



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Cereales  
Cienfuegos**

**Autor: Ing. Roger Palacio Cardoso**

**Tutor: Dr. Mario Curbelo Hernández**

**Cienfuegos, Diciembre 2007**

**“Año 49 de la Revolución”**

---

## ÍNDICE

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                        | 1  |
| INTRODUCCIÓN .....                                                   | 1  |
| CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....                          | 6  |
| 1.1. Consideraciones generales sobre la planeación estratégica ..... | 6  |
| 1.1.1. Niveles de estrategias .....                                  | 9  |
| 1.2. El marketing en la actividad empresarial .....                  | 10 |
| 1.2.1. Análisis estructural del concepto de marketing .....          | 12 |
| 1.3. El Plan de Marketing .....                                      | 18 |
| 1.3.1. Enfoque estratégico del marketing .....                       | 22 |
| 1.3.2. Etapas del Plan de Marketing .....                            | 26 |
| 1.4. El marketing en Cuba .....                                      | 36 |
| CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO I .....                          | 42 |
| CAPÍTULO II. DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING .....                      | 43 |
| 2.1. Estructura del Plan de Marketing .....                          | 43 |
| 2.2. Creación del Plan de Marketing .....                            | 44 |
| 2.2.1. Resumen ejecutivo .....                                       | 45 |
| 2.2.2. Análisis de la situación actual del mercado .....             | 46 |
| 2.2.3. Determinación de los objetivos del marketing .....            | 51 |
| 2.2.4. Elaboración y selección de estrategias .....                  | 52 |
| 2.2.5. Programa de acciones .....                                    | 57 |
| 2.2.6. Establecimiento del presupuesto .....                         | 58 |
| 2.2.7. Métodos de control .....                                      | 59 |
| CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II.....                          | 61 |
| CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING .....         | 62 |
| 3.1. Resumen ejecutivo .....                                         | 62 |
| 3.1.1. Estructura de la entidad .....                                | 63 |
| 3.1.2. Objetivos estratégicos hasta el 2010 .....                    | 63 |
| 3.1.3. Carpeta de productos que oferta la empresa .....              | 64 |
| 3.1.4. Diferenciación con la oferta de la competencia .....          | 64 |
| 3.2. Análisis de la situación actual del mercado .....               | 65 |
| 3.2.1. Análisis histórico .....                                      | 65 |
| 3.2.2. Situación competitiva .....                                   | 67 |
| 3.2.3. Análisis del comportamiento de la fuerza de ventas .....      | 69 |

---

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.2.4. Matriz DAFO .....                                                 | 70 |
| 3.2.5. Matriz McKinsey .....                                             | 72 |
| 3.2.6. Matriz BCG .....                                                  | 73 |
| 3.2.7. Matriz ADL .....                                                  | 74 |
| 3.3. Objetivos del marketing .....                                       | 75 |
| 3.3.1. Objetivo general .....                                            | 75 |
| 3.3.2. Objetivos específicos del subsistema comercial .....              | 75 |
| 3.4. Elaboración y selección de estrategias .....                        | 76 |
| 3.4.1. Estrategias: producto, comercialización, promoción y precio ..... | 76 |
| 3.5. Programas de acciones .....                                         | 80 |
| 3.6. Establecimiento del presupuesto .....                               | 83 |
| 3.7. Métodos de control .....                                            | 84 |
| CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III.....                             | 87 |
| CONCLUSIONES GENERALES.....                                              | 89 |
| RECOMENDACIONES .....                                                    | 91 |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                       | 92 |
| ANEXOS .....                                                             | 97 |

---

## **RESUMEN**

En el presente trabajo titulado “Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Cereales Cienfuegos”, se aborda el problema científico, el cual se refiere a la inexistencia de un plan de marketing que impide la efectividad de la comercialización de los productos de la Empresa de Cereales Cienfuegos.

Se propuso como objetivo general elaborar un plan de marketing para la Empresa de Cereales de Cienfuegos, que le permita a la entidad incrementar los niveles de ventas tanto en valores como en producción.

La propia combinación de enfoques de investigación que se utiliza en el trabajo, propicia la utilización combinada de métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, entre las cuales están el análisis documental (de resoluciones, normativas, reglamentos, informes, artículos científicos, tesis doctorales y de maestría), los balances anuales y el trabajo en grupo de discusión.

Con ello se ha logrado elaborar un plan de marketing, el cual contribuirá al desarrollo de la gestión comercial eficaz y eficiente en la organización objeto de estudio, demandada de por sí a todas las empresas cubanas.

---

---

## INTRODUCCIÓN

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

Un gran reto que se presenta para la gestión de la empresa en este siglo que comenzamos es el factor, aunque impreciso pero productivo, de la Capacidad Gerencial. De manera que la tendencia a la globalización de los mercados y de la actividad empresarial, surge del impulso omnipresente de la mejora tecnológica y más precisamente de las tecnologías de la información.

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 este 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.

Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones. En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las pequeñas y medianas empresas debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

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 refiere 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 los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial. El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un numero de desarrollos mas o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el desarrollo de estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.

Es por ello que la Empresa de Cereales Cienfuegos no se ha podido mantener ajena a estas nuevas exigencias y está obligada a la búsqueda de respuestas rápidas que se deriven de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia, y una de estas alternativas lo es sin dudas el desarrollo e implementación de un plan de marketing capaz de hacer frente a estos cambios.

Para realizar la presente investigación fue necesario revisar estudios anteriores relacionados o vinculados con el tema, a fin de buscar algún aporte al mismo. A continuación se mencionan los más relevantes:

1. El redimensionamiento económico que se ha desarrollado en Cuba desde la década del 90 y que ha fomentado una cultura de marketing en las diferentes empresas del país y en particular de Cienfuegos.
  2. La existencia de personal capacitado y de instituciones y entidades en disposición de aunar esfuerzos para estos fines.
  3. El Perfeccionamiento Empresarial que propicia el desarrollo de Sistemas de Gestión de los Recursos Humanos encaminados al desarrollo de la eficiencia y la eficacia en las organizaciones.
-

- 
4. Las experiencias alcanzadas en la Gestión Comercial en diferentes entornos, tanto europeos, orientales como americanos, que propician que puedan ser integradas y adaptadas a nuestras condiciones.

Ha sido un problema constante en la Empresa de Cereales Cienfuegos la no existencia de un plan racional y coordinado de marketing. Este argumento fundamenta la formulación del siguiente **problema científico: *la inexistencia de un plan de marketing que impide la efectividad de la comercialización de los productos de la Empresa de Cereales Cienfuegos.***

A su vez, las **preguntas científicas** planteadas son:

1. ¿Cuáles son las referencias teórico-conceptuales que permiten fundamentar el desarrollo de un plan de marketing, orientado a enfrentar con éxito los retos a la empresa cubana y a la Empresa de Cereales Cienfuegos en particular?.
2. ¿En qué estado se encuentra el desarrollo de un plan de marketing en la Empresa de Cereales Cienfuegos?
3. ¿Cuáles son los principales componentes de un plan de marketing que contribuya al desarrollo de la gestión comercial que demanda los retos actuales a la empresa cubana, y a la Empresa de Cereales Cienfuegos en particular?
4. ¿Cuáles serían las etapas a llevar a cabo para la implantación del Plan de Marketing en la Empresa de Cereales Cienfuegos?

La investigación se erige sobre la **hipótesis** a defender siguiente: ***Con la aplicación de un Plan de Marketing en la Empresa de Cereales de Cienfuegos, se contribuirá a un incremento de la rentabilidad en su gestión comercial.***

El **objetivo general** de la investigación se define como sigue: *Elaborar un Plan de Marketing para la Empresa de Cereales de Cienfuegos, que le permita a la entidad incrementar los niveles de ventas tanto en valores como en producción.*

Este objetivo general puede ser desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

- Elaborar el marco teórico referencial de la investigación que se enmarque fundamentalmente en
-

---

los planes de marketing.

- Elaborar los instrumentos de investigación que permita una obtención de la información sobre ventas de forma más rápida y precisa.
- Diagnosticar la situación actual de las ventas en la Empresa de Cereales de Cienfuegos.
- Proponer un procedimiento para la confección del plan de marketing.
- Implementar los procedimientos que permitan validar la hipótesis de la investigación.
- Diseñar un sistema de control que permita el cumplimiento de los objetivos trazados.

El **objeto teórico** es la actividad comercial, tomando como campo de acción el la Empresa de Cereales Cienfuegos. El tipo de investigación que se utiliza es explorativo. Los métodos de investigación empleados son: análisis y síntesis, histórico-lógico y teórico. Las técnicas de investigación escogidas son: la observación y la revisión de documentos.

Su **valor teórico** se evidencia en la posibilidad de construir el marco teórico o referencial de la investigación, derivado de un minucioso análisis bibliográfico sobre los Planes de Marketing. El valor metodológico está dado por la construcción de instrumentos de investigación que permitan una implementación sencilla de los pasos del procedimiento para la confección del Plan de Marketing.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación del procedimiento en el contexto de la Empresa de Cereales Cienfuegos.

Desde esta posición, las **tareas científicas** realizadas para alcanzar el objetivo declarado fueron:

1. Estudio del comportamiento histórico del marketing y sus protagonistas, enmarcado en la evolución de las empresas en el mundo, ante los retos que ha enfrentado desde sus orígenes.
  2. Sistematización de los conocimientos contenidos en la bibliografía existente acerca de los conceptos: marketing, gestión estratégica y plan de marketing, para establecer los referentes teóricos de la investigación.
  3. Caracterización de la Empresa de Cereales Cienfuegos.
  4. Diseño del Plan de Marketing de la Empresa de Cereales Cienfuegos.
-



---

## 5. Diseño del procedimiento para la implantación del Plan de Marketing de la Empresa de Cereales Cienfuegos.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se estructuró el presente trabajo en tres capítulos. En el capítulo primero se hace un análisis histórico lógico del comportamiento del marketing, relacionándolo con la evolución de la empresa en el mundo y en Cuba, y los retos que ha enfrentado a través de su historia. También se aborda con un carácter crítico y enriquecedor los conceptos que sirven de fundamento al sistema propuesto donde se destacan: marketing, plan de marketing, carácter estratégico, flexibilidad y dinamismo y la cultura del reto y del cambio.

El segundo capítulo de la tesis se explica la metodología que se propone para la realización del plan de marketing en la Empresa de Cereales Cienfuegos, así como el procedimiento de implantación de este plan.

En el capítulo tercero se presentan los resultados obtenidos en la aplicación de la metodología del plan de marketing en la Empresa de Cereales Cienfuegos, que sirven de base para el diseño del programa de acciones encaminadas a su implantación.

Además, en el cuerpo del trabajo se registran varias conclusiones y recomendaciones que se consideran podrían ser útiles para dirección de la entidad en su gestión comercial y contiene además anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo de la tesis. Por último aparece registrada una amplia y actualizada bibliografía utilizada en el desarrollo del mismo.

---

---

## CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

### 2. Consideraciones Generales sobre la Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es un proceso que permite a la organización ajustarse con éxito a entornos dinámicos, pues se centra en la relación entre la misma y su entorno, y en la influencia que este puede tener sobre ella. S. Carr (1992) distingue entre posición estratégica, que es la relación actual existente entre la organización y su entorno, y la planificación estratégica, que es una relación deseada que establecemos fijando unos objetivos y los pasos a dar para lograrlos. Se puede decir, que la planeación estratégica implica una técnica estratégica que permite: conocer dónde estamos, dónde queremos ir y el proceso para llegar allí.

El concepto de estrategia deviene del campo militar, apareciendo en lo económico y académico en 1944, introduciéndose en el management con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976). Se plantea que tanto para lo militar como para el management es básica la idea de competición, de actuación frente a los rivales para lograr objetivos determinados. En las primeras obras de los teóricos de la Administración se plantea la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlos, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro. Entre las diferentes definiciones, se pueden señalar las siguientes:

- Determinación de metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas (Alfred D. Chandler, 1962).
  - Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente al futuro (Tabatoni y Joriniou, 1975).
  - Dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1976).
  - Características básicas del match (Hofer y Schendre, 1978).
  - Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (M. Porter, 1982).
  - Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene. (Harper & Lynch, 1992):
  - El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. (Ohmae, 1993).
-

- 
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1992).
  - Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzarlos (Koontz H. Y Welhrich, 1992).
  - Lo que la organización pretende hacer: es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Lo que finalmente una organización hace: es el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo (J. Stoner, 1995).
  - Elección de las áreas de negocios en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las área del negocios (Strategor, 1995).
  - Proceso planeado, intencional y programado que se asocia con la planeación estratégica (WallRye Wall, 1997).
  - Movimientos y enfoques que la gerencia desempeña para conseguir que la organización tenga excelentes resultados; es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio (Thompson – Stricckland, 1997).
  - Es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Rogelio J. Garciga, 1999).
  - Forma de moverse en la realidad que deseamos lograr, guía de acción para concretar voluntades y asignar recursos (Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1999).

Haciendo una valoración de estas definiciones, se puede arribar a las siguientes consideraciones:

1. Existen puntos comunes en las diferentes definiciones que hacen que el concepto se generalice y pueda ser aplicado tanto en lo militar como en lo empresarial.
  2. En la medida que se ha ido desarrollando la sociedad, el concepto se ha perfilado y hoy se definen elementos dentro de él que hace más rica la definición, tales como:
    - Competición,
    - Implicaciones de la alta dirección y de todos los integrantes de la organización,
    - Definición de misión y visión, aunque en algunos casos aparece como propósito estratégico,
    - Definición de objetivos a largo plazo,
-

- 
- Adopción de cursos de acción, asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos,
  - Relación empresa – entorno, siendo la estrategia la fuerza mediadora de dicha relación.

En tal sentido, la estrategia empresarial permite establecer los objetivos de la organización y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con las características del entorno competitivo y las condiciones concretas actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr que esta última se inserte en el medio socioeconómico al cual pertenece. Sin estrategia no existe dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante; de hecho, se convierte en la dirección intencionada del cambio hacia la consecución de la ventaja competitiva en el negocio, donde el medio ambiente impone las reglas de juego y las estrategias potencialmente disponibles para la empresa, encontrándose la clave de las distintas habilidades de la organización para enfrentarse a ellas.

Es importante distinguir que la estrategia cobra sentido dentro de la planeación estratégica, entendiéndose ésta como el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias y constituyen el punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico (Morrissey George, 1996), donde se efectúa el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar y, la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que conforman el análisis estratégico que a su vez, satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Menguzzato y Renau, 1992). Una vez concluido este análisis se define el sistema de objetivos, estrategias y preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

El proceso de planeación estratégica es el proceso de llegar a un consenso claro acerca de dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cómo va a lograrlo. Es el entendimiento común de su empresa en el presente y en el futuro; es por tanto el entendimiento común y consenso acerca de:

- El potencial de su industria respecto a rentabilidad y crecimiento.
  - Los factores que determinan el éxito competitivo en esa industria, en este momento y en el futuro.
  - Sus objetivos y orientación estratégica actuales y futuras.
  - Las declaraciones sobre valores, la misión y visión que describe a dicha organización estratégicamente, y cómo las actividades se guiarán en esa dirección.
  - Cómo varias ramas de negocios o funciones se apoyarán mutuamente y contribuirán a alcanzar los objetivos estratégicos.
-

---

### 1.2.1. Niveles de Estrategias.

La Estrategia Empresarial se jerarquiza por niveles (Menguzzato, 1991), atendiendo a las características de la organización que se trate. Estos niveles de Formulación Estratégica son:

- Estrategia Corporativa.
- Estrategia de Negocios.
- Estrategia Funcional.

En el nivel de la **Estrategia Corporativa**, se considera a la empresa con relación a su entorno, planteándose en qué negocios va a participar, a qué clientes atenderá, las tecnologías a utilizar, la administración de la gama de actividades y la distribución de recursos. En este nivel se busca el efecto sinérgico resultante de la integración adecuada y la complementariedad de las distintas actividades. Esta estrategia se formula en la cumbre estratégica de una organización, es decir, en el más alto nivel de dirección. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivos, en cuáles actividades participar, cuáles vías y formas de crecimiento adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos.

En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de ésta. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la organización.

En el nivel de la **Estrategia de Negocios**, se trata de desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes, ya sea un negocio, una unidad estratégica o una división, buscando cómo competir mejor. No es más que un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades (Navas, 1998). La identificación de estas unidades se puede realizar desde tres dimensiones (Abel, 1980):

- Grupos de clientes: tipo de clientela por el producto o servicio.
- Funciones: necesidades cubiertas por el producto o servicio.
- Tecnología. Proceso de producción que utiliza.

Estos dos niveles en las empresas diversificadas se distinguen con gran precisión, mientras que en las que desarrollan una sola actividad tienden a confundirse (Navas, 1998), subordinándose cada una de ellas y conformando un todo en un sistema.

---

---

En el nivel de la **Estrategia Funcional**, se busca cómo aplicar los recursos y habilidades de cada área funcional en cada actividad o unidad estratégica de manera eficiente. La estrategia funcional contribuye al logro de los objetivos de la organización. Dentro de este nivel la cuestión se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

### 3. El Marketing en la actividad empresarial.

El marketing implica dos aspectos importantes: es una filosofía básica de negocios, inspirada en el deseo de servir bien a los clientes, de manera que adquieran (y sigan comprando) los bienes y servicios ofrecidos por individuos y distribuidores competitivos. La orientación al cliente es la fuerza motivadora detrás de esas empresas; sin clientes: no hay negocio. También es una función especializada de la administración y tiene un papel clave en la formación de negocios rentables. Ya se ha visto que, en los negocios pequeños, el dueño o el administrador general deben desempeñar muchas responsabilidades, incluso la administración de mercados, pero al crecer las compañías, la mercadotecnia se vuelve más compleja y es necesaria una administración capacitada de manera específica.

Las prácticas del marketing que alcanzan el éxito son resultado de la información poseída por la dirección y del sentido común aplicado. Las empresas prósperas que utilizan el marketing son aquellas que reflexionan positivamente acerca de su ámbito comercial y de esta manera desarrollan una organización capaz de buscar la oportunidad de reconocer la posibilidad y de resolver sus dificultades. La palabra marketing se asocia con frecuencia a lo que antes se denominaba dirección de ventas, pero que, desde el desarrollo de la actividad comercial, se ha conocido como distribución. El marketing no es sinónimo de esos términos, pero denota el mayor reconocimiento y complejidad que ha alcanzado comúnmente en los últimos años. Aunque las técnicas de marketing se hallan aun en desarrollo, se aproximan cada vez más a un carácter científico. Las cualidades que definían el marketing como arte, en antaño atribuidas por practicantes que no comprendían su esencia, decrecen de modo rápido en significación y reconocimiento.

Las empresas normalmente entran en una determinada área de negocios creando productos (es decir, bienes y servicios), pero solo permanecen en ella si logran crear y mantener, con la adecuada rentabilidad, un número suficiente de clientes y consumidores. Es por ello que, auscultar el mercado, averiguar las necesidades del consumidor y satisfacerlas del mejor modo posible, acomodando sus productos a los intereses del mercado, a tal grado que sea capaz de sintonizar con éste y estar

---

---

preparado y dispuesto para ofrecerle lo que demanda, así será previsible su éxito. Para sobrevivir en el futuro, las empresas tendrán que orientarse al cliente, aceptar el impulso del mercado y considerarse globales en su alcance. En un mundo de consumidores sofisticados e informados, de pesimismo económico y competidores globales comprometidos a brindar un valor superior basado en sus potencialidades o aptitudes distintivas, florece un nuevo concepto de marketing. Es muy probable que el nuevo consumidor juzgue a los productos y servicios en función de su valor fundamental, definido sencillamente como el ratio entre los beneficios y el costo/precio, incluyendo los costos derivados del uso. El concepto del valor que asigna el cliente es la piedra angular del nuevo concepto de marketing y debe ser el elemento central de todas las estrategias comerciales.

El concepto de marketing es entonces una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente, donde los competidores intervienen en el proceso de planificación y ejecución de la concepción de la comunicación y de la distribución, así como de la fijación de precios de ideas, productos y servicios, para los intercambios, que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

Algunas veces, el Marketing se confunde con otros términos de negocios, principalmente con las ventas, la comercialización y la distribución. El marketing es el concepto completo, cada uno de los otros representa solamente una parte de la actividad en el sistema integral del Marketing.

A continuación se relacionan varias definiciones de marketing. La Asociación Americana de Marketing de los Estados Unidos (1985) plantea que el marketing es el *“proceso de planificación y ejecución de la concepción de la comunicación y de la distribución, así como de la fijación de precios de ideas, productos y servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”*. A su vez, Kotler (1991) expresa que *“El concepto de marketing es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores”*.

Un problema importante con el que se enfrenta el marketing es conocer quién es el consumidor de su producto cómo es ese consumidor y cómo se le influye en su decisión de compra. En esencia, el marketing ha de estar atento a factores respecto al consumidor, a sus formas de comportamiento repetidas que siguen al consumidor en el proceso de adquisición, así como conocer cuáles son los

---

---

camino determinante del cliente para elegir y decidir su compra. Es por ello que operar bajo un concepto de marketing requiere un conocimiento y un compromiso profundos por parte de toda la empresa.

### 1.3.1. Análisis Estructural del Concepto de Marketing

El marketing puede estar enfocado hacia dos ideas básicas:

- Satisfacer necesidades
- Intercambio con beneficio

Si un empresario se enfoca en la segunda idea (intercambio con beneficio), tal vez tendrá suerte al principio pero al poco tiempo, el producto morirá porque los consumidores buscarán otros satisfactores con mejor calidad y precio. Por otro lado, si un empresario se enfoca en satisfacer necesidades, el producto también morirá por inviabilidad material, es decir, no se puede fabricar un producto que satisfaga todas las necesidades de una forma completa, además que la empresa morirá porque no tendrá beneficios, o éstos serán insuficientes para la permanencia de la empresa a mediano y/o largo plazo.

Estas reflexiones nos indican que hay que lograr un balance entre estas dos ideas básicas del marketing, pero, ¿satisfacer necesidades y deseos de quién?; la respuesta es el consumidor, el cual es el gran objetivo del marketing.

Las necesidades se pueden clasificar de diferentes formas:

- **Primera Clasificación:** ¿Qué necesidad?
    1. Vitales.- Las que son indispensables para la vida (alimento, ropa, etc.).
    2. Suntuarias o de Imagen.- Dependen de la posición social y económica (joyas, viajes de turismo, etc.).
  - **Segunda Clasificación:** ¿Para quién?
    1. Individuales.- Particulares (comida, cine, etc.).
    2. Colectivas.- Generales (salud pública, defensa del estado, etc.).
-



- 
- **Tercera Clasificación:** Necesidades Elásticas y Rígidas. Las necesidades que varían notablemente de acuerdo a diversos factores, se denominan elásticas. Aquellas que se mantienen invariables e independientes de los factores antes mencionados se denominan rígidas. Ejemplo: la sal y productos de consumo vital.

Otro concepto importante que guarda una estrecha relación con el marketing, lo constituye la demanda. Se puede definir a la demanda a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Demanda} = \text{Capacidad} + \text{Disposición a Comprar}$$

Es importante destacar aquí que la cantidad demandada es inversamente proporcional al precio del bien y/o servicio. Se puede clasificar la demanda como sigue:

- **Demanda en Espiral:** Existen demandas anormales:
  1. En guerras, huelgas, catástrofes naturales, los precios de los productos vitales suben, haciéndolo también las cantidades demandadas, ya que se compra más para poder tener reservas por si la situación continúa o se agrava.
  2. Especulación: Plusvalía de Terrenos.

Este tipo de demanda se llama espiral (subida del precio acompañado por incremento de la cantidad demandada).

- **Demanda Rígida:** El cambio porcentual del precio es mayor que el cambio porcentual de la cantidad demandada. Ejemplo: pan.
- **Demanda Elástica:** El cambio porcentual del precio es menor que el cambio porcentual de la cantidad demandada. Ejemplo: turismo.

Otro factor importante dentro del marketing lo constituye la compra. Existen diferentes clases de compras y de técnicas que las organizaciones pueden utilizar para obtener ganancias:

1. **Compra por Impulso:** El placer de la compra es uno de los motivos de la misma. No incluye reflexiones previas.
    - a. *Técnicas:*
      - buena ubicación
-

- 
- buen precio
  - buena campaña publicitaria
- b. *Ejemplo:* discos compactos
2. **Compra Racional:** Compras que requieren una reflexión previa. El motivo básico de esta compra será la conveniencia del satisfactor (producto).
- a. *Técnicas:*
- Imagen sólida , buena calidad
  - Precio acorde con la competencia
  - Plazos de entrega viables
  - Completo servicio de post-venta incluyendo garantía.
- b. *Ejemplos:* seguros, terrenos, etc.

Los contactos internacionales, cada día más comunes, dan a los clientes una experiencia de primera mano con respecto a los servicios globales de todo tipo y crean consumidores informados, sofisticados y exigentes; ellos se encargan de informar a los consumidores de su país de origen cuáles son las opciones de las que disponen en el mercado global, ayudando a difundir y homogeneizar las necesidades y preferencias creando al mismo tiempo la demanda de productos y servicios globales. Una respuesta necesaria a un cliente global cada vez más informado, sofisticado, cauteloso y consciente del valor es el concepto estratégico de la entrega. Este concepto ha ayudado a poner una vez más en el centro del escenario a la orientación al cliente en la que se basó el antiguo concepto de marketing. Pero además le agregó la noción fundamental de que la estrategia de entrega de valor de la empresa debe basarse en aquellas aptitudes o habilidades que la distinguen de la competencia, que constituyen la fuente de una ventaja competitiva única y sostenible; habitualmente, el producto físico en sí es sólo una parte del sistema total de entrega de valor al cliente; las expectativas de los consumidores giran en torno de los aspectos del producto que se relacionan con el servicio. La capacidad de una empresa para manejar su ventaja competitiva está comenzando a viajar en el asiento de atrás, desde el punto de vista estratégico, a medida que la capacidad para controlar el conocimiento y la información se traslada al asiento de adelante. Por tanto es el mercado, y no la empresa, la que define el concepto estratégico, donde los consumidores son quienes evalúan permanentemente las ofertas competitivas de un producto o servicio, también sus propias necesidades y preferencias, que van cambiando mientras siguen aprendiendo, por ello se puede afirmar que el producto es una variable, mientras que el cliente es el elemento fijo.

Por consiguiente contar con una base de conocimiento sobre los clientes, sus características, necesidades y preferencias será la clave del éxito para las empresas del futuro. Es el esfuerzo para

---

---

facilitar las relaciones de intercambio y satisfacer los deseos de los clientes de que hay que servirles bien. Los servicios se han convertido en parte importante para la economía, por lo que se tiene a poner mas atención al marketing dentro de las organizaciones.

En la práctica se conocen diferentes definiciones de mercado, estas varían de acuerdo al área de conocimiento que se utiliza al concepto y a los criterios de los autores que han tenido la preocupación de buscar una definición adecuada para este concepto de mercado, como mejor le parece o le conviene. Cuando un accionista habla de mercado se refiere al mercado de valores o de capital: un mercado es donde se reúnen oferentes y demandantes. Según ellos es en el mercado donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y demanda. Para efectos de la mercadotecnia, un mercado está constituido por personas con necesidades por satisfacer, estando dispuestas a adquirir o arrendar bienes y servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes les proporcionen dichas satisfacciones. Todas estas definiciones coinciden en tres aspectos:

1. La presencia de uno o varios individuos con necesidades y deseos.
2. La presencia de un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
3. La presencia de personas que ponen los productos a disposición de los individuos con necesidades a cambio de una remuneración.

Se conocen diferentes tipos de mercados: mercado del consumidor, mercado del productor o industrial, mercado del vendedor, mercado del gobierno y mercado internacional. Pero en la práctica se antepone la palabra mercado a lo que se produce o maneja una empresa. Por lo tanto, existen tantos mercados como productos hallan; es decir, la clasificación depende del tipo de empresa de que se trate. Las empresas deben tener identificado geográficamente su mercado y para ello, en la práctica, los mercados se dividen en:

- Mercado internacional: es aquel que comercializa bienes y servicios en el extranjero.
- Mercado nacional: es aquel que efectúa intercambio de bienes y servicios en todo el territorio nacional.
- Mercado regional: es aquel que cubre zonas geográficas determinadas libremente, y que no necesariamente coinciden con los límites políticos.
- Mercado de intercambio comercial al mayoreo: es aquel que se desarrolla en áreas en que las empresas trabajan al mayoreo dentro de una ciudad.

Segmentar un mercado, es descomponer el mercado potencial de un producto o servicio, en un numero de subconjuntos lo más homogéneos posibles con el fin de permitir a la empresa adaptar su

---

---

política de marketing a cada uno de los subconjuntos. Un buen conocimiento del mercado y del comportamiento del consumidor, constituye la primera etapa de la puesta en marcha de una política de marketing.

El Marketing ha evolucionado en cuatro épocas muy distintas y esta misma clasificación puede aplicarse a las empresas en sus diferentes estadíos:

### **Época de la producción:**

1. La empresa está orientada hacia la producción misma. De manera general, la demanda es mayor que la oferta.
2. Consta de cuatro fases; ésta se inicia con la llegada de los primeros pobladores a Norteamérica y termina a principios del siglo XIX, con el inicio de la gran depresión en la década de 1830.
3. En la primera fase o *de subsistencia*, se podía consumir lo que se producía para sí mismo; la mayor preocupación era producir lo suficiente para poder sobrevivir. A medida que se van formando pequeñas poblaciones, comienza un intercambio más allá de la familia.
4. La segunda fase se conoce como *fase de trabajo sobre pedido*; la producción y el consumo se volvieron actividades separadas. Los clientes decían a los productores lo que querían y estos ofrecían sus productos "a la medida del cliente". Los productos eran vendidos antes de producirse.
5. Luego existe una tercera fase o *de producción para el mercado*. En ésta los productos comenzaron a hacerse antes de las órdenes del cliente.
6. En la segunda mitad del siglo XIX, se empiezan a sentir los efectos de la Revolución Industrial y comienza la fase de producción masiva para el mercado cuya idea básica era que los costos unitarios de producción disminuían a medida que se incrementaba el volumen de salidas. Los productores empezaron a dirigirse a intermediarios para encontrar clientes. Esta cuarta fase duró hasta principios del siglo XX.

### **Época de las ventas:**

1. La depresión hizo evidente que el problema fundamental de la economía ya no era fabricar suficientes productos, sino más bien venderlos. En esta etapa, el abastecimiento de la oferta era mayor que la demanda. Fue la época de la "*venta a toda costa*" y esto dio lugar a que los consumidores se rebelaran y surgió el "*consumerismo*", movimiento que se crea para
-

---

fortalecer el poder de los consumidores relativo al poder de los productores y vendedores. Se promulgaron leyes y regulaciones para proteger a los consumidores y en contra de las empresas que utilizaran anuncios engañosos y prácticas de venta engañosas o falsas.

2. Con el inicio de la Segunda Guerra Mundial escasearon los productos de consumo debido a que las líneas de producción fueron convertidas a la producción militar. Después de la guerra, los consumidores estaban ansiosos de gastar dinero en los productos de consumo que empezaron a aparecer, por tanto el mercado del vendedor continuó por un tiempo más.

### **Época de la mercadotecnia:**

1. Hacia la mitad del siglo XX, los productores empezaron a reconocer la ventaja de la estrecha relación con el cliente y se hizo claro que habría que investigar el mercado para aprender acerca de los deseos de los clientes potenciales.
2. En esta etapa, varias actividades pasan a la esfera de acción del director de mercadotecnia., como por ejemplo, el control de inventarios, servicios de almacén y algunos aspectos de la planeación del producto.
3. Las condiciones sociales y económicas de las décadas 70 y 80 del siglo pasado desembocaron en una cuarta etapa.

### **Época de la responsabilidad social y la orientación al ser humano.**

1. Esta etapa presupone que se debe actuar de manera socialmente responsable si quiere tener éxito e incluso sobrevivir. Las presiones externas (descontento de los consumidores, la preocupación por los problemas ambientales y las fuerzas político-legales) influyeron en los programas de mercadotecnia, tratando de ofrecer una mejor calidad de vida y no sólo un nivel más alto de vida, la conservación y distribución de los recursos escasos y el interés por la gente.
  2. De ahí que se introduzcan en la actualidad el concepto humano, el concepto de consumo inteligente y el concepto de imperativo ecológico. He aquí las bases del concepto de mercadotecnia social. La misma sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas con más eficacia y eficiencia que los competidores y hacerlo de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores.
  3. El concepto de mercadotecnia social requiere que se consideren no sólo los deseos de sus clientes sino también los deseos de otras personas cuyo bienestar se afecta por sus
-

---

operaciones, es decir, hay que hacer más compatible el concepto con el de responsabilidad social en un mundo como el nuestro que se caracteriza por el deterioro ambiental, escasez de recursos, inflación, etc.

#### 4. El Plan de Marketing.

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. No se puede olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (finanzas, producción, calidad, personal, etc.)

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

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 sea diferente, en un proceso de adaptación continuo. Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen, se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones. Las crisis económicas con sus implicaciones en las cifras de ventas sin que la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones.

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos o nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos en las pequeñas y medianas empresas debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión. 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 refiere 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 los largo del tiempo. Como tal, tiene un alto grado de coincidencia con la estrategia de la empresa y puede ser considerada como una parte integral de la perspectiva de estrategia de aquella. Y por esto va de la mano el Plan de Marketing, a modo de que pueda establecerse la forma en que las metas y objetivos de la estrategia se puedan materializar.

La diferencia de las estrategias de marketing es que desempeñan un papel fundamental como frontera entre la empresas y sus clientes, competidores, etc. El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un numero de desarrollos mas o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera Boston Consulting Group (2001), el desarrollo de estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.

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

El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en éste prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; e ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

Al contrario de un plan de ingeniería, el Plan de Marketing no esta sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele se el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En

---

---

este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos. Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

- o **Compleitud:** Lo que interesa esta en el Plan.
- o **Buena organización:** Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipo 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 él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. 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, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa (Cohen, 1989).

A continuación se puede encontrar respuesta a la interrogante acerca de cual debe ser la **finalidad** de un Plan de Marketing:

- o **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.
  - o **Control de la Gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente esta sucediendo.
  - o **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.
  - o **Captación de recursos:** De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
  - o **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.
-



- 
- o **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. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
  - o **Analizar los problemas y las oportunidades futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

A su vez, los **objetivos** de un Plan de Marketing se pueden resumir como sigue:

- Tener un documento de presentación de un proyecto para potenciales inversores o socios, o para los directivos de la empresa quienes serán los que decidan si se sigue adelante con el mismo o no.
- Estar seguros que el proyecto es viable financieramente, esto tanto para nosotros mismos, como para las personas a quienes se les está presentando.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento.

Existen ciertas dificultades que no se pueden obviar en cuanto a la implantación del plan de marketing. Así mismo conviene identificarlas con el fin de prevenirlas. Las más conocidas son las siguientes:

- Objetivos mal definidos o desmesurados
  - Falta de medios técnicos, humanos o financieros
  - No prever la posible reacción de la competencia
  - No disponer de planes alternativos
  - Poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones
  - Falta de implicación por parte de la Dirección
-

- 
- No establecer controles adecuados
  - Personal poco motivado o formado
  - Target inadecuado
  - Falta de previsión en cuanto a planes de contingencia
  - Escasa información del mercado
  - Análisis de la información poco preciso
  - Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios
  - Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa

El momento propicio para desarrollar un plan de marketing está en dependencia de en qué etapa del ciclo de vida del producto la empresa se encuentra. Será este momento el punto de partida para la confección del mismo, donde en cada etapa se fijará la estrategia de la siguiente manera:

- **Etapas Iniciales:** penetrar el mercado o atraer inversores.
- **Etapas de Crecimiento:** ganar mercado y generar rentabilidad.
- **Etapas de Madurez:** Aumentar la rentabilidad / productividad.
- **Etapas de Declinación:** Valuación de la empresa.

#### 1.4.1. Enfoque Estratégico del Marketing

Para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

---

---

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Manifiesta además que.” Hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital...”. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que definida como (el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa).

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre en la mano de la innovación y la creación de valor añadido. No se crea una óptica más, sino que se aporta un valor añadido a lo que existía en ese momento.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

El marketing estratégico está para dar soluciones y ayudar a la hora de tomar decisiones con una carga social y económica mucho más positiva de la que tiene en estos momentos en el ámbito Político, según Rafael Muñiz González Presidente de Foro Internacional de Marketing.

Se define como proceso de planeación estratégica “al programa general de acción y despliegue de recursos para logre objetivos completos” ...“*el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos, la determinación de los objetivos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas*” (Prado Dueñas, 2001), aunque no existe un criterio unificado, la mayoría de los autores consultados coinciden en que la planeación estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente, y que pasa sucesivamente por tres fases, las cuales Godet (1990) define como:

### **Fase Estratégica**

Se determinan la misión y los objetivos del centro a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnostico interno, así como de las amenazas y oportunidades derivadas del entorno cambiante que lo rodea.

---

---

## **Fase Operativa**

Realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.

## **Fase Presupuestada**

Asignan los recursos correspondientes a los objetivos de desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control. Síntesis todo el proceso de planeación consiste en “estudiar para decidir en el presente que hacer, en el futuro, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará.”

Por la velocidad de los cambios del entorno se hace necesario que el marketing estratégico debe buscar estrategias sólidas, crear un sistema de vigilancia del entorno, buscar las capacidades adaptación al cambio y renovar los productos – mercados. De igual forma llegar a un consenso en enmarcar dentro de la fase estratégica el análisis de la cartera de producto o negocios de la organización, donde se define la posición estratégica de los mismos en función del porvenir de las actividades en las que se encuentra la institución.

La organización, en su totalidad, puede considerarse como una cartera de productos (negocios), y un paso clave de la planeación estratégica es una evaluación de los productos individuales de esa cartera, el análisis de la cartera se efectúa para identificar el estado actual de cada producto (negocio) y determinar su papel futuro en la organización. Esa evaluación proporciona así mismo, una guía a la dirección al diseñar las estrategias y tácticas para cada producto.

La dirección de la organización siempre cuenta con recursos limitados para el desarrollo de cada uno de sus productos, en consecuencia, necesita saber cómo asignarlos, De esta forma, el análisis de cartera tiene como objetivo ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre cuáles productos han de ser estimulados para continuar su desarrollo o crecimiento, a cuales hay que conservar y cuáles es preciso descontar.

La estrategia es un proceso que busca definir un ángulo competitivo a favor del cliente y en contra de la competencia -es de afuera hacia dentro; la planeación típicamente es un proceso de adentro hacia fuera.

---

---

De lo más relevante los comentarios de Porter, están abundantes de un léxico propio de un mercado y que confirma que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategia de negocios. Es decir, una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico.

Porter habla de Posicionamiento -término acuñado por los mercado logo Ries y Jack Trout-. Habla de Proposición de Valor, de Diferenciación, de Relaciones con Clientes (Porter, 1990).

A continuación se presenta un resumen de los Seis Principios del Posicionamiento Estratégico según Porter.

1. *"Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo".*

Este punto confirma que en los negocios se está y se quiere estar por las utilidades que generan. A este respecto la crítica mas constante hacia Porter es su afirmación de que las utilidades son producto de una ventaja competitiva sustentable; y sus críticos cuestionan la sustentabilidad frente a la flexibilidad de buscar ventajas nuevas antes de que se erosionen.

2. *"La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes".*  
La diferenciación es el corazón del marketing. Ser el único es mejor que ser el mejor.
3. *"La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor".*

Aquí Porter lleva la diferenciación en la propuesta de valor - más enfocada al cliente externo-, a la ejecución, procesos y formas de trabajo -parte interna, para lograr que efectivamente se cumpla con la promesa.

---

- 
4. *"Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio".*

Este punto confirma "La Ley del Sacrificio", práctica común en el marketing y que se aplica por las empresas más exitosas del planeta. O se es una cosa o se es otra.

5. *"La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este encajamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar".*

Equipos de personas compiten con otros equipos . En la medida que se integre el equipo, la cadena, la perspectiva y las necesidades del último consumidor, se podrán diseñar esfuerzos conjuntos afinados al mercado, el destino final de cualquier producto.

6. *"La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La reinversión corporativa frecuente, es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad."*

La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen; todos estos son elementos claves para poderse posicionar en un mundo saturado de mensajes, productos y marcas.

#### **1.4.2. Etapas del Plan de Marketing.**

Debido al carácter interdisciplinario del marketing, así como al diferente tamaño y actividad de las empresas, no se puede facilitar un programa estándar para la realización del Plan de Marketing, ya que las condiciones de elaboración que le dan validez son variadas y responden, por lo general, a diferentes necesidades y culturas de la empresa. Ahora bien, como líneas maestras aconsejo no

---

---

emplear demasiado tiempo en la elaboración de un plan de marketing que no se necesita; no debemos perdernos en razonamientos complicados; se debe aplicar un marketing con espíritu analítico pero a la vez con sentido común; no debemos trabajar con un sinnúmero de datos, sólo utilizar los necesarios; y, lo que es más importante, conseguir que sea viable y pragmático.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo de humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha. En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en el cuadro del Anexo 2 se incluye las más importantes según el criterio del autor de esta tesis.

#### **(a) Análisis de la Situación**

El área de marketing de una organización no es un departamento aislado y que opera al margen del resto de la empresa. Por encima de cualquier objetivo de mercado estará la misión de la empresa, su definición vendrá dada por la alta dirección, que deberá indicar cuáles son los objetivos corporativos, esto es, en qué negocio estamos y a qué mercados debemos dirigirnos. Éste será el marco general en el que se debe trabajar para la elaboración del plan de marketing.

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: durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que, en la actualidad, existen alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- Un análisis DAFO: estudiado en el capítulo correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencia ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejado no sólo la situación actual sino el posible futuro.
- Análisis de la matriz RMG: este análisis intenta evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa. De no contemplarse en su justa medida, llega a producir fuertes pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente, los profesionales del marketing siempre plantean que «el mercado siempre pasa factura».

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:
    - (a) Situación socioeconómica.
    - (b) Normativa legal.
    - (c) Cambios en los valores culturales.
    - (d) Tendencias.
    - (e) Aparición de nuevos nichos de mercado.
  - Imagen:
    - (a) De la empresa.
    - (b) De los productos.
    - (c) Del sector.
    - (d) De la competencia.
    - (e) A nivel internacional.
  - Cualificación profesional:
    - (a) Equipo directivo.
    - (b) Colaboradores externos.
    - (c) Equipos de ventas.
    - (d) Grado de identificación de los equipos.
  - Mercado:
    - (a) Grado de implantación en la red.
    - (b) Tamaño del mismo.
    - (c) Segmentación.
    - (d) Potencial de compra.
    - (e) Tendencias.
    - (f) Análisis de la oferta.
    - (g) Análisis de la demanda.
-

---

(h) Análisis cualitativo.

- Red de distribución:
    - (a) Tipos de punto de venta.
    - (b) Cualificación profesional.
    - (c) Número de puntos de venta.
    - (d) Acciones comerciales ejercidas.
    - (e) Logística.
  - Competencia:
    - (a) Participación en el mercado.
    - (b) PVP.
    - (c) Descuentos y bonificaciones.
    - (d) Red de distribución.
    - (e) Servicios ofrecidos.
    - (f) Nivel profesional.
    - (g) Imagen.
    - (h) Implantación a la red.
  - Producto:
    - (a) Tecnología desarrollada.
    - (b) I + D.
    - (c) Participación de las ventas globales.
    - (d) Gama actual.
    - (e) Niveles de rotación.
    - (f) Análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...).
    - (g) Costos.
    - (h) Precios.
    - (i) Márgenes.
-

---

(j) Garantías.

(k) Plazos de entrega.

- Política de comunicación:

(a) Targets seleccionados.

(b) Objetivos de la comunicación.

(c) Presupuestos.

(d) Equipos de trabajos.

(e) Existencia comunicación interna.

(f) Internet.

## **(b) Determinación de Objetivos**

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

### *Características de los objetivos*

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- Viables: es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
  - Concretos y precisos: totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
  - En el tiempo: ajustados a un plan de trabajo.
  - Consensuados: englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
  - Flexibles: totalmente adaptados a la necesidad del momento.
-

- 
- Motivadores: al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

Existen tres tipos fundamentales de objetivos:

- Los objetivos de posicionamiento.
- Los objetivos de ventas.
- Los objetivos de viabilidad.

No todos los profesionales del marketing aceptan el término de objetivo cualitativo, pero la experiencia indica que mientras los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, son los cualitativos los que nos hacen consolidarnos en el tiempo y obtener mejores resultados en el medio y largo plazo, por ello se pueden considerar:

- *Cuantitativos*: a la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración...
- *Cualitativos*: a la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, valoración I + D.

### **(c) Elaboración y Selección de Estrategias**

Las estrategias se pueden definir aquí como 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 con vistas 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 en base al 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.

No se puede obtener siempre los mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores. Por ello, aunque la estrategia que se establezca esté correctamente definida, no significa que se tiene 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.

#### **(d) Plan de Acción**

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, 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 que se llevarán a cabo 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.

#### **(e) Establecimiento del 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.

#### **(f) Métodos de Control**

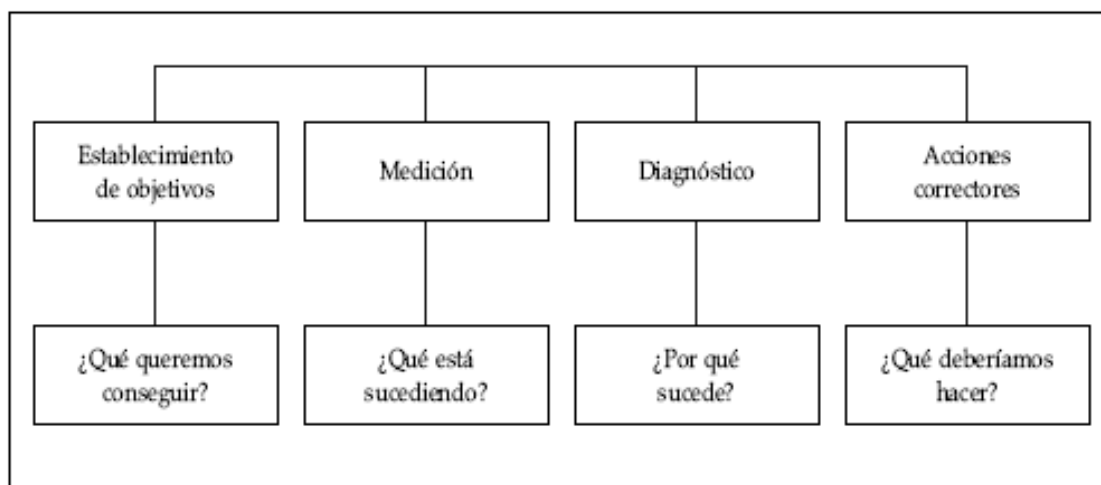
El control es el último requisito exigible a un plan de marketing. El control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar 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, se debe 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 se exponen sucintamente 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.
-

El proceso de control de manera gráfica puede observarse en el esquema propuesto por Philip Kotler (1999).



Por último, sólo resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar la retroalimentación (*feed-back*) 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 se realicen, 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.

## 5. El Marketing en Cuba

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.

Estos prejuicios resultan lógicos si se tiene en cuenta que los cambios imprescindibles que tuvieron que producirse al triunfo de la Revolución, requirieron de la desaparición de esta categoría en la gestión empresarial, ya que estaba asociada a un enfoque de ventas, situación ésta que no es la realidad actual en el mundo, en la cual el marketing transita por un enfoque estratégico y de responsabilidad social, aunque subsistan algunos otros rasgos, que nada tiene que ver con nuestra realidad socialista. Por tanto, de lo que se trata es de rescatar aquello que contribuya a los fines de nuestro proceso social y ponerlo en función de la construcción del Socialismo.



---

Aunque el marketing es aplicable en diversas esferas, resulta importante precisar que este diagnóstico refleja la situación solo de las empresas. 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.

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 toma de un conjunto de acciones que propiciaran 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., han ido conformando una forma de gestión un tanto diferente al pasado por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial.

Por tanto a partir de los años noventa del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial, 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.

A esos cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de Perfeccionamiento hace énfasis, Carlos Lage ( 2000), 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 liderean, 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 pueden resumir en los siguientes comportamientos observados:

---

**Empresa antes 1994**

Orientación al producto  
 Prioridad por la cantidad  
 Subvaloración del entorno  
 Menos centrado en los resultados económicos  
 No-necesidad de la innovación  
 Planes rígidos

**Empresa ahora 2000**

Orientación a las ventas  
 Mayor prioridad por la calidad  
 Apreciación del entorno  
 Más centrado en los resultados económicos  
 Reconocimiento de la innovación  
 Elaboración de estrategias

Si bien los resultados no son 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.

Al mismo tiempo el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocan un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial, 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.

Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas tales como:

- 1) **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 lo anterior 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.

Un estudio (Obregón, 1998) realizado a 52 empresas cubanas de diferentes sectores en 1993, reveló lo siguiente: El período 1992-93 mostró que el 72,4% de los atributos que caracterizan el comportamiento empresarial clasificaban como reactivos, el 26,7% como activos, y el resto, 0,9% como proactivos. Entre los atributos proactivos se encontraban el análisis estratégico, la participación en la dirección (sobre todo en la solución de problemas técnicos) y la creatividad. A fines de los 90 se observan cambios favorables en las tendencias del mercado de consumo, sobre todo en divisas, de una orientación a las ventas (contra una marcada orientación al producto anterior) y cierta preocupación por el cliente, aunque éste aún no constituye el eje central de la filosofía estratégica de las organizaciones, por ser éste un mercado regido por la oferta.

2) **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 venta, 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 no permita 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 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 de productos.

- 3) **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 horror, 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.

Por último 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 esta atentando contra sus propios productos o servicio y en definitiva contra la imagen de la empresa.

- 4) **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.
-

Por último, sin pretender ser conclusivos, las principales causas, en opinión del autor antes mencionado, que están presentes en la aparición de estos problemas, se pueden identificar como:

1. 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 (objeto de este trabajo), esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
  2. Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
  3. 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.
  4. Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
  5. Excesiva centralización en la toma de decisiones.
  6. Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
  7. Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
  8. Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
  9. Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.
-

---

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPITULO I

1. Es preciso profundizar en la teoría del Marketing Estratégico en las condiciones del entorno cubano actual y en específico en las empresas estatales.
  2. Se debe continuar la implementación de las estrategias en las Empresas cubanas que desarrolle en la organización y en sus individuos la conciencia de que el cliente es la razón de ser para el desarrollo del marketing y de todas las actividades que la misma lleva a vías de hecho.
  3. Los métodos y herramientas del Marketing permiten identificar el potencial de las empresas para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que poseen o a la que pueden acceder.
  4. 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.
  5. 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.
-

---

## CAPITULO II: DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

### 2.1 Estructura del Plan de Marketing

El plan de marketing es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha. El proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de marketing difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizarlo son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valorar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Se debe tener en cuenta que el plan de marketing no es la panacea que hace que se incrementen las ventas de una organización, sino el fruto de una planificación constante con respecto a sus 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 en base a un plan de marketing. Si se atiene a la definición anteriormente expuesta, para la realización de un plan de marketing se deben seguir los siguientes pasos:

Contestar a la pregunta: **¿dónde estamos?** Esto requiere la realización del análisis de la situación, tanto interno como externo a la empresa, en el que se pueden deducir las oportunidades y amenazas

---

---

que se le pueden presentar a la misma, así como las fortalezas y las debilidades propias; esto es, estar en condiciones de realizar un análisis DAFO, así como otros análisis que resulten pertinentes.

La segunda pregunta a la que debemos contestar es: **¿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.

Una vez planteados los objetivos, se debe contestar a la tercera pregunta: **¿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 implica 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 espera obtener, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.

Para poder asegurarse de que se están alcanzando los objetivos previstos por el plan y que las estrategias y tácticas seleccionadas son las más apropiadas, se debe establecer procedimientos de seguimiento y control al 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 Creación del Plan de Marketing

De manera sintetizada se puede decir que un plan de marketing debe contar con las siguientes etapas (Fuentes, 2002): (ver Anexo 2)

- Resumen Ejecutivo
  - Análisis de la Situación Actual del Mercado
-



- 
- Objetivos de marketing
  - Estrategias de Marketing
  - Programa de acciones
  - Presupuesto
  - Control

Cada una de estas sesiones se explicara a continuación:

### 2.2.1 Resumen Ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales. Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

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

El objetivo del resumen ejecutivo es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene. El resumen ejecutivo es la tarjeta de presentación de la empresa. Explica en dos folios la viabilidad de tu idea inicial. En él se describen en uno o dos párrafos estos puntos:

- La empresa: Nombre jurídico y comercial, actividad, forma jurídica y localización geográfica, sin olvidar la justificación de ambas elecciones. Nombre de los socios, su experiencia en el sector y su participación en el capital social. Filosofía, cultura corporativa y objetivos a corto y largo plazo.
-

- 
- El producto o servicio: Que necesidad cubren, a quién van dirigidos y diferencias con la oferta de la competencia. Menciona las patentes y licencias, tanto si están otorgadas como si están en proceso de tramitación.
  - El sector de actividad: Crecimiento, madurez y riesgos (ventajas y desventajas) que ofrece.
  - La competencia: Empresas competidoras -actuales y potenciales-, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compites con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta).
  - Público objetivo: Tamaño y tendencia, descripción demográfica y sociológica...
  - Plan de Marketing y Ventas: Estrategias de marketing, comunicación, precio, comercialización, política de atención al cliente y servicio postventa.
  - Plan de operaciones / producción: Describe cómo fabricarás tu producto, el control de la calidad, la gestión del stock, I+D y si es una empresa de servicios: qué ventajas ofrecen, cómo los vas a diferenciar, etc.
  - Recursos humanos: Número de empleados, política de selección, perfil de los candidatos, retribución.
  - Plan económico-financiero: Inversión inicial, fuentes de financiación internas y externas, punto de equilibrio, rentabilidad y beneficios a cinco años vista.

### 2.2.2 Análisis de la Situación Actual del Mercado

El objetivo de esta etapa es la de describir el mercado, segmento o público objetivo, el número de clientes potenciales, dónde viven, cómo es su estilo de vida, cuál es su tendencia y frecuencia de compra, etc., sin olvidar las previsiones de crecimiento. Presenta datos relevantes de mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno.. Una vez establecido este marco general, se deberá recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la organización, lo que 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, etc. 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 se haga 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 individual, la herramienta comparativa y de análisis es la cuota de mercado.
  - **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.
  - **Situación competitiva:** Se identifican los principales competidores y se describe en término 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 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. (ver Anexo 12)
  - **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:

- o **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 venta. Estos bienes deben emplazarse en lugares que proporciona utilidad a los clientes.
- o **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.
- o **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 competidora, 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 se pasa 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. El análisis del sector o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
  - Las tendencias del mercado.
  - El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
  - Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.
-

---

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización. Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

A continuación se procederá a explicar cada uno de ellos.

- **Fortalezas:** Principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales apoyarse 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.

Una vez determinado el tipo de producto o servicio que se quiere ofertar, se deberá encuadrar la actividad en alguno de los sectores económicos ya existentes. Es muy importante tener un amplio conocimiento del sector o sectores donde vamos a desarrollar nuestra actividad. En efecto las tendencias y perspectivas de las empresas del sector afectarán sin duda al futuro de la empresa.

El contenido del análisis del sector explica cómo ha evolucionado el sector en el pasado y cuáles son sus perspectivas, ventajas y desventajas, riesgos y oportunidades estratégicas. En él se describe su:

- **Grado de Madurez:** Se establece si la empresa operará en un sector emergente, en pleno crecimiento, maduro o en declive, y se evalúa tus objetivos en ese contexto.
- **Sensibilidad a ciclo económico y estaciones:** Analiza si la empresa está inmersa en un sector sensible a ciclos económicos, ya sean nacionales o internacionales, y cómo le pueden afectar.

Existen además, otros aspectos importantes es la estacionalidad, referidos principalmente a la mejor época de ventas. Explican cómo pueden afectar esos cambios al negocio y qué medidas se deben tomar al respecto, teniendo un fuerte impacto en la tesorería.

- **Evolución Tecnológica:** Aunque los cambios tecnológicos sean difíciles de prever, nunca está de más tener en cuenta las tendencias a elaborar las estrategias adecuadas.
-

- 
- **Entorno Legislativo:** Analiza si tu negocio se verá afectado por nuevas regulaciones, licencias, certificaciones de calidad, tanto a escala nacional como de la Unión Europea.

### 2.2.3 Determinación de los Objetivos del Marketing

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 necesario determinar los objetivos, el cual 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 tu institución y los resultados del análisis que hemos estado realizando.

Hay que recordar esta regla ineludible: 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 externo e interno 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.

#### 2.2.4 Elaboración y Selección de Estrategias

Mientras Kotler (1997) opina que *“la estrategia de marketing comprende los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocios en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión de marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing “*

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 en base al 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 estrategia que puede adoptar una empresa, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No se puede 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 se establezca esté correctamente definida, no se puede tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo. (ver Anexo 6)

Las instituciones tienen que decidir también cómo dividir el presupuesto total de marketing entre las distintas herramientas del marketing mix, uno de los conceptos claves en la teoría moderna del marketing que se podría definir de la forma siguiente:

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las instituciones para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo. Existen docenas de herramientas de marketing, McCarthy (1981) popularizó una clasificación de las mismas en cuatro

---



---

grupos que denomino las cuatro P's: producto (product), precio (price), distribución (place) y promoción (promotion). (ver Anexo 5)

No todas las variables de marketing se pueden ajustar y modificar a corto plazo. Las variables varían en su capacidad de ajuste. Así, las instituciones pueden variar sus precios, tamaño, fuerza de ventas y gastos de publicidad a corto plazo, pero sólo pueden desarrollar nuevos productos y modificar sus canales de distribución a largo plazo. Así pues, las empresas hacen pocos cambios de su marketing mix a corto plazo, menos de lo que la cantidad de variedades de marketing mix sugiere. El mix de producto es la herramienta más básica del marketing e incluye la oferta tangible una vez definidos la calidad del producto, el diseño, las características, la marca, el envase y el etiquetado.

Un componente fundamental del marketing-mix es el precio, es decir, lo que el cliente tiene que pagar por el producto. El precio tiene que ser superado por el valor percibido de la oferta o los compradores acudirán a la competencia a la hora de la elección.

La distribución, otra herramienta del mix de marketing, supone las diversas actividades de que las instituciones desarrollan para hacer el producto accesible en tiempo y lugar al público objetivo. Deben identificar, comprender y conocer cómo toman sus decisiones los distintos tipos de minoristas, mayoristas y empresas que hacen la distribución física.

La promoción, la cuarta herramienta del marketing mix, supone las distintas actividades que desarrollan las instituciones para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para comprar. En sentido, las instituciones tienen que contratar, entregar y motivar vendedores que promocionen sus productos a intermediarios y otros compradores, tienen que establecer programas de comunicación y promoción que incluyan publicidad, marketing directo, promociones de ventas y relaciones públicas.

Finalmente los especialistas en marketing deben decidir el reparto de su presupuesto de marketing entre los diversos productos, canales, medios de promoción y áreas geográficas.

Existen diversos tipos de estrategia que puede adoptar una empresa, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No se puede 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 se establezca esté correctamente definida, no se puede tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo. (ver Anexo 6)

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 permitirá conocer si se obtiene 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 responsable 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 organización 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 continuación, el autor de esta tesis propone a continuación algunas posibles orientaciones estratégicas que pueden contemplarse, tanto de forma independiente como combinadas entre sí:

- Entrar en Internet.
  - Eliminación de productos menos rentables.
  - Modificar productos.
  - Ampliar la gama.
  - Apoyar la venta de los más rentables.
  - Centrarse en los canales más rentables.
  - Apoyar la venta de productos «estrella».
  - Cerrar los productos-servicios 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.

#### 2.2.4.1 Estrategias 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.

#### 2.2.4.2 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.

#### 2.2.4.3 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.

#### 2.2.4.4 Diferenciación a través de las personas

Las organizaciones 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.

---

---

#### 2.2.4.5 Diferenciación a través de la imagen

Las posibilidades de modificar la percepción que los consumidores tienen respecto al puede ir dirigida a modificar la imagen real o a modificar la imagen percibida.

- La imagen real se modifica alterando los atributos del producto. Muchos especialistas opinan que las diferenciaciones más importantes a promover para crear una imagen en la mente del consumidor son: mejor calidad, mejor servicio, precio más bajo, mejor valor y tecnología más avanzada.
- La imagen percibida se modifica mediante un esfuerzo comercial. Cuando los productos y sus servicios son similares una forma de diferenciarse es la forma de identificarse ante el cliente con un mensaje o una imagen diferente que requerirá de tiempo, trabajo, promoción y creatividad. Estos mensajes pueden ser símbolos, mensajes escritos o audiovisuales, etc.

### 2.3 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. (ver Anexo 5)

---

- 
- **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 que se llevarán a cabo 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.

## 2.4 Establecimiento del 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 de la empresa 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.

## 2.5 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 sucintamente 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.
-

---

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

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, 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 dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que hará a la empresa más competitiva. (ver Anexo 7)



---

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO II

1. El Plan de Marketing interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera.
  2. Define las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.
  3. Deduce las oportunidades, amenazas, fortalezas y las debilidades propias.
  4. Durante la segunda etapa se establecen los objetivos de marketing que la empresa fija para un determinado período de tiempo. Estos objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos.
  5. Mediante el mismo se determinan los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.
  6. Detalla los medios de acción, siendo consecuencia de la estrategia elegida.
  7. Se declaran los componentes del marketing mix.
  8. Como último paso, se deben traducir los objetivos y planes de acción en términos de costos y resultados, así se podrá determinar cuál es el beneficio y rentabilidad de la empresa.
  9. Se establecen procedimientos de seguimiento y control al 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.
-

---

## CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.

### 3.1 Resumen Ejecutivo

La Empresa Cereales Cienfuegos es la única de su tipo en la región central y una de las cinco de todo el país, fundada desde 1976 y enclavada en la zona Industrial No. 2 del Municipio de Cienfuegos, en la provincia de igual nombre. Es una empresa con dependencia nacional, subordinada a la Unión Molinera perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia (MINAL). Desde su creación ha tenido como función abastecer de harina de trigo una amplia región del país, producto este obtenido a partir del procesamiento del trigo como cereal y empleado en la elaboración de alimentos, además de la obtención de un subproducto nombrado salvado de aflecho destinado principalmente para consumo animal.

El Objeto Empresarial está aprobado según Resolución No. 289/ 2001 de fecha 16 de Abril del 2001, dictada por el Ministerio de Economía y Planificación la que define el mismo para la Unión Molinera y las empresas que la integran pertenecientes al Ministerio de la Industria Alimenticia, como :

- o Realizar el proceso de molinación del trigo en grano para la producción y comercialización mayorista en ambas monedas, la producción de harina para el consumo humano y otros productos derivados de este proceso .
- o Prestar servicios de descarga, portuarios y de almacenaje de cereales.

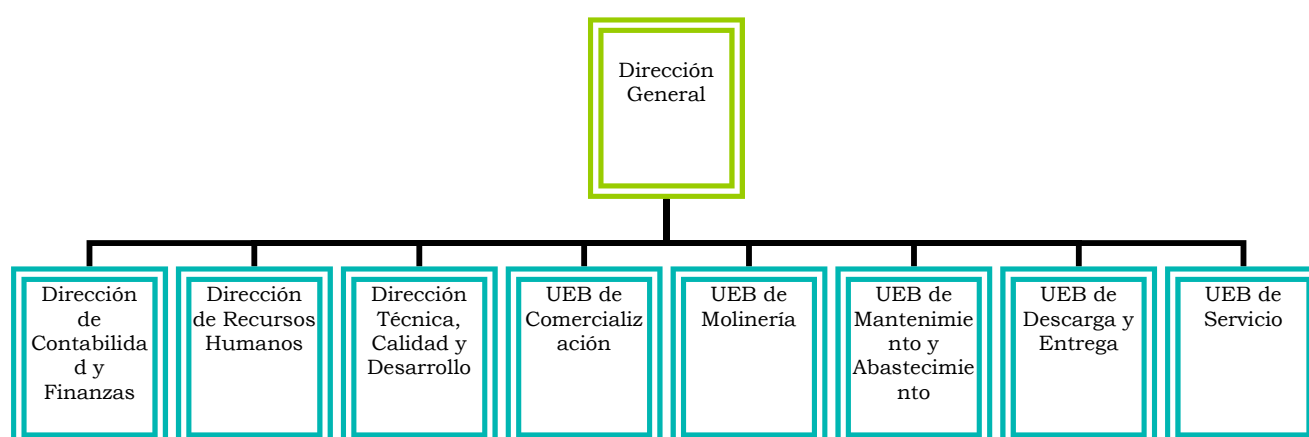
La Misión de la empresa es *“Ejecutar la descarga, almacenaje y entrega de cereales así como la molinación del trigo para satisfacer las necesidades de los clientes con un precio competitivo de los productos y/o servicios que se oferten tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible”*. A su vez su Visión se define como *“La visión de la empresa se define como el siguiente estado deseado en el tiempo presente:*

1. *Cuenta con una tecnología que será renovada por un proceso de inversión capital, la que garantizara altos niveles productivos, con calidad y eficiencia.*
  2. *La Empresa tiene aplicado un sistema integrado de gestión de los recursos humanos que le posibilitan obtener crecientes resultados.*
  3. *La Empresa realiza un sostenido y eficiente trabajo de mantenimiento y reparación del equipamiento industrial así como en el aseguramiento de los recursos que garantiza mantener en óptimas condiciones toda la Empresa.*
-

- 
4. *Los servicios de descarga de cereales que ofrece la Empresa son reconocidos como los mejores del país en su tipo.*
  5. *La empresa cuenta con un nivel de automatización que será mejorado en el proceso de inversión.*
  6. *Los indicadores de eficiencia están en correspondencia con la media internacional.*
  7. *Los clientes están satisfechos con los productos y servicios que se ofertan.*
  8. *Los productos en el mercado en divisa se insertan con mayor calidad y competitividad.*
  9. *Los trabajadores de la Empresa poseen un alto grado de motivación y satisfacción de los trabajadores.”*

### 3.1.1 Estructura de la entidad

La Empresa Cereales Cienfuegos está compuesta por tres direcciones y cinco Unidades Estatales de Base (UEB), como se puede observar en el siguiente organigrama.



### 3.1.2. Objetivos Estratégicos hasta el 2010.

Los Objetivos Estratégicos de la Empresa hasta el 2010 son:

1. Lograr paulatinamente un incremento en la producción de harina de trigo alcanzando un total de hasta 200 000, 00 toneladas métricas. en el 2007.
  2. Instalar dos nuevas líneas de producción de 525 toneladas métricas en sustitución de la existente en el Molino No. 1, garantizando con las nuevas máquinas Empacadoras una producción de 200 000.000 Tm. de harina de trigo.
-

- 
3. Incrementar los ingresos en divisa, con el montaje de una planta de trigo inflado, comercializando el salvado fino con fines medicinales y prestando otros servicios a buques e instalar una nueva línea para el llenado de bolsas de Harina de Trigo.
  4. Continuar los trabajos para el Mejoramiento Ambiental hasta cumplir los compromisos contraídos en la adecuación de la Agenda 21.
  5. Lograr una disminución de 421.4 Mwh anual en la actividad de descarga y entrega de cereales con la implantación de una nueva línea de transportadores en el 2007.

### **3.1.3. Carpeta de Productos que oferta la Empresa**

Los productos que comercializa la Empresa de Cereales Cienfuegos son los siguientes:

1. Harina de trigo panificable para la comercialización en moneda nacional.
2. Harina de trigo panificable para la comercialización en divisas.
3. Harina de trigo panificable en bolsas de 1, 5 y 20 kg.
4. Subproducto de trigo a granel para consumo animal en ambas monedas.
5. Trigo en grano para empresas alimentarias.
6. Trigo en grano para las fábricas de piensos.
7. Maíz a granel para fábricas de glucosa.
8. Maíz a granel para las fábricas de piensos.

A su vez, la carpeta de servicios que oferta la Empresa de Cereales Cienfuegos es la siguiente:

1. Servicio de agua a las motonaves que arriben al muelle.
2. Servicio de derecho del muelle.
3. Servicio de desestiba.
4. Servicio de almacenamiento.

### **3.1.4. Diferenciación con la oferta de la competencia**

Por todo lo planteado anteriormente nuestra mayor ventaja es que nuestro producto se caracteriza por ser exclusivo en la región central, de óptima calidad y precios competitivos. A su vez, las estrategias consideradas para la diferenciación del producto son:

- Ofrecer al cliente un producto de alta calidad que satisfaga sus expectativas.
-

- Estabilidad en la producción de forma tal que el cliente pueda comprar dicho producto en cualquier época del año.

## 3.2. Análisis de la Situación Actual del Mercado

### 3.2.1. Análisis Histórico

Entre los clientes que se destacaron en el año 2006 (ver figura 3.2.1 – 1), sobresalen las corporaciones CIMEX, CUBALSE y TRD CARIBE, en el caso particular de la harina de trigo “Perla”, sus producciones fueron dirigidas en su mayoría a CUBALSE y TRD CARIBE. La corporación CUBALSE cuenta con una red de mercados especializados en productos alimenticios que le proporciona mayor solidez en el mercado, Ejemplo Mercado Habana en la provincia de Cienfuegos.

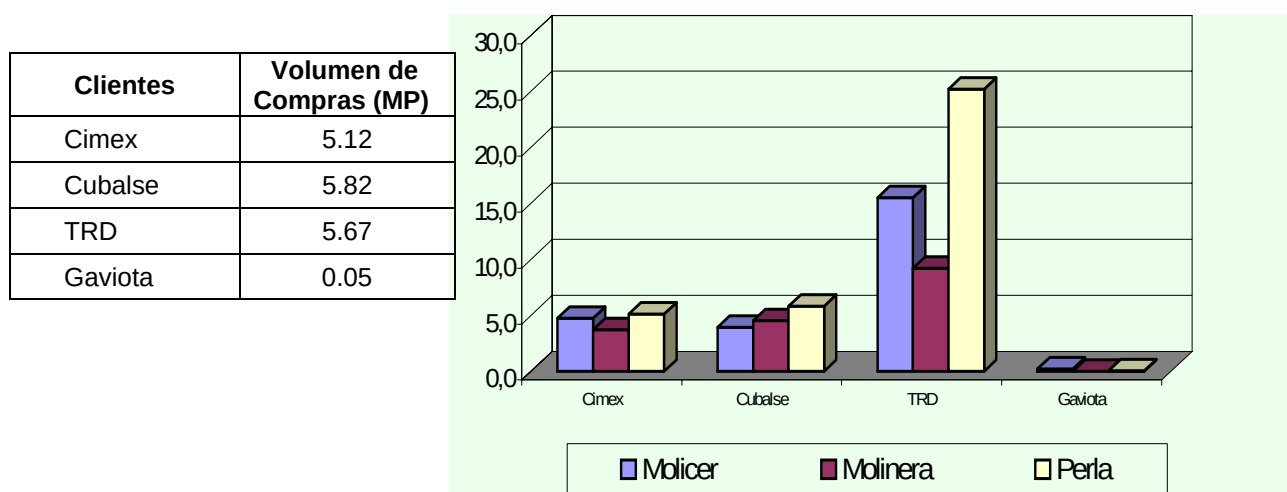
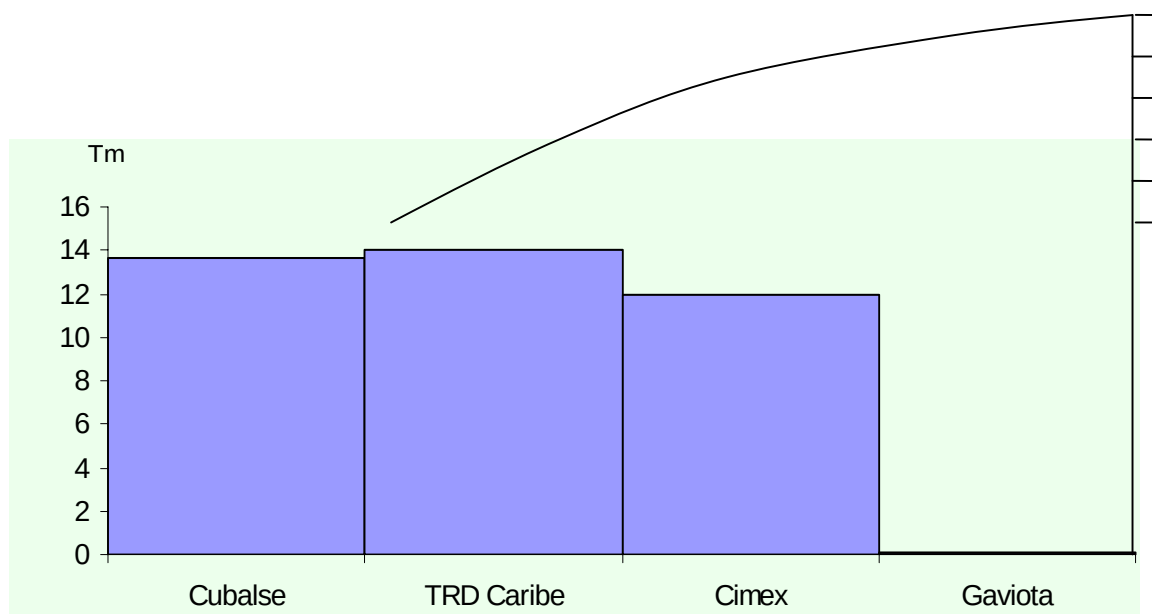


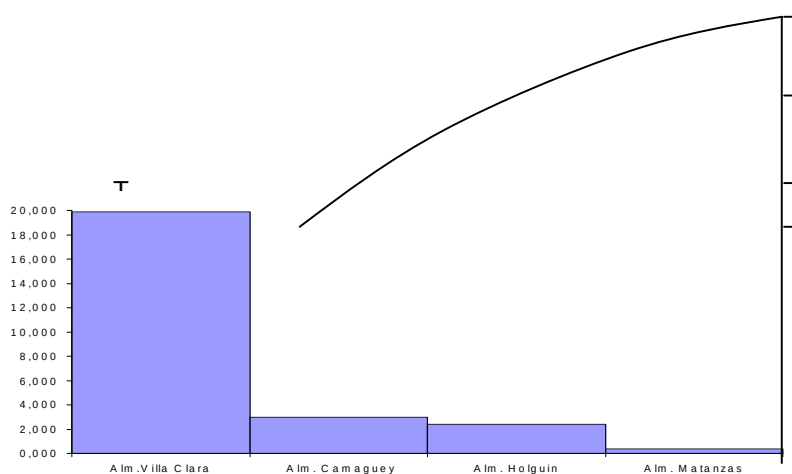
Figura 3.2.1 – 1. Comportamiento de clientes del año 2006.

Como se ha señalado anteriormente las corporaciones CIMEX, CUBALSE y TRD CARIBE constituyen entidades claves, ya que las mismas representaron el 99.7% de las ventas alcanzadas por la Empresa Cereales Cienfuegos, como se muestra en la figura 3.2.1 – 2.

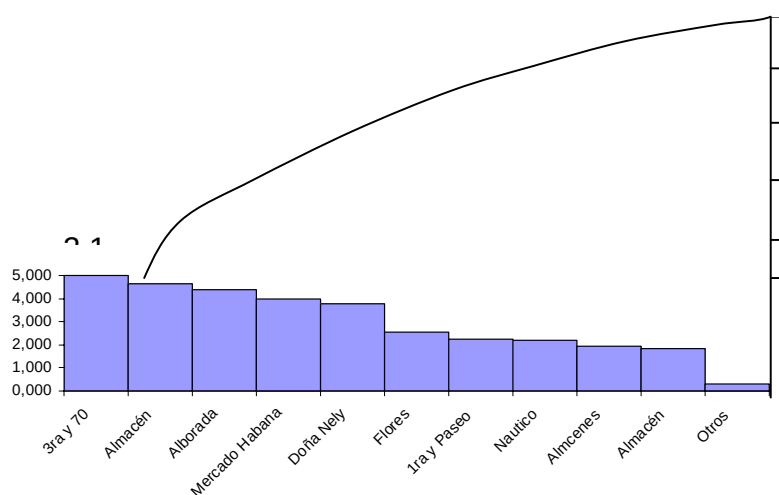


**Figura 3.2.1 – 2. Diagrama de corporaciones año 2006.**

La Empresa Cereales Cienfuegos comercializa su producto en 34 tiendas de la corporación CUBALSE (ver Anexo 3); de la relación de estas tiendas 10 representan el 70% de las ventas a estas entidades, siendo la más representativa “3era y 70” ubicada en la provincia de Ciudad de La Habana. En la figura 3.2.1 – 3 se realizó un diagrama de Pareto en el que se muestra el comportamiento de estos centros en el año 2005. En el caso de la cadena TRD CARIBE las principales entregas se realizaron a los almacenes, los que posteriormente son los encargados de enviar el producto a sus tiendas, en la figura 3.2.1 – 4 se muestra como fueron seleccionados estos almacenes. Las tiendas y almacenes más representativos serán debidamente estudiados en el desarrollo de este trabajo, pues sus criterios (voz del cliente) constituyen objetivos para involucrar al cliente en el proceso productivo.



**Figura 3.2.1 – 3 Diagrama de Tiendas (Corporación TRD) año 2006**

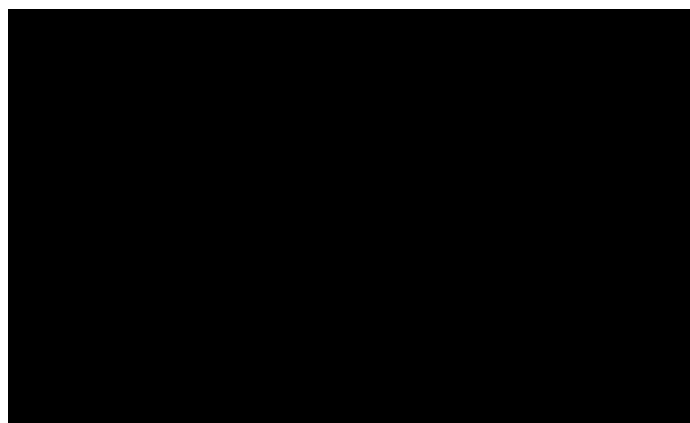


**Figura 3.2.1 - 4 Diagrama de tiendas (Corporación CUBALSE) año 2006.**

### 3.2.2. Situación Competitiva

El desarrollo de las ventas en las 3 entidades productoras de harina de trigo se puede observar en la figura 3.2.2.-1. Al analizar los resultados, se observa que "Perla" ubica sus ventas en primer lugar, en sentido general el crecimiento es palpable. Vale señalar que el factor precio en tiendas influye, pues el mismo actúa negativamente en las ventas, las producciones de harina de trigo son vendidas a los clientes a \$ 0.43 la bolsa de 1 Kg. y la de 5 Kg. a \$ 2.15, estas a su vez son vendidas en el mercado a un precio de 1Kg.a \$ 0.95.

| Competidores    | Años (Miles de CUC) |        |        |
|-----------------|---------------------|--------|--------|
|                 | 2004                | 2005   | 2006   |
| <b>Molicer</b>  | 210.07              | 189.06 | 270.72 |
| <b>Molinera</b> | 127.26              | 180.03 | 262.47 |
| <b>Perla</b>    | 199.30              | 235.50 | 317.20 |



**Figura 3.2.2.-1 Comportamiento de los competidores en el período 2004 – 2006.**

### **3.2.2.1. Facilidades para la entrada de nuevos competidores.**

Dado las regulaciones propias de la economía socialista planificada de nuestro país, las empresas tienen la obligación de desarrollar sus negocios y operar solamente con los productos o servicios para los cuales fueron autorizadas en su objeto social. Es por ello que la entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros en cualquier rama de la economía cubana es objeto de un análisis profundo y exhaustivo por parte de la alta dirección del país, en el que se tienen en cuenta factores de índole, prevaleciendo aquellos de carácter estratégico y social.

Por lo anteriormente expuesto, el autor de este trabajo considera que en Cuba, y en particular en la rama y negocio que se aborda en el mismo, existen barreras importantes que impiden la entrada o salida de nuevos competidores. De acuerdo con la proyección estratégica de la Unión Molinera para el período 2004 – 2007, no existen nuevos proyectos de nuevas molineras en el país; por ello, se puede concluir que la cantidad de competidores se encuentra estabilizada.

La Empresa de Cereales Cienfuegos es líder en la región central del país, está subordinada a la Unión Molinera, la cual consta con varios molinos: dos en La Habana, uno en Matanzas, uno en Cienfuegos, uno en Holguín y otro en Santiago de Cuba. De ellos, el de Holguín y el de Matanzas se dedican a la molinación de maíz, lo cual no representa una amenaza para la entidad objeto de análisis, la cual molina trigo.

La bahía de Cienfuegos, situada en el centro, posibilita la entrada de productos así como su exportación. Es punto obligado para el comercio; sus condiciones geográficas ameritan su desarrollo



en el mercado marítimo y la excelencia en la descarga de cereales, así como su prontitud en la distribución hacen de la Empresa de Cereales Cienfuegos una de las más completas.

### 3.2.2.2. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de negociación con los clientes lo tiene la empresa, para las ventas en divisas. Para el caso de las ventas en moneda nacional, no existe tal poder. Las ventas se producen a partir de cifras aprobadas nacionalmente y son de obligatoria entrega.

### 3.2.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación con los proveedores lo tiene estos últimos. Se compra la materia prima (trigo) a través de la Unión Molinera, y ésta a su vez con ALIMPORT, que compra el producto a través de referencias, contratación, y sin estar presente ningún especialista o representante del cliente final. En este caso la centralización de la contratación internacional no resuelve la situación de excelencia en las producciones entre las partes contratantes, impidiendo cualquier comunicación. Una misma partida de compra se distribuye entre varios puertos cubanos, y las medidas de pesaje son diferentes del Draft Survey, el cual consiste en mediciones del barco repuesto al agua, la cual es muy imprecisa. De esto se deduce que no hay preferencia del producto y la entidad debe adaptarse a las necesidades colectivas.

### 3.2.3. Análisis del Comportamiento de la Fuerza de Ventas

Partiendo de los puntos anteriormente señalados, y haciendo un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico como individual, se puede establecer la cuota del mercado de la Empresa Cereales de Cienfuegos en el 2006, la que se puede observar en la tabla 3.2.2. - 1.

**Tabla 3.2.2. - 1. Cuota del Mercado del 2006 de la Empresa Cereales Cienfuegos.**

| <b>Empresa</b>       | <b>Ventas anuales<br/>(MP)</b> | <b>Cuota de<br/>Mercado<br/>(%)</b> |
|----------------------|--------------------------------|-------------------------------------|
| Molicer              | 270.72                         | 31.8                                |
| Molinera             | 262.47                         | 30.9                                |
| <b>Perla</b>         | <b>317.20</b>                  | <b>37.3</b>                         |
| <b>Total Mercado</b> | <b>850.39</b>                  | <b>100.00</b>                       |

Fuente: Elaboración propia

---

Esta información puede observarse gráficamente en el Anexo 4. Como puede observarse, a pesar de que la Empresa de Cereales Cienfuegos posee una cuota de mercado superior a la de las restantes empresas molineras del país, esta diferencia no es significativa entre las tres, dado principalmente por la ubicación geográfica de cada una de ellas, pero más que todo por la planeación centralizada de a distribución de estos productos.

### 3.2.4. Matriz DAFO

La matriz DAFO es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización. El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades,
- Contrarrestar amenazas,
- Corregir debilidades.

De esta manera se definen las cuatro situacionales de la Matriz DAFO en La Empresa de Cereales de Cienfuegos:

a) **Fortalezas:**

1. Ubicación geográfica.
2. Tecnologías avanzadas en la producción.
3. Adecuadas condiciones de trabajo.
4. Calidad del producto.
5. Estabilidad de los recursos humanos.
6. Contabilidad certificada.

b) **Debilidades**

1. No existe estrategia de marketing.
  2. Los sistemas contables están basados en técnicas informáticas no avanzadas.
  3. Inestabilidad de la oferta de productos y servicios.
  4. Falta de capacitación de los recursos humanos.
-

---

c) **Oportunidades**

1. Incremento moderado de la economía nacional.
2. Desarrollo de tecnologías avanzadas.
3. Ferias nacionales de productos alimenticios.
4. Eventos de ciencia y técnica y acceso a la información científico-técnica.
5. Incremento de la demanda de los productos de la entidad tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible.
6. El proceso de perfeccionamiento empresarial en el país.

d) **Amenazas**

1. Materias primas de importación y proveedores de mercados inestables.
2. El poder de negociación en manos del proveedor.
3. Escasez de envases.
4. Regulaciones en los mecanismos del Ministerio de Finanzas y Precios.
5. Restricciones en la aplicación de la política de salarios.
6. Coyuntura político-económica en la que se encuentra el país.
7. Indisciplina financiera empresarial.
8. Mala infraestructura del Ministerio de Transporte, que respalde la extracción de las producciones provocando el estancamiento de las mismas.

De este análisis surge la Matriz de Impactos Cruzados por ponderación que se muestra en el Anexo 8. Una vez confeccionada la misma se determina el resultado siguiente:

|                    | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b> |
|--------------------|----------------------|-----------------|
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>69</b>            | <b>65</b>       |
| <b>DEBILIDADES</b> | <b>42</b>            | <b>24</b>       |

Esto nos lleva a una valoración por cuadrante y proponer la aplicación de una estrategia **MAXI-MAXI**; o sea, **maximizar fortalezas y maximizar oportunidades**.

Este resultado muestra como la organización está en magníficas condiciones para acometer una estrategia agresiva de invasión de mercados con el objetivo de Establecer una Estrategia de Negocio en la Empresa Cereales Cienfuegos, potenciando la estabilidad de la fuerza laboral y sus estructuras internas basadas en el desarrollo de una política encaminada a dotar a los directivos y personal implicado de una herramientas de alta utilidad para mejorar la imagen corporativa de la organización

---

---

y logrando un incremento progresivo en el nivel de aceptación de nuestros productos, potenciando con ello un aumento sustancial de las ventas en divisas en el mercado del turismo en fronteras.

Por ello, se propone como **plan estratégico general** el siguiente: *“Si el incremento del poder negociador del proveedor y el empeoramiento de la situación político-económica en que se encuentra el país se materializan teniendo en cuenta la no existencia de una estrategia de marketing, la inestabilidad de la oferta de productos y servicios y la falta de capacitación de los recursos humanos de la organización, no podrán utilizarse la calidad del producto, la estabilidad de los recursos humanos y la contabilidad certificada para aprovechar plenamente el incremento de la demanda de productos de la entidad ni la ventaja de encontrarse ésta en perfeccionamiento empresarial”.*

### 3.2.5. Matriz McKinsey

El planteamiento de la Matriz McKinsey parte de que la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento del sector son insuficientes ya que existen otros factores que se deben considerar. De esta forma se crea una matriz de las oportunidades de inversión, y se establecen dos elementos claves:

- Atractivo del mercado en que esta situado el negocio.
- Medida del posicionamiento de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Del análisis de la posición competitiva y del atractivo del sector, se obtuvieron los siguientes valores por productos:

| Producto               | Posición Competitiva | Atractivo del Sector |
|------------------------|----------------------|----------------------|
| • Harina de Trigo      | 0.37                 | 0.85                 |
| • Subproducto de Trigo | 0.26                 | 0.92                 |
| • Trigo en grano       | 0.43                 | 0.48                 |
| • Maíz                 | 0.14                 | 0.37                 |

Con estos valores, confeccionamos la Matriz Mckinsey que se observa en el Anexo 9: A partir de esta matriz, se proponen las siguientes estrategias:

---

| Producto                                                                  | Estrategia                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Harina de Trigo</li> </ul>       | Dominio en sector maduro. Inversión protectora y selectiva. Invertir para mantener posición. Buscar segmentos y dedicar recursos para su desarrollo |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subproducto de Trigo.</li> </ul> | Mantener posición. Dominio en sector maduro. Inversión protectora y selectiva.                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trigo en grano.</li> </ul>       | Generación de beneficios. Inversión selectiva                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maíz</li> </ul>                  | Rentabilidad y utilidad débil. Inversión prudente mínima en algún segmento.                                                                         |

### 3.2.6. Matriz BCG

Uno de los mejores ejemplos de estrategia corporativa es el marco de **referencia de portafolio**, propuesto por el Boston Consulting Group, conocido también como la **matriz BCG**. El enfoque BCG se concentra en tres aspectos de cada unidad de negocios que compone la organización:

- las ventas,
- el crecimiento de su mercado y
- si absorbe o genera efectivo en sus operaciones.

Este enfoque busca desarrollar un equilibrio entre las unidades de negocios que emplean efectivo y aquellas que lo generan. El Anexo 10 muestra la matriz BCG para los diferentes productos de la Empresa de Cereales Cienfuegos. La misma consta de cuatro cuadrantes donde los productos pueden diluirse atendiendo a la tasa de crecimiento de su segmento de mercado y a su relativa participación en el mercado.

Como puede observarse, no existen productos “estrellas” (una participación relativamente alta en el mercado, dentro de un mercado de rápido crecimiento). Esto se debe fundamentalmente a que, debido a la necesidad de seguir invirtiendo en este tipo de negocio para no rezagarse con el crecimiento acelerado del mercado, el mismo consumirá probablemente más efectivos del que pueda obtenerse en el momento actual.

A su vez, los productos “vacas generadoras de efectivo” (una participación relativamente grande en un mercado de lento crecimiento) son la harina de trigo y el subproducto de trigo. Estos productos son rentables y a la vez una fuente de exceso de efectivo proveniente de sus ventas. El lento crecimiento

---

del mercado no exige fuertes inversiones para conservar la posición en él. No obstante, se prevé una ampliación de su producción, con la adquisición de nueva tecnología.

Por otro lado, la empresa cuenta con un producto “interrogante” (producto con una participación relativamente pequeña en el mercado, dentro de un mercado de rápido crecimiento) que es el trigo en grano. El rápido crecimiento de este mercado obliga a la empresa a invertir fuertes cantidades de efectivo en estos productos simplemente para conservar su escasa participación en el mercado, y a pesar de que su participación en él, da pocas utilidades y flujo de efectivo, los cuales incluso pueden ser negativos. Se requerirían inversiones aún mayores para incrementar su participación en el mercado en relación con los líderes del mismo, cosa esta que es imposible en la situación actual de nuestra economía.

Por último, existe un producto “perro muerto” (participación relativamente escasa en un mercado de crecimiento lento o estancado), que es el maíz, al que se le considera un usuario o portador moderado de efectivo.

Una “secuencia de éxito” en la matriz BCG requiere invertir el exceso de efectivo procedente de las vacas generadoras y del perro (harina de trigo, subproducto de trigo y maíz) en ellos mismos o en la interrogante (trigo en grano), a fin de permitirles aumentar su participación en el mercado y de ese modo convertirse en estrellas. Cuando disminuya la tasa de crecimiento del mercado, las estrellas se podrán convertir en vacas generadoras de efectivo, originando así un exceso de efectivo para invertir en la siguiente generación de miembros promisorios pertenecientes a la categoría de interrogantes.

### **3.2.7. Matriz A.D.L. o Arthur D´ Little.**

La matriz A.D.L. estructura su cuadro de análisis estratégico a partir de dos variables que son:

- Grado de madurez del negocio.- Se basa en las 4 fases del ciclo de vida del producto, es decir inicio, crecimiento, madurez y declive.
- Posición competitiva.- Mide la fuerza relativa con relación a los competidores de la empresa sobre los principales FCE del negocio.

Para el caso que nos ocupa, la Empresa de Cereales Cienfuegos, estas variables se comportan de la siguiente manera:

---

| <b>Producto</b>         | <b>Posición Competitiva</b> | <b>Grado de Madurez</b> |
|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| • Harina de Trigo       | Dominante                   | Crecimiento             |
| • Subproducto de Trigo. | Fuerte                      | Crecimiento             |
| • Trigo en grano.       | Favorable                   | Madurez                 |
| • Maíz                  | Débil                       | Madurez                 |

Llevando estos valores a la matriz ADL, queda según se puede observar en el Anexo 11. A partir de esta matriz, podemos recomendar las siguientes estrategias:

| <b>Producto</b>          | <b>Estrategia</b>                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Harina de Trigo       | Crea pocas necesidades, y dado su posición dominante posee pocos riesgos. Supone el compromiso de todos los recursos necesarios para mantener el desarrollo. Hay que optimizar los costos.                                                                  |
| 2. Subproducto de Trigo. | Son necesarias pequeñas inversiones. Hay que optimizar los costos.                                                                                                                                                                                          |
| 3. Trigo en Grano        | Son necesarias medianas inversiones. Solamente una posición fuerte o dominante permitirá autofinanciarlo, por lo que hay que tratar de que se haga fuerte en su posición competitiva y por tanto más rentable. Hay que ir a la búsqueda de nuevos mercados. |
| 4. Maíz                  | Al poseer baja rentabilidad, está en la posición débil, por lo que se debe disminuir su autofinanciación. El objetivo es conseguir una mejor posición y, por tanto una mejor rentabilidad. Hay que racionalizar costos.                                     |

### 3.3. Objetivos del Marketing

En la Empresa de Cereales Cienfuegos se establecen los siguientes objetivos del marketing.

#### 3.3.1. Objetivo general

Sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de las producciones de la empresa, que potencie una mayor eficacia y un aumento significativo de la eficiencia de su actividad.

---

### 3.3.2. Objetivos específicos del subsistema comercial.

- Gestionar con enfoque de mercadotecnia los diferentes productos de la empresa, hasta lograr una mayor correspondencia en cantidad y tiempo entre las necesidades y demandas del entorno con la oferta de la organización.
- Agilizar los procesos de negociación y contratación de la venta de los productos que oferta la empresa.
- Fortalecer y promocionar la imagen de la empresa y sus productos.
- Lograr un alto nivel de especialización y profesionalismo en la actividad de comercialización de los productos ofertados.
- Incrementar los niveles de calidad de los productos ofertados.

### 3.4. Elaboración y Selección de Estrategias

En la Empresa de Cereales Cienfuegos se basan en los requerimientos exigidos por sus clientes y considerando las normas de calidad. A continuación se detalla.

- La harina de trigo tiene como destino fundamental las empresas alimentarias que se dedican a la producción de pan para la población, dulces y gastronomía.
- El subproducto de trigo tiene como clientes principales las empresas porcinas y avícolas del territorio comprendido desde provincia Habana hasta Camagüey, que se dedican a la cría, reproducción y ceba de estas especies.
- El trigo en grano tiene como destino fundamental las empresas alimentarias y acuícolas que se dedican a la producción de pan para la gofio las primeras y a la cría, reproducción y deba de especies acuícolas.
- El maíz se comercializa fundamentalmente para las fábricas de piensos.

**Definición del objetivo de mercadeo:** Garantizar la comercialización y venta de los productos para los diferentes mercados nacionales.

#### 3.4.1. Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio.

Para la formulación de las estrategias para los productos mercados de la Empresa de Cereales Cienfuegos se utilizaron las conocidas como cuatro P del marketing.

---



- 
- **Producto:** La estrategia definida es la comercialización de los productos acorde con las necesidades de los clientes actuales, teniendo en cuenta las exigencias en cuanto a parámetros de calidad de los mercados.
  - **Comercialización:** En cuanto a la facilitación de los productos, la estrategia básica planteada es perfeccionar los canales de distribución de los mismos.
  - **Promoción:** Con la estrategia de comunicación la organización persigue lograr un proceso publicitario que permita a los clientes, proveedores y otros factores del entorno, y ampliar su información sobre las características de sus productos.
  - **Precio:** La estrategia para esta variable no admite mucha variación considerando que la organización se rige por las reglamentaciones del Ministerio de Finanzas y Precios.

#### **3.4.1.1. Producto Mercado: Harina de Trigo**

Este producto complementa la producción, pues se comercializa para la confección de panes y dulces en la industria alimentaria. El mismo cuenta como demanda sus propios clientes que coinciden con los del perfil del producto, añadiendo que en un futuro se podrían incrementar las entregas a la industria alimenticia, así como la exportación hacia países del área del Caribe. Es importante aclarar que independientemente de los requisitos exigidos y las tolerancias de calidad, se tiene en cuenta las exigencias propias de los clientes al realizarse el contrato.

##### **3.4.1.1.1. Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio**

- **Producto:** la estrategia de mercado propuesta para este producto consiste en la mejora del producto a partir de la calidad. Fomentar la adquisición de tecnología que potencien la calidad y los rendimientos del producto.
  - **Comercialización:** la estrategia es implementar nuevos canales de distribución
  - **Promoción:** en esta variable del marketing mix no se proyecta ninguna estrategia por estar muy restringida para este producto en el mercado.
  - **Precio:** Esta variable se ve restringida en la aplicación de estrategias a causa de las razones mencionadas anteriormente.
-

---

### **3.4.1.2. Producto Mercado: Subproducto de Trigo**

Este producto cuenta con una demanda potencial enorme considerando su amplia aceptación en el mercado en fronteras. El mismo cuenta como demanda sus propios clientes. Es importante aclarar que independientemente de los requisitos exigidos y las tolerancias de calidad, se tiene en cuenta las exigencias propias de los clientes al realizarse el contrato.

#### **3.4.1.2.1. Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio**

- **Producto:** La estrategia declarada para esta variable es la mejora del producto, a partir de la mejora de la calidad: Producción acorde con las necesidades de los clientes.
- **Comercialización:** La estrategia propuesta sería la ampliación de los canales de distribución para el producto, quedando de la siguiente forma: Ampliar los canales de distribución.
- **Promoción:** La estrategia que se propone para esta variable es: Utilizar la comunicación personal a través de los comerciales-vendedores en los diferentes nichos.
- **Precio:** Esta variable se ve restringida en la aplicación de estrategias a causa de las razones mencionadas anteriormente.

### **3.4.1.3. Producto Mercado: Trigo en Grano**

Este producto cuenta con una demanda potencial enorme considerando su amplia aceptación en el mercado en fronteras. El mismo cuenta como demanda sus propios clientes. Es importante aclarar que independientemente de los requisitos exigidos y las tolerancias de calidad, se tiene en cuenta las exigencias propias de los clientes al realizarse el contrato.

#### **3.4.1.3.1. Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio**

- **Producto:** La estrategia declarada para esta variable es la mejora en la calidad de las adquisiciones del producto.
  - **Comercialización:** La estrategia propuesta sería la mantención de los canales de distribución para el producto, quedando de la siguiente forma: Mantener los canales de distribución.
-

- 
- **Promoción:** La estrategia que se propone para esta variable es: Utilizar la comunicación personal a través de los comerciales-vendedores en los diferentes nichos.
  - **Precio:** Esta variable se ve restringida en la aplicación de estrategias a causa de las razones mencionadas anteriormente.

#### **3.4.1.4. Producto Mercado: Maíz**

Este producto cuenta con una demanda potencial enorme considerando su amplia aceptación en el mercado en fronteras. El mismo cuenta como demanda sus propios clientes. Es importante aclarar que independientemente de los requisitos exigidos y las tolerancias de calidad, se tiene en cuenta las exigencias propias de los clientes al realizarse el contrato.

##### **3.4.1.4.1. Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio**

- **Producto:** La estrategia declarada para esta variable es la mejora en la calidad de las adquisiciones del producto.
- **Comercialización:** La estrategia propuesta sería la ampliación de los canales de distribución para el producto, quedando de la siguiente forma: Ampliar los canales de distribución.
- **Promoción:** La estrategia que se propone para esta variable es: Utilizar la comunicación personal a través de los comerciales-vendedores en los diferentes nichos.
- **Precio:** Esta variable se ve restringida en la aplicación de estrategias a causa de las razones mencionadas anteriormente.

De manera general, se pueden resumir las estrategias del marketing para la Empresa de Cereales Cienfuegos como sigue:

1. Estabilizar los surtidos que demandan los clientes.
  2. Desarrollar programa de promoción del producto harina de trigo.
  3. Llevar a cabo el registro y divulgación del producto subproducto de trigo.
  4. Implementación del Plan de Marketing.
  5. Adecuar el control de la calidad de los productos a las nuevas condiciones técnicas de la empresa.
-

---

6. Garantizar el aseguramiento externo de la calidad.

### 3.5. Programas de Acciones

A continuación se establecen los programas de acciones para cada una de las estrategias detectadas en el punto anterior.

#### 3.5.1. Estrategia: Estabilizar los surtidos que demandan los clientes

##### 3.5.1.1. Programa de Acción.

| Acciones                                                                         | Responsable                                                                                    | Participantes                                                                                                                                          | Fecha de Cumplimiento |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Gestionar la compra de envases por surtidos.                                  | Director Comercial                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dirección de Mercado y Operaciones de la Unión Molinera.</li> <li>UEB Mantenimiento y Abastecimiento</li> </ul> | Permanente            |
| 2. Tener reservas de envases con un mes de antelación a la gestión de la compra. | Dirección de Mercado y Operaciones de la Unión Molinera.<br>UEB Mantenimiento y Abastecimiento | <ul style="list-style-type: none"> <li>UEB Mantenimiento y Abastecimiento</li> </ul>                                                                   | Permanente            |

#### 3.5.2. Estrategia: Desarrollar programa de promoción del producto harina de trigo

##### 3.5.2.1. Programa de Acción.

| Acciones                                                                     | Responsable        | Participantes                                                        | Fecha de Cumplimiento |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Participar en las rondas de compras de las Cadenas de Tiendas en Divisas. | Director Comercial | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Comercial</li> </ul> | Trimestral            |

---

| Acciones                                                            | Responsable                            | Participantes                                                                                                | Fecha de Cumplimiento |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
|                                                                     |                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor Jurídico</li> </ul>                                            |                       |
| 2. Desarrollar la propaganda y publicidad del producto.             | Director General<br>Director Comercial | <ul style="list-style-type: none"> <li>UEB Comercialización</li> </ul>                                       | Permanente            |
| 3. Ronda comercial de promoción al producto con sede en la empresa. | Director Comercial<br>Director Técnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>Todas las unidades y direcciones</li> <li>Otros organismos</li> </ul> | Anual                 |

### 3.5.3. Estrategia: Llevar a cabo el registro y divulgación del producto subproducto de trigo

#### 3.5.3.1. Programa de Acción.

| Acciones                                                                          | Responsable                           | Participantes                                                                                 | Fecha de Cumplimiento |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Registro del subproducto de trigo para protegerlo por la Propiedad Industrial. | Asesor Jurídico                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asesor Jurídico</li> </ul>                             | 1er semestre año 2008 |
| 2. Divulgar el subproducto de trigo bajo as nuevas condiciones del mercado.       | Director Comercial<br>Asesor Jurídico | <ul style="list-style-type: none"> <li>Director Comercial</li> <li>Asesor Jurídico</li> </ul> | 1er semestre año 2008 |

### 3.5.4. Estrategia: Implementación del Plan de Marketing

#### 3.5.4.1. Programa de Acción.

| Acciones                                    | Responsable                            | Participantes                                                                                                               | Fecha de Cumplimiento |
|---------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Realizar anualmente estudios de mercado. | Director General<br>Director Comercial | <ul style="list-style-type: none"> <li>UEB Comercialización</li> <li>Técnico de Calidad</li> <li>Asesor Jurídico</li> </ul> | Anual                 |

| Acciones                                                                                                           | Responsable      | Participantes                                                                                                                     | Fecha de Cumplimiento |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 2. Aplicar sistemáticamente instrumentos que permitan evaluar la opinión del cliente sobre el producto que recibe. | Director General | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UEB Comercialización</li> <li>• Técnico de Calidad</li> <li>• Asesor Jurídico</li> </ul> | Semestral             |
| 3. Implementar el Plan de Marketing                                                                                | Director General | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UEB Comercialización</li> <li>• Técnico de Calidad</li> <li>• Asesor Jurídico</li> </ul> | 1er Semestre del 2008 |
| 4. Evaluar los resultados de la implementación.                                                                    | Director General | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UEB Comercialización</li> <li>• Técnico de Calidad</li> <li>• Asesor Jurídico</li> </ul> | 2009                  |

### 3.5.5. Estrategia: Adecuar el control de la calidad de los productos a las nuevas condiciones técnicas de la empresa

#### 3.5.5.1. Programa de Acción.

| Acciones                                                                                 | Responsable      | Participantes                                                                                  | Fecha de Cumplimiento |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Hacer un nuevo programa de análisis en el laboratorio.                                | Director Técnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección Técnico</li> <li>• UEB Molinería</li> </ul> | Marzo 2008            |
| 2. Tener en funcionamiento el 100% de los equipos del laboratorio                        | Director Técnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista de Calidad</li> </ul>                    | Febrero 2008          |
| 3. Análisis diario de los resultados obtenidos y hacer correcciones en casos necesarios. | Director Técnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista de Calidad</li> </ul>                    | Permanente            |

| Acciones                                        | Responsable      | Participantes                                                                                                                     | Fecha de Cumplimiento |
|-------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 4. Evaluar los resultados de la implementación. | Director General | <ul style="list-style-type: none"> <li>• UEB Comercialización</li> <li>• Técnico de Calidad</li> <li>• Asesor Jurídico</li> </ul> | 2009                  |

### 3.5.6. Estrategia: Garantizar el aseguramiento externo de la calidad

#### 3.5.6.1. Programa de Acción.

| Acciones                                                                                              | Responsable      | Participantes                                                                 | Fecha de Cumplimiento |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1. Despachar mensualmente con el Grupo de Atención al Cliente para conocer criterios de los clientes. | Director Técnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director Comercialización</li> </ul> | Permanente            |
| 2. Prestar servicios de postventa                                                                     | Director Técnico | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialista de Calidad</li> </ul>   | Febrero 2008          |

### 3.6. Establecimiento del Presupuesto

La Empresa de Cereales Cienfuegos realiza la planificación del presupuesto tanto en moneda nacional como en divisa de forma anual con apertura mensual, y se desagrega según la estructura de la empresa por áreas de responsabilidades. En el caso del presupuesto en moneda nacional, se controla mensualmente a nivel de empresa, y por cada área de responsabilidad.

En el área de responsabilidad encargada de la elaboración y control de la implementación del Plan de Marketing, se elaboró el presupuesto para el año 2008, el cual se muestra en el Anexo 13 del presente trabajo.

Como puede observarse en el mencionado anexo, el total de gastos proyectado para el 2008 se incrementa con respecto al estimado en el 2007 fundamentalmente en lo relacionado con las inversiones y gastos de materias primas y materiales, dados por los objetivos estratégicos propuestos para esta área de responsabilidad, principalmente por la variación del precio del trigo.

---

La inversión que se prevé realizar en el 2008 tiene realizado el estudio de factibilidad; la misma será financiada con recursos propios (red de agua contra incendio y compra de algunos equipos) y con crédito bancario (equipamiento principal).

### 3.7. Métodos de Control

Para el control del progreso del plan de marketing en la Empresa de Cereales Cienfuegos, el autor de esta tesis propone la utilización de las siguientes herramientas y técnicas.

1. **Control del Plan Anual:** Para la consecución de este control, se propone la utilización del análisis de las ventas, el análisis de la cuota del mercado para cada producto y el análisis financiero. Si la organización detecta bajos rendimientos debe aplicar algunas medidas que pueden ser, entre otros:
    - reducción de la producción,
    - incrementar la presión a los vendedores y
    - reducir los gastos menores innecesarios.
  2. **Control de la Rentabilidad:** Para llevar a cabo este control, el autor de esta tesis propone realizarlo por medio de la comparación de los ingresos con los costos. Mientras que el establecimiento de los costos no presenta grandes dificultades (Ver Anexo 13), el cálculo de los ingresos no resulta tan sencillo, en función de la dificultad general de estimar por cuales vías concretas surgen los ingresos, así como de cuantificarlos. Asimismo, el plazo durante el cual se han de considerar los ingresos, es un elemento que complica aun más la determinación de los mismos. Esta dificultad se puede salvar al establecer el siguiente conjunto de criterios:
    - Cada acción del programa de acciones establecido en el punto anterior de este trabajo, se desarrolla para superar o eliminar una determinada debilidad observada en el proceso de ventas u optimizar un aspecto potencialmente mejorable, por lo que no deben considerarse las acciones que tengan otra finalidad.
    - Esa debilidad deberá quedar medida y cuantificada al ser identificada. (medida pre) en términos del parámetro físico más representativo y sencillo de valorar. Se adoptará un parámetro por cada debilidad o necesidad de mejora independientes, que se pretenden
-



---

superar por medio de la formación, es decir una sola unidad de medida por cada objetivo, y por cada acción formativa desarrollada.

- La empresa establecerá como objetivo una medida final a obtener como resultado de la implementación del plan de marketing. Este objetivo deberá ser alcanzable, y estar plenamente asumido por la empresa.
- El diferencial de mejora entre la medición posterior pretendida y la anterior observada, valorado en términos monetarios, nos ofrece el importe del ingreso esperado.

Para realizar los cálculos es necesario conocer:

- i. El parámetro físico que se utilizará como unidad de medida.
  - ii. El valor actual de la medida que realizamos con el parámetro físico elegido.
  - iii. El valor unitario de la medida.
  - iv. El nivel de medida objetivo.
  - v. El costo de la acción, que se conoce por medio del Anexo 13.
- i. **El parámetro físico que se utilizará como unidad de medida.** Se deberá elegir el más adecuado para realizar una medición válida (en términos cuantitativos), a partir del conjunto de parámetros físicos elegidos. Debe ser un parámetro fácilmente medible por medio de una determinada unidad de valoración. A continuación se enumeran los parámetros físicos propuestos para ser utilizados en la evaluación de la rentabilidad:
- Facturación mensual.
  - Cantidad de toneladas vendidas.
  - Gastos de ventas.
  - Tiempo medio de respuesta.
  - Plazo medio de cobro a clientes.
- ii. **El valor actual de la medida.** Es necesario conocer el valor actual de la medida que realizamos con el parámetro físico elegido.
- iii. **El valor unitario de la medida.** Solamente se trabajará en términos del valor unitario económico previo a la acción y no posterior. De este modo, se eliminarán influencias externas al cálculo.
- iv. **El nivel de medida objetivo.** Es la cifra objetivo que se pretende alcanzar al realizar la acción, referida al parámetro elegido.

Para la selección de los parámetros físicos, se tuvo en cuenta los siguientes criterios

- Pertinencia o relación directa con los objetivos formativos
-

- 
- De costo moderado
  - Fiabilidad
  - Aceptabilidad

Una vez determinados los parámetros físicos que se utilizarán, el próximo paso será determinar el valor actual de la medida. Luego de haber determinados las medidas “pre”, el próximo paso será determinar el nivel de medida objetivo que se pretende alcanzar al realizar la acción formativa, referida al parámetro elegido. Seguidamente, se calculará la rentabilidad que se obtiene al alcanzar un nivel determinado de la medida en uso, haciendo uso de la ficha de cálculo que se muestra en el Anexo 14. También se puede calcular el nivel objetivo necesario a alcanzar para cubrir los costos adicionales que supone la acción propuesta. Esta segunda vía puede servir de orientación en los casos en los que no existe una referencia clara del nivel objetivo a alcanzar. En el Anexo 15 se muestra la ficha de cálculo del objetivo mínimo o punto muerto.

3. **Control estratégico:** Para ejecutar este control, el autor del presente trabajo propone la realización de auditorías de marketing, la cual consiste en un examen comprehensivo, sistemático, dependiente y periódico del entorno de marketing de la institución, de sus objetivos, de su estrategia y actividades. El objetivo de la auditoría de marketing es identificar las áreas de marketing con problemas y recomendar medidas correctoras a corto y largo plazo, con objeto de mejorar la actividad global del marketing de la organización.

Además de los controles anteriormente señalados, la Dirección Comercial evaluará sistemáticamente la siguiente información para evaluar posibles desviaciones y aplicar las medidas correctivas y/o preventivas necesarias:

- Resultados de ventas (por productos, por vendedor).
  - Rentabilidad de las ventas por los mismos conceptos expuestos anteriormente.
  - Control de la actividad de los vendedores.
  - Resultado de las diferentes campañas de comunicación.
  - Tasas de ingresos por pedido.
-

---

## CONCLUSIONES PARCIALES DEL CAPÍTULO III

1. La principal ventaja competitiva de la Empresa de Cereales Cienfuegos es que sus productos se caracterizan por ser exclusivos en la región central, de óptima calidad y precios competitivos. A su vez, las estrategias consideradas para la diferenciación del producto son:
    - Ofrecer al cliente un producto de alta calidad que satisfaga sus expectativas.
    - Estabilidad en la producción de forma tal que el cliente pueda comprar dicho producto en cualquier época del año.
  2. De los principales clientes que se destacaron en el año 2006 (sobresalen las corporaciones CIMEX, CUBALSE y TRD CARIBE, en el caso particular de la harina de trigo "Perla", sus producciones fueron dirigidas en su mayoría a CUBALSE y TRD CARIBE.
  3. A pesar de que la Empresa de Cereales Cienfuegos posee una cuota de mercado superior a la de las restantes empresas molineras del país, esta diferencia no es significativa, dado principalmente por la ubicación geográfica de cada una de ellas, pero más que todo por la planeación centralizada de la distribución de estos productos.
  4. La organización está en condiciones de desarrollar una estrategia de ofensiva por lo que actuará sobre la captación de nuevos mercados y mantención de los ya existentes. El Plan de negocios deberá estar encaminado a potenciar la estabilidad de la fuerza laboral y sus estructuras internas para dar cobertura a garantizar un capital humano con la preparación necesaria, basadas en el desarrollo de una política encaminada a dotar a los directivos y personal implicado de una herramientas gerenciales modernas y de esta forma mejorar la imagen corporativa de la organización, logrando un incremento progresivo en el nivel de aceptación de los productos, potenciando con ello un aumento sustancial de las ventas en divisas en fronteras.
  5. De manera general, se pueden resumir las estrategias del marketing para la Empresa de Cereales Cienfuegos como sigue:
    - Estabilizar los surtidos que demandan los clientes.
    - Desarrollar un programa de promoción del producto harina de trigo.
    - Llevar a cabo el registro y divulgación del producto "subproducto de trigo".
    - Implementación del Plan de Marketing.
    - Adecuar el control de la calidad de los productos a las nuevas condiciones técnicas de la empresa.
-

- 
- Garantizar el aseguramiento externo de la calidad.

6. Para el control del progreso del plan de marketing en la Empresa de Cereales Cienfuegos, el autor de esta tesis propone la utilización de las siguientes herramientas y técnicas:

- Control del Plan Anual.
- Control de la Rentabilidad.
- Control Estratégico.

Además, se evaluará sistemáticamente la información necesaria para evaluar posibles desviaciones y aplicar las medidas correctivas y/o preventivas necesarias.

---

---

## CONCLUSIONES GENERALES

6. 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.
  7. El Plan de Marketing interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera.
  8. La principal ventaja competitiva de la Empresa de Cereales Cienfuegos es que sus productos se caracterizan por ser exclusivos en la región central, de óptima calidad y precios competitivos. A su vez, las estrategias consideradas para la diferenciación del producto son:
    - Ofrecer al cliente un producto de alta calidad que satisfaga sus expectativas.
    - Estabilidad en la producción de forma tal que el cliente pueda comprar dicho producto en cualquier época del año.
  9. A pesar de que la Empresa de Cereales Cienfuegos posee una cuota de mercado superior a la de las restantes empresas molineras del país, esta diferencia no es significativa, dado principalmente por la ubicación geográfica de cada una de ellas, pero más que todo por la planeación centralizada de la distribución de estos productos.
  10. La organización está en condiciones de desarrollar una estrategia de ofensiva por lo que actuará sobre la captación de nuevos mercados y mantención de los ya existentes. El Plan de negocios deberá estar encaminado a potenciar la estabilidad de la fuerza laboral y sus estructuras internas para dar cobertura a garantizar un capital humano con la preparación necesaria, basadas en el desarrollo de una política encaminada a dotar a los directivos y personal implicado de una herramientas gerenciales modernas y de esta forma mejorar la imagen corporativa de la organización, logrando un incremento progresivo en el nivel de aceptación de los productos, potenciando con ello un aumento sustancial de las ventas en divisas en fronteras.
  11. De manera general, se pueden resumir las estrategias del marketing para la Empresa de Cereales Cienfuegos como sigue:
    - Estabilizar los surtidos que demandan los clientes.
    - Desarrollar un programa de promoción del producto harina de trigo.
-

- 
- Llevar a cabo el registro y divulgación del producto “subproducto de trigo”.
  - Implementación del Plan de Marketing.
  - Adecuar el control de la calidad de los productos a las nuevas condiciones técnicas de la empresa.
  - Garantizar el aseguramiento externo de la calidad.
-

---

## RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación permiten recomendar lo siguiente:

1. Continuar la implantación del plan de marketing en La Empresa de Cereales Cienfuegos, de acuerdo al procedimiento descrito en esta tesis, para de esta manera validar el mismo y corroborar su pertinencia, adecuación y coherencia.
  2. Sistematizar la metodología para el desarrollo del plan de marketing que permita desarrollarla en el resto de las empresas molineras del país, como vía para el desarrollo de la gestión comercial en la unión molinera.
  3. Complementar esta investigación con estudios más profundos de investigación de nuevos mercados en el área del Caribe.
-

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, J. ¿Cómo lograr una gerencia empresarial exitosa en épocas de crisis? / Julián Acevedo.-- La Habana: Editorial ISPJAE, 2004.—145 p.
- Albrecht, K. El poder de la visión bifocal. Boletín Harvard Deusto Bussines Review (Harvard), (62):35-38, Abril del 2003.
- Amat, J. La clave de la ventaja competitiva / Julián Amat.—Ciudad México: Editorial Compañía Editorial Continental, 1999.—187 p.
- Ansoff, H. Strategic Management / Henry Ansoff.-- Hong Kong: Editorial Mac Millan, 1979.—184 p.
- Arias Amaya, R. La selección de la Estrategia de mercadeo. Tomado de: <http://www,3w3search,com/Edu/Merc/Es/GMerc032,htm>, 16 de julio del 2007.
- Arias Rivera, M. La Planificación Estratégica. Temáticas Gerenciales Cubanas / Manuel Arias Rivera.- La Habana: Editorial Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección, 2002.—24p.
- Armas Moya, R. La Comunicación. Recopilación de textos. Tomado de: [www.ucf.edu,cu](http://www.ucf.edu,cu), 16 de julio del 2007.
- Ayala Ruiz, L. Gerencia de mercadeo. Apuntes de clase. Tomado de: <http://www,3w3search,com/Edu/Merc/Es/GMerc032,htm>, 16 de julio del 2007.
- Bolaño Sosa, Dainy. Estrategia de negocios en la Empresa Cítricos Arimao / Daylín Bolaño; MSc. Mabel Leyva, tutor.-- Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos:(CF), 2005.—87 h.
- Boston Consulting Group. Matriz BGC. Tomado de: <http://www,3w3search,com/Edu/Merc/Es/GMerc032,htm>, 16 de julio del 2007.
- Boxwel, R. Benchmarking para competir con ventaja / Richard Boxwel.—Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 2001.-- 340 p.
- Brealey, R. Fundamentos de financiación empresarial. Tomado de: [www.lafacu.com](http://www.lafacu.com), 16 de Julio del 2007.
- Bueno Campos, E. Dirección estratégica de Empresas / Eduardo Bueno Campos.—Madrid: Editorial Pirámides, S,A, 2003.-- 230 p.
- Carr, Stephen J. Strategic planing in libraries. An analysis of a management function and its application to library and information work. Revista Library Management (New York), (13): 4-17, marzo 1998.
- Castillo, A. L. Gestión de operaciones. Apuntes para una monografía. Tomado de: [www.ucf.edu,cu](http://www.ucf.edu,cu), 16 de julio del 2007
- Castillo, A. L. Innovación Tecnológica, Apuntes para una monografía. Tomado de: [www.ucf.edu,cu](http://www.ucf.edu,cu), 16 de julio del 2007.
- Cohen, W. El Plan de Marketing / William Cohen.-- Bilbao: Editorial Deusto, 2004.—352p.
-



- 
- Cristian González, R. Destreza en la estrategia. Tomado de: <http://www.monografias.com>, 16 de julio del 2007.
- Davis, K. El comportamiento humano en el trabajo / Kendrick Davis.-- Madrid: Editorial Control de Gestión, 2002.--- 167 p.
- Domínguez Machuca, J.A. Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios / José Antonio Domínguez Machuca.—Madrid: Editorial Mc Graw Hill Interamericana, S,A, 1999.—246 p.
- Druker, Peter. La Tarea Fundamental de la Gerencia. Tomado de: [www.gestiopolis.com/dirgp/emp/gizplan.htm](http://www.gestiopolis.com/dirgp/emp/gizplan.htm), 16 de julio del 2007.
- Fisher, R. ¿Cómo negociar sin ceder?. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de Julio del 2007.
- Gimbert, X. El Enfoque estratégico de la empresa / Xavier Gimbert.-- Madrid: Editorial DEUSTO S,A,,1998, -- 193p.
- Godet, M. Prospectiva y planeación estratégica. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de Julio del 2007.
- González Montañéz, O. Estrategia de Marketing en la Empresa Cítricos Arimao, / Omar González, Carmelo Pons tutor.-- Tesis de maestría, Universidad Central de Las Villas (UCLV), 2004.—107h.
- Hamilton,T. Diseño de procesos de servicios. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de Julio del 2007.
- Harrington, T. Administración total de la mejora continua. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de Julio del 2007.
- Heinz, W. Excelencia administrativa. Productividad mediante administración por objetivos/ Weirchrich Heinz.-- San Francisco: [s.n], 1990.—99p.
- Heredia, Rafael de. Dirección Integrada de proyecto-proyect management/ Rafael de Heredia.— San Francisco: [s,n], 1990.—99p
- Hernández Sampier, R. Metodología de la investigación / Rafael Hernández Sampier.—La Habana: Editorial Félix Varela, 2004.-- 471 p.
- Herrera Lobo, F. Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para la Empresa Cítricos Arimao / Fernando Herrera; Omar Sánchez; tutor.-- Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos:(CF), 2005.—97 h.
- Horowitz, H. La satisfacción del cliente. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de Julio del 2007.
- Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa / Kaoru Ishikawa.-- La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1994.-- 85 p.
- Ivanchevich, J. Planeación, gestión, calidad y competitividad / J. Ivanchevich.—España: Editorial Limusa, 1996.—130 p.
- Juran, M. Manual de control de la calidad / Michael Juran.-- La Habana: Editorial ENPES, 1998.—156 p.
- Koontz, H. Elementos de administración / Howard Koontz.-- La Habana: Editorial ENPES, 1998.--
-

---

278p.

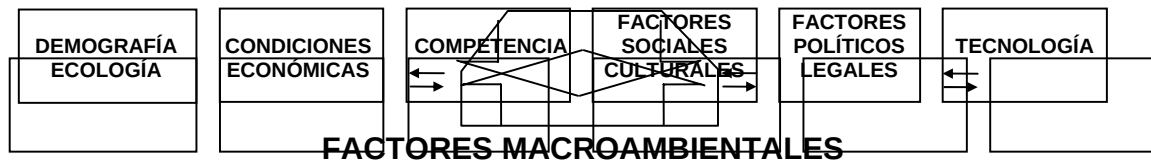
- \_\_\_\_\_. Control y Dirección. Tomado de: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), 16 de julio del 2007.
- Kotler, P. Fundamentos de Mercadotecnia / Phillip Kotler.—La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1991.—223 p.
- \_\_\_\_\_. Dirección de Marketing/ Philip Kotler.—La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1995.-- 830 p.
- \_\_\_\_\_. Dirección de Marketing. Análisis, planeación, gestión y control / Philip Kotler.--- Madrid: Editorial Prentice Hall, 1992.—540 p.
- \_\_\_\_\_. Mercadotecnia / Philip Kotler.-- México: Editorial Hispanoamericana Prentice Hall, 1989.-- 230p.
- Lambin, Jean-Jacques, Marketing Estratégico/ Jean Jacques Lambin.— La Habana: Editorial ENPES, 1994.-- 500p
- Majluf, ACHax. The strategic concept and process a pragmatic approach/ AC Hax Majluf.—New Jersey: Editorial Englewood Cliffs, 1991. -- 97p.
- Massons, I. Material auxiliar sobre estrategia financiera. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de julio del 2007.
- McNamara, C. Strategic Planning: in nonprofit or for-profit organizations. Tomado de: [www.mapnp.org/library/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm](http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/str_plan.htm), 16 de julio del 2007.
- Meguzzato, B. Dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador de Management / Boulard Menguzzato.-- Madrid: [s.l]:[s.n], 1995.-- 427 p.
- Ministerio de Justicia. Decreto Ley 187/98. Bases Generales Perfeccionamiento Empresarial / MINJUS.—La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1998.—48p.
- \_\_\_\_\_. Decreto Ley No, 15/92. Sobre las Bases de la Contratación Económica/ MINJUS.—La Habana: Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1992.—34p.
- Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes / Henry Mintzberg.-- Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1989.-- [s.p].
- \_\_\_\_\_. El arte de moldear la estrategia. Folletos Gerenciales. / Henry Mintzberg.-- Buenos Aires: Editorial El Ateneo, 1989.-- 24 p.
- \_\_\_\_\_. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Boletín Harvard Bussiness Review (Canadá), (8): 4 – 18, abril 2000.
- Montanero F. El Concepto de Estrategia. Dificultades de definición e implicaciones psicopedagógicas. Tomado de: [www.unrc.edu.ar](http://www.unrc.edu.ar), 16 de Julio del 2007.
- Morrissey, G. Pensamiento Estratégico / George Morrissey.-- Ciudad México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.-- 60p.
-

- 
- \_\_\_\_\_. Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia / George Morrissey.-- Ciudad México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.-- 109 p.
- \_\_\_\_\_. El pensamiento estratégico, Construya los cimientos de su planeación / George Morrissey.-- Ciudad México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.-- 109 p
- Muñiz González, R. La comunicación integral en el Marketing. Tomado de: [www.marketing.xxi.com/rafael.asp](http://www.marketing.xxi.com/rafael.asp), 16 de julio del 2007.
- Nogueira, D. Fundamentos para el control de la gestión empresarial / Daniel Nogueira.-- La Habana: Editorial ENPES, 2004.-- 178 p.
- Noori, H. Administración de Operaciones. Calidad Total y Respuesta sensible Rápida / Noori Hamid.-- Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 2000.-- 167 p.
- Odiorne, G. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección / George Odiorne.-- Ciudad México: Editorial Limusa, 2005.-- 247 p.
- Ohmae, K. La mente del estratega / Kalvine Ohmae.-- Madrid: Editorial Mc Graw Hill, 1993. – 293 p.
- Porter, M. Ventaja Competitiva. Sostenimiento de Empeño Superior / Michael Porter.—México: Edición Continental, 1990.—125 p.
- \_\_\_\_\_. ¿Qué es Estrategia?”. Folletos Gerenciales / Michael Porter.-- La Habana: Editorial Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1998.-- 27 p.
- Prado Dueñas, Teresa, Diseño de la Estrategia de la Refinería de Petróleo “Camilo Cienfuegos” hasta el año 2003/ Teresa Prado Dueñas; Orquídea Urquiola Alfonso, [tutor](#).-- Tesis de maestría, Universidad de Cienfuegos:(CF), 2001.— 97 h.
- Quin, R. Sabiduría para el cambio / Robert Quin.-- México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.-- [s.p].
- Ramos, R. Competencias claves de las empresas. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- \_\_\_\_\_. Configuración estratégica de las empresas. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- \_\_\_\_\_. Dirección de empresas recién creadas. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- \_\_\_\_\_. El análisis de mercados. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- \_\_\_\_\_. El emprendedor y el proceso de creación de empresas. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- \_\_\_\_\_. El plan de negocios. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- \_\_\_\_\_. La dinámica de los mercados. Tomado de: [www.marketing-XXI.com](http://www.marketing-XXI.com), 16 de julio del 2007.
- Ronda, P. El concepto de estrategia. Tomado de: [www.gestiopolis.com/canales/gerencial](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial), 16 de julio del 2007.
-

- 
- Ronda, G. De la Estrategia a la Dirección Estratégica un acercamiento a la integración de los Niveles estratégicos. Tácticos y Operativos. Tomado de: [www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com), 16 de julio del 2007.
- Sallenave, J. Gerencia y planeación estratégica / Jean Sallenave.-- Bogotá: Editorial Norma, SA, 1992, [s.p].
- Steiner, G. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber / George Steiner.-- Ciudad México: Editorial Continental, SA, 2002.-- 360 p.
- Stoner, J. Administración / James Stoner.-- La Habana: Editorial Revolucionaria, [s.a].—[s.p].
- Tajada, S. El Marketing como función de la empresa / Saaúl de La Tajada.— [s.l:s.n], 1995.— [s.p].
- Thompson, S. Diseño y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas / Struckland Thompson.—México: Edición en Español, 1994.—1034 p.
- \_\_\_\_\_. "Dirección y Administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas / Struckland Thompson.—México: Editorial Mc Graw Hill, 2002.-- 542 p.
- Velázquez, L. Control y Dirección. Tomado de: [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com), 16 de Julio del 2007.
- Wells, D.. Strategic Management for Senior Leaders. A Handbook for Implementation / Daniel Wells.— Virginia: Departament of the Navy, 1996.-- [s.p].
- Wilson, J. Comercio Internacional en la pequeña y mediana Empresa. Tomado de: [www.ucf.edu.cu](http://www.ucf.edu.cu), 16 de Julio del 2007.
- Zapata, Edgar, Mercadeo Educativo ¿Cómo promover a oferta de instituciones y programas?. Tomado de: [www.unab.edu.co/mercados/revistas/index.htm](http://www.unab.edu.co/mercados/revistas/index.htm), 16 de julio del 2007.
-

---

## Anexo 1. Sistema Completo de Mercadotecnia de una Empresa

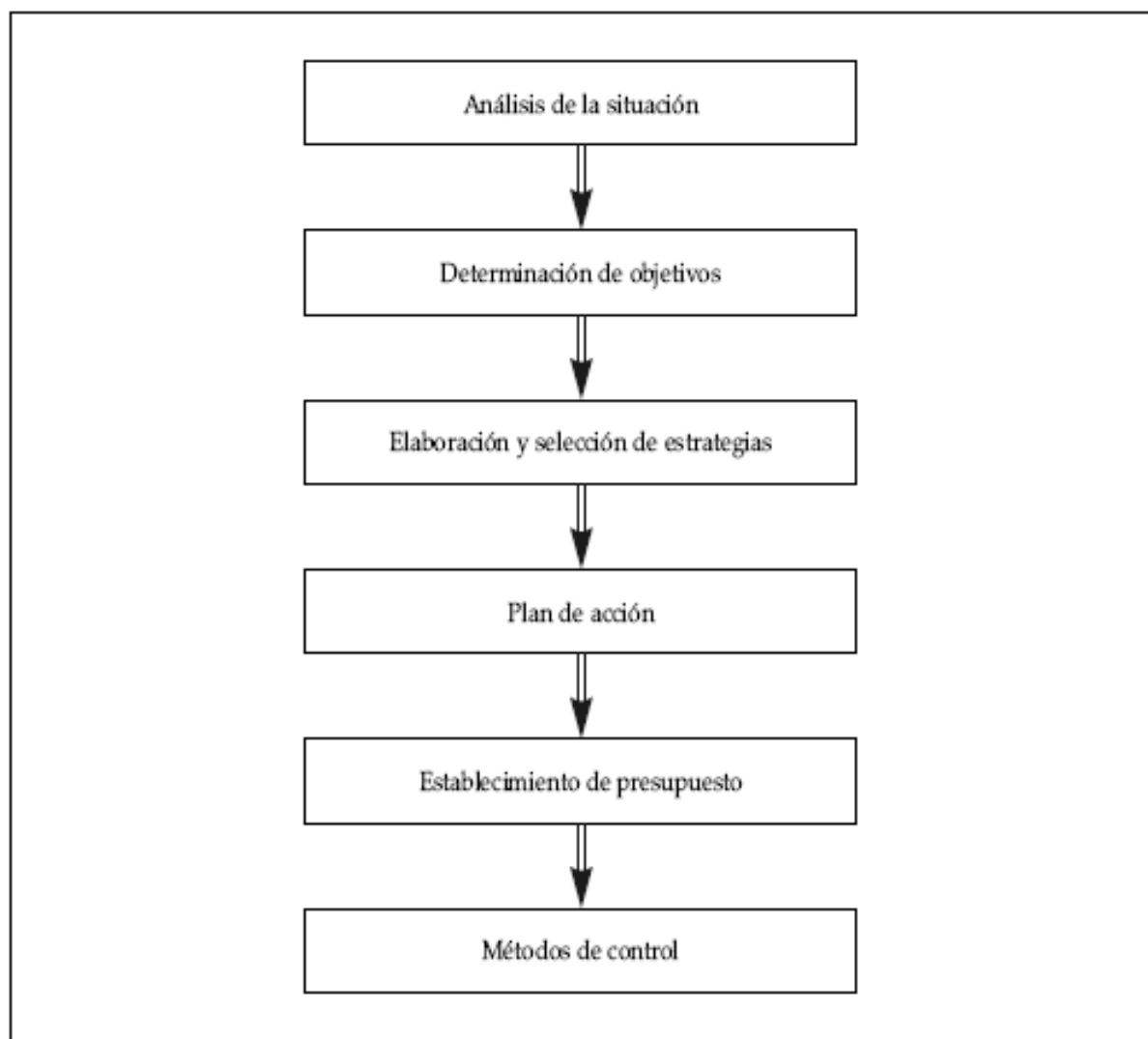


### Recursos internos que no son de mercado



---

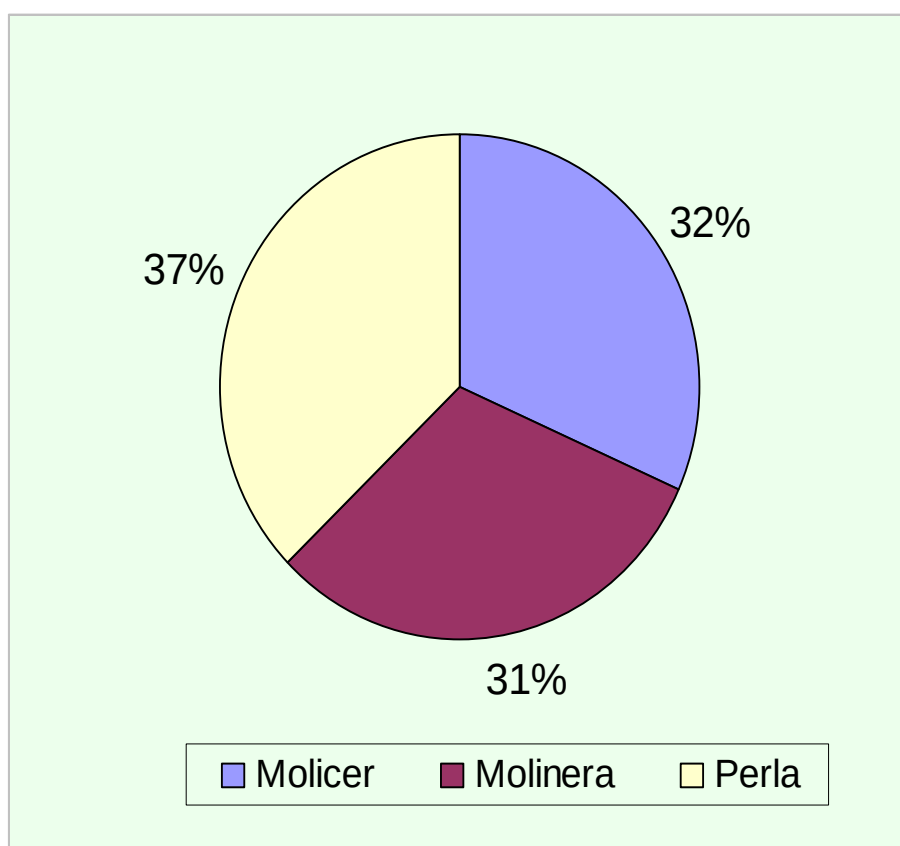
## Anexo 2. Distintas etapas para la elaboración de un Plan de Marketing



| No | Tiendas         | Provincia   | Ene |     | Feb |     | Mar |     | Abr |     | May |     | Jun |     | Jul |     | Ago |     | Sep |     | Oct |     | Nov  |     | Dic  |     | Total |      |     |
|----|-----------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|------|-----|-------|------|-----|
|    |                 |             | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg | 5Kg | 1Kg  | 5Kg | 1Kg  | 5Kg | 1Kg   | 5Kg  |     |
| 1  | 3ra y 70        | Habana      | 600 | 60  | 200 | 120 | 600 |     |     |     | 800 | 120 | 400 |     |     |     |     | 5Kg | 600 | 60  |     |     |      |     |      |     | 3200  | 360  |     |
| 2  | Almacén         | Camaguey    |     |     | 540 | 180 |     |     | 720 | 102 |     |     |     |     |     |     | 700 | 58  | 480 | 102 |     |     |      |     |      |     | 2440  | 442  |     |
| 3  | Alborada        | Habana      | 200 | 60  | 120 | 12  |     |     | 400 | 120 | 400 |     |     |     | 120 |     | 200 | 30  |     |     |     |     | 100  | 30  | 1000 | 120 | 2540  | 372  |     |
| 4  | Mercado Hab.    | Cienfuegos  | 120 | 42  | 120 | 30  | 380 | 54  | 180 | 30  | 300 | 60  | 180 | 30  |     |     | 120 | 12  | 180 |     | 100 |     |      |     | 500  | 102 | 2180  | 360  |     |
| 5  | Doña Nely       | Villa Clara | 400 |     | 300 |     |     |     | 600 | 42  |     |     | 400 | 42  |     |     |     | 400 |     |     |     |     | 1040 |     | 200  |     | 3340  | 84   |     |
| 6  | Flores          | Habana      | 200 | 18  | 200 | 18  | 200 | 30  |     |     |     | 20  | 36  |     |     |     | 400 | 60  |     |     |     |     | 200  | 30  | 200  | 30  | 1420  | 222  |     |
| 7  | 1ra y Paseo     | Habana      | 300 |     | 200 | 18  | 260 | 24  | 300 | 42  |     |     | 100 |     |     |     | 200 |     |     |     |     |     | 300  | 30  |      |     | 1660  | 114  |     |
| 8  | Nautico         | Habana      | 200 | 30  | 200 | 30  | 200 | 30  |     |     |     | 280 | 36  | 200 | 30  |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      | 200 | 30    | 1280 | 186 |
| 9  | Almcenes        | Cienfuegos  | 300 | 30  | 100 |     |     |     |     |     |     |     | 300 | 102 |     |     |     |     | 120 |     | 300 | 30  |      |     |      |     | 1120  | 162  |     |
| 10 | Almacén         | Cardenas    |     |     | 400 | 60  |     |     | 600 |     |     | 400 | 30  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 1400  | 90   |     |
| 11 | Cola de Cuba    | Habana      |     |     | 200 |     |     |     |     |     |     | 200 | 120 | 200 |     | 200 |     |     | 300 | 30  |     |     |      |     |      |     | 1100  | 150  |     |
| 12 | Almacén         | Holguin     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 300 | 102 |     |     |     |     | 420 | 120 |     |     |      |     |      |     | 720   | 222  |     |
| 13 | Ilusión         | Habana      | 120 | 18  | 60  | 24  |     |     | 180 | 42  | 60  | 30  |     |     |     |     | 100 | 30  |     |     |     |     |      |     | 60   | 24  | 580   | 168  |     |
| 14 | La Epoca        | S. Spiritus |     |     |     |     |     |     | 200 |     |     |     |     | 200 |     |     |     | 200 |     |     | 180 |     |      |     | 200  |     |       | 980  | 0   |
| 15 | La Amistad      | Habana      | 200 |     | 200 |     |     |     | 100 |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 200 | 12  |     |     | 120  | 12  |      |     | 820   | 24   |     |
| 16 | Almacén         | P. del Rio  |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 300 |     |     |     | 600 |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 900   | 0    |     |
| 17 | Bello Atardecer | Matanzas    |     |     |     |     |     |     | 400 | 12  |     |     |     |     |     |     | 100 | 24  |     |     |     |     |      |     | 100  |     | 600   | 36   |     |
| 18 | Almacén         | C.de Avila  |     |     | 400 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 200 | 30  |     |     |      |     |      |     | 600   | 30   |     |
| 19 | El Fenix        | S. Spiritus |     |     |     |     |     |     | 200 |     |     |     |     |     |     |     | 60  | 30  |     |     | 240 |     |      |     |      |     | 500   | 30   |     |
| 20 | Doña Nely       | Moron       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 600 |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 600   | 0    |     |
| 21 | Centro de Cuba  | Villa Clara |     |     |     |     |     |     | 200 |     |     |     |     | 100 | 24  |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 300   | 24   |     |
| 22 | Doña Nely       | C de Avila  |     |     | 400 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 400   | 0    |     |
| 23 | Villa Blanca    | Villa Clara |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 40  |     |     |     |     | 60  | 60  |      |     |      |     | 100   | 60   |     |
| 24 | 5ta y 42        | Habana      | 200 | 30  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 200   | 30   |     |
| 25 | Novedades       | Villa Clara |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 340 |     |     |     |      |     |      |     | 340   | 0    |     |
| 26 | Los Balcones    | C de Avila  |     |     | 300 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 300   | 0    |     |
| 27 | La Cruz Verde   | C.de Avila  |     |     |     |     |     |     | 100 |     |     |     | 100 |     |     |     |     |     | 100 |     |     |     |      |     |      |     | 300   | 0    |     |
| 28 | La Borla        | Habana      | 40  | 24  |     |     |     |     |     |     |     |     | 40  | 18  |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 80    | 42   |     |
| 29 | La Casa Grande  | Cienfuegos  |     |     |     |     |     |     |     |     | 100 | 24  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 100   | 24   |     |
| 30 | La Góndola      | Matanzas    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     | 120  | 18  | 120   | 18   |     |
| 31 | El Mercantil    | S. Spiritus |     |     |     |     |     |     | 100 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 40  |     |      |     | 60   |     | 200   | 0    |     |
| 32 | Guanimar        | Matanzas    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 20  |     | 120 |     |     |     |      |     |      |     | 140   | 0    |     |
| 33 | La Oriental     | Cienfuegos  |     |     |     |     |     |     | 120 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 120   | 0    |     |
| 34 | Bello Amanecer  | Matanzas    |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     | 40  |     |     |     |     |     |      |     |      |     | 40    | 0    |     |

---

#### Anexo 4. Cuota del Mercado





---

## Anexo 5. Las cuatro P's del marketing mix según McCarthy



Anexo 6. Tres estrategias genéricas según Michael E. Porter

| Ventaja Estratégica                |                                                                                           |                |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Objetivo Estratégico               | Al conjunto del sector industrial                                                         |                |
|                                    | <table><tr><td>DIFERENCIACIÓN</td><td>LIDERAZGO<br/>TOTAL DE<br/>COSTES</td></tr></table> | DIFERENCIACIÓN |
| DIFERENCIACIÓN                     | LIDERAZGO<br>TOTAL DE<br>COSTES                                                           |                |
| A un segmento particular solamente |                                                                                           |                |
| ESPECIALIZACIÓN                    |                                                                                           |                |

---

## Anexo 7. Tipos de Control de Marketing

| Tipo de Control           | Responsable Principal                                   | Propósito de Control                                                                                          | Métodos                                                                                                                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Control del plan anual.   | Alta Dirección<br>Dirección media                       | Eliminar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado.                                             | Análisis de las ventas<br>Análisis de las cuotas de mercado<br>Tasas de ventas-esfuerzos de marketing<br>Análisis financiero<br>Análisis de actitudes |
| 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.                                                                   |
| Control de la eficiencia. | Ejecutivos de línea y staff<br>Controlador de marketing | Valorar y mejorar la eficiencia e impacto de los gastos de marketing.                                         | Eficiencia en: fuerza de ventas, publicidad, distribución y promociones.                                                                              |
| Control estratégico.      | Alta Dirección<br>Auditor de marketing                  | Analizar si la compañía está persiguiendo sus mejores oportunidades en relación con los mercados, productos y | Instrumentos de valoración de la efectividad de marketing.<br>Auditoría de marketing                                                                  |

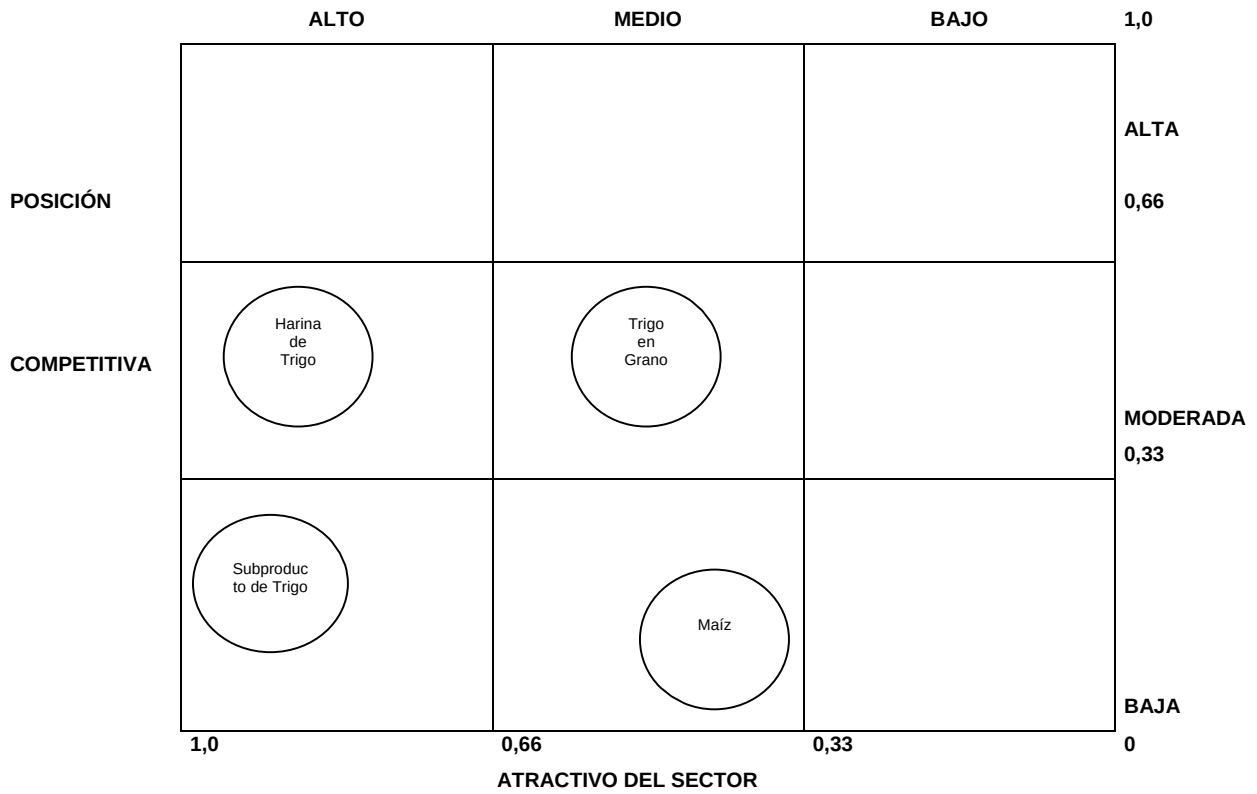
---

### Anexo 8. Matriz de impactos cruzados por ponderación

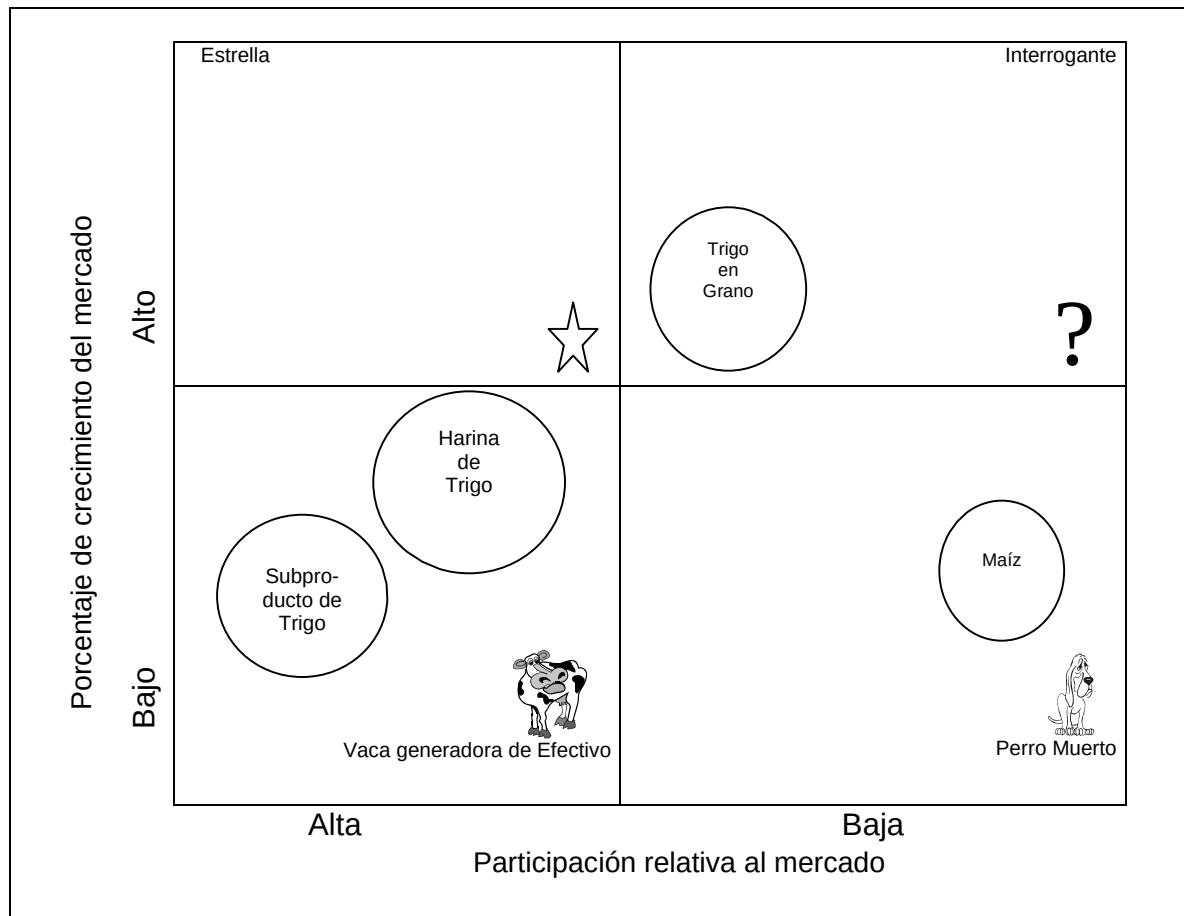
|       | O-1 | O-2 | O-3 | O-4 | O-5 | O-6 | A-1 | A-2 | A-3 | A-4 | A-5 | A-6 | A-7 | A-8 | Total |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| F-1   | 0   | 1   | 1   | 2   | 3   | 1   | 3   | 1   | 1   | 0   | 0   | 1   | 0   | 3   | 17    |
| F-2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 1   | 2   | 1   | 1   | 0   | 0   | 0   | 3   | 0   | 0   | 19    |
| F-3   | 0   | 1   | 1   | 2   | 3   | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   | 3   | 2   | 0   | 0   | 16    |
| F-4   | 3   | 3   | 2   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 2   | 3   | 3   | 3   | 38    |
| F-5   | 1   | 2   | 2   | 3   | 2   | 3   | 0   | 1   | 0   | 0   | 3   | 3   | 2   | 0   | 22    |
| F-6   | 1   | 1   | 1   | 1   | 2   | 3   | 0   | 2   | 0   | 2   | 2   | 1   | 3   | 3   | 22    |
| D-1   | 0   | 3   | 2   | 2   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 22    |
| D-2   | 0   | 2   | 0   | 0   | 0   | 2   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 0   | 7     |
| D-3   | 0   | 2   | 1   | 1   | 3   | 3   | 1   | 3   | 3   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 18    |
| D-4   | 0   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 0   | 3   | 0   | 0   | 0   | 1   | 0   | 0   | 19    |
| Total | 7   | 21  | 16  | 20  | 22  | 25  | 11  | 19  | 10  | 7   | 10  | 15  | 8   | 9   |       |

**Fuente:** Elaboración propia

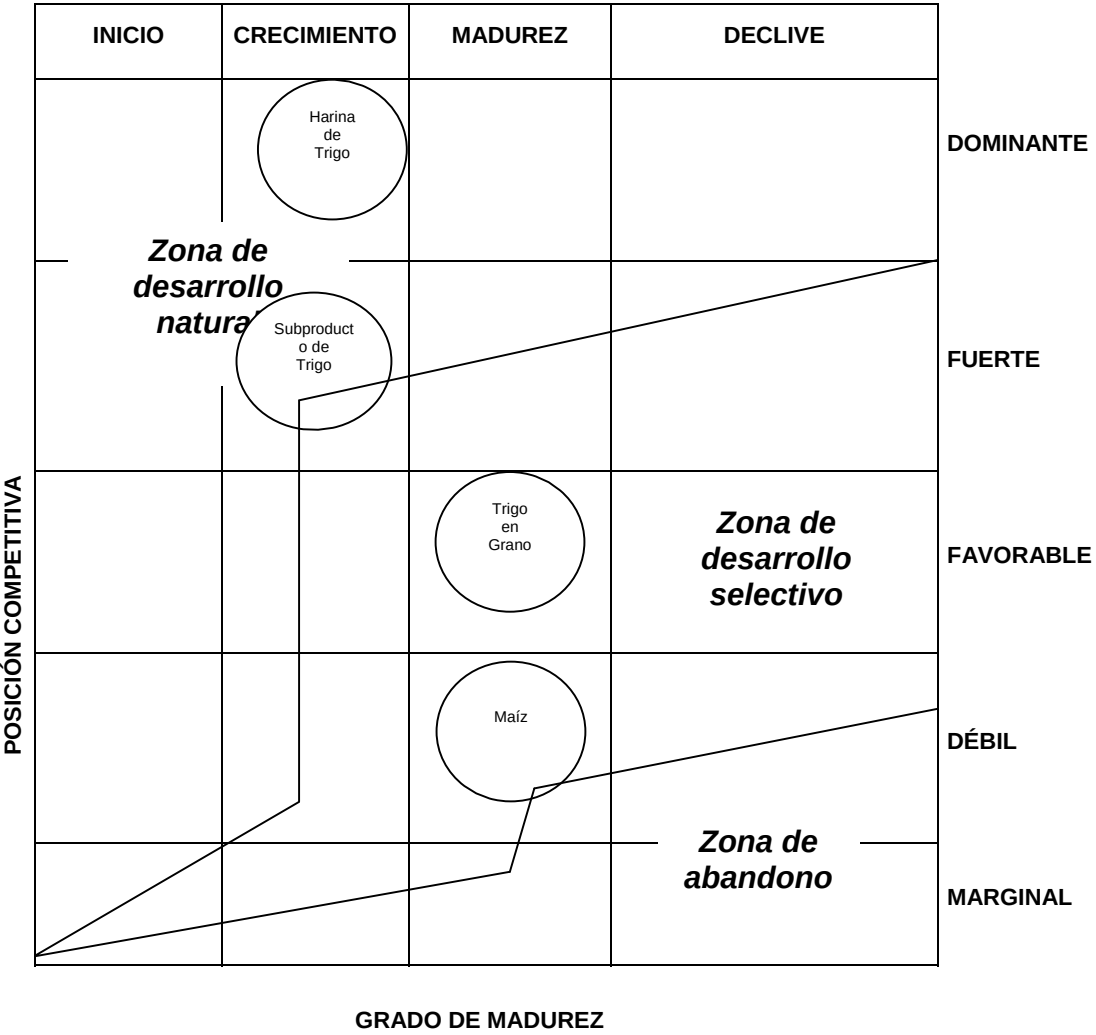
## Anexo 9. Matriz McKinsey



## Anexo 10. Matriz BCG

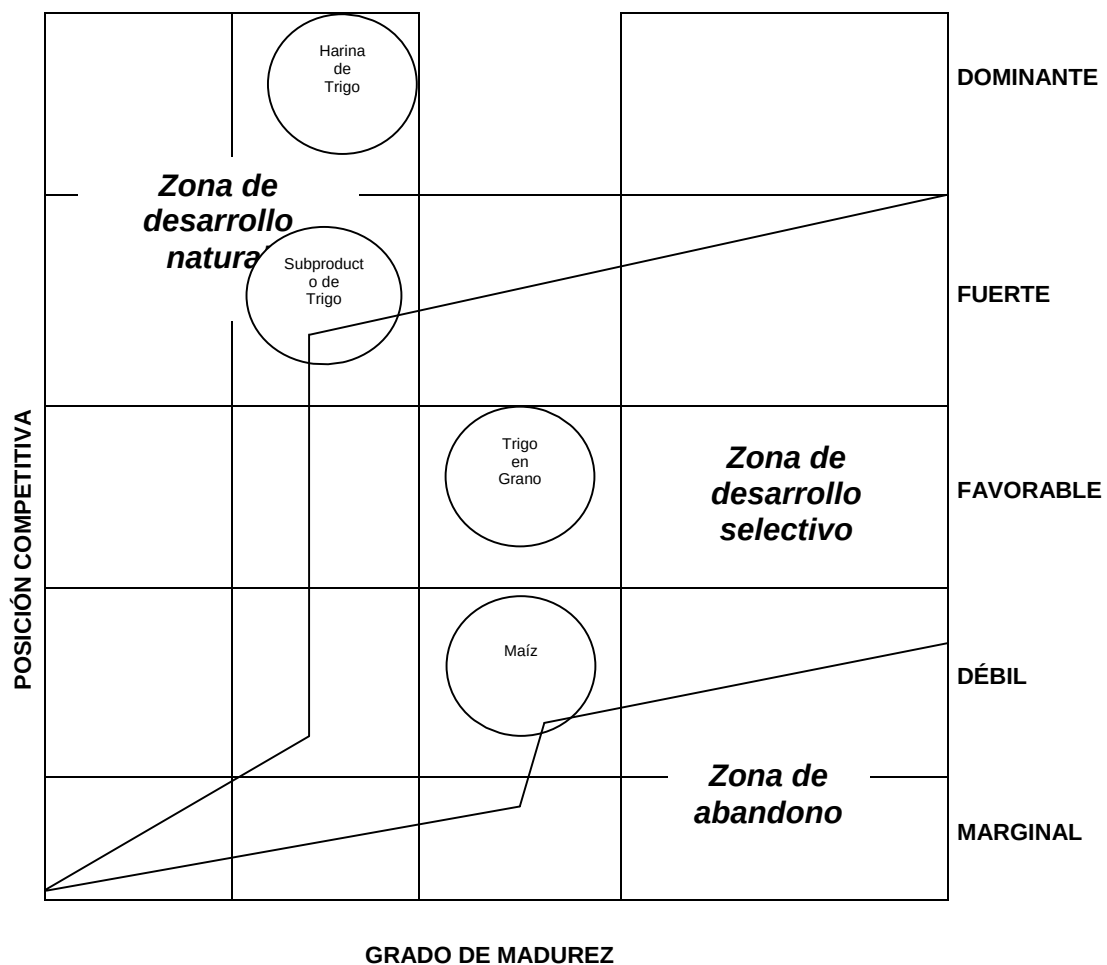


Anexo 11. Matriz ADL



Anexo 11. Matriz ADL

|        |             |         |         |
|--------|-------------|---------|---------|
| INICIO | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECLIVE |
|--------|-------------|---------|---------|





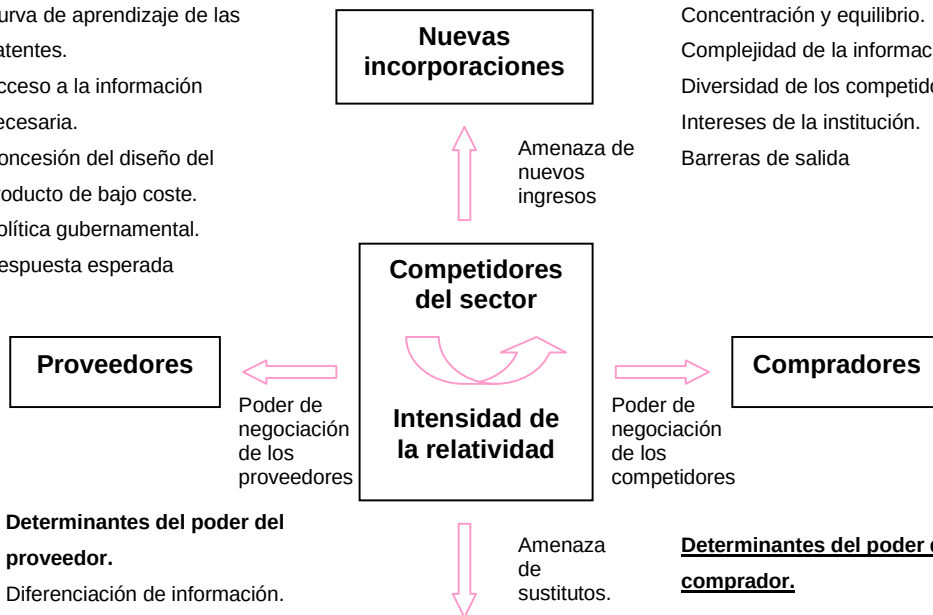
## Anexo 12. Las cinco fuerzas de la competencia según Michael Porter

### Barreras de entrada

Economía de escala.  
Diferencias entre productos patentados.  
Identidad de marcas.  
Costes cambiantes.  
Accesos a la distribución.  
Ventajas absolutas de costes.  
Curva de aprendizaje de las patentes.  
Acceso a la información necesaria.  
Concesión del diseño del producto de bajo coste.  
Política gubernamental.  
Respuesta esperada

### Determinación de la relatividad.

Crecimiento del sector.  
Costes fijos (o de almacenamiento) valor añadido.  
Exceso intermitente de capacidad.  
Diferencias de los productos.  
Identidad de marca.  
Costes fluctuantes.  
Concentración y equilibrio.  
Complejidad de la información.  
Diversidad de los competidores.  
Intereses de la institución.  
Barreras de salida



### Determinantes del poder del proveedor.

Diferenciación de información.  
Costes cambiantes de proveedores y de instituciones.  
Presencia de datos sobre sustitutos.  
Concentración de proveedores.  
Importancia de volumen para el proveedor.  
Coses en relación a las compras totales del sector.  
Impacto de la información sobre el coste o diferenciación.  
Amenaza de integración progresiva relacionada con amenaza de integración regresiva por instituciones del sector.

### Determinantes del poder del comprador.

#### Palanca de negociación

Concentración de compradores.  
Volumen de compradores.  
Costes cambiantes de los compradores en relación con los costes cambiantes de la institución.  
Información del comprador.  
Habilidad para reintegrarse.  
Productos sustitutos.  
Impulso de recuperación.

#### Susceptibilidad de los precios.

Precios/compras totales.  
Diferencias de producto.  
Impacto en calidad/resultados.  
Beneficios del comprador.  
Motivaciones de quienes toman decisiones.

### Determinación de la amenaza de sustitución.

Atractivo relativo de los precios.  
Costes fluctuantes.  
Propensión del comprador a cambiar

---

### Anexo 13. Presupuesto de Gastos por Elementos

Unidad de Medida: Miles de

Pesos

| No | Elementos de Gastos               | Real año 2006  | Plan año 2007  | Estimado año 2007 | Proyecto 2008  |
|----|-----------------------------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|
| 1. | Materias Primas y Materiales      | 17956.7        | 19106.3        | 24719.2           | 29127.2        |
| 2. | Combustible                       | 28.7           | 56.4           | 48.4              | 55.6           |
| 3. | Energía                           | 785.6          | 877.3          | 750.5             | 790.5          |
| 4. | Salario                           | 1574.0         | 1575.5         | 1570.6            | 1641.0         |
| 5. | Otros Gastos de Fuerza de Trabajo | 582.4          | 614.4          | 581.1             | 640.0          |
| 6. | Depreciación y Amortización       | 1270.0         | 857.0          | 881.5             | 895.0          |
| 7. | Otros Gastos Monetarios           | 2978.6         | 3090.1         | 2425.4            | 2425.4         |
| 8. | <b>Total</b>                      | <b>25177.0</b> | <b>26177.0</b> | <b>30976.7</b>    | <b>35574.7</b> |

### INVERSIONES

Unidad de Medida: Miles de

USD

| Conceptos              | Real año 2006 |             | Plan año 2007 |              | Estimado año 2007 |             | Proyecto 2008 |               |
|------------------------|---------------|-------------|---------------|--------------|-------------------|-------------|---------------|---------------|
|                        | Total         | En MLC      | Total         | En MLC       | Total             | En MLC      | Total         | En MLC        |
| Construcción y Montaje | 208.3         | -           | 440.0         | 100.0        | 40.0              | -           | 1025.0        | 950.0         |
| Equipos                | 1085.2        | 36.7        | 402.0         | 355.2        | 158.3             | 69.4        | 5875.0        | 4650.0        |
| Otros                  | 253.0         | -           | 56.0          | 14.2         | 8.0               | -           | 765.2         | 541.5         |
| <b>Total</b>           | <b>1546.5</b> | <b>36.7</b> | <b>898.0</b>  | <b>469.4</b> | <b>206.3</b>      | <b>69.4</b> | <b>7665.2</b> | <b>6141.5</b> |

---

**Anexo 14**  
**FICHA DE CÁLCULO DE LA RENTABILIDAD**

|                                  |
|----------------------------------|
| <b>Medida Objetivo</b>           |
| -                                |
| <b>Medida Actual</b>             |
| =                                |
| <b>Incremento Objetivo</b>       |
| x                                |
| <b>Valor Unitario</b>            |
| =                                |
| <b>Ingreso Esperado Anual</b>    |
| x                                |
| <b>Plazo de Referencia</b>       |
| =                                |
| <b>Ingreso Esperado Total</b>    |
| -                                |
| <b>Costo de Acción Formativa</b> |
| =                                |
| <b>Rentabilidad Prevista</b>     |

**PROCEDIMIENTO DE USO.**

1. Restar el nivel actual del nivel objetivo. Si el resultado es negativo, prescindir del signo.
2. Multiplicar el resultado obtenido por el valor unitario.
3. Se trasladará a términos totales lo calculado anualmente multiplicando el resultado anterior por el número de años.
4. A la anterior cifra resultante, restarle el costo de la acción.

**EJEMPLO:**

Se parte de que la Empresa de Cereales Cienfuegos tiene un nivel de 15 quejas de clientes al mes y se plantea hacer cursos de formación para sus trabajadores (incluida la reserva de directivos) con el fin de mejorar la calidad de atención a los clientes. Su objetivo es lograr reducirlas a 5 quejas/mes. Una forma de valorar las quejas es por medio de las devoluciones de ventas que hagan los clientes. Suponiendo unas devoluciones con un valor medio mensual de 525.00 CUC, el costo para la empresa sería:

$$525.00 \text{ CUC}/15 = 35.00 \text{ CUC por queja cada mes}$$

---

No obstante, a efectos de cálculo de rentabilidad es necesario considerar el periodo anual. Así, los ingresos que se espera obtener como consecuencia de la reducción de quejas serían:

**Ingresos = (nº actual de quejas - nº de quejas objetivo) x la valoración económica de la queja (estimada en este caso en función de las devoluciones de venta).**

**Ingresos = (15 - 5) x 35.00 CUC = 350.00 CUC/mes, que al año son 4 200.00 CUC.**

Si el coste del curso fue, por ejemplo, de 2 500.00 CUC, la rentabilidad económica que la empresa obtendría de la formación sería:

**Rentabilidad = Ingresos – Costo Formación = 4 200.00 CUC – 2 500.00 CUC = 1 700.00 CUC.**

---

**Anexo 15**  
**FICHA DE CALCULO DEL OBJETIVO MÍNIMO (PUNTO MUERTO)**

|                                                  |
|--------------------------------------------------|
| <b>Costo acción formativa</b>                    |
| <b>/</b>                                         |
| <b>Valor unitaria</b><br><b>Unidad de Medida</b> |
| <b>=</b>                                         |
| <b>Incremento Objetivo Total</b>                 |
| <b>/</b>                                         |
| <b>Plazo de Referencia</b>                       |
| <b>=</b>                                         |
| <b>Ingreso Objetivo Anual</b>                    |
| <b>/</b>                                         |
| <b>Medida Actual</b>                             |
| <b>=</b>                                         |
| <b>Medida Objetivo</b>                           |

**PROCEDIMIENTO DE USO**

1. Dividir el costo total de la formación entre el valor unitario de la medida. El resultado es el incremento o disminución objetivo total que se debe lograr.
2. Para trasladar el incremento objetivo total a términos anuales, se deberá dividir por el plazo de referencia expresado en años.
3. Sumar o restar al resultado obtenido, el valor de la medida actual.

**EJEMPLO.**

Tomando como base el ejemplo del Anexo 14, el planteamiento de esta opción parte de la consideración de *ingresos = costos*, por lo tanto el número de quejas a las que habría que llegar sería:

**Costo de la formación / Valoración económica de la queja = 2 500.00 CUC / 35.00 CUC = 72 quejas al año**  
es decir,

$$72 / 12 = 6 \text{ quejas al mes.}$$

$$15 - 6 = 9 \text{ quejas}$$

Con ello, reduciendo el número de quejas en un nivel de 9 mensuales se habrá compensado el costo realizado en la formación.