-10: pobre

11-15: regular

16-20: buena

21-25: muy buena

26-30: superior.

De los encuestados 10 la ubican en el rango de (0--5), 3 la ubican entre (6--10) y solamente 1 la ubica en el rango de (11--15) de lo cual se infiere que el 71,4% de los encuestados coinciden en que no existe ninguna efectividad de Marketing en la Sucursal, el 21,4% es del criterio que es pobre la efectividad de Marketing y el 7,14% plantea que la efectividad de éste es regular.

---

<sup>26</sup> Fuente. Philip Kotler. "From Sales obsessions to marketing effectiveness", Harvad Business Review,1977.

A partir de los resultados obtenidos del análisis interno se determinan los puntos fuertes y débiles de la sucursal, quedando los siguientes después de una reducción de listado y una votación ponderada con el Consejo de Dirección.

**Fortaleza:**

- Calificación de personal y la garantía de capacitación. (Escuela de Hotelería y Turismo).
- Oferta de productos de calidad.
- Contar con proveedores exclusivos para Caracol en la provincia. (Habano, Ariela's, Panelectra).
- La especialización de las tiendas según segmento de mercado.
- Poseer las tiendas ubicadas en lugares comerciales estratégicos de la provincia. (Hoteles, boulevard, punta gorda, ranchón de aguada).

**Debilidades:**

- Inestabilidad en la oferta.
- Pérdida de Imagen Corporativa.
- No contar con una infraestructura para el aseguramiento de los productos para el mercado.
- Pobre orientación al cliente.
- No utilización del marketing como herramienta del funcionamiento empresarial.
- No tener implantado el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Personal desmotivado.

**Oportunidades de mayor Impacto**

- Incremento del turismo en Cuba.
- Gradual recuperación económica del país con un aumento del nivel de consumo de la población.
- Operación Milagro en Pasacaballo con el arribo de clientes-pacientes del caribe.

**Amenazas de Mayor Impacto**

- Crecimiento extensivo de la competencia.
- Oferta de la competencia de productos similares y menor precio.
- Centralización de la distribución de la mercancía por parte de la casa matriz.

**Fortalezas de Mayor Impacto:**

- Oferta de productos de calidad.
- Contar con proveedores exclusivos para Caracol en la provincia. (Habano, Ariela's, Panelectra).
- Poseer las tiendas ubicadas en lugares comerciales estratégicos de la provincia. (Hoteles, boulevard, punta gorda, ranchón de aguada).

### **Debilidades de Mayor Impacto:**

Pobre orientación al cliente.

Inestabilidad en la oferta.

No tener implantado el Sistema de Gestión de la Calidad.

Teniendo en cuenta el resultado de la Matriz DAFO (**Anexo 19**) la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se ubica en el tercer cuadrante, lo cual indica que las debilidades que presenta la sucursal no le permiten aprovechar las oportunidades del entorno, en una ubicación mini máx. Los niveles de incertidumbre y cambios del entorno han determinado una inestabilidad en el comportamiento del mercado y como consecuencia en los ingresos; por lo que cada vez depende más la supervivencia de la organización de la labor comercial interna que se realice, además la empresa mantiene enfoque de producto realizando sólo algunas acciones empíricas en función de proyectarse al mercado. A partir de estos elementos la orientación estratégica para la Sucursal será:

*El desarrollo de estrategias de estabilidad y supervivencia y dentro de ellas la estrategia de saneamiento, enfocada a la obtención de mayores ingresos a partir de la satisfacción de las necesidades explícitas o no de sus clientes, con el objetivo de desarrollar posteriormente estrategias de crecimiento que le permitan lograr una ventaja competitiva sólida y sostenible, debiendo desarrollar dentro de las estrategias genéricas competitivas estrategias de diferenciación, referida fundamentalmente a mejorar la calidad del servicio que presta, añadiéndolo nuevos valores que el cliente los perciba como únicos.*

### **Problema Estratégico.**

Si se acentúa el crecimiento extensivo de la competencia, la oferta de la competencia de productos similares y a menor precio y la centralización de la distribución de la mercancía por parte de la casa matriz y se potencia en la sucursal la pobre orientación al cliente, la inestabilidad en la oferta así como no tener implantado el SGC, esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer las ofertas de los productos de calidad con los que cuenta la sucursal, el tener proveedores exclusivos y poseer las tiendas ubicadas en lugares comerciales estratégicos de la provincia, por lo que no se podrá aprovechar el incremento del turismo en Cuba, la gradual recuperación económica del país con un aumento del nivel de consumo de la población y la Operación Milagro en Pasacaballo con el arribo de clientes-pacientes del caribe.

### **Solución Estratégica.**

Para disminuir el efecto del problema estratégico es necesario aprovechar al máximo el incremento del turismo en Cuba, la gradual recuperación económica del país con un aumento del nivel de

consumo de la población y la operación Milagro en Pasacaballo con el arribo de clientes-pacientes del caribe, potenciando óptimamente la oferta de productos de calidad, el contar con proveedores exclusivos para Caracol en la provincia. (Habanos, Ariela's, Panelectra) y poseer las tiendas ubicadas en lugares comerciales estratégicos (Hoteles, boulevard, punta gorda, ranchón de aguada), lo que permitirá atenuar la pobre orientación al cliente, la inestabilidad en la oferta y el no tener implantado el Sistema de Gestión de la Calidad, contribuyendo a minimizar el crecimiento extensivo de la competencia, la oferta de la competencia de productos similares y menor precio y la centralización de la distribución de la mercancía por parte de la casa matriz.

### **Estrategia Corporativa.**

*Desarrollar estrategias de estabilidad y supervivencia y dentro de ellas la estrategia de saneamiento, enfocada a la obtención de mayores ingresos a partir de la satisfacción de las necesidades explícitas o no de los clientes.*

Los objetivos de la sucursal que darán respuesta a la estrategia corporativa se muestran en el **Anexo 20**

#### *2.5. Comportamiento de los indicadores de comercialización por subcuentas.*

El comportamiento de los indicadores de comercialización por subcuentas cierre diciembre 2005, se refleja en el (**Anexo 21**) donde se exponen las subcuentas establecidas en la sucursal, el índice de ventas, costos y porcentaje de participación de las mismas. Al hacer un análisis de las subcuentas se pudo constatar que las de mayor porcentaje de participación en los ingresos son: confecciones mujer, perfumería, aseo y cosméticos Tabacos y Estanco, Alimentos en conservas, Refrescos, Maltas, Aguas y bebidas Alcohólicas.

#### *2.6. Cartera de nuevos productos.*

La Sucursal no tiene previsto apertura de nuevas tiendas por lo que no se tiene concebido cartera de nuevos productos.

### **III: Proyección del Marketing para el año que se elabora el Plan de Marketing.**

#### *3.1. Perspectivas del mercado turístico.*

Según datos emitidos por el MINTUR se espera que arriben al país 2 500 000 turistas en el año.

Las perspectivas del comportamiento del turismo en el Territorio se muestran en el (**Anexo 22**), donde se mantiene como principales emisores: Canadá, Reino Unido, España, Italia, Alemania, Francia y México.

La cantidad de Turistas/día en el sistema de turismo, acumulado hasta marzo 2006 se muestra en el **Anexo 23**

### *3.2. Objetivos de Marketing para la Sucursal.*

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en el año 2005 y a partir de la posición en que se encuentra la Sucursal en el mercado se definen los objetivos comerciales a alcanzar.

#### Objetivos de Marketing para el año 2006 de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

*Elevar la satisfacción del cliente mediante la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total.*

#### **Criterios de medidas.**

1. Se crean las condiciones para implantar en el I Semestre del año un Sistema de Gestión de la Calidad, (SGC), según la Norma Cubana NC ISO 9000:2000 garantizando la preparación y capacitación adecuada de los trabajadores y cuadros para este proceso.
2. Se cumple en todas las tiendas la Política de PRECIO VISIBLE y ENTREGA DEL COMPROBANTE al consumidor.
3. Se logra llevar a cero los resultados deficientes de las visitas externas

#### **Acciones:**

Capacitar al personal de la Sucursal en el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad.

Establecer los procesos y los procedimientos de todas las actividades de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos que inciden en la calidad de los servicios prestados.

Identificar y accionar sobre los aspectos que afectan la calidad del servicio en las Unidades de la Sucursal.

*Alcanzar 3.9 MMCUC por concepto de ingresos como resultado de la actividad de comercialización de la Sucursal.*

#### **Criterios de medidas.**

1. Se mantiene la cuota de mercado con que cuenta la Sucursal.
2. Se reducen los niveles de inventarios a una cobertura de 120 días, propiciando una rotación de tres durante el año.
3. Se logra un índice comercial 0,43 ctv. como resultado de la eficiencia de la operación comercial.

#### **Acciones:**

Garantizar y consolidar en la oferta comercial de las Unidades de Ventas los productos más reconocidos y demandados por los clientes.

Contribuir con la política del MINTUR referida al posicionamiento del Destino Cuba, a través de la potencialización de las subcuentas turísticas.

Realizar estudios de la competencia y el mercado periódicamente.

Realizar solicitudes sistemáticas a la Casa Matriz referidas a rebajas y notas de crédito.

### 3.3. Plan de Acciones para desarrollar la mezcla de marketing.

*En función del producto.*

Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento.
Afianzar la comercialización de productos cubanos, que permitan una mayor identidad, estabilidad y diversidad de la oferta.	Director Comercial	Permanente
Identificar y accionar sobre los aspectos que afectan la calidad del servicio en las UEB.	Director Comercial	Permanente
Mantener y fomentar el liderazgo de la familia tabacos en las ventas totales de la Sucursal	Director Comercial	Permanente
Realizar estudios de mercado que permitan adecuar la oferta a los mercados actuales y potenciales.	Director Comercial	Julio y diciembre 2006
Llevar a cabo estudios donde se mida la satisfacción del cliente, a partir de la identificación de sus necesidades.	Director Comercial.	Trimestral

*En función de la distribución.*

Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento.
Aplicar sistemas modernos, eficientes y seguros de almacenamiento y distribución de las mercancías que no sobrepasen los gastos planificados	Director Comercial	Permanente
Garantizar que el Grupo de Distribución y Aseguramiento distribuya las mercancías en un período inferior a 24 horas una vez efectuados los pedidos por las divisiones estructurales o recepcionadas nuevas mercancías.	Director Comercial	Inmediato

*En función del Precio.*

Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento.
Estimular las ofertas especiales y de oportunidad.	Director Comercial y Especialista de Precios.	Fechas conmemorativas
Aplicar rebajas de precio de acuerdo a las regulaciones existentes.	Director Comercial y Especialista de Precios.	De acuerdo a la legislación vigente

*En función de la Comunicación.*

Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento.
Realizar anualmente una actividad de reconocimiento con los clientes distinguidos.	Director Comercial	Anualmente.

Insertar en revistas especializadas de turismo una acción publicitaria sobre la Casa del Habano.	Director Comercial	Anual
Elaborar un plegable sobre la presencia territorial de la Imagen Caracol	Director Comercial	Octubre 2006
Establecer un servicio personalizado con el cliente.	Director Comercial	Permanente
Crear un sistema informativo de Marketing que permita mejorar la comunicación externa e interna.	Director, Jefe de Departamento Comercial y Directores de Tiendas.	Septiembre

### 3.4. Presupuesto de Marketing.

La elaboración del presupuesto de marketing se realiza teniendo en cuenta el total de ingreso propuesto para el año 2006 de 3, 900,000 cuc, para lo cual se tuvo en cuenta el 0,5% de éste, que representa 19500 cuc. El desglose de las diferentes acciones de marketing se muestra en la tabla 1.

Acciones	Presupuesto (cuc)
1. Investigación y estudios de mercado	2000
2. Promoción de ventas	8750
2.1. Ferias y eventos	2918
2.2. Encuentros comerciales	1916
2.3. Desfiles de moda	3916
3. Materiales promocionales	8750
3.1. Catálogos	4375
3.2. Artículos promocionales	4375
TOTAL	19500

De esta propuesta hecha a la Casa Matriz solo se aprobó 4900 cuc el cual queda desglosado en el **Anexo 24** en el indicador Materiales no Asociados al Mantenimiento.

### 3.5. Métodos de control.

Los mecanismos de control interno establecido por la Sucursal para realizar el seguimiento de las tareas del Plan, así como los ajustes necesarios al mismo se muestran en la tabla 2.

Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
Supervisar las tiendas, según guía establecida.	Director comercial	Mensual
Chequeo del sistema de protección al consumidor	Director General y Comercial	Permanente
Análisis de los resultados económicos de la sucursal	Director general	Mensual
Análisis de los ingresos diarios por tiendas	Director comercial y económico	Permanente
Realizar inventarios certificados en tiendas	Director Comercial y económico	Semestral
Realizar auditoría de marketing	Director comercial	Semestral
Chequeo del cumplimiento del plan de marketing en el consejo de dirección	Director general	Trimestral

Estas acciones de control se establecen para:

Verificar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado.

Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la institución.

Valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing.

Analizar si la Sucursal está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales.

### 3.2 Resultados observados a partir del primer chequeo del plan de marketing.

A pesar de que el objetivo general de la tesis no es la implementación del plan de marketing sino su diseño, se considera importante hacer referencia a los principales resultados obtenidos en el primer trimestre a partir de su implementación en la Sucursal (febrero 2006).

Para ello se tuvo en cuenta los principales indicadores de la sucursal que son mostrados en la tabla del **Anexo 25**.

Con respecto a los ingresos el acumulado hasta mayo de un plan de 1419252.00 cuc se obtiene un real de 1387556.44 cuc para un cumplimiento del 98.0 % en valores absolutos representa 31695.60 cuc de menos, comparado con igual período del año anterior que se obtuvo 1345282.36 cuc, crecen en un un 3 %, representan 42274.08 cuc de más. En el año 2005 existía una unidad de kiosco que ingresó en el primer cuatrimestre 51965.21 cuc, ya en 2006 no contamos con dicha unidad y en el plan del año en curso se planificó un crecimiento de los ingresos totales del 2005, considerando esta cifra.

Las principales causas del incumplimiento del plan de ingresos hasta la fecha (mayo 2006) son:

### **TEMA INVENTARIO**

El territorio cuenta con un inventario muy alto de mercancía en tiendas como Panelectra porque todos los pedidos llegaron a finales del mes de diciembre, Iliatex que se cubrió NA a finales de año y se hicieron pedidos de muchas cantidades por referencias que no es lo acorde para tiendas boutiques así como La Perla que también llegaron en el mes de febrero casi todos los pedidos pendientes. De esas tres tiendas con inventarios altos solo vendió bien La Perla que cumplió a un 108.5%, por su parte el Jagua quedó a un 79.6% y Panelectra a un 72.5%. Otra tienda con inventario alto es Arielas la cual si cumplió a un 115.2% y sigue vendiendo muy bien.

En cuanto a proveedores puntuales tenemos varios con inventarios altos, pero más representativo tenemos a Coral Negro que acaba de entrar en este mes y por ser joyería y relojería sus costos son elevados pero se está vendiendo bien, otro sería Labreco que tiene cobertura alta pues sus precios son altos y ya quedan picos fundamentalmente, los productos que se posee del Grupo industrial marítimo no tiene rotación. Lotto que tiene un inventario casi inmovilizado así como Artex que existe un inventario del 2002, 2003 y 2004 que no se vende.

### **TEMAS COLATERALES AL INVENTARIO Y SURTIDO**

Se está dejando de vender hasta la fecha 12 000 del presupuesto de venta asignado para el kiosco Faro Luna ya que el mismo no ha abierto. En este caso también tenemos a la cava de tabacos planificada para la Tienda Rancho Luna que se ha dejado de vender por ese concepto en los meses de enero y febrero 3885.70 por la no apertura de la misma sólo se ha venido supliendo la subcuenta con ventas puntuales por pedidos y mini en la tienda.

Existen otras dificultades como son la rotura del refrigerador del punto boulevard que ha incidido en la disminución de sus ventas ya que de ventas diarias de más de 100, 200 y hasta 300 bajaron a menos de 100 al día y esto hizo que un punto que cumplió en enero y febrero quedó en este mes a un 72.4% además de déficit de algunos productos allí como detergente y chupa chupa que ayudan a su venta.

Tuvimos el mercado Punta Gorda que es la tienda que más ingreso nos da con un promedio de venta diario de 1753.8 cerrado 5 días lo que nos representó un importe de 8769 , a pesar de ello cumplió a 102.6% pero fue ingreso que nos pudo ayudar en el cumplimiento del plan del territorio.

Tuvimos cerrado el proveedor HCC por problemas del pago y ya al solucionarse éste el proveedor tenía desabastecimiento, algo alarmante ya que la subcuenta más vendida nuestra es bebida y éste proveedor es fundamental, le habíamos echo hasta un pedido centralizado para el almacén por la gran demanda de añejo blanco para cubrir en estas situaciones.

## **TEMA ABASTECIMIENTO DE MERCANCIA**

Existe una falta de abastecimiento oportuno como por ejemplo los pedidos a la distribuidora se demoran en llegar sobre todo la parte de alimentos que es la que más hacemos allí, como es el caso del jugo de tropical insland que estuvo más de 15 días despachado sin que entrara al territorio así como otros surtidos pedidos allí puntualmente pues el camión debe seguir una ruta y nosotros no podemos ir en busca de la mercancía por el déficit del combustible, hubo un período de falta de papel higiénico que es un producto de alta rotación. En el caso de los frescos también el camión viene una vez al mes.

La distribución de coffe mate, nescafe, media crema fue insuficiente y son productos de alta rotación. Hay un pedido pendiente.

Los pedidos a proveedores mixtos se demoran mucho en llegar como nos ha sido el caso por ejemplo de Caribemar que su pedido está aprobado desde el colegio 42 de diciembre de 2005 y todavía no nos ha llegado con productos de rotación rápida por problemas de mecanismos.

Déficit de mercancías de artesanía, ya que los proveedores no la garantizan, artex no tiene suficiente surtido y las negociaciones con ellos no nos han sido buena pues tenemos un inventario inmovilizado que debían darnos tratamiento y no ha sido así, industrias locales Holguín estaba negociando a nivel de Casas Matrices el cambio de propiedad y renovación de contrato por lo que en estos meses su venta ha sido prácticamente nula. El fondo es el que más nos cubre pero también tenemos dificultad por ejemplo los instrumentos musicales que nos oferta el artesano son insuficientes y se venden muy bien y se demoran mucho en el pedido.

La Fotografía ha presentado serias dificultades con los insumos para el revelado y el papel de las fotos cosa esta que en estos momentos está algo resuelta pero nuestros precios están muy elevados con respecto a los demás y otro inconveniente es la fotografía digital que tenemos enfrente y es una oferta muy cotizada por la población.

Con respecto a la música EGREEN no nos cubre la demanda, hemos llevado los pedidos hasta ellos, y se han recogido, no obstante el surtido es insuficiente, solo nos quedaría artex pero ya hablamos de las dificultades con ellos.

El índice de costos y gastos hasta la fecha de un plan de 54.30 ctvos, se obtiene un real de 56.70 ctvos, superior en 2.40 centavos, en valores absolutos representa 33.3 mcuc, se debe al sobregiro de los costos minoristas en 4.00 ctvos que representa en valores absolutos 55.5 mcuc, comparado con el real obtenido el año anterior que fue de 42.00 ctvos.

En el acumulado de un índice planificado de 40.00 ctvos se obtiene un real de 44.00 ctvos, superior en 4.00 ctvos, en valores absoluto 55.5 mcuc, en igual período del año anterior se obtuvo un índice de 42.00 ctvos, presenta una desviación de 2.00 ctvos.

La utilidad en moneda total en el mes de un plan de 48.3 mp se obtiene 63.8 mp para un cumplimiento del 132.1 %, comparado con igual período del año anterior decrece en un 26.7 %. En el acumulado de un plan de 220.7 mp se obtiene un real de 254.9 mp para un cumplimiento del 115.5 %.

### **3.3. Conclusiones parciales del capítulo.**

A partir de los elementos abordados en el capítulo se concluye que:

El diseño del plan de marketing para la sucursal se realiza teniendo en cuenta las indicaciones emitidas por la Casa Matriz.

A partir del diagnóstico efectuado y aplicando la matriz DAFO la sucursal se ubica en el tercer cuadrante lo cual indica que las debilidades que presenta la sucursal no le permiten aprovechar las oportunidades del entorno, en una ubicación mini máx.

El sistema de acciones que dan respuesta a los objetivos propuestos se diseña teniendo en cuenta la mezcla del marketing.

Se diseña el sistema de control con vista a darle seguimiento a las tareas del Plan, así como realizar los ajustes necesarios al mismo.

## **CONCLUSIONES.**

Una vez finalizado el trabajo investigativo se concluye que:

A pesar de que en Cuba existe una situación de Demanda que excede a Oferta, lo cual pudiera conducir a conclusiones sobre la no necesidad de trabajar con enfoque centrado en el cliente, se ha comprobado que existe insatisfacción por parte de la población en los aspectos relativos a la organización de las tiendas, calidad del servicio, precio, estabilidad y surtido de la mercancía, lo que indica que las necesidades de la población son homogéneas y no están siendo satisfechas, por lo cual el empleo del marketing se ratifica como una necesidad para elevar la eficacia.

La principal causa de los problemas en las organizaciones cubanas es la carencia de una actitud estratégica, que se manifiesta en la falta de pensamiento estratégico y por ende del empleo de herramientas de marketing para conducir con éxito la actividad.

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos adolece de un plan de marketing que le permita alcanzar los objetivos en el mercado.

Los principales problemas que presenta la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos son: inestabilidad en la oferta, pérdida de Imagen Corporativa, no contar con una infraestructura para el aseguramiento de los productos para el mercado, pobre orientación al cliente, no utilización del marketing como herramienta del funcionamiento empresarial, no tener implantado el Sistema de Gestión de la Calidad y contar con personal desmotivado.

## **RECOMENDACIONES.**

1. Emplear la filosofía marketing en la proyección estratégica de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos para asegurar la orientación de ésta hacia el cliente y en consecuencia, su competitividad.
2. La implantación del plan de marketing en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.
3. Efectuar controles periódicos, que permita conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y que sirva de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing.

## Bibliografía.

- Aaker, D.A. Strategic market management. /A.D. Aaker. –New York: Wiley, 1984. -- 302p.
- Abell, D. Strategy markers planning/ D.Abell, JS Hammond. -- New Jersey: Prentice Hall, 1979. --224p.
- Aguirre, Miguel Angel. Plan de Marketing Estratégico. Tomado de: [www.ganaropciones.com](http://www.ganaropciones.com) ,12/28/03.
- Berkowitz, Eric N. Marketing / Eric N. Berkowitz. -- Toronto: Irwin, 1995. – 745p.
- Boxwell, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja/J. Robert Bowell. -- Madrid: McGraw-Hill, 1995. – 445p.
- Calviño, Manuel. Psicología y marketing: contribuciones al posicionamiento de la psicología / Manuel Calviño. –La Habana: editora política, 1999.-- 261p.
- Chicago. American Marketing Association. Marketing definitions: a glossary of marketing terms. Chicago/. – AMA Chicago: [sn], 1980.--134p.
- Cestau Liz, Daniel. El Plan de Marketing: herramienta gerencial. Tomado de: [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com) , 01/03/04.
- Cravens, D.W. Strategic marketing/W.D.Cravens. -- Illinois: Irwin, 1987. – 447p.
- Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Dirección de Marketing/Ignacio Cruz Roche.--La Habana: EMPES, 1994. -- 456p.
- CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Folleto de Marketing / MINED. -- La Habana: [sn], 1995.--137p.
- Chetochine, Georges. Marketing estratégico de los canales de distribución: trade marketing, competencia, marca propia / Georges Chetochine. – Barcelona: ediciones Granica S.A., 1994. --435p.
- Ferber, Robert. Research Methods in Economics and Busyness/Robert Ferber, J.P Verdoor. -- New York: McMillan, 1962.--236p.
- Función y Filosofía del Marketing. Tomado de: [www.ricoveritripod.com](http://www.ricoveritripod.com) , **01/05/04.**
- Gary L, Lilien. Marketing Decision Making: A Model Building Approach/ Lilien L. Gary, Philip Kotler. -- New York: Harper & Row, 1983. -- 636p.
- Gil Estallo, María de los Ángeles. Empresa Virtual de la idea a la acción/ Maria De Los Angeles Gil Estallo. — Madrid: ESIC, 2001.-- 389p.
- Gimber, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa: Principios y Esquemas Básicos/ Xavier Gimber. — España: Deusto, S.A., 1998.— 234p.
- Harper, Timothy. ¿Qué quieren los clientes? Shopping Centers Today (Argentina) 2, (7):13--14, Dic. 1997.
- Horovitz, Jacques. La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio / Jacques Horovitz, Michele Jurgens Panak. --Madrid: MacGraw--Hill, 1993. -- 342p.
- Kotler, Philip. Mercadotecnia/Philip Kotler, Gary Armstrong.-- México: Prentice May Hispanoamérica, S.S., 1996. -- 544p.
- Kotler, Philip. Marketing Social/ Philip Kloter. -- Villa Clara: Díaz de Santos, S.A., 2003. -- 468p.
- Kotler, Philip. From States Obsession to Marketing Effectiveness/Philip Kotler. -- Harvard Business: Review, Noviembre-Diciembre1977. -- 223p.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. /Philip Kotler. -- Reproducción del MES, 1991. –3t.
- Kotler, Philip. Marketing Management/ Philip Kotler. -- Englewood Cliff:

- Prentice Hall, 1991. -- 198p.
- Kumar, Nirmalya. Los caminos de la seducción: la regla de oro es satisfacer a los clientes. Si no puede diferenciarse por su precio, apunte a ser único en su categoría. Gestión (Argentina) 3, (5): 106--110, sep--oct.1998.
  - Kirsner, Scott. Experiencia requerida: es el nuevo mantra de los estrategias del marketing: para captar la atención de los clientes hay que brindarles una experiencia atrapante. Gestión (Argentina) 6, (1): 138--146, enero --febrero 2001.
  - Kotler, Philip. Dirección de marketing: análisis, planificación, gestión y control/ Philip Kotler. -- [sl: sn] ,2000. --3t.
  - Kotler, Philip. El marketing según Kotler: como crear, ganar y dominar los mercados / Philip Kotler. --Buenos Aires: paidós, 1999. --303p.
  - Lawrence, P. R. Organization and environment: Managing differentiation and integration/ R. P. Lawrence, W.J.Lorsch. -- Homewood: Irwin, 1967. -- 139p.
  - La empresa y su medio/ Juan Benítez... [et al.]-- México: Grupo Editorial Ibero América, 1983.--504p.
  - Las investigaciones que marcan la diferencia. Shopping Centers today (Argentina) 3, (9): 16--17, Dic 1997.
  - Lambin, Jean--Jacques. Marketing estratégico / Jean- Jacques Lambin. -- Madrid: McGraw-Hill, 1991. --490p.
  - Lele Milind, M. El cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente / Milind M. Lele, Jagdish N. Sheth. -- Madrid: Díaz de santo, 1989. --215p.
  - McCarthy, Jerome E. Basic Marketing: A Managerial Approach/Jerome E. McCarthy.--Homewood Ill: Richard D. Irwin, 1981.--679p.
  - Ortega, Enrique. El mensaje y los fundamentos económicos del marketing/ Enrique Ortega. -- [s.l]: ed. ESIC, 1981. — 364p.
  - Planificación Estratégica. Tomado de: [www.ricoveritripod.com](http://www.ricoveritripod.com),01/05/04.
  - Porter, Michael E. . . Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance/ Michael E. Porter. -- New York: The Free Press, División de McMill, 1985. -- 346p.
  - Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors/ Michael E. Porter. --New York: The Free Press, División de McMill, 1980. -- 567p.
  - Salter, Malcolm S. Diversification through acquisition: Strategies for creating Economic Value/ S. A. Malcolm Salter. -- New York: The Free Press. McMill, 1979. --234p.
  - Serrano Gómez, Francisco. Temas de Introducción al Marketing/ Francisco Serrano Gómez. -- Madrid: ESIC,1994.-- 556p.
  - Stanton, Etzel. Fundamentos de Marketing/ Etzel Staton. --Madrid: McGraw-Hill, 1996.--247p.
  - Stonich, Paul. J. Zero-Base Planning and Budgeting: Improved Cost Control and Resource Allocation/ J. Paul Stonich. -- Homewood Ill: Dow-Jones, 1977.--766p.

**Anexo 2: Las dos caras de la gestión del Marketing<sup>1</sup>.**

**MARKETING  
ESTRATÉGICO**  
(gestión de análisis)

**MARKETING  
OPERACIONAL**  
(gestión voluntarista)

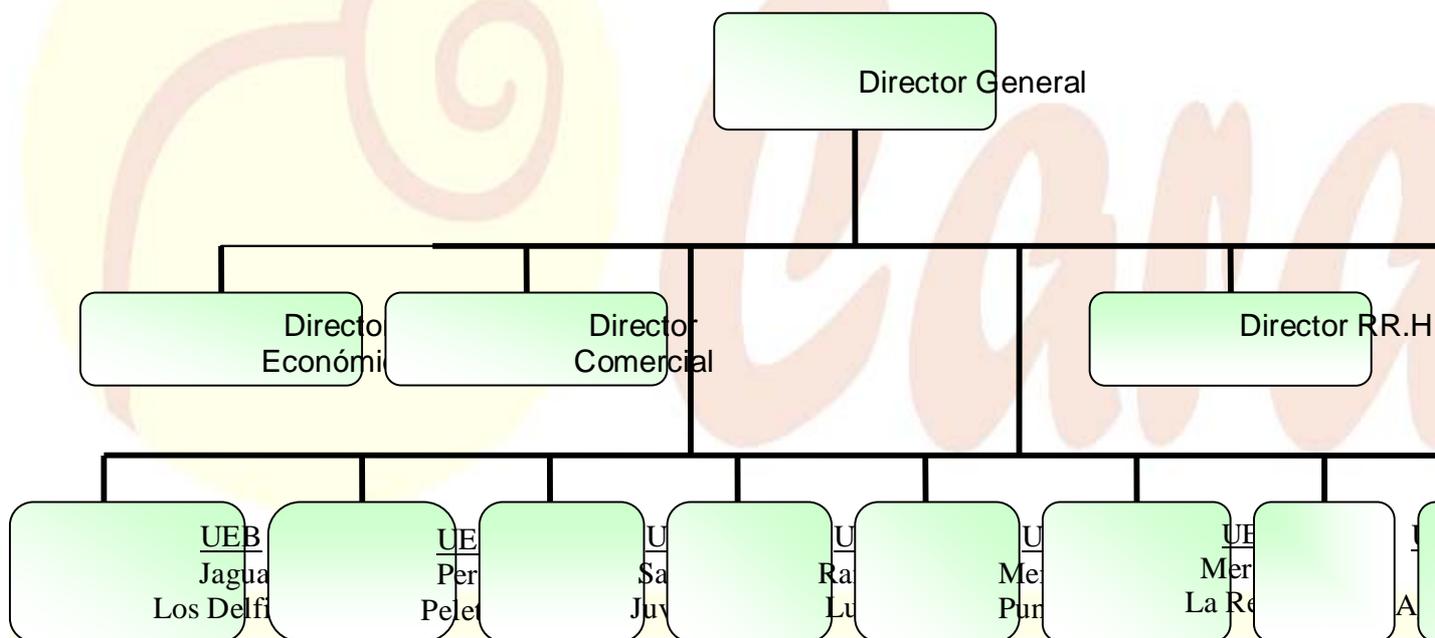


<sup>1</sup> Fuente: Libro de texto Marketing Estratégico.

**Anexo 11: Resumen del comportamiento de los principales indicadores de la Sucursal Caracol Cienfuegos del año 2005.**

INDICADORES	ACUMULADO			
	PLAN	REAL	%	DIFERENCIA
INGRESOS	4020845	3536290	88	(484555)
COSTOS	1729011	1519134	87.8	(209877)
GASTOS	562551.9	513121.75	91.2	(49430)
COSTOS MAS GASTOS	2291563	2032256	88.6	(259307)
UTILIDAD	1729282	1504033	87	(225249)
INDICE DE COSTOS	43.0	42.9	99.7	(0.01)
INDICE DE GASTOS	13.99	14.51	103.7	0.52
INDICE DE COSTO MAS GASTOS	56.99	57.47	100.8	0.46
INDICE DE UTILIDAD	43.01	42.53	98.9	(0.48)
APORTES	1178100	1114903	94.6	(63197)
MARGEN COMERCIAL	2.39	2.34	97.9	(0.05)
INVENTARIO	537200	637552	118	100352

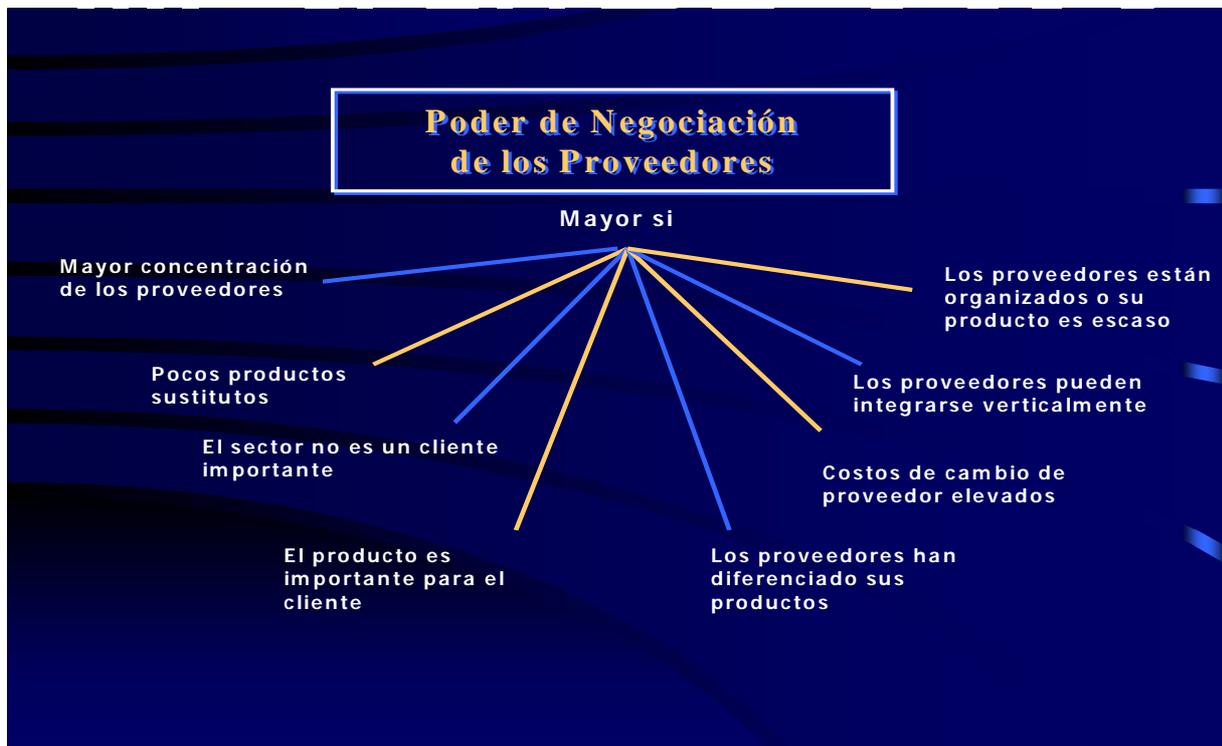
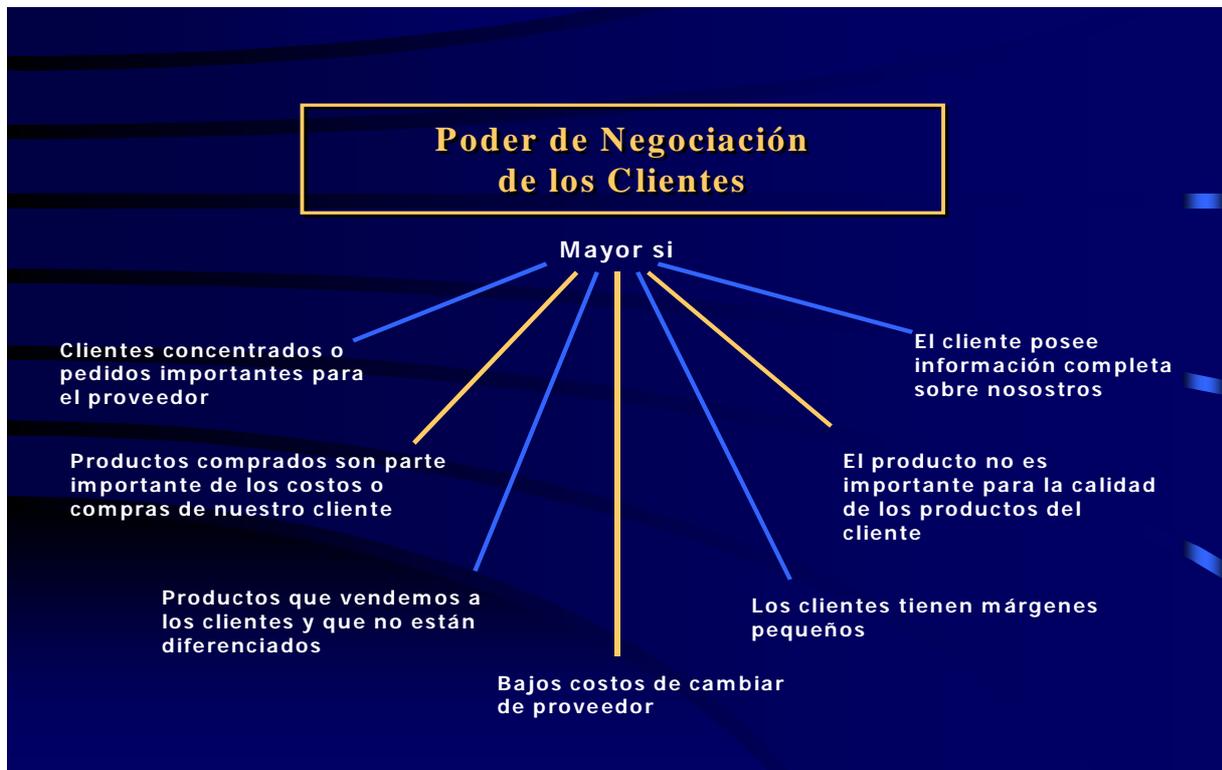
Anexo12: ORGANIGRAMA SUCURSAL CARACOL CIENFUEGOS.



Anexo 13: Resumen de la plantilla por categoría ocupacional de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

Resumen de la plantilla por categoría ocupacional					
Categoría Ocupacional	Cantidad de Trabajadores			% Respecto al Total	
	Actual cubierta	Proyecto	*Variación	Actual cubierta	Proyecto
Dirigentes	14	14		11	10
Técnicos	22	24	2	17	18
T. Servicio	86	91	5	67	67
Operarios	7	7		5	5
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>136</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

## Anexo 17: Poder negociador de los clientes y proveedores



**Anexo 18.**

**ENCUESTA PARA LA VALORACION DE LA EFECTIVIDAD  
DEL MARKETING EN LA EMPRESA**

- a) ¿Reconoce la dirección la importancia de centrar la empresa en el servicio de las necesidades y deseos de los mercados escogidos?
0. La dirección se centra fundamentalmente en la venta de los productos a cualquiera que quiera comprar.
  1. La dirección se centra en atender una amplia gama de necesidades y mercados con igual efectividad.
  2. La dirección se centra en atender las necesidades y deseos de mercados bien definidos, escogidos para conseguir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa a largo plazo.
- b) ¿Desarrolla la dirección diferentes ofertas y planes de marketing para los diferentes segmentos de mercados?
- 0- No
  - 1- En alguna medida
  - 2- Si
- c) ¿Desarrolla la dirección una visión sistemática del marketing (suministradores, canales, competencia, clientes, entorno) en la planificación de sus negocios?
0. No. La dirección se centra en la venta y servicios de sus clientes inmediatos.
  1. En alguna medida. La dirección considera a sus canales de distribución, si bien la mayor parte de sus esfuerzos se centran en las ventas y servicios de sus clientes inmediatos.
  2. Si. La dirección desarrolla una visión sistemática de marketing, reconociendo las amenazas y oportunidades generadas para la compañía generadas por cualquier parte del sistema.

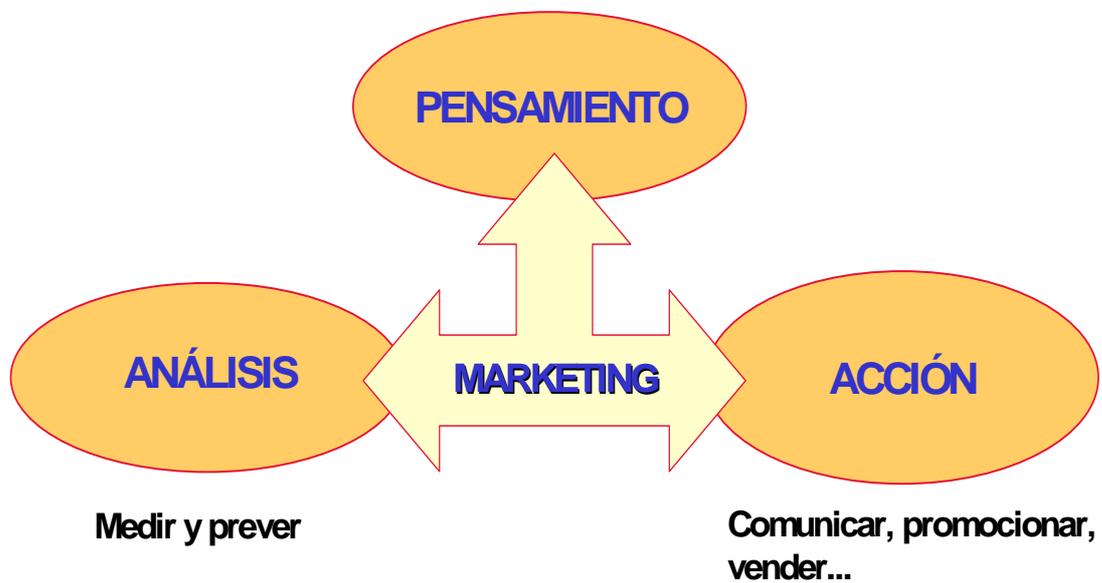
**Organización integrada en marketing**

- d) ¿Existe un alto nivel de integración y control entre las principales funciones del marketing?
- 0- No. Las ventas y el resto de las funciones de marketing no se integran en la “cumbre” y se dan conflictos.
  - 1- En alguna medida. Existe integración y control formal de las principales funciones del marketing, pero una coordinación y cooperación menos que satisfactoria.
  - 2- Si. Las principales funciones del marketing están efectivamente integradas.

Anexo 1: Dimensiones que abarca el marketing<sup>1</sup>.

## ¿Qué es marketing? Dimensiones

Encontrar necesidades y satisfacerlas



<sup>1</sup> Fuente: Jordi Molina. Material de Marketing del Diplomado de Alta Dirección de Empresa, DADE 2006.

## Anexo 10: Tipos de controles de Marketing.

<b>Tipo de Control</b>	<b>Responsable Principal</b>	<b>Propósito de Control</b>	<b>Métodos</b>
I. Control del plan anual.	Alta Dirección Dirección media	Verificar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado.	Análisis de las ventas Análisis de las cuotas de mercado Ratios ventas-esfuerzos de marketing Análisis financiero Análisis de actitudes
II. Control de rentabilidad.	Controlador de marketing	Analizar dónde está ganando o perdiendo dinero la institución.	Rentabilidad por: producto, territorio, cliente, grupo, canal y tamaño de la orden.
III. Control de la eficiencia	Ejecutivos de línea y staff Controlador de marketing	Valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing.	Eficiencia en: fuerza de ventas, publicidad, distribución y promociones.
	Alta Dirección Auditor de marketing	Analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y canales	Instrumentos de valoración de la efectividad de marketing. Auditoría de marketing

ANEXO : PERSPECTIVAS DEL COMPORTAMIENTO POR ARRIBO DE LOS PRINCIPALES EMISORES DE TURISMO EN CIENFUEGO.

**Canadá:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
Canadá	563.371	602.377	632.000	663.000
Estructura	27,5%	26,0%	25,0%	24,5%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Reino Unido:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
UK	161.189	199.399	215.000	257.000
Estructura	7,9%	8,6%	8,5%	9,5%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Italia:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
Italia	178.570	169.327	175.000	178.000
Estructura	8,7%	7,3%	6,9%	6,6%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**México:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
México	79 752	89 154	93 000	111 000
Estructura	3,9%	3,8%	3,7%	4,1%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Alemania:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
Alemania	143.638	124.527	124.000	134.440
Estructura	7,0%	5,4%	4,9%	5,0%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**España:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
España	146.236	194.103	215.280	220.000
Estructura	7,1%	8,4%	8,5%	8,1%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

## Anexo 26

### Revisión de la base de Datos EBSCO

[Claves de comercialización.](#) Entrepreneur Mexico, dic2005, Vol. 13 Issue 12, p82-84, 3p; (AN 20798517)

[¿Cómo retener a los clientes? Influencia de los costes de cambio y del nivel de satisfacción. \(Spanish\)](#) By: Pérez de Tudela, Carlos Ocaña; Redondo, Yolanda Polo; Sesé Oliván, Francisco Javier. Revista de Empresa, ene-mar2006 Issue 15, p52-65, 14p; Language: Spanish; (AN 20046176)

[Comercializar la tecnología generada desde las universidades: un reto institucional. \(Spanish\)](#) By: Tognato, Carlo. Revista de Ingeniería, may2005 Issue 21, p30-39, 10p; Language: Spanish; (AN 20001255)

 [PDF Full Text](#) (226K)

[LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA BRIGADA. \(Spanish\)](#) By: Hernández Flores, Alberto; Toirac Suárez, María Magdalena. Pedagogía Universitaria, 2002, Vol. 7 Issue 2, p3-10, 8p; Language: Spanish; (AN 18493018)

 [PDF Full Text](#) (168K)

[Gestión Ambiental Empresarial: Instrumento de Competitividad y Solidaridad. \(Spanish\)](#) By: Latorre Estrada, Emilio. Ingeniería y Competitividad, Apr1998, Vol. 1 Issue 2, p17-23, 7p; Language: Spanish; (AN 20410206)

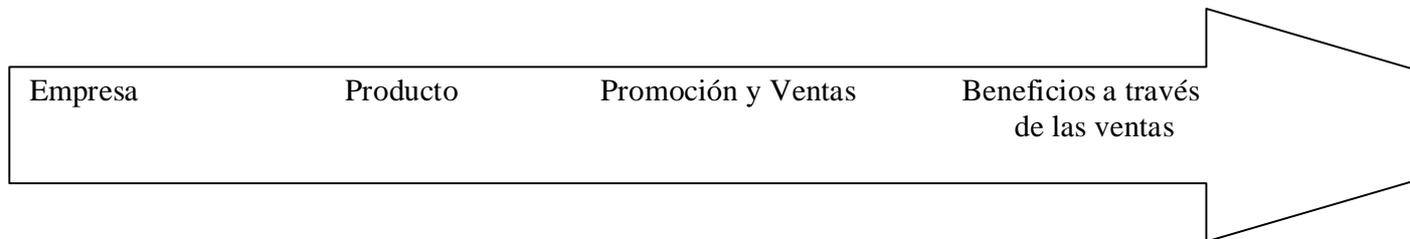
 [PDF Full Text](#) (5.2MB)

[Planeación Estratégica de la Tecnología.](#) Administracion y Organizaciones, nov2000, Vol. 3 Issue 5, p109-126, 18p; (AN 13221281)

 [PDF Full Text](#) (2.2MB)

**Anexo 3: Contraste entre el enfoque ventas y el enfoque marketing.**

Punto de partida                  Elemento clave                  Medios                  Fines



a) Enfoque Ventas

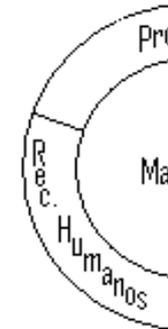


b) Enfoque Marketing.

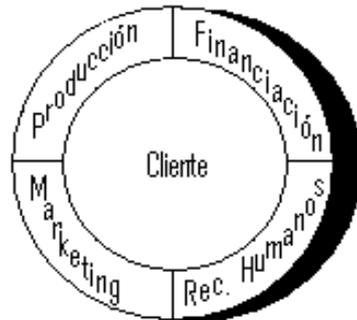
**Anexo 4 : Evolución del papel del Marketing en las Empresas.**



**a) El marketing como función con igual peso o importancia**



**b) El marketing como función más importante**



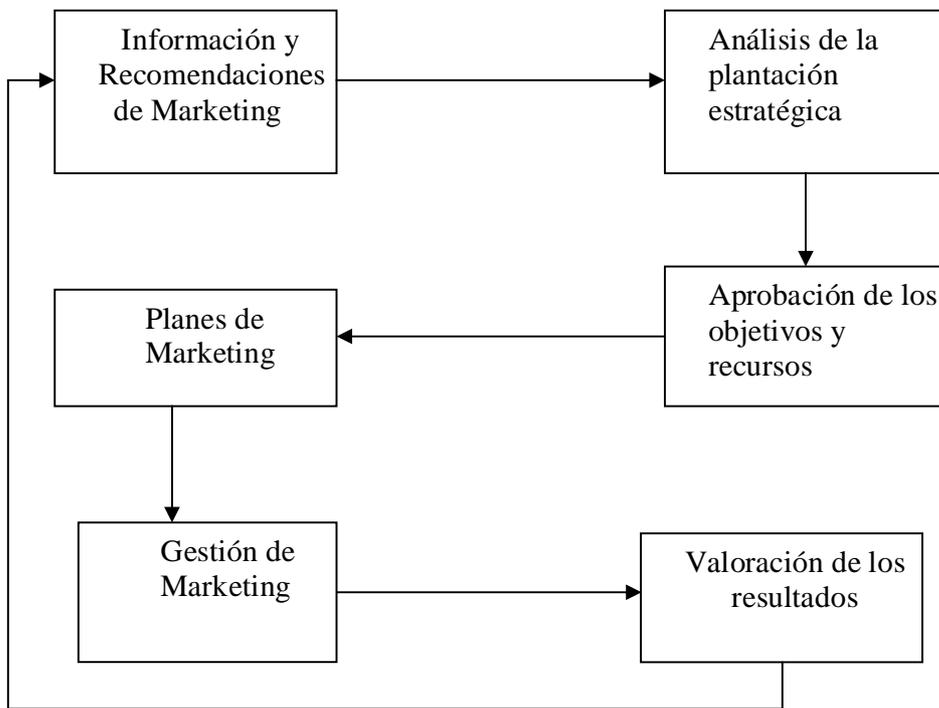
**d) El cliente como elemento controlador**



Anexo 5. Relación entre la planificación estratégica y la planificación de marketing.

Departamento de Marketing

Departamento de planificación Estratégica



**Anexo 6: Cambios en el pensar de las empresas cubanas con respecto a la gestión de marketing.<sup>1</sup>**

<b>Empresa antes 1994</b>	<b>Empresa a partir del 2000</b>
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

---

<sup>1</sup> Fuente: Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografias.com>, 2005

**Anexo 8: Las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter.**



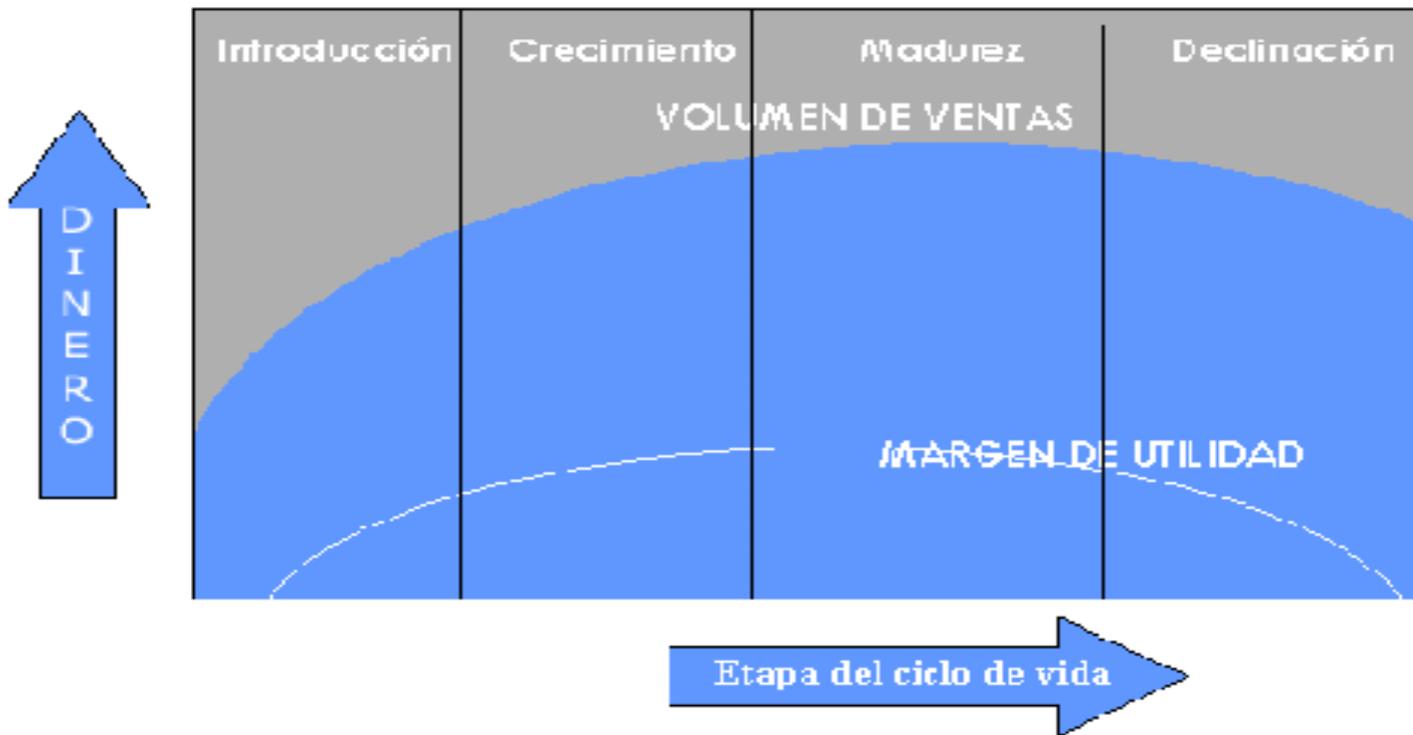
## Anexo 9. Compendio de diversos tipos de estrategias:

### Estrategia de Posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la institución o a sus marcas, de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de una marca o institución sobre otras. Esta debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor y escoge entre las distintas ofertas. Consta de tres etapas, en la primera, la institución tiene que identificar posibles conceptos de diferenciación, bien sea en el producto, servicios, personal o imagen, que podrían establecerse en relación con la competencia. En la segunda, la institución tendrá que aplicar criterios para seleccionar las diferentes más relevantes y en la tercera, tendrá que comunicar su diferenciación competitiva al mercado de manera efectiva. Una vez que la institución haya decidido su estrategia de posicionamiento, estará en la mejor posición para ir desarrollando las diversas estrategias de marketing. Por esto las instituciones deben diferenciar sus ofertas de distintos modos tratando de conseguir ventajas. Por muy simple que parezca un producto siempre será posible diferenciarlo. Las compañías pueden diferenciarse por el producto que ofrece, por sus servicios, por su personal o imagen.

- **Diferenciación por el producto:** Hay productos que son más fáciles de diferenciar y otros más difíciles. Aun así los productos se pueden diferenciar por su calidad (baja, media, alta, superior) la calidad superior implica un precio mayor. No siempre los clientes buscan una calidad máxima en el producto ya que no siempre están en condiciones de pagar los precios que exige este nivel de calidad. Los productos también pueden ser diferenciados por su durabilidad. Es decir por la vida esperada del producto. Esta diferencia también está muy ligada al precio, los clientes pagarán más si el producto dura más, aunque el precio no debe ser excesivo pues el cliente preferirá adquirir otro producto aunque su duración sea menor. Otra forma de diferenciar el producto es por su reparabilidad, que significa el nivel de facilidad de volver a poner en funcionamiento un producto averiado. El estilo también implica una diferencia en cuanto al producto, el estilo es la forma en que el producto se adapta al gusto del consumidor debido a su apariencia y diseño aún cuando no tenga un alto nivel de calidad y durabilidad.
- **Diferenciación por servicios:** Cuando un producto tiene dificultades para diferenciarse solo por su aspecto físico, la institución recurre a diferenciarlo mediante los servicios, estos pueden ser:  
*Entrega:* Forma en que el producto llega al consumidor, incluye velocidad, precisión y amabilidad.  
*Instalación:* Trabajos que realiza la institución para instalar el producto al consumidor en el lugar que decida. Se utiliza sobre todo para los equipos.  
*Servicios de asesoría técnica:* Se refiere a los datos y sistemas de información que la institución vendedora ofrece al consumidor junto al producto de forma gratis o a muy bajo precio.  
*Reparaciones:* Calidad del servicio de reparación y rapidez del mismo.
- **Diferenciación a través de las personas:** Las compañías pueden obtener ventajas en el mercado a través de su personal, un personal bien preparado debe poseer las siguientes características: Poseer la capacidad y los conocimientos requeridos, ser amables, respetuosos y considerados, poseer credibilidad y confianza, ser respetables y comunicativos, esforzarse por comprender a los clientes.

Anexo 7: Ciclo de vida del producto.



**Figura 1.1. Curva del volumen de ventas y del margen de utilidad en relación con la vida de un producto.** El margen de utilidad suele empezar a disminuir mientras el volumen de ventas de un producto sigue creciendo.

**Anexo 14 : Sistema de pago y penalización a aplicar a los trabajadores que desempeñan cargos u ocupaciones de todas las categorías ocupacionales directos e indirectos a los servicios.**

**SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS. TRABAJADORES DIRECTOS.**

**Objetivos**

El objetivo de este sistema de pago es motivar a los trabajadores a cumplir y sobrecumplir del plan de ventas y utilidades, mediante una mejora de la gestión de ventas y satisfacción de los clientes, logrando además un incremento de la eficiencia de la Sucursal a través del uso racional de los recursos financieros, materiales y humanos, disminuyendo los gastos. Este Sistema de Pago tendrá la modalidad del 1X1.

**Trabajadores Abarcados**

El presente sistema abarca un total de 98 trabajadores distribuidos como sigue:

UNIDAD ORGANIZATIVA	CATEGORIA OCUPACIONAL		
	D	S	TOTAL
UEB AGUADA	1	11	12
UEB MERCADO PTA GORDA	1	10	11
UEB JAGUA CLUB CIENFUEGOS	1	13	14
UEB RECORD BOULEVAR	1	8	9
UEB NUEVA ISLA UNION	1	8	9
UEB PERLA PELETERIA	1	10	11
UEB SALON JUVENIL	1	10	11
UEB R. LUNA, PASACABALLO PTA CUEVA, F. LUNA, KIOSCO F. LUNA	1	10	11
UEB FUNDADOR EMBAJADOR	1	9	10
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9</b>	<b>89</b>	<b>98</b>

**Indicador Formador**

El indicador básico de estimulación es el **Sobrecumplimiento del Plan Mensual de Ventas Netas en CUC.**

Por cada 1% de sobrecumplimiento de las ventas, se paga 1% de salario por estimulación referido a todos los conceptos salariales (salario escala, idoneidad y pago adicional)

**Indicador Condicionante**

Se establece como Indicador Condicionante el Cumplimiento del Plan de Utilidades acumulado en el periodo en la UEB. El no cumplimiento de este indicador invalida el cobro de la estimulación formada.

**Periodo de Pago**

El período de pago será mensual y se efectuará antes del día 20 de cada mes con los indicadores económicos del cierre del balance contable financiero del mes anterior.

Anexo 15: Serie de ventas por tiendas, año 2005.

SERIE VENTAS 2005.

UM: USD.

DETALLES	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.
GERENCIA JAGUA.	43161.59	37892.75	45811.30	47219.15	45080.35	32870.20	28319.10	36955.10	25408.10	36940.40
Galeria Jagua.	31326.43	29290.75	33429.45	34559.15	33709.65	23611.45	18468.25	27620.45	17040.65	18615.50
Punto Tabaco Jagua.	2729.60	2321.75	3141.15	2240.30	1046.65	622.50	389.20	590.40	495.80	11.05
Club Cienfuegos	9105.56	6280.25	9240.70	10419.70	10324.05	8636.25	9461.65	8744.25	7871.65	18313.85
GERENCIA RANCHO LUNA.	36707.85	36399.65	40739.55	38046.90	27519.90	25383.10	16413.85	23656.85	18189.75	13152.05
Tienda Rancho Luna.	22021.55	19830.35	23986.65	20640.40	15722.60	14475.95	10898.80	14312.60	11033.10	6763.90
Tienda Pasacaballo.	7844.65	9337.55	8724.00	9413.50	3739.75	0.00	0.00	505.75	1660.25	1630.30
Tienda Punta la Cueva.	2582.20	2579.50	3240.60	3160.05	3782.70	7621.55	3592.75	4518.60	3085.65	3894.85
Tienda Faro Luna	4259.45	4652.25	4788.30	4832.95	4274.85	3285.60	1922.30	4319.90	2410.75	863.00
GERENCIA AGUADA.	39887.60	37328.20	35474.75	41628.00	34445.30	21679.45	26429.00	32406.40	27223.40	31590.80
Tienda Aguada.	39887.60	37328.20	35474.75	36162.55	31586.25	18845.35	23522.10	29352.70	23811.75	28016.80
Punto Artesania Aguada.	0.00	0.00	0.00	1778.40	810.40	746.45	1030.60	1117.15	1407.55	1796.50
Punto Tabaco Aguada.	0.00	0.00	0.00	3687.05	2048.65	2087.65	1876.30	1936.55	2004.10	1777.50
GERENCIA PELET. -PERLA	42376.50	46111.15	36386.95	37261.35	35115.45	33775.45	26542.35	43192.75	27461.65	20148.05
Peleteria Siglo XXI.	28516.40	29622.50	20571.60	24188.35	24095.20	20583.90	12968.00	27025.10	15098.30	9051.75
Tienda La Perla	13860.10	16488.65	15815.35	13073.00	11020.25	13191.55	13574.35	16167.65	12363.35	11096.30
GERENCIA RECORD- BOULEVARD	34781.80	28036.88	28264.95	26349.39	21576.43	22942.90	27170.28	24864.71	21015.21	20742.20
Minisuper Record.	29858.30	24807.08	24567.85	22186.79	17444.18	19129.95	26482.48	22578.11	16147.01	17550.85
Kiosco Boulevard	4923.50	3229.80	3697.10	4162.60	4132.25	3812.95	687.80	2286.60	4868.20	3191.35
GERENCIA PUNTOS DE VENTAS	14805.90	7846.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Colonial.	2344.50	62.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Campomanes.	4215.10	2806.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Lamar.	2545.35	1760.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Hospital	2178.90	1178.90	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Arte	1380.10	714.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Movil	2141.95	1323.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Prisma	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Kiosco Ciego Montero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GERENCIA EL FUNDADOR.	66908.50	51715.50	51430.65	46582.60	30417.40	28758.40	26881.80	48607.25	25956.80	23192.65
Tienda El Fundador.	44324.45	33919.00	31946.40	31011.15	17771.60	16481.85	17486.55	26669.90	13628.85	11233.95
Casa Esp.Tabaco El Fundador.	0.00	0.00	0.00	0.00	5081.00	3673.25	2617.35	6792.05	3718.00	2933.95
El Embajador	22584.05	17796.50	19484.25	15571.45	7564.80	8603.30	6777.90	15145.30	8609.95	9024.75
GERENCIA MERCADO P.GORDA.	55568.89	47642.44	41631.81	48074.75	46098.57	37891.60	10002.52	21345.07	28722.63	36586.87
Avenida	3692.25	70.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mercado Punta Gorda	51876.64	47572.34	41631.81	48074.75	46098.57	37891.60	10002.52	21345.07	28722.63	36586.87
GERENCIA NUEVA ISLA-UNION	22488.20	36460.55	33417.10	27821.75	24157.85	28202.00	22321.00	42314.40	31058.00	31527.00
Nueva Isla	17455.66	30263.95	27911.40	22997.25	19234.05	25549.85	20670.10	40056.65	29804.45	28609.00
Union	5032.54	6196.60	5505.70	4824.50	4923.80	2652.15	1650.90	2257.75	1253.55	2918.00
GERENCIA SALON JUVENIL	16154.80	20299.45	22306.95	26203.78	25490.75	24797.45	13107.20	22091.85	19998.40	19192.10
Salon Juvenil	16154.80	10331.20	12103.90	13365.75	13332.60	12794.65	6660.75	7836.30	8725.60	10216.35
Salon Juvenil Fotografia		9968.25	10203.05	12838.03	12158.15	12002.80	6446.45	14255.55	11272.80	8975.75
Almacen	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL TERRITORIO.</b>	<b>372841.63</b>	<b>349733.17</b>	<b>335464.01</b>	<b>339187.67</b>	<b>289902.00</b>	<b>256300.55</b>	<b>197187.10</b>	<b>295434.38</b>	<b>225033.94</b>	<b>233072.12</b>

**Anexo 16: Resultados de los ingresos por tienda y presupuesto 2006.**

	<b>TIENDAS</b>		<b>PLA</b>
		<b>CIERRE AÑO 2005</b>	<b>ANC</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>3511.5</b>	<b>3900</b>
1	<b>GALERIA JAGUA.</b>	338.8	290.
2	<b>PERFUMERIA JAGUA.</b>	13.4	98.0
3	<b>CLUB CIENFUEGOS</b>	116.9	135.
4	<b>RANCHO LUNA.</b>	187.7	230.
5	<b>PASACABALLO.</b>	47.0	16.0
6	<b>PUNTA LA CUEVA.</b>	43.9	45.0
7	<b>FARO LUNA</b>	41.2	43.0
8	<b>AGUADA.</b>	351.0	376.
9	<b>ARTESANÍA AGUADA.</b>	18.7	30.0
10	<b>TABACO AGUADA.</b>	32.9	40.0
11	<b>FUNDADOR.</b>	256.5	256.
12	<b>TABACO FUNDADOR.</b>	83.3	88.7
13	<b>EMBAJADOR</b>	163.4	180.
14	<b>RECORD.</b>	274.0	285.

Anexo 19: Resultados de la matriz DAFO.

Tabla		Oportunidades						Amenazas				
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5
<b>F O R T A L E Z A S</b>	1	X	---	--	X	X	X	--	--	---	---	X
	2	X	--	X	X	X	X	--	--	X	X	X
	3	X	X	X	X	---	--	X	X	X	X	X
	4	X	-	X	X	-	--	--	--	X	X	X
	5	X	--	X	X	X	X	--	--	X	X	X
	<b>Total</b>						<b>21</b>					
<b>D E B I L I D A D E S</b>	1	X	--	X	X	X	X	--	--	X	X	X
	2	X	X	X	X	X	X	--	--	X	---	X
	3	X	X	X	X	X	X	--	--	---	X	X
	4	X	X	X	X	X	X	--	--	X	X	X
	5	---	X	---	---	---	---	--	--	X	X	X
	6	X	X	X	X	X	--	--	--	X	X	X
<b>Total</b>						<b>29</b>						

Anexo 20. Objetivos de trabajo para el año 2006.



**OBJETIVOS DE TRABAJO  
DEL AÑO 2006  
SUCURSAL COMERCIAL CARACOL  
CIENFUEGOS**

**Enero, 2006**

**Anexo 21. Comportamiento de los indicadores de comercialización por subcuentas. Año 2005.**

Subcuentas	ACUMULADO			%	EVOLUCIÓN		COSTO DE VENTAS
	REAL 04	PLAN 05	REAL 05	PART.	R05/R04	R05/P05	
1-Confecciones Mujer.	182709,84	172958,00	154944,50	8,0	84,8	89,6	57113,75
2-Confecciones Hombre.	103307,51	103486,00	80314,85	4,1	77,7	77,6	30276,64
3-Confecciones Juv/Inf.	16771,83	12233,00	20893,50	1,1	124,6	170,8	9505,58
4-Calzado Mujer.	93805,47	102900,00	87560,10	4,5	93,3	85,1	38104,83
5-Calzado Hombre.	45630,16	41831,00	36729,55	1,9	80,5	87,8	14912,33
6-Calzado Juv/Inf.	19926,92	27919,00	14849,30	0,8	74,5	53,2	8011,41
7-Maletas/Carteras/Acc.	16301,90	21013,00	4091,65	0,2	25,1	19,5	1915,16
8-Perf/Aseo/Cosm/Farm.	120723,97	178809,00	211131,00	10,9	174,9	118,1	97675,54
9-Electrónica/Electrodom.	65168,78	82433,00	22126,55	1,1	34,0	26,8	10847,83
10-Música/Fotog/Recreat.	35646,08	40536,00	44560,20	2,3	125,0	109,9	21327,23
11-Joyería/Bisut/Relojería.	36433,43	39058,00	22611,50	1,2	62,1	57,9	9855,22
12-Lit/Papel/Ut.Ofic/Colec.	2835,87	5455,00	1283,20	0,1	45,2	23,5	892,85
13-Artesanía.	9981,48	20552,00	26830,10	1,4	268,8	130,5	16043,96
14-Souvenirs.	27488,26	39544,00	53878,65	2,8	196,0	136,2	26055,33
15-T-Shirts Imagen Cuba.	33050,42	41684,00	50834,65	2,6	153,8	122,0	25636,50
16-Adornos, Juguetes.	27410,66	21995,00	49331,65	2,5	180,0	224,3	21392,03
17-Utiles del Hogar.	22465,49	66818,00	54876,05	2,8	244,3	82,1	23959,03
18-Tabacos y Estanco.	74972,85	156933,00	126159,25	6,5	168,3	80,4	54301,26
19-Cigarrillos.	31633,37	55053,00	47887,75	2,5	151,4	87,0	19144,87
20-Conf/Panes/Galletas.	108739,84	195652,00	151295,35	7,8	139,1	77,3	61250,24
21-Salad/Cereales/Pastas.	23500,80	64788,00	55429,42	2,9	235,9	85,6	23915,26
22-Alim. en Conservas.	49349,19	164832,00	127918,25	6,6	259,2	77,6	55505,45
23-Ref/Maltas/Aguas.	64881,83	154872,00	129418,73	6,7	199,5	83,6	64210,14
24-Bebidas Alcohólicas.	158714,96	294410,00	277376,13	14,3	174,8	94,2	127704,61
25-Lácteos y Frescos.	17481,07	110436,00	88638,10	4,6	507,1	80,3	42047,35
<b>TOTALES</b>	<b>1388931,98</b>	<b>2216200,00</b>	<b>1940969,98</b>	<b>100,0</b>	<b>139,7</b>	<b>87,6</b>	<b>861604,40</b>

**Anexo 22 : Perspectivas del comportamiento por arribo de los principales emisores de turismo en Cienfuegos.**

**Canadá:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
Canadá	563.371	602.377	632.000	663.000
Estructura	27,5%	26,0%	25,0%	24,5%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Reino Unido:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
UK	161.189	199.399	215.000	257.000
Estructura	7,9%	8,6%	8,5%	9,5%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Italia:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
Italia	178.570	169.327	175.000	178.000
Estructura	8,7%	7,3%	6,9%	6,6%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**México:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
México	79 752	89 154	93 000	111 000
Estructura	3,9%	3,8%	3,7%	4,1%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Alemania:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
Alemania	143.638	124.527	124.000	134.440
Estructura	7,0%	5,4%	4,9%	5,0%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**España:**

	Arribos por años			
	2004	2005	2006	2007
España	146.236	194.103	215.280	220.000
Estructura	7,1%	8,4%	8,5%	8,1%
Cuba	2.048.572	2.319.334	2.530.000	2.703.000

**Anexo 23: Cantidad de turistas días en el sistema de turismo. Acumulado hasta marzo 2006.**



**Turistas día en el Sistema de Turismo**  
**Acumulado hasta marzo**

Anexo 24. Desagregación del Plan 2006.

**DESAGREGACION DEL PLAN 2006 POR MESES**

**Sucursal Cienfuegos**

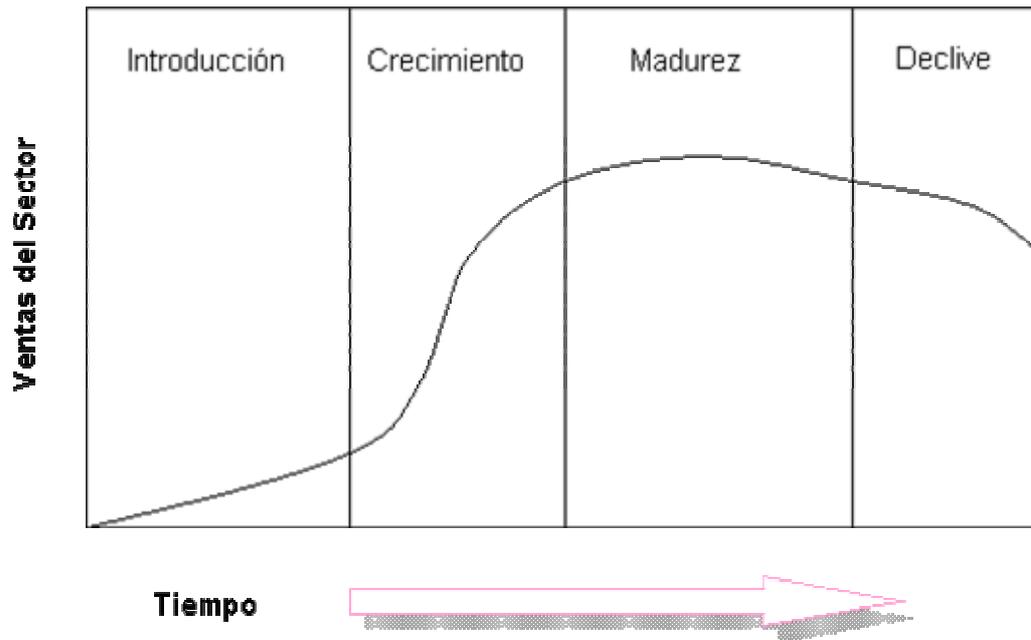
MONEDA: CUC

INDICADORES	FILA MINTUR	APROBADO	SUMA TOTAL AÑO
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	1	3.900.000,00	3.900.000,00
<b>COSTO DE VENTA</b>	2	1.577.161,78	1.577.161,78
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	2	589.258,21	589.258,21
<b>UTILIDADES</b>	3	1.733.580,01	1.733.580,01
<b>APORTES</b>	21	1.398.576,26	1.398.576,26
Indice costo		40,44	40,44
Indice gastos		15,11	15,11
Indice C+G		55,55	55,55
<b>INGRESOS BRUTO EN VENTAS</b>			<b>3.900.000,00</b>
Venta mayorista a terceros			0,00
Venta minorista a clientes			3.900.000,00
Venta minorista a personas jurídicas			0,00
Venta minorista a terceros modulo de ropa			0,00
Venta de servicios turisticos			0,00
<b>VENTA BRUTA</b>			<b>3.900.000,00</b>
Devoluc. Rebaj.Ventas			0,00
<b>VENTAS NETAS</b>			<b>3.900.000,00</b>

**Anexo 25.** Resultados generales de los indicadores de la Sucursal acumulado mayo 2006.

INDICADORES	Acumulado Mayo 2006.			
	PLAN	REAL	%	DIFERENCIA
INGRESOS	1.419.252	1.387.556.44	98%	31695.6
COSTOS	573661.40	605626.42	105%	(31965.02)
GASTOS	196335.93	182038.72	93%	14297.21
COSTOS+GASTOS	769997.41	787839.12	102%	(17841.71)
UTILIDAD	649254.10	600930.84	93%	48323.26
INVENTARIO	463000.0	683473.70	148%	(637173.7)
Promedio Ventas/trabajador	87.69	90,39	103%	2.70
Inventario/ingreso	0.326	0.049	15%	0.277
% de ventas de productos nacionales		900782,41		
Mermas+deterioro/utilidad	0.0048	0.0058	120%	(0.0010)
Utilidad /usd ingreso	0.457	0.433	95%	0.024

**Anexo 7: Ciclo de vida del producto.**



**Fig. 1.** El ciclo de vida del producto. Fuente: Reproducido del libro de Michael F. Porter *Competitive*