



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**TÍTULO:**

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA LA SUCURSAL  
COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS.**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Autora:**

Ing. Yahiset Padrón Alfonso

**Tutora:**

Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez

Cienfuegos

**2022**



*“Quien sobrevive no es ni el más fuerte ni el más inteligente, sino  
aquel que mejor se adapta al cambio”.*

*Charles Darwin (El origen de las especies, 1859)*



*A mis padres,*

*por su amor, confianza, apoyo e incondicionalidad y por ser mi*

*principal fuente de motivación.*

*A la familia,*

*por la dedicación y el apoyo brindado en cada etapa de mi vida.*



*Agradecimientos*

*Este trabajo es el resultado no solo del esfuerzo y la voluntad de la autora, sino también de la ayuda y la confianza de todas aquellas personas que me apoyaron en cada momento en el cursar de la maestría y en el resultado de la misma.*

*A mis padres y familiares por recorrer juntos este proceso, enseñarnos a ser fuertes ante las adversidades y por hacer posible el logro de nuestros propósitos.*

*A mi tutora y a todas las personas que me brindaron su apoyo y aportaron su granito de arena para el resultado de este trabajo.*

*Muchas Gracias.*



## Resumen

La presente investigación está enfocada a la implementación de un Plan de Marketing Estratégico en la Sucursal Caracol Cienfuegos, que contribuya a fortalecer la gestión de marketing en la sucursal en apoyo al cumplimiento de los objetivos de comercialización y la satisfacción de los clientes. Partiendo de la importancia de la planeación estratégica a partir del análisis del entorno.

La metodología que se implementa para dar cumplimiento a dicho objetivo, consta de cinco fases, ocho etapas y quince pasos que se articulan a partir de la adaptación de los principales referentes teóricos y la aplicación de un conjunto de herramientas y análisis como son principalmente: la revisión de documentos, la observación directa, la entrevista, el cuestionario, la tormenta de ideas, la metodología Delphi, las cinco fuerzas de Porter, la matriz DAFO y la técnica 5W y 1H.

Como resultado se dota a la sucursal de una herramienta básica de gestión en la actividad de mercadotecnia, que facilite la gestión comercial de la sucursal, a partir de la definición de objetivos, estrategias y acciones orientadas al mercado. Su implementación proporciona el avance sucesivo hacia la consecución de los objetivos estratégicos de comercialización.

Palabras Clave: Tiendas Caracol; Turismo; Marketing; Plan de Marketing Estratégico.

## Summary

This research is focused on the implementation of a Strategic Marketing Plan at the Caracol Cienfuegos Branch, which contributes to strengthening marketing management at the branch in support of meeting marketing objectives and customer satisfaction. Starting from the importance of strategic planning from the analysis of the environment.

The methodology that is implemented to fulfill this objective consists of five phases, eight stages and fifteen steps that are articulated from the adaptation of the main theoretical references and the application of a set of tools and analysis such as: document review, direct observation, interview, questionnaire, brainstorming, the Delphi methodology, Porter's five forces, the SWOT matrix and the 5W and 1H technique.

As a result, the branch is provided with a basic management tool in the marketing activity, which facilitates the commercial management of the branch, based on the definition of objectives, strategies and market-oriented actions. Its implementation provides successive progress towards achieving the strategic marketing objectives.

Keywords: Caracol Stores; Tourism; Marketing; Strategic Marketing Plan.



<b>INDICE</b>	
<b>Resumen</b> .....	
<b>Summary</b> .....	
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b> .....	<b>15</b>
1.1 - Marketing. Concepciones generales.....	15
1.1.1 - Marketing de servicios.....	17
1.2 - Planeación estratégica del marketing.....	21
1.2.1- Marketing Estratégico.....	22
1.2.2 - Marketing Operativo.....	23
1.3 - Plan de Marketing.....	28
1.4 - Turismo. Particularidades en la gestión de marketing.....	31
1.4.1 - Planeación del marketing en entidades turísticas.....	34
1.5 - Planeación del marketing en tiendas Caracol.....	37
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS</b> .....	<b>41</b>
2.1 - Análisis de metodologías para la confección de un Plan de Marketing.....	41
2.2 - Metodología para la confección del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.....	43
<b>CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS</b> .....	<b>60</b>
3.1 - Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. Generalidades.....	60
3.2 - Implementación de la metodología para la confección del Plan de Marketing Estratégico para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.....	62
3.2.1 - Fase I: Preparatoria.....	62
3.2.2 - Fase II: Analítica.....	63
3.2.3 - Fase III: Estratégica.....	77
3.2.4 - Fase IV: Operativa.....	80
3.2.5 - Fase V: Control.....	81
<b>3.2 - Valoración del Plan de Marketing Estratégico para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos a partir de la aplicación parcial de sus acciones</b> .....	<b>82</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>85</b>
<b>Recomendaciones</b> .....	<b>86</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>87</b>



*Introducción*

## INTRODUCCION

El entorno cada vez más cambiante y dinámico, caracterizado por clientes más informados y exigentes, con mayor demanda de la tecnología, unido a la incertidumbre que trajo consigo la actual crisis económica y social internacional acrecentada por la Pandemia de la Covid 19, hace que la eficiencia y competitividad se conviertan en una necesidad imperiosa en el mundo empresarial.

Lo anterior trae consigo que las organizaciones estén obligadas a ser capaces de desarrollar capacidades que les permitan mantenerse en el mercado. Es en este ámbito que el marketing desempeña un importante papel, siempre que se establezca una estrecha relación con la estrategia corporativa y que sea adecuadamente gestionado, según refieren diversos autores e instituciones como Serra (2003); Stanton (2007); Kotler (1995, 2011), Asociación Americana de Marketing (AMA) (varios años); Kotler y Armstrong (2017), que como propuesta común definen marketing como proceso de intercambio de bienes y servicios, generando valor para clientes, empresas y la sociedad en general.

Según Hernández et al. (2020), las empresas tienen el reto de estudiar el futuro por la complejidad del contexto decisional; así como por la necesidad de contar con pronósticos expertos sobre el futuro, para tomar decisiones estratégicas. Por otra parte Kotler & Keller, (2016) plantean que la planeación estratégica orientada hacia el mercado, es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

La planificación de marketing constituye un factor clave en las organizaciones para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos, para lograr posicionar en el mercado a nuevas empresas y mantenerlas activas, logrando de esta manera mejorar sus ventas, la rentabilidad y la satisfacción al cliente, siendo el plan de marketing la herramienta básica de gestión que toda empresa competitiva en el mercado, debe utilizar.

Coincidentemente, además de los autores mencionados anteriormente, se suman por citar otros, Educamarketing (2005); Quiroga (2013); Vidal (2016); Rodríguez & Alfonso (2021) que alegan que el plan en este sentido se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara del objetivo a alcanzar y a la vez, informa la situación de la empresa y el entorno en el que se enmarca, propiciando así su carácter estratégico. Existiendo tantas

metodologías para su elaboración como estudiosos del tema, Serra (2003); Stanton (2007); Kotler & Armstrong (2017).

Para la gestión comercial el plan de marketing se hace más valioso en mercados inciertos, obliga a las empresas a utilizar sistemáticamente el análisis de mercados y evaluar decisiones que en su momento se han realizado de forma intuitiva por falta de una proyección estratégica. Partiendo de lo anterior el sector del turismo como sector estratégico, no escapa de la necesidad de su implementación.

Cuba es un país que ha ganado experiencia y reconocimiento internacional en la industria turística a través del tiempo, considerándose el sector del turismo uno de los renglones que aporta grandes entradas al Producto Interno Bruto (PIB). La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, exige 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. (Díaz et al., 2009). Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.

En el 2019, el turismo ocupaba el segundo lugar en la economía cubana, pero el país no ha estado exento del trágico impacto para el turismo internacional que ha representado el inicio de la pandemia de COVID-19. Presentándose una disminución del 10,9% en la economía cubana en el 2020 a partir de la llegada de la pandemia y el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial. En el primer trimestre de 2021, la economía cubana decreció un 13.4%, con igual periodo del año anterior, sin embargo, después de siete trimestres consecutivos de contracción se inicia una tendencia a la fase de recuperación.<sup>1</sup>

Partiendo de lo anterior, en el entorno actual, la gestión de marketing en un aspecto indispensable en el sector turístico. En las referencias bibliográficas consultadas sobre turismo y plan de marketing, destacan las referencias de varios libros que relacionan estos temas en cuanto al marketing turístico, entre ellos los más representativos, Serra (2003), Kotler et al. (2011), Ojeda & Mármol (2016), Lemoine Quintero et al (2020). En el ámbito nacional, se evidencian investigaciones en su mayoría de pregrado y publicaciones implementadas principalmente en las Agencias de Viajes y en la Hotelería, que emplean

---

<sup>1</sup> Datos extraídos de: (*Estudio Económico de Cuba 2021 (I)*, 2022) y Series Estadísticas de Turismo (ONEI, s. f.)

diferentes metodologías según las características de las organizaciones. Por otra parte varios investigadores (Díaz et al., 2009), (Batista, 2017), (Salinas et al., 2019), (Carballo et al., 2021), refieren que aún es limitado el enfoque de marketing en un sector relevante para Cuba, criterio con el que se coincide.

Dentro de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VIII Congreso se plantea como reto dentro del sector del Turismo: Continuar elevando la diversificación y la calidad de los servicios turísticos, garantizando una adecuada relación calidad precio e incrementando las utilidades. Ampliar la participación de la industria nacional, los servicios del país y las formas de gestión no estatales en la operación e inversión turística. Específicamente lo relacionado con la actividad turística, se aborda en los lineamientos 154, 155, 156, 158 y 159 (Comité Central del Partido Comunista de Cuba, 2021, p. 44). Sumado esto a los objetivos de desarrollo sostenible Agenda 2030, Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social.

Enmarcada en los lineamientos, dentro de las entidades extrahoteleras del Ministerio de Turismo se encuentra la Empresa Comercial Caracol S.A. Según Paneca & Clarke (2017), inicialmente en el sector turístico se pretendía dar respuesta a la comercialización de productos destinados al turismo extranjero, a través de una red de tiendas dentro de las instalaciones hoteleras dirigidas a este, en su momento hace extender a Caracol hacia un sistema de ventas ya no exclusivo para ese segmento específico de mercado, sino también a enfocar su atención a clientes nacionales, sin dejar de mantener el carácter de exclusividad e imagen de Caracol mediante la oferta de productos de calidad y marcas reconocidas por sus clientes potenciales, destinado principalmente al turismo.

La Empresa Comercial Caracol S.A perteneciente al Ministerio del Turismo, surge en el año 2015 a partir del reordenamiento del MINTUR, derivado del Grupo Empresarial Comercial Caracol que surgió de la fusión de las empresas Caracol y Universo. Se especializa en la comercialización minorista de mercancías, a través de una red de tiendas posicionada fundamentalmente en los principales polos y zonas de alta significación para el turismo a lo largo del país.

La Sucursal Caracol Cienfuegos, perteneciente a la Empresa Caracol S.A, comercializadora de bienes y servicios, se destaca por la calidad de los productos ofertados, dirigidos principalmente al turismo de forma integral, en el destino Cienfuegos. Donde la comercialización de productos tradicionales como: tabaco, ron y café, productos importados

de marcas reconocidas, constituyen sellos que lo distinguen del resto de las cadenas de tiendas del país. Cuenta con 21 tiendas, posicionadas en los principales hoteles, zonas de interés turístico, así como en la arteria fundamental de la ciudad, Boulevard. De ellas 7 son hoteleras, 14 extrahoteleras.

La Sucursal cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad implementado, se encuentra certificado el proceso de ventas en nueve de las tiendas por la NC-ISO-9001:2015, pero aún carece de la utilización de herramientas técnicamente fundamentadas, para la mejora de la toma de decisiones en función de las necesidades del mercado y la satisfacción del mismo.

A pesar de lo anterior, la gestión comercial de la sucursal ha estado enfocada en darle prioridad a la obtención de resultados a corto plazo, lo que se constata a partir de la revisión de documentos, banco de problemas, intercambios con los trabajadores del departamento comercial y miembros del Consejo de Dirección de la Sucursal, enfatizando en cuestiones relacionadas con el proceso de mercadotecnia, resaltando insuficiencias como:

- La actividad comercial parte de los objetivos estratégicos de la Empresa, aun así, es insuficiente los estudios de los factores del entorno, oportunidades del entorno, riesgos y amenazas principalmente en la etapa de enfrentamiento a la Covid 19.
- La planificación comercial ha estado enfocada en darle prioridad a la obtención de resultados a corto plazo y no se establecen objetivos de marketing, estrategias y acciones que le facilite orientar su rumbo y garantice su futuro desempeño, sin un plan de acción y control para la verificación de su cumplimiento.

En este sentido persisten algunos problemas que afectan sus resultados entre los que se destacan: el incumplimiento de los planes y decrecimiento en algunas tiendas o familias de productos, inestabilidad de la presencia de los productos en las tiendas según cartera aprobada, los niveles de satisfacción de los clientes no son los deseados, deterioro de la imagen de las unidades e insuficiente promoción y pasividad ante los cambios del mercado. Lo anteriormente abordado constituye la **situación problemática** de la investigación que se desarrolla.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores se plantea como **problema científico**:  
¿Cómo contribuir desde la gestión de marketing al cumplimiento de los objetivos de comercialización y la satisfacción del cliente?

En función de estos elementos se define como **objetivo general**:

Implementar un Plan de Marketing Estratégico en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos que fortalezca la gestión de marketing de la sucursal y facilite el cumplimiento de los objetivos de comercialización y la satisfacción del cliente.

Con los siguientes **objetivos específicos**:

- 1- Confeccionar el marco teórico referencial de la investigación, enfatizando en la gestión de marketing y su planeación estratégica, así como su aplicabilidad en las entidades turísticas.
- 2- Diseñar el Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Caracol Cienfuegos, a partir de una metodología científicamente fundamentada y adaptada a las características de la entidad.
- 3- Valorar el Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Caracol Cienfuegos, a partir de la implementación parcial de sus acciones.

En consecuencia, la **hipótesis de investigación** del presente trabajo será:

La implementación de un Plan de Marketing Estratégico en la Sucursal Caracol Cienfuegos mediante la aplicación de una metodología científicamente fundamentada, contribuye a fortalecer la gestión de marketing en la sucursal para el cumplimiento de los objetivos de comercialización y la satisfacción de los clientes.

La **hipótesis quedará demostrada** si con la implementación del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Caracol Cienfuegos puede comprobarse que:

- La metodología propuesta a partir de las bases teórico-referenciales se ajusta a las características de la Sucursal y desde su punto de vista metodológico aporta al análisis estratégico y a la toma de decisiones.
- La implementación posibilita conocer la situación real de la gestión comercial, definir de forma estructurada los objetivos de marketing a conseguir en un período de tiempo determinado, detallar las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto por la vigencia del Plan de Marketing Estratégico.
- Dar seguimiento y control a las actividades planificadas, evaluando los resultados en función de los objetivos de marketing marcados, a través de indicadores comerciales y su incidencia en la satisfacción de los clientes.

## Variables de la hipótesis.

**Variable independiente:** Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

*Conceptualización:* Documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto.

*Operacionalización:* Conjunto de etapas y pasos que permiten a la Sucursal definir los objetivos, estrategias y acciones comerciales.

**Variable dependiente:** objetivos de comercialización y la satisfacción de los clientes.

- Objetivos de comercialización.

*Conceptualización:* Metas o resultados específicos en los que se enmarca la sucursal en un plazo determinado.

*Operacionalización:* Se evalúan a partir de los principales indicadores comerciales: (cumplimiento de las ventas, rentabilidad, rotación de inventario, comportamiento de la mezcla de comunicación)

- Satisfacción.

*Conceptualización:* Evaluación que realizan los clientes en correspondencia a la calidad percibida del servicio.

*Operacionalización:* Se determina la satisfacción a partir de las variables que se evalúan en la encuesta corporativa.

El **valor metodológico** se manifiesta en la selección de una metodología y su adecuación a las características de la Sucursal, para el diseño de un Plan de Marketing sustentado en las bases teóricas-referenciales, que permite su implementación en otras sucursales de la cadena Caracol.

El **valor social** se manifiesta en su contribución a una organización orientada al cliente y a su satisfacción.

El **valor práctico** se relaciona con la implementación del resultante Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal, lo que contribuye a la mejorar de la gestión comercial, sus principales indicadores y su orientación al mercado.

La investigación queda estructurada en:

**Capítulo I: Marco teórico referencial.** En este capítulo se analizan las concepciones y elementos relacionados con la gestión del marketing, su planificación estratégica y su enfoque en entidades turísticas.

**Capítulo II: Metodología para la confección del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.** Se presenta la metodología seleccionada a partir del análisis bibliográfico y su adecuación para la elaboración del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal.

**Capítulo III: Diseño e implementación del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.** Se diseña el Plan de Marketing Estratégico para la sucursal a partir de la metodología seleccionada, atemperado a las características de una sucursal comercial. Se evalúa el plan a partir del análisis de la implementación parcial de sus acciones.

Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación, así como la bibliografía y anexos correspondientes.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon:

Métodos teóricos:

- Histórico - lógico: en el estudio de las concepciones generales del marketing, su planeación y su correspondencia con las regularidades metodológicas de la gestión comercial, principalmente en entidades turísticas.
- Análisis - síntesis: utilizado para proporcionarle tratamiento subjetivo al objeto de estudio en sus diferentes enfoques teóricos y su manifestación práctica en la metodología analizada.
- Inductivo - deductivo: en el análisis comparativo de cada metodología y la comprensión de cada una de las fases propuestas.
- Sistémico - estructural: para abordar el carácter sistémico de la sucursal y de la planeación estratégica del marketing.

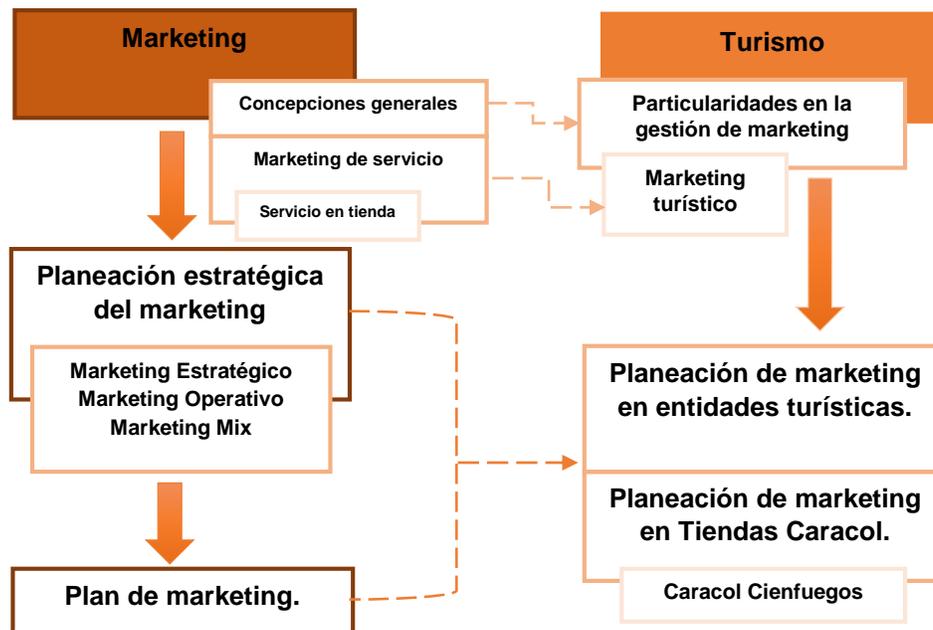
Técnicas y herramientas: la revisión de documentos, la observación directa, la entrevista, cuestionario, la tormenta de ideas, metodología Delphi. Aplicación de la Matriz DAFO, análisis de tendencia, Pareto, Técnica 5W y 1H. El análisis de los datos es apoyado a partir del empleo del Microsoft Office Excel 2016 y el programa estadístico SPSS v.22.0.



*Capítulo I*

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El Marco Teórico Referencial que se presenta permite el análisis de concepciones y elementos relacionados con el marketing y su planificación estratégica, según los criterios de diferentes autores. Establece la relación de la conceptualización con la gestión del marketing en el Turismo y entidades turísticas, principalmente en la cadena de tiendas perteneciente al Sector del Turismo en Cuba. El sustento conceptual de la investigación se desarrolla considerando el hilo conductor que se ilustra en la figura 1.1 a continuación.



**Figura 1.1:** Hilo conductor del marco teórico referencial. **Fuente:** Elaboración propia.

### 1.1 - Marketing. Concepciones generales.

Se conoce como marketing (del inglés *market*, "mercado") o mercadotecnia al conjunto de procesos e instituciones que permiten crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio de bienes y servicios, las cuales tienen un valor para clientes, empresas y la sociedad en general. Dicho de otro modo, es una rama de la administración que se centra en la dirección comunicativa de las actividades económicas y comerciales de un grupo o una persona, es decir, en cómo identificar y satisfacer las necesidades del mercado consumidor objetivo.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> (Marketing: Concepto, Tipos de Marketing y Plan de Marketing, 2019)

Estudiosos del marketing plantean que la conceptualización del marketing ha sido abordada según un proceso de evolución de la comercialización y su enfoque en la práctica. En la literatura consultada, aparecen propuestas de clasificación de la evolución del concepto de marketing, a criterio de la autora se coincide con la propuesta por Coca y Milton (2008), donde se clasifica esta evolución en tres períodos: preconceptual (1900-1959, donde se destaca la orientación a la producción ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada), de conceptualización formal (1960-1989, orientada a las ventas) y período actual (1990-Actualidad; orientada a la Mercadotecnia y posteriormente, orientada a la responsabilidad social con énfasis de preocupaciones amplias, el contexto ético, ambiental, legal, y social de las actividades y programas de marketing).

A partir de la propuesta anterior se puede relacionar los tres períodos de evolución con otras clasificaciones del concepto abordadas por Serra (2003), Stanton et al. (2007) y Ojeda & Mármol (2016), adoptándose la definición de marketing pasivo orientado a la producción, marketing operativo orientado a la venta, marketing estratégico orientado a la mercadotecnia, evolucionando en la actualidad a la orientación al cliente-marketing social.

Existen varias definiciones de marketing abordadas por diferentes autores tales como Kotler, autor de las obras más importantes escritas en este campo; Santesmases (1993); Serra (2003); Asociación Americana de Marketing (AMA) (2006, 2013), reflejadas en el **Anexo 1**. En esta relación de conceptos, se establecen similitudes en cuanto a su definición como un proceso social y de gestión, proceso de intercambio, con objetivo de obtener un valor a cambio de algo partiendo de una necesidad o deseo.

Según Kotler y Armstrong (2017), el marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos. En Abarca & Dayanara (2017) y Ramírez et al. (2020) se define al marketing con elementos comunes como; un proceso social y administrativo, establecimiento redituable a partir del intercambio de valor con el cliente.

En el caso de las definiciones de marketing por la AMA citadas en Ojeda & Mármol (2016) y Ballina (2017), se observa una evolución del concepto, AMA (1960) Marketing es el desempeño de actividades que llevan bienes y servicios del fabricante al consumidor. En AMA (1985) se define como un proceso de planificación y surgen implícitamente las conocidas variables de la mezcla de mercadotecnia (precio, comunicaciones y distribución),

relacionándose en el año 2004 como conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor, asumiéndose de igual manera en AMA (2013).

Asociado a lo anterior se asume en la investigación la definición aportada por la Asociación Americana de Marketing (AMA, 2013): "El Marketing es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar y cambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, asociados y sociedades en general"<sup>3</sup>. Con esta definición se hace alusión a la idea de Marketing Mix.

Partiendo de lo anterior se puede concluir que el marketing es una actividad fundamental en las empresas. Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. En correspondencia con esto, especial atención merece el mercado<sup>4</sup> constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores.

Es así como todo intercambio requiere de acciones importantes que generen un estímulo en el consumidor que tiene necesidades y por otro lado una empresa que esté dispuesta a solucionar y cubrir las expectativas de los clientes. Por lo tanto, lo primordial es conocer al consumidor, cuáles son sus gustos, deseos y tendencias, para desarrollar productos que complazcan sus necesidades (Lemoine Quintero et al., 2020).

A esto se puede añadir que el marketing constituye una filosofía de trabajo que asegura el éxito de toda organización mediante la satisfacción de necesidades de los clientes o grupos de interés, a partir del intercambio de un producto o servicio.

## 1.1.1 - Marketing de servicios.

El servicio se puede conceptualizar como, "una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones, esencialmente intangible, que se ofrecen en el mercado y que no conllevan propiedad alguna" (Kotler, et al., 2006) citado en (Castrillón, 2016). Definición que al objeto de la investigación se toma como referencia.

Kotler define además las características que por lo común se adjuntan a los servicios, coincidiendo con este, lo abordado por Ávila (2010), Naranjo & Andres (2018), Daniel &

---

<sup>3</sup> (¿Qué es Marketing? Definición, estrategias y ejemplos [2020], 2020)

<sup>4</sup> Según Kotler et al. (2011), un mercado es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. Definición que se asume para la investigación.

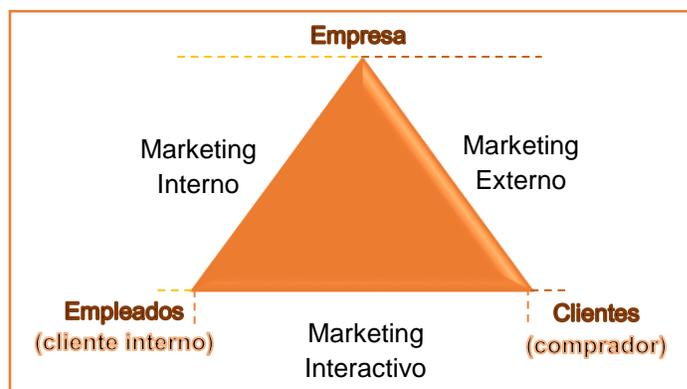
Vidalon (2019), lo que es necesario tener en cuenta dadas las implicaciones que ello tiene para el marketing, siendo estas:

- Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles.
- Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad.
- Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.
- Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

Según (Vázquez, 2015) y Castrillón (2016), el concepto de marketing de los servicios se considera una filosofía de gestión y un conjunto de técnicas que permiten a una organización: orientarse al cliente, ajustar la organización, sus productos y según sus necesidades comunicarse con los clientes y otros factores del mercado (proveedores, intermediarios, etc.) y evaluar la satisfacción y los beneficios.

El marketing de servicios por sus características obliga a utilizar enfoques diferentes y centrar su atención tanto en los empleados de la organización como en sus clientes, por la importancia de la interacción entre los mismos en el proceso de intercambio.

Según Kotler et al. (2011), el marketing de servicios necesita algo más que el marketing externo tradicional que utiliza la mezcla del marketing (ver figura 1.2), resaltando además el marketing interno, donde se supone que la empresa de servicios debe formar y motivar de manera eficaz a los empleados, para poder ofrecer satisfacción al cliente. Por otra parte, el marketing interactivo que basa la calidad percibida del servicio en la calidad con que se produzca la interacción comprador-vendedor durante la prestación del servicio.



**Figura 1.2:** Enfoques de marketing en el marketing de servicio. **Fuente:** Elaboración propia adaptado de Kotler & Armstrong (2017).

Además de la relación de los tres tipos de marketing de servicio, se debe saber con exactitud dónde compite el negocio, cómo se diferencia y se posiciona el servicio ofrecido, qué factores son diferenciales para la determinación de precios (competencia, costos, demanda), fijar objetivos a alcanzar y lograr la imagen del servicio como valor diferencial de la empresa. Quispe (2019) plantea que el servicio es intangible, no obstante se vale de elementos tangibles para realizarse.

Como objetivo dentro del marketing de servicios, se podría mencionar que es construir una realidad basada en la mejora del servicio, es decir, ofrecer un servicio de máxima calidad para que el cliente quede completamente satisfecho. En la actualidad, las empresas, independientemente de su origen y sector de actividad, se encuentran compitiendo en un entorno global, turbulento e inestable, donde las actividades de investigación de mercados y de comercialización de los productos son fundamentales para sobrevivir.

La relación del marketing y su enfoque en tienda, según Grijalva & Carrera (2019) debe partir del conocimiento profundo de los consumidores objetivos y de la gestión adecuada de dicho conocimiento, consiste en satisfacer las necesidades y los deseos de estos, fidelizándolos de manera rentable. Esto se logra principalmente administrando la calidad de las distintas experiencias, con una mezcla comercial apropiada para cada negocio y un posicionamiento y una diferenciación instalados en la mente y el corazón del cliente.

### **1.1.1.1 - Servicio en tienda.**

Las compañías de servicios se pueden diferenciar no solo por los productos o marca<sup>5</sup> que comercializan en su prestación del servicio, sino también: a través de los empleados, del entorno físico y del proceso. La compañía se puede distinguir por tener personas de contacto con los clientes más capaces y fiables que sus competidores.

Es necesario tener en claro que el marketing no crea necesidades, pero sí las satisface y con una buena gestión de marketing se logra que el cliente seleccione un tipo de marca específica para suplir una necesidad existente.(Alexandra & Salome, 2014). Una buena gestión de marketing a partir del análisis de la gestión comercial, centra su esfuerzo más

---

<sup>5</sup> Según Kotler y Armstrong (2017); Una marca representa todo lo que un producto o servicio significa para los consumidores, siendo el valor de marca, el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de marca tiene en la respuesta del cliente ante el producto o su comercialización.

allá de la venta, dígame, en la satisfacción de las necesidades del cliente y la fidelización a su producto o servicio, trayendo consigo un beneficio económico para la empresa.

El marketing de servicio hasta la actualidad juega un importante rol en la mejora continua de las técnicas usadas en puntos de ventas o tiendas, al desarrollar habilidades de *merchandising*, puede reafirmar o motivar la conducta de compra, a favor del negocio. Según Castrillón (2016); para esto es necesario conocer y analizar las variables: producto/servicio, precio, plaza y promoción.

Entre las técnicas a aplicar se establece la terminología de *Merchandising*, definido como un conjunto de técnicas de ventas, que tiene su origen en los cambios sucedidos en los sistemas de ventas de la distribución comercial. Nace del autoservicio y se desarrolla en él. (Peña, 2020). Es una técnica de aplicación en punto de venta que se basa en la presentación, la rotación de elementos y los criterios orientativos (Clarke Bloomfield et al., 2018), los que se deben aplicar en cada punto de venta nuevo o ya creado. Según Kotler (1995) citado en Suárez (2011), el *merchandising* es el conjunto de técnicas encaminadas a poner los productos a disposición del consumidor, obteniendo una rentabilidad a la inversión hecha en el establecimiento.

Partiendo de lo anterior se puede concluir que el merchandising constituye la aplicación de técnicas o herramientas que brindan al producto o servicio ofertados las características para captar la atención del consumidor e incrementar ventas.

En relación al servicio en tienda, inciden otros elementos a considerar en la gestión comercial. Así se tiene la planificación de las compras con respecto a las necesidades de los clientes y a los históricos de ventas (Stanton et al., 2007). De realizarse compras incoherentemente, sin orientación al mercado, puede traer consigo un aumento de los costos de oportunidad y mantenimiento del *stock* asociado al almacenamiento, deterioro de la mercancía e insatisfacción. Según Kotler et al. (2011), los esfuerzos de marketing realizados por las organizaciones resultan ineficaces si, en última instancia, el producto no se encuentra en el punto de venta donde el consumidor pueda adquirirlo.

La tienda tiene que proyectarse en el sentido de que los clientes lleguen a reconocer la imagen que la caracteriza, tanto en su infraestructura física, exclusividad de sus productos y la atención personalizada, que contribuya a su posicionamiento favorable. Con un enfoque avanzado, más allá del producto.

Kotler et al., (2019), relaciona el proceso de compra y comercialización con la evolución del marketing centrado en productos (1.0) hacia un marketing centrado en el consumidor (2.0), finalmente un marketing centrado en el ser humano (3.0) evolucionando de forma natural al marketing (4.0) en la nueva era de transición con las nuevas tecnologías. Por otra parte Cousillas (2018) plantea que el marketing 4.0 describe la profundización y el crecimiento del marketing centrado en el ser humano, como manera de cubrir cada recorrido de la compra del consumidor en la era digital.

Asociado a lo anterior, el comercio y con ello el sector del servicio ha ido evolucionado con el tiempo, lo que se puede apreciar en la revolución de los sistemas de venta, tipologías de tiendas, organización jurídica y económica, entre otros. Diferencias tales como, el comportamiento de compra del consumidor; el desarrollo de las tecnologías y técnicas innovadoras y las disposiciones legales que contribuye entre otros elementos, a la formación de diferentes tendencias (Carballo et al., 2021). Estos cambios que suceden en el ámbito internacional, también pueden percibirse hacia lo interno de Cuba, en la red de comercio minorista.

Según los resultados presentados en investigaciones, por Pérez & Sarmiento, (2016), Salinas et al., (2019), Peña (2020) en el Manual de técnicas de ventas y *merchandising* de la Empresa Caracol, se puede plantear como tendencias actuales de la distribución minorista la venta por internet, a través del móvil, entre otras reflejando las que se presentan en el **Anexo 2**.

Lo reflejado en epígrafes anteriores demuestra que el marketing, es más que una filosofía, o vender un producto o servicio en un punto de venta, es un proceso que envuelve una serie de estrategias, técnicas y prácticas que tienen como principal objetivo, agregar valor a las determinadas marcas o productos con el fin de atribuir una importancia mayor para un determinado público objetivo, los clientes. De ahí la importancia de la planificación del marketing.

## **1.2 - Planeación estratégica del marketing.**

La planeación estratégica es un proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización, especialmente del área de Mercadotecnia, en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para el diseño, estructura y dirección de la institución, al considerar la dinámica del cambio social, tanto en el entorno actual como en el escenario futuro (Ávila,

2010). Mediante la planeación estratégica, la compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales (Kotler & Armstrong, 2012).

La planificación comercial es una parte de la planificación estratégica de la empresa que tiene como fin el desarrollo de programas de acción para conseguir los objetivos de marketing de la organización, formalizándose estos programas en un plan (Serra, 2003).

La planificación comercial se integra dentro de un rango superior denominado planificación estratégica. Esta actividad debe estar interrelacionada con el resto de los departamentos de la entidad (Finanzas, Producción, Calidad, Ventas, Recursos Humanos, entre otros). Al establecer objetivos se intenta alinear la visión empresarial con las actividades de marketing de tal manera que estos propósitos sean medibles y tengan un impacto en la misión de la empresa.

## **1.2.1- Marketing Estratégico.**

En la administración de la mercadotecnia la estrategia es el patrón o plan que integra las metas, políticas y secuencias de acción más importantes de una organización. (Basantes & Rodrigo, 2018). Por su parte Ávila (2010) plantea; es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo, idealmente, que ajusta a su entorno y en particular a sus mercados, consumidores o clientes, de forma que satisfagan las expectativas de los colaboradores y accionistas.

Los enfoques estratégicos se han ido desarrollando. Antes de la segunda guerra mundial los productos se realizaban bajo los conceptos orientados a la producción y después de este evento se enfocaron en la satisfacción del consumidor y posteriormente al análisis de las "4P" (producto, precio, plaza y promoción) que actualmente se lo denomina como *Marketing Mix*. (M. P. Rodríguez et al., 2018)

El marketing estratégico dirige las actividades de la institución a conservar o incrementar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado. (Lemoine et al., 2019). Busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, ubicar nuevos nichos de mercados, identificar segmentos de mercado potenciales, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación o ruta que alcance los objetivos buscados (Rojas Paz, 2020).

Con el marketing estratégico lo que se busca es conocer primero la situación actual de la empresa, el ambiente interno, los clientes, los colaboradores y luego la parte externa, el mercado y las partes que intervienen para luego desarrollar el plan a seguir y poner en marcha las estrategias propuestas que harán posible la consecución de los objetivos.(Alvarado, 2018). Aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia (Abarca & Dayanara, 2017).

El proceso estratégico debe tomar como punto de partida la comprensión de lo que para una empresa es su razón de existir, es decir su objetivo: crear valor para los clientes y público en general. Esto significa que satisfaga de una mejor forma, sus expectativas, necesidades y oportunidades, que genere sentimientos de satisfacción y diferenciación, que eleven la lealtad y permanencia, que los induzca a repetir su interacción con ella, en definitiva, que alcance su fidelización (González et al., 2018).

Según Espinosa (2015), citado en M. P. Rodríguez et al., (2018), las estrategias de marketing son las que definen cómo se logrará cumplir un objetivo comercial de una empresa. Para ello se necesita conocer cuáles son los productos que tienen gran potencial y rentabilidad, y a partir de eso definirles el público al cual se dirigen y así trabajar de manera estratégica con las variables que forman parte del marketing mix.

## **1.2.2 - Marketing Operativo.**

El marketing operativo está orientado a la realización del plan de marketing, es decir concentrado a la ejecución de la estrategia planteada anticipadamente. Comprende la labor de organización de estrategias de venta y comunicación, para dar a conocer a los probables compradores las particulares características de los productos ofrecidos.

En Abarca & Dayanara, (2017) se hace alusión al marketing operativo a través de las definiciones de (Munuera & Rodríguez, 2002), (Sainz de Vicuña, 2008), (Roca, 2016). Las mismas tienen en común:

- El marketing operativo desciende al plano de la acción para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias de marketing.
- Es el brazo comercial de la empresa en su contribución al logro de objetivos.
- Se basa en traducir el plan de marketing estratégico en una serie de decisiones tácticas complementadas con políticas de producto; precio, distribución y comunicación que

servan para garantizar la compra del producto por parte del público objetivo seleccionado.

El marketing operativo tramita las decisiones y puesta en práctica del sistema del *marketing mix* y se define en decisiones perteneciente al producto, precio, plaza y promoción (Lemoine et al., 2019).

Finalmente, el marketing operativo es el responsable de la implementación de estrategias, mediante el proceso que incluye la evaluación, priorización, planificación, ejecución y análisis de las tácticas dentro del *marketing mix*.

### 1.2.2.1 - Marketing Mix.

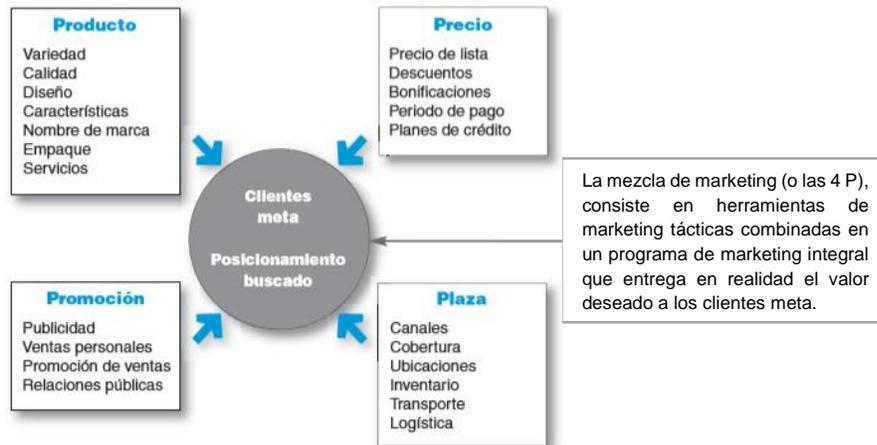
Según la Asociación Americana de Marketing, (2018) citada en (Naranjo & Andrés, 2018, p. 31), el marketing *mix* (mezcla de marketing) es la combinación de variables de marketing controlables, que utiliza la empresa para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado objetivo. La clasificación más común de estos factores es la clasificación de cuatro factores llamada "cuatro P", producto, precio, promoción y lugar (o distribución).

La mezcla de marketing es el conjunto de estrategias de producto, precio, plaza y promoción, para mostrar al mercado de manera que cree una oferta que represente atractiva y con ventaja competitiva y de esta manera llegue de forma más efectiva al público objetivo (Alvarado, 2018).

Para alcanzar los resultados previstos para la comercialización y en consideración con el primer paso del proceso de marketing descrito por Kotler y Armstrong (2012) y asumido por Batista (2017), que plantean la existencia de herramientas que se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las cuatro "P" del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (producto). Debe decidir cuánto cobrará por la oferta (precio) y cómo la pondrá a disposición del público objetivo (plaza). Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta, la oferta y persuadirlos de sus méritos (promoción). La empresa debe integrar cada herramienta de la mezcla de marketing en un amplio programa que comunique y entregue el valor pretendido a los clientes elegidos.

La optimización de la combinación de marketing se logra asignando el monto del presupuesto de marketing que se gastará en cada elemento para maximizar la contribución

total a la empresa. La contribución puede medirse en términos de ventas o ganancias o en términos de cualquier otra meta de la organización, como se representa en la figura 1.3.



**Figura 1.3:** *Marketing mix* o mezcla de mercadotecnia. **Fuente:** Kotler & Armstrong (2017).

Estas variables combinadas coherentemente y con sus respectivas estrategias, sirven para que la empresa pueda competir en los diferentes mercados. A continuación, se definen:

Producto: es aquel elemento palpable e impalpable, que cumple una necesidad o algún anhelo del mercado meta o los clientes. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores (Lemoine et al., 2019).

El producto es un conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) capaces de intercambio o uso; generalmente una mezcla de formas tangibles e intangibles. Por lo tanto, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien) o un servicio, o cualquier combinación de los tres. (Naranjo & Andrés, 2018). Por otra parte, Serra (2003) hace alusión al servicio como un producto intangible.

En términos generales, producto es todo lo que pueda ser comercializado. Está conformado por un conjunto de elementos tangibles e intangibles, como son el producto básico y los servicios de apoyo que en un todo armónico contribuyen a satisfacer las necesidades y las expectativas del comprador.

Precio: es la variable del *marketing mix* por la cual se obtienen los ingresos de una empresa.

Según Alvarado (2018), el precio se refiere a lo que se entrega a cambio de un bien o servicio, es parte fundamental de la mezcla de marketing porque de esta dependen los

ingresos que genere la empresa. (Lemoine et al., 2019, p. 70) Antes de establecer los precios de los productos se debe estudiar ciertos aspectos como el cliente, mercado, costos, competencia.

El precio puede ser considerado como el nivel al que se iguala el valor monetario de un producto o servicio para el comprador con el valor de la transacción para el vendedor. Sin embargo, desde el punto de vista del comprador el precio no es sólo el valor monetario del producto sino también, los esfuerzos para adquirirlo y el tiempo dedicado a su búsqueda; por ello sería el valor que da el producto al consumidor a cambio de la utilidad que este recibe. (Manzuoli, 2015)

Distribución: variable que permite que el producto llegue a las manos del consumidor y acceda a los mercados en los cuales se comercializa para permitir la decisión de compra. (Manzuoli, 2015), agregando Alvarado (2018) criterios como almacenamiento, distribución, transporte, los canales. En (Montero et al., 2020) aparecen vocablos de suministro físico, distribución física y distribución comercial.

Según Lemoine et al. (2019) la distribución juega un papel clave en la gestión comercial de cualquier organización interna y externa, que posibilita crear la relación entre la organización y los consumidores para hacer más fácil la adquisición del producto.

Promoción: actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes para dar a conocer sus productos y servicios, ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores (Lemoine et al., 2019).

En un principio, el concepto de promoción aplicado al marketing de productos tangibles englobó a todas las actividades de comunicación que exigía el marketing: la promoción de ventas, la fuerza de ventas, la publicidad y las relaciones públicas (Salgado et al., 2021).

A partir de lo anterior se concluye que, el *marketing mix* es un conjunto de elementos sobre los cuales es obligatorio tomar decisiones para definir las estrategias específicas relativas a las decisiones de producto, precio, plaza y promoción. Ofrecer un producto adecuado, a un precio conveniente, que se dé a conocer a través de un mensaje apropiado y cuyo sistema de distribución lo coloque en el lugar y momento oportuno, es el objetivo de todo negocio.

Con posterioridad, con la evolución del marketing y de los negocios basados en servicios, surgió la necesidad de establecer otras variables que se sumaran a las anteriores (no que las sustituyeran) para poder contribuir a las decisiones tácticas de los productos intangibles. Entonces aparecieron las variables tácticas de servicios: Procesos, Personas, Presencia y Publicidad. Vale la pena aclarar que la publicidad existe desde mucho antes, pero que aquí cobra verdadera importancia, ya que la “P” de Promoción del Marketing de Productos era el sinónimo de Comunicación (no sólo de Promoción de Ventas o de Publicidad) (Manzuoli, 2015)

Según Barreiro (2002) citado en (González et al., 2018), el marketing del comercio minorista debe responder en su mezcla a las características propias del sector, alegando que debe tenerse en cuenta además de la mezcla clásica, las variables Persona, Facilidades Físicas, Comunicación. Otros autores como Bustamante (2017), Cañas & Saa (2018) han coincidido que situaciones reales y cambios recientes, han hecho ver a las cuatro variables tradicionales de la mezcla de marketing insuficientes, para ámbitos como los sociales o dentro de la industria de servicio, es por eso que han coincidido en agregar “3p’s” más, las cuales son:

Procesos: Los procesos son todos los procedimientos, documentación, sistemas, mecanismos e indicadores estandarizados por medio de los cuales se entrega el producto o servicio a clientes y consumidores garantizando el mismo nivel de calidad (Vázquez, 2015). A los procesos deben conocerse como actos que realizan las empresas de servicios, y deben ser planificados adecuadamente para que demuestren la visibilidad del servicio mediante sus acciones. (Manzuoli, 2015)

Personal: Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, las personas forman parte de la diferenciación en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva. (Vázquez, 2015)

El personal, según lo expresado por Rodríguez & Alfonso (2021) y Manzuoli (2015), es importante en todas las organizaciones, pero especialmente en aquellas circunstancias en que no existen las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal (competencias).

Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. Forman parte de la diferenciación, en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva a partir del talento de los empleados, o sea, según sus competencias.

Presencia: La variable presencia es el aspecto que se transmite al público en general y a los usuarios en particular, a partir de los objetos que elegimos para prestar el servicio. Esta variable sintetiza la forma de presentación que poseemos ante la sociedad y nuestros clientes, por lo tanto, debemos pensarla como tal. (Manzuoli, 2015). Por otra parte (Bustamante, 2017) y (Pogorelova et al., 2016) hacen alusión a esta variable como Evidencia Física. Entre estos aspectos se encuentran los locales, el mobiliario, el equipamiento, el personal y los materiales impresos, los cuales ofrecen evidencia tangible del servicio ofrecido.

Para el alcance de esta investigación se asume como mezcla de marketing las variables; producto/servicio, precio, distribución, comunicación y personal, respondiendo a las características de una entidad de servicio de comercialización minorista.

Partiendo del análisis de la mezcla de marketing, los planes se transforman en programas concretos para que la organización pueda acceder al mercado con productos satisfactorios que den respuestas a necesidades o deseos, que sus precios sean accesibles, con un mensaje adecuado y un sistema de distribución que coloque al producto en un lugar adecuado y en el mercado oportuno. (M. P. Rodríguez et al., 2018); (Zelaya, 2019); (Grijalva & Carrera, 2019); (Montero et al., 2020); (Medina, 2021).

De lo anterior puede deducirse que la mezcla de marketing es imprescindible en un Plan de Marketing si la empresa aspira a posicionarse en el mercado y pueda convertirse en líder del sector dentro de la mente de los clientes potenciales. En esencia, la planificación de marketing es un proceso de gestión, cuyo resultado es un plan de marketing.

### **1.3 - Plan de Marketing.**

El Plan de Marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa competitiva en el mercado debe utilizar. En este sentido se torna imprescindible, ya que proporciona una visión clara del objetivo a alcanzar y a la vez, informa la situación de la empresa y el entorno en el que se enmarca. Esto permite definir las estrategias y acciones necesarias para su consecución en el futuro (Castillo, 2016) citado en (Torres et al., 2019).

Según Alexandra & Salome (2014), el plan de marketing es más limitado que un plan de negocios, documenta cómo logrará la organización sus metas mediante estrategias y tácticas específicas de marketing, cuyo punto de partida es el cliente, vinculándose con los otros departamentos de la empresa. El plan de marketing se considera un instrumento de gestión imprescindible, dentro del proceso de planificación para el éxito de una empresa (Castrillón, 2016).

En la literatura existen varias definiciones sobre plan de marketing de estudiosos clásicos como investigadores recientes, algunas de ellas se recogen en el **Anexo 3**. Tanto Serra (2003), Educamarketing (2005), Basantes & Rodrigo (2018), Naranjo & Andrés (2018), definen el plan de marketing como una herramienta de la planeación estratégica de mercadotecnia, con el fin de establecer una relación comercial satisfactoria tanto para los clientes como para la empresa. Por otra parte, Kotler et al. (2011) lo resume como el plan que va a guiar a la empresa a captar y mantener relaciones rentables con los clientes.

A partir de lo anterior, el plan de marketing puede considerarse la principal herramienta estratégica a la hora de definir claramente y estructurar los campos de responsabilidad; la función; la metodología; optimización del empleo de los recursos; posibilitando el control de la gestión de marketing.

El plan de marketing estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y los planes a corto plazo o el plan de gestión anual ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto mercado (objetivos de marketing), que a su vez se convertirán en objetivos de facturación a corto (es decir, cuotas de ventas por zonas, clientes) (Ancín, 2018).

El plan de marketing estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática, las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo. Tiene además como misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los dominios que conllevan un crecimiento del mercado y su rentabilidad. La gestión del marketing en medio a largo plazo; su función es precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos (Basantes & Rodrigo, 2018).

Un plan de marketing estratégico es un plan por tres o más años. Es un documento escrito que describe cómo los gerentes perciben su propia posición en el mercado en relación con

la competencia (con una ventaja competitiva definida con precisión), qué objetivos quieren alcanzar, cómo pretenden alcanzarlos (estrategias), qué recursos se requieren (presupuesto) y qué resultados se esperan. (Alvarado, 2018). Según Hernández (2007), cuando se elabora el plan para un período de tiempo corto (un año) y para un producto o línea de negocio, se está ante un plan operativo y cuando el horizonte de tiempo es mayor y el sujeto del plan es toda la entidad, entonces es estratégico.

Asociado a lo anterior se puede asumir que el Plan de Marketing es un documento estructurado, el cual puede ser en el ámbito temporal anual o un período superior (generalmente suele oscilar entre 3 y 5 años), en este caso considerándose como un plan estratégico de marketing.

Serra (2003) plantea que, difícilmente se puede elaborar un plan de marketing si no sabemos dónde nos encontramos y a dónde queremos ir, este es por lo tanto el punto de partida. Ávila (2010) y Ojeda & Mármol (2016), el plan de marketing es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. De ahí que surjan interrogantes como:

¿Dónde está la empresa en estos momentos?

- Información sobre su producto o servicio, información sobre clientes y prospectos, información sobre los competidores, sobre la empresa.

¿Hacia dónde queremos ir?

- Identificación de los factores críticos de éxito, fijación de objetivos, preparación de un presupuesto de ventas.

¿Cómo vamos a llegar hasta allí?

- Estrategias y acciones específicas que llevaremos a cabo.

Sin dudas estas interrogantes marcan el camino a seguir o la metodología general para la confección de un plan de marketing, relacionándose con el análisis de la situación, definición de los objetivos. ¿Cómo llegaremos allí? A partir del desarrollo de acciones estratégicas y tácticas.

Para desarrollar una estrategia de marketing y programas de acción de éxito, los ejecutivos de marketing necesitan información actualizada sobre el entorno, la competencia y los segmentos de mercado a los que sirven. A medida que el plan se implanta, es necesario

aplicar técnicas de investigación para medir el progreso hacia los objetivos y para identificar las áreas de mejora si los resultados no alcanzan las previsiones.

A partir de las definiciones anteriores se puede definir que la importancia de un plan de marketing estratégico radica en:

- Conocer el mercado, la competencia, la legislación vigente, las condiciones económicas, la tecnología y los recursos disponibles.
- Permite la consecución de los objetivos relacionados con el mercado: incremento de las ventas, captación de nuevos clientes, fidelización, mejora de la cuota de mercado, posicionamiento, incremento de la rentabilidad, mejora de la competitividad.
- Controla la gestión pues prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos.
- Otorga al departamento de marketing compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y que sea coherente con lo que la empresa necesita hacer (su estrategia corporativa).

Kotler y Keller (2016), afirman que todo plan de marketing se debe sustentar bajo dos pilares básicos: el estratégico y el operativo. La parte estratégica permitirá conocer dónde se encuentra la organización, a través de la definición de su misión, visión y valores; y hacia dónde quiere ir, mediante distintos análisis y estudios de mercado. La parte operativa se encargará de ejecutar las acciones necesarias para asegurar el éxito de las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos fijados en el plan.

El plan representa la guía que una organización necesita para posicionar su marca, productos y servicios en el mercado, de lo cual no está exento el sector de turismo siendo una necesidad el contar con esta herramienta ante la incertidumbre del entorno.

#### **1.4 - Turismo. Particularidades en la gestión de marketing.**

El imponente desarrollo del sector del servicio en las grandes economías pronto aconsejó la implantación de la filosofía y de las técnicas del marketing al mismo. Si bien en términos de competencia las similitudes del marketing pueden ser similares entre otros sectores, no ocurre lo mismo en función del consumidor y del comprador. Por lo que si existe un sector que debe mirar siempre al mediano y largo plazo, ese es el Turismo (Ojeda & Mármol, 2016).

El turismo se ha consolidado como una de las industrias más dinámicas a nivel mundial y para muchos países constituye la principal fuente de ingresos. Cada día la actividad turística revoluciona en sus formas de operar, incidiendo la incertidumbre ante el enfrentamiento a la pandemia, además de la inserción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones unido a los cambios económicos que han sucedido.

El turismo es definido por la Organización Mundial de Turismo (OMT) como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos”.<sup>6</sup>

Según Rodríguez (2010) citado en Lemoine et al. (2019), es un acto que supone desplazamiento que conlleva el gasto de renta, cuyo objetivo es conseguir la satisfacción y servicios que se ofrecen, a través de una actividad generada mediante una inversión previa.

Se puede considerar el turismo como una industria o conjunto de industrias que ofrecen productos, servicios y tienen como principal cliente a los turistas. Por lo tanto, la industria turística, se ha desarrollado considerablemente en los últimos años, está orientada principalmente, a la satisfacción del cliente-turista (Lemoine et al., 2019).

Asociado a lo anterior se puede definir Turismo, como el conjunto de actividades que realizan las personas a partir de su desplazamiento fuera de su residencia habitual a otro lugar por motivos de descanso, recreación o profesionales y su interacción con los productos y servicios que ofrecen en el destino de receptor.

Según Serra (2003), Kotler et al. (2011), Machado (2015) citado en Hernández Rodríguez (2019), Ojeda García & Mármol Sinclair (2012) citado en Lemoine et al., (2019), los servicios turísticos presentan una serie de particularidades específicas comunes con el resto de los servicios, que a su vez los diferencian de los productos físicos: como la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad, la caducidad, la estacionalidad, la interdependencia y los elevados costos fijos, trayendo consigo nuevas implicaciones para el desarrollo del marketing.

Todo mercado presenta cierto tipo de características dependiendo del sector en el que se encuentre y el turismo no es la excepción, para lo cual el marketing debe crear cierto tipo

---

<sup>6</sup> (Definiciones de Turismo de la OMT [PDF], 2020)

de estrategias que le permitan afrontar las dificultades que se puedan ir presentando (Córdova et al., 2018).

En el desarrollo de los servicios turísticos incide actualmente la integración de todas las técnicas del mundo *off-line*, traducidas a un nuevo mundo: el *on-line*, generándose nuevas opciones, a través del marketing digital. El marketing digital avanza a pasos agigantados, puede ser por la evolución del propio canal digital o por la creciente actividad de los usuarios, pero la realidad es que cada vez son más las empresas turísticas que deciden utilizar el potencial de este canal para conectar con su público objetivo (Ojeda & Mármol, 2016).

El marketing digital se ha convertido en una herramienta efectiva para las grandes, medianas y pequeñas empresas, con el fin de obtener crecimiento en mercado globalizado. (A. L. L. Rodríguez & Rodríguez, 2018) (Carballo et al., 2021) (Salgado et al., 2021). Genera nuevas opciones de mercado para las compañías, debido a que estas pueden publicar y ofrecer sus productos o servicios mediante una plataforma y que en segundos llegue a millones de destinatarios de cualquier parte del mundo (Medina et al., 2017). Por lo anterior expuesto y las nuevas tendencias del mercado, cada vez son más las empresas turísticas que deciden utilizar el potencial de las estrategias de comercialización realizadas en los medios digitales, para promocionar los destinos turísticos.

La actividad turística no escapa de la posibilidad y la necesidad de la aplicación del Marketing, pues su base fundamental es la satisfacción de los deseos y necesidades de recreación, gozo y placer del turista. Además, la fuerte competencia existente en este sector en el terreno internacional hace imprescindible tener una estrategia y un espíritu de marketing que conduzca a la realización de los objetivos propuestos.

El turismo es uno de los fenómenos económicos y sociales más notables del último siglo. Esta actividad se ve afectada por factores económicos, culturales, sociales, ambientales e históricos, que condicionan los flujos de personas y los destinos que estas personas pueden elegir a nivel mundial.

A raíz de esta popularización del turismo surgió la necesidad de promocionar toda la oferta turística disponible, por lo que nació el concepto de marketing turístico. Según Córdova et al, (2018) uno de los primeros en definirlo fue Philip Kotler, quien en su libro “*Marketing for Hospitality and Tourism*”, conocido en español como “Marketing turístico”, lo define como

un arte y ciencia para captar, retener y aumentar el número de clientes rentables de las empresas de turismo, desde luego una tarea bastante complicada.

El marketing turístico es una particularidad dentro del marketing de servicios. El turismo constituye uno de los servicios por excelencia que, además, engloba un conjunto más amplio de servicios. Las ventas de un producto turístico, como destino turístico, tendrá como resultado de la estrategia de marketing un incremento de la afluencia de turísticas a la región solo si el conjunto de servicios que se integran en la definición de producto (clima, calidad de las playas, calidad de los hoteles, calidad de los restaurantes, actitud de la población residente hacia los extranjeros, etc.) son del agrado del consumidor. (Serra, 2003). El marketing, por lo tanto, está interesado en estudiar los procesos de intercambio entre las partes implicadas (consumidores y empresas), así como facilitar los medios adecuados para que éstos se produzcan (Lemoine et al., 2019).

En consecuencia, se puede mencionar que el marketing turístico es una herramienta para un territorio que se venda como destino, que permite dar a conocer todos los recursos, lugares, gastronomía, deportes, entre otras actividades, que tienen disponible para realizar a los turistas de diferentes regiones del mundo.

Como todo concepto de relevancia, el marketing turístico posee ciertos componentes que lo hacen diferenciarse, uno de ellos es la tangibilidad o intangibilidad del servicio ofrecido.

#### **1.4.1 - Planeación del marketing en entidades turísticas.**

En los últimos tiempos como incentivo de desarrollo, el turismo permite dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales. Así como los flujos de turistas a nivel mundial se han modificado como consecuencia del cambio en sus patrones de vida, estos son cada vez más conocedores, se informan antes de tomar una decisión de compra, siendo más exigentes. Ello obliga a los destinos y a todos los elementos que conforman el sistema turístico a identificar todos sus atractivos, crear y ofertar productos competitivos y sostenibles capaces de satisfacer sus expectativas (Pérez & Sarmiento, 2016).

En la industria turística, el cliente es global y es el rey. Se otorga este título no por los derechos heredados, sino porque los clientes tienen la habilidad de engrandecer o dañar su carrera a través de las decisiones de compra que realicen y de los comentarios positivos o negativos que hagan a terceros (Kotler et al., 2011).

En las referencias bibliográficas consultadas sobre turismo y plan de marketing, destacan un grupo de publicaciones y libros que relacionan estos temas en cuanto al marketing turístico, según Serra (2003), Kotler et al. (2011), Ojeda & Mármol (2016), Ballina (2017), Lemoine et al. (2019), Lemoine Quintero et al. (2020). Investigaciones que permiten conocer el sector turístico y la gestión del proceso de marketing, estrategias de marketing con el fin de entender cómo se gestionan las empresas turísticas, orientados al posicionamiento, al incremento de las ventas, la rentabilidad, la satisfacción del cliente, especialmente en el sector hotelero y agencias de viajes (Quiroga, 2013); (Falcón et al., 2020); (Saldarriaga, 2020), (Salgado et al., 2021).

## **Marketing en entidades turísticas cubanas**

En Cuba empieza a tener relevancia las técnicas de comercialización orientadas al producto y de manera leve al mercado, por la necesidad de una gestión diferente ante la crisis más importante de su historia en la década de los 90, siendo propicio un conjunto de acciones para la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial. Dentro de estas medidas se potencia el desarrollo del turismo con una forma de gestión.

En marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, General de Ejército Raúl Castro, reconoció al Marketing (utilizó el término Mercadotecnia), como una buena herramienta para lograr resultados. No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya el Marketing (Mercadotecnia) como un subsistema empresarial (Suárez, 2011).

En el proceso de perfeccionamiento empresarial se incluyó el sistema de mercadotecnia, tanto en las bases generales con que se inició el mismo como en el reglamento que le da continuidad. En el Decreto Ley 281/07 se plantea que la mercadotecnia, es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

En Cuba, en el año del 2011, tiene lugar el VI Congreso de PCC donde se establecen los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Los mismos

persiguen la actualización del modelo económico y sostenibilidad y preservación del socialismo. En marzo del año 2014 entra en vigor la Ley No 118 de la Inversión Extranjera que flexibiliza esa política en el país con el atractivo de la posición geográfica de la isla, calificación de la mano de obra y estabilidad política. Con el VIII Congreso se reafirman las directrices del congreso anterior y se aprueba una actualización de los lineamientos para el período 2021-2026, estableciéndose en el Capítulo IX, los relacionados con la Política para el Turismo.

A partir de las series estadísticas<sup>7</sup> del turismo en Cuba, en el año 2015 el turismo aumentó en medio millón de visitantes con respecto al año anterior, en el año 2016 se alcanzaron los 4 millones de turistas recibidos, en el 2017 y 2018 se superaron los 4,5 millones, disminuyendo en el 2019 a 4.3 millones, en el 2020 a 1.08 millones y en el 2021 una cifra de 356.4 miles de visitantes siendo una disminución significativa. El fuerte impacto de la COVID-19 en el turismo mundial y por ende en Cuba, trae consigo un contexto de incertidumbre sobre los escenarios futuros respecto a la evolución de la pandemia.

El sector del turismo atravesó por una crisis sin precedentes a nivel global durante el año 2020, como consecuencia de la pandemia lo que ha obligado a todos los actores públicos y privados de la cadena de valor turística, a concentrar sus esfuerzos en superar la crisis. En este sentido, resulta indispensable la realización de estudios para reformular sus metas y modos de actuación en una posible etapa de recuperación. En un entorno caracterizado por tendencias diferenciadas, resulta necesario que los procesos de marketing busquen satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes.

En cuanto a la planeación del marketing en la bibliografía consultada se evidencia la realización de investigaciones en este campo, siendo aún limitada en correspondencia con fuentes internacionales que denotan más estudios del tema, principalmente relacionado con el Turismo. Según Medina (2021) se encuentra limitada la aplicación del marketing a las empresas del turismo, se concibe al mercado como necesario en la dirección económica, pero continúa un centralismo reforzado con la creación de las llamadas OSDEs y la concentración en sólo dos decisores, el MINTUR y el Grupo GAVIOTA.

---

<sup>7</sup> Series Estadísticas Turismo. (s. f.). Oficina Nacional de Estadística e Información, Sitio en Actualización. <http://www.onei.gob.cu/node/15810>

En el caso de Cuba, en el desarrollo de la investigación se pudo acceder a trabajos desarrollados en relación a plan de marketing y estrategias de mercadotecnia fundamentalmente. Resaltando los resultados en las aplicaciones en las Agencias de Viajes, por citar a Hernández Rodríguez (2019), Salgado et al., (2021), con metodología de Hernández (2010) y Ojeda & Mármol (2016). Sucursal Extrahotelera Palmares Trinidad (Gómez et al., 2019), (A. I. P. Rodríguez & Alfonso, 2021). En el caso de Emprestur, tesis de maestría (Batista, 2017), donde se aplica la metodología de Kotler y Armstrong (2012). Propuesta de acciones relativas al comercio electrónico para el posicionamiento de Cuba como destino turístico de compras. Caso: Sucursal Especializada Caracol S.A (Carballo et al., 2021).

En la bibliografía consultada se tuvo acceso a limitadas investigaciones sobre planes de marketing implementadas en la provincia Cienfuegos en los últimos cinco años, por citar un trabajo realizado sobre una estrategia de marketing enfocada la buceo (Orihuela & Nuñez, 2017), trabajo de diploma (Aguilera, 2016).

En el perfeccionamiento de la estructura y funciones del Ministerio del Turismo de Cuba realizado en el año 2015, se estableció que a este Ministerio le corresponde ejercer la función rectora sobre las actividades de alojamiento turístico, agencias de viajes, marinas y náutica, los diversos productos turísticos que ofrece Cuba, el transporte turístico y la comercialización y promoción del turismo, entre otros. Para lo cual este ministerio se ha estructurado de un sistema formado por entidades hoteleras y extrahoteleras.

## **1.5 - Planeación del marketing en tiendas Caracol.**

En cuanto a tiendas, quien rectorea esta actividad en el sector del Turismo, sistema extrahotelero, es La Empresa Comercial Caracol S.A., desde su constitución como sociedad mercantil en el 2004, ha sido la principal red de tiendas posicionada en los importantes polos y zonas de interés y alta significación para el turismo.

La Empresa Comercial Caracol S.A como red de tiendas del Sector del Turismo en Cuba, cuenta con varios tipos de establecimientos comerciales (tiendas), los que se clasifican teniendo en cuenta las tendencias internacionales adaptadas al país y el Clasificador Tipológico de Establecimientos Comerciales del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), rector de la actividad.

Clasificación de los establecimientos comerciales (tiendas) en la Empresa Caracol, según:

- La ubicación respecto a la planta hotelera: intra-hotelera y extra-hotelera.
- Los clientes que atienden: turísticas y no turísticas.
- Según la forma en que se presenta al cliente: Galería Comercial, Plaza Comercial, Centro Comercial, Tienda individual y Tiendas por departamentos.
- Atendiendo a la complejidad de la actividad comercial: tienda especializada y tienda mixta o no especializada, que a su vez tienen otras clasificaciones atendiendo a la actividad comercial y servicios, composición del surtido y características particulares de las tiendas.

La cadena de tiendas busca distinguirse por su servicio, a todos los clientes se les debe proporcionar un trato adecuado; por otra parte (Peña, 2020)<sup>8</sup> enfatiza que cuando este es un turista, se deben potenciar particulares en el trato como: la cortesía, la hospitalidad y el conocer su cultura e historia de su país, le incorporara más valor y satisfacción al cliente. Promocionar nuestros productos nacionales para propiciar la venta, es una premisa de la Empresa Caracol.

Serra (2003) y A. Córdova et al. (2018) plantean que lo importante es vender, pero que los clientes sientan la plenitud de satisfacción con lo que se le ha vendido, teniendo en consideración la forma más adecuada, eficiente y rápida de hacerlo. Es definir dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor).

Para desarrollar una estrategia de marketing adecuada para el funcionamiento exitoso de la actividad de comercio minorista, es preciso reconocer la existencia de disímiles productos-mercados que tienen su expresión en los distintos formatos de tiendas. Debe considerarse el impacto del entorno y sus tendencias en el establecimiento de patrones de funcionamiento del sector minorista, de acuerdo a las particularidades de la economía cubana, lo que permitirá perfeccionar y elevar el desempeño de su comercio influyendo en el crecimiento del nivel y calidad de vida de la población. (González et al., 2018).

---

<sup>8</sup> Manual de normas y procedimientos para la gestión de venta y aplicación del Merchandising para las tiendas de la Empresa Comercial Caracol S.A.

En cuanto al sector minorista en búsqueda realizada con alcance de los últimos cinco años se accede a investigaciones sobre estrategias de marketing en cadena de tiendas (González et al., 2018), (Clarke Bloomfield et al., 2018). Sobre planes de marketing, (Zaldívar, 2016) trabajo de diploma sobre el diseño de un plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín, a partir de la metodología de Stanton.

En el caso de la cadena de tiendas Caracol, se evidencian trabajos desarrollados en materia de comercialización principalmente. En (Águila, 2010), trabajo de diploma para la elaboración del plan de marketing de la Sucursal Comercial Caracol Villa Clara, a partir de la aplicación del procedimiento de Serra (2005). Referente a la mejora de producto, rediseño, (López, 2016), (Díaz, 2020). En la temática comercio electrónico y estrategia comercial (Castros Rodríguez, 2013), (Pérez & Sarmiento, 2016) (Carballo et al., 2021). Sobre sistema de gestión comercial (Paneca & Clarke, 2017), (Teseiro, 2020).

En la bibliografía consultada en los años recientes no se evidencia una metodología elaborada específicamente para las cadenas de tiendas, sin embargo las estudiadas, poseen elementos claves que los hacen aplicables a las empresas turísticas. Se carece además por parte de la Empresa Caracol de un procedimiento actualizado para la elaboración del plan de marketing enfocado a sus dependencias (sucursales), a partir de los componentes específicos para el proceso de marketing.

Asociado a lo anterior, la dirección de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, presenta el interés de potenciar su gestión enfocada a la mercadotecnia. A partir de la revisión de documentos, banco de problemas de la sucursal, intercambios con los trabajadores del departamento comercial y miembros del Consejo de Dirección de la Sucursal, aplicando además la técnica de la entrevista estructurada, con cuestiones relacionadas con el proceso de mercadotecnia o gestión comercial (Ver **Anexo 4**) se corrobora:

- La actividad comercial parte de los objetivos estratégicos de la empresa, aun así, es insuficiente los estudios de los factores del entorno, oportunidades del entorno, riesgos y amenazas principalmente en la etapa de enfrentamiento a la Covid.
- Se carece de un sistema de información que permita consolidar los elementos de la actividad de marketing como fuente de datos, segmentación de mercado, competencia.
- Las tareas relacionadas con el marketing no son llevadas a profundidad, se quedan solo en la formulación de estrategias aisladas, sin un plan de acción y control para la verificación de su cumplimiento.

- No se cuenta con una estrategia de comunicación bien definida, no se potencia la promoción y publicidad en las redes sociales.
- No se tiene definido un plan de marketing en la Sucursal con proyección estratégica.

A partir de lo anterior se fundamenta la necesidad de un plan de marketing para la Sucursal. Documento de forma estructurada donde se presenten una compilación de elementos claves, se establezcan los objetivos comerciales a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallen las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto como respuesta a las brechas que presenta la gestión comercial.

## **Conclusiones del capítulo:**

1. El marketing de servicio es el resultado de una evolución, que proviene del marketing general, donde las técnicas de venta y comercialización son esencial en las ventas de productos y servicios, como generación de ingresos de una empresa.
2. La planificación comercial se integra dentro de un rango superior denominado planificación estratégica. El marketing estratégico dirige las actividades de la institución a conservar o incrementar sus ventajas competitivas, a través de la formulación de objetivos y estrategias orientadas al mercado.
3. El plan de marketing estratégico es la herramienta básica de gestión que toda empresa competitiva en el mercado debe utilizar. El mismo proporciona una visión clara del objetivo a alcanzar y a la vez, informa la situación de la empresa y el entorno en el que se enmarca, de ahí su carácter estratégico.
4. El sector del turismo adquiere cada vez mayor importancia a nivel internacional y nacional dado el aporte que brinda a la economía de un país. Las empresas turísticas que deseen ser competitivas, deben trabajar en la aplicación de una filosofía moderna de marketing en su gestión, siendo aún limitado este enfoque en investigaciones del ámbito nacional.
5. En la revisión de la temática de estudio en la Sucursal Caracol Cienfuegos se identifican varias insuficiencias en el proceso de marketing, demostrando la necesidad de una herramienta estratégica que oriente su rumbo al futuro en alineación con la misión y visión de la entidad.



*Capítulo II*

A small, colorful spiral graphic in shades of yellow, orange, and brown, positioned to the left of the chapter title. The title "Capítulo II" is written in a bold, italicized serif font.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS

En este capítulo se realiza el análisis y selección de una metodología, a partir del estudio de diferentes enfoques del proceso de marketing y el diseño para la confección del plan de marketing. Se explica la metodología seleccionada, Kotler & Armstrong (2017) y su adaptación para el desarrollo del plan de marketing estratégico de la sucursal, así como se precisan posibles herramientas a utilizar en su aplicación.

### 2.1 - Análisis de metodologías para la confección de un Plan de Marketing.

No existe un modelo válido para la elaboración de los planes de marketing, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama (Ramírez et al., 2020).

Como se evidenció en el primer capítulo, es necesario resaltar que en la bibliografía consultada en los años recientes no se evidencia un procedimiento para el caso específico de cadenas de tiendas, sin embargo, todas poseen elementos claves que los hacen aplicables a las empresas turísticas. Se carece además por parte de la Cadena Caracol de un procedimiento actualizado para la elaboración del plan de marketing enfocado a sus dependencias (sucursales), a partir de los componentes específicos para el proceso de marketing.

En la bibliografía consultada se encontraron varias metodologías para la confección de un plan de marketing, en su mayoría adaptados o según el enfoque de los principales autores del tema, resaltando a criterio de la investigación las metodologías de: Serra (2003), EducaMarketing (2005), Stanton et al (2007), Hernández (2010), Alexandra & Salome (2014), Kotler et al. (2011), Kotler & Keller (2016), Ojeda & Mármol (2016), Kotler & Armstrong (2017) y Alvarado (2018). La descripción de estas metodologías se muestra en el **Anexo 5**. Las metodologías anteriores han sido de aplicación en diferentes sectores, algunas más específicas que otras, pero con elementos comunes en su desarrollo.

A partir del estudio de las propuestas anteriores se puede concluir que Stanton ha sido referente de nuevos procedimientos, pero en este caso en particular limita su alcance al análisis del producto, la competencia y la distribución en el análisis de la situación. La

metodología de EducaMarketing (2005) es una guía que recalca las etapas que conforman el proceso de planificación estratégica del marketing.

Por otra parte, Serra (2003), Kotler et al. (2011), Kotler & Keller (2016), Ojeda & Mármol (2016) y Kotler & Armstrong (2017), son aplicables a toda empresa turística. En el caso de Hernández (2010), enfocado principalmente para las empresas hoteleras y Ojeda & Mármol (2016) para Agencias de Viajes y Hostelería. Estas tienen como base los propuestos por Philip Kotler. En el caso de Alexandra & Salome (2014) y Alvarado (2018), no se establece la parte del control del plan y en el otro caso no se especifica el análisis de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Se evidencia en la revisión que la propuesta por Kotler & Armstrong (2017) ha sido aplicada en diversos sectores, a partir del empleo de la metodología publicada en ediciones anteriores (2012, 2013), siendo referente en investigaciones recientes para la elaboración de plan de marketing en empresas cubanas y en entidades turísticas.

Asociado a los aspectos anteriores se realiza una comparación entre las metodologías **(Anexo 6)** con respecto a las variables que se consideran significativas para el estudio: Sumario o resumen ejecutivo, análisis de la situación de marketing, análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, fijación de objetivos, determinación de estrategias de marketing, variables del *Mix* de marketing, plan de acción, presupuestos y controles.

De lo anterior se concluye que el 80% de los autores coinciden con la importancia de ocho de las nueve variables, exceptuando la referida con el sumario o resumen ejecutivo en el caso de Serra (2003) y Hernandez (2010), para un 78% de representatividad y el análisis de la situación limitado a oportunidades y amenazas, en Stanton (2007) y Alexandra & Salome (2014) un 78%.

En las metodologías para la confección de un plan de marketing consultadas se evidencia variedad de propuestas en las fases a implementar para su elaboración, aun así, existen aspectos en común que son fundamentales para su desarrollo. Para esta investigación se asume como eje principal la metodología propuesta por Kotler & Armstrong (2017); teniendo en cuenta que su propuesta es flexible, clara y objetiva en su contenido y alcance, lo que garantiza una adecuada comprensión de este, sin ser personal experto en materia de marketing.

## 2.2 - Metodología para la confección del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Esta metodología hace alusión a las secciones o elementos que no deben faltar al conformar un plan de marketing, sirviendo de base como proceder para su confección, pero en su desarrollo, la misma se basa en la implementación del sistema de marketing por Kotler & Armstrong (2017) y su planeación estratégica, evidenciándose en el diseño resultante, los componentes del ciclo completo de la planificación estratégica, integrado por la planificación, la implementación y el control, proporcionando este último la retroalimentación tanto a nivel operativo como estratégico para la medición, evaluación de resultados y la toma de acciones correctivas en la gestión de la sucursal.

A la hora de confeccionar el plan de marketing estratégico de la sucursal se debe tener en cuenta en la presentación y durante su implementación se pongan de manifiesto:

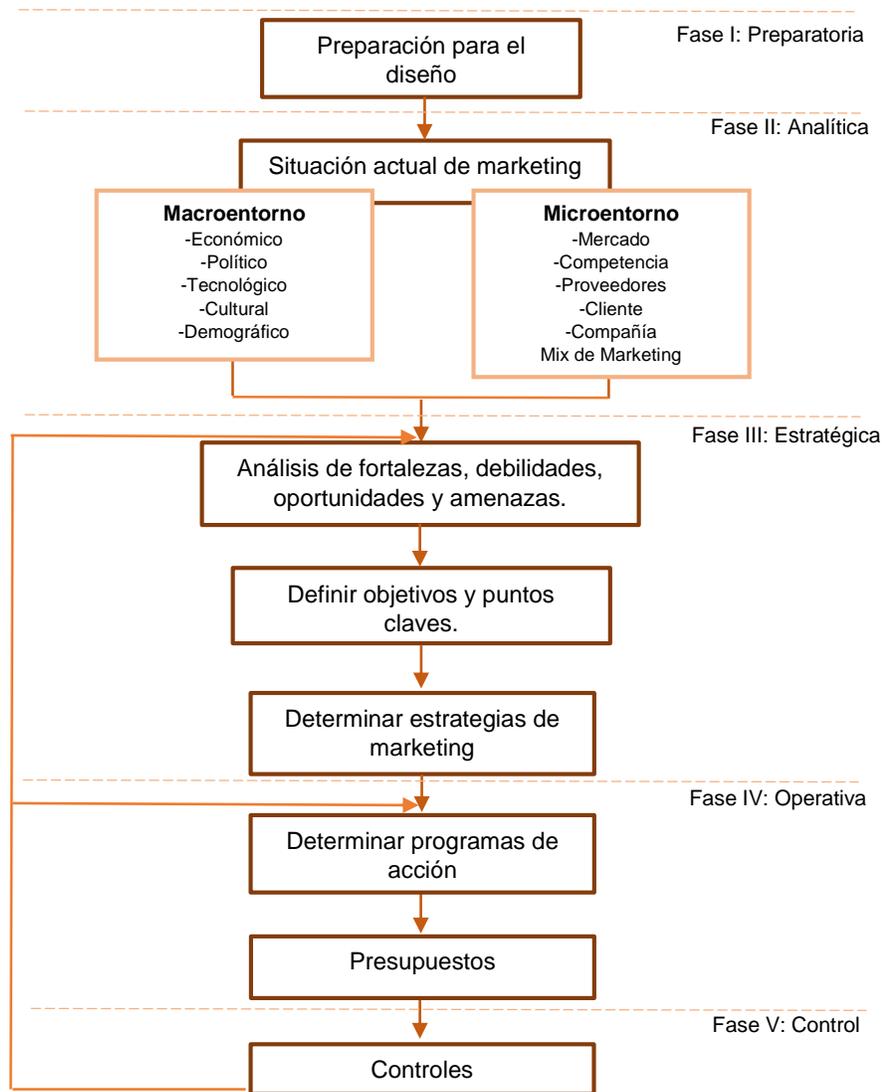
- El plan debe ser claro, realista, práctico, flexible, con gran facilidad de adaptación a los cambios. Escrito de forma sistemática y estructurada.
- Debe considerar las cuatro fases que por lo general presentan los modelos de planificación de marketing, la analítica, la estratégica, la operativa y la de control.
- Debe realizarse para el corto - medio plazo: dos años.
- Debe involucrarse a todas las áreas en el proceso de su confección y al presentarse debe comunicarse adecuadamente a los involucrados.

En relación a lo anterior se adecua la metodología propuesta por Kotler & Armstrong (2017), según las particularidades de la entidad y el objetivo de la investigación. Se incorporan otros elementos a partir del estudio del proceso de marketing propuesto por los mismos autores y para la preparación y consecución del procedimiento:

- Se relacionan las secciones de la metodología con etapas, estas a su vez se identifican en cinco fases: (Fase Preparatoria, Fase Analítica, Fase Estratégica, Fase Operativa, Fase de Control).
- Se agrega una etapa inicial de planificación, preparación para el desarrollo del plan y acciones previas. Así como técnicas y herramientas a aplicar.
- En la sección o etapa (Análisis de amenazas y oportunidades) se propone incorporar el estudio de los factores internos de la empresa (debilidades y fortalezas), lo que se evidencia en la literatura consultada materializada en la matriz DAFO.

- Se modifica la sección de (Resumen ejecutivo), introduciéndola en la Etapa (Control), aunque en la presentación del plan es el primer punto del documento.

La metodología para la confección del plan de marketing que se presenta en esta investigación se articula con una secuencia de cinco fases, ocho etapas y quince pasos. En la figura 2.1 se ilustra la secuencia de las etapas.



**Figura 2.1:** Metodología para el desarrollo de un plan de marketing estratégico. **Fuente:** Elaboración propia.

A partir del análisis bibliográfico realizado en comparaciones con otras metodologías y las modificaciones realizadas, se declaran como principios de la metodología propuesta para la confección del plan:

- Adaptabilidad: Es una metodología general, que abarca el enfoque del proceso de marketing y la planeación estratégica, por lo que puede ser aplicado a todo tipo de organización, marca o producto cuidando que en esencia debe ser utilizado para una empresa comercializadora.
- Aprendizaje: Contempla métodos de trabajo en grupo, encuestas y métodos de expertos, el empleo de técnicas para el diagnóstico estratégico, considerando la retroalimentación para la mejora que tiene en cuenta el mismo en el diseño del plan.
- Flexibilidad: La posibilidad que tiene de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a la seleccionada dentro del universo investigado.
- Enfoque a clientes: Sólo los clientes que acuden a las tiendas, serán responsables de la aceptación o no de los productos y servicio y en función de sus compras y su percepción se identificarán oportunidades de mejora para garantizar un incremento de la satisfacción y los ingresos.
- Consistencia lógica: En función de la ejecución de sus pasos en la secuencia propuesta, en correspondencia con lo planteado para este tipo de investigación.

A continuación, se describen las etapas propuestas por cada fase, para la elaboración de un plan de marketing estratégico:

## **Fase I: Preparatoria.**

### **Etapas 1: Preparación para el diseño.**

Objetivo: Definir el alcance, sensibilizar sobre el tema y crear las condiciones para el desarrollo de la investigación.

Para asumir esta metodología, se parte de los objetivos estratégicos de la sucursal, se revisa y valora si es necesario redefinir el rumbo estratégico en cuanto a la comercialización. Aunque la responsabilidad de la estrategia es de la alta dirección, en su diseño o rediseño deben participar otros miembros de las áreas involucradas. El resultado final es necesario que sea del conocimiento de los trabajadores, para mejorar su nivel de compromiso.

Paso 1: Sensibilización y definición del objeto del análisis.

Se recomienda el intercambio con el Consejo de Dirección de la sucursal, con el objetivo de crear espacios de reflexión acerca de la necesidad de fortalecer la gestión de marketing, mediante un plan de marketing estratégico que permita su alineación con la estrategia de la empresa. Se capacita sobre los aspectos generales de la metodología presentada.

Se define el alcance del plan de marketing para un producto, una marca o una línea de producto concreta de la sucursal o el conjunto de la actividad de marketing de la sucursal (plan de marketing general). Así como el horizonte temporal.

Este trabajo inicial de preparación y posteriormente de diagnóstico conlleva a requerir tiempo y la finalización de la misma no siempre es controlable por el investigador. Por esta razón suele ser adecuado que se planifique su ejecución temporal.

Paso 2: Selección del grupo de expertos. Capacitación.

La captación de los datos mediante las técnicas propuestas, búsqueda de la información secundaria y/o realización del trabajo de campo de las investigaciones primarias, revisión y análisis de documentos derivados de cada área de resultado clave, implican una necesaria selección y capacitación del grupo de trabajo/expertos.

Para la selección de los expertos en primer lugar se determina la cantidad (n) y después la relación de los candidatos que participan en el estudio, por lo que se presenta el listado inicial de los candidatos posibles, realizado a través del criterio de la investigadora con recomendación de la dirección de la sucursal. A los candidatos listados se les aplica un instrumento para la determinación del coeficiente (K) de competencia que permite su selección como expertos.

Esta selección se lleva a cabo a partir de diferentes criterios que permiten la determinación del coeficiente de competencia de cada uno, para valorar su capacidad para el apoyo de la investigación. La determinación del número de expertos y su competencia se realiza a partir de los elementos presentados en el **Anexo 7** y el cuestionario a posibles expertos en el **Anexo 8**.

Por otra parte se conciben talleres de preparación que posibilitan la instrucción a las personas involucradas sobre en qué consiste el estudio y cuál es el objetivo del mismo, así

como la metodología, herramientas a utilizar y enfoques a seguir en el transcurso de la investigación.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos, observación directa, tormenta de ideas, metodología Delphi, trabajo en grupo.

## **Fase II: Analítica.**

Fase de la metodología que constituye una de las más importantes, pues de ella depende en gran medida el avance del proceso de planificación, los objetivos y estrategias que se definan. Es la fase en la que se analiza la situación actual de la sucursal determinándose lo que desea para su futuro inmediato.

### **Etapas II. Situación actual de marketing.**

Objetivo: Analizar los elementos más significativos que proporcionan información sobre la situación actual del marketing.

En esta etapa se realiza el análisis de participantes y fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la dirección de la sucursal para establecer y mantener relaciones exitosas con sus clientes meta. Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución. Para el acercamiento al entorno de marketing es necesario el estudio del macroentorno y el microentorno.

Paso 3: Análisis del Macroentorno.

Estudio de las fuerzas mayores de la sociedad que afectan el macroentorno de la sucursal: conformado por las fuerzas económicas, políticas, tecnológicas, demográficas y culturales.

Paso 4: Análisis del Microentorno.

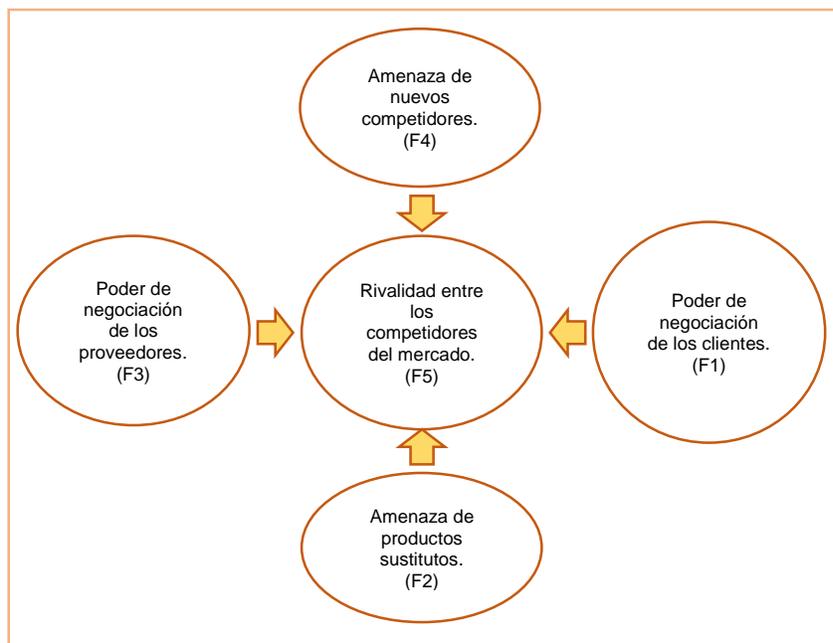
Estudio de los participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, mercados de clientes, competidores, proveedores y la empresa.

Este paso contiene:

- Descripción del mercado, que define el mercado y sus principales segmentos.
- Revisa las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los mismos.
- Revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores.

- Revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.
- Revisión del producto que muestra las ventas, los precios y los márgenes brutos de los principales productos de la línea. Opiniones sobre el producto y/o servicio.

En el caso del entorno competitivo se propone el empleo del “Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter”, partiendo del modelo que se presenta en la figura 2.2.



**Figura 2.2:** Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. **Fuente:** Elaboración propia.

El concepto de microentorno está estrechamente relacionado con las llamadas cinco fuerzas de Michael Porter (1980) citado en Naranjo & Andrés, (2018), a saber: Amenaza de entrada de nuevos competidores; rivalidad entre competidores; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los compradores; amenaza de ingresos de productos sustitutos. (rivalidad intensa en el segmento, riesgo de nuevos participantes, riesgo de productos sustitutos, riesgo de incremento de poder de negociación del comprador, riesgo de incremento de poder de negociación de los proveedores.

Siendo la entidad objeto de estudio una cadena de tiendas con varios productos se puede realizar el análisis comparativo de aquellos proveedores potenciales de forma genérica

apoyado en el análisis de las cinco fuerzas. En caso de productos específicos, entiéndase producto Caracol / tienda o para el alcance de la investigación, puede aplicarse además la técnica de benchmarking<sup>9</sup> competitivo, que permite comparar y determinar las mejores prácticas en las entidades comerciales minoristas.

Paso 5: Análisis interno.

En el análisis interno de la sucursal se debe prestar la mayor atención a los principales elementos relacionados con los siguientes aspectos:

- Situación de Capital Humano.
- Situación económico - financiera de la sucursal.
- Situación de la actividad comercial.
  - Comportamiento de las ventas por subcuentas y familias de productos.
  - Comportamiento de los principales indicadores comerciales (ventas, costos margen comercial, rotación, cobertura, inventarios).
  - Comportamiento de las ventas por tiendas teniendo en cuenta su caracterización y el público objetivo al que se dirigen.
  - Comportamiento de la mezcla comunicacional (promoción, publicidad, relaciones públicas y fuerza de venta).
  - Empleo de los diferentes canales de distribución, política de precios.

Para el diagnóstico de la situación actual, en apoyo a la actividad comercial, es propicio el estudio del *mix* de marketing, lo que permite la valoración de la situación de la sucursal en relación con las variables internas que pueden ser controladas, como el producto/servicio, precio, distribución y promoción o comunicación.

A partir del estudio de la literatura y revisión de la mezcla de marketing ampliada referida por varios autores, se decide añadir la variable, personal, imprescindible para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la sucursal, en la consolidación de la eficiencia y calidad de servicios. En el caso de la variable promoción conceptualizada en el capítulo I de la presente investigación, se toma como referencia la variable comunicación.

---

<sup>9</sup> “Acto de comparar los productos y procesos de la empresa con los competidores o los de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad y el desempeño” (Kotler & Armstrong, 2017)

A partir de lo anterior, se especifican las variables para el análisis en la sucursal:

- Producto/servicio: es la combinación de bienes y servicios que la sucursal ofrece al mercado meta.
  - En este caso se identifica el producto como: Las tiendas o productos Caracol.  
En el análisis de esta variable se parte de la revisión de las carteras de productos de las tiendas establecidas según modelo oficial (**Anexo 9**), las que se confeccionan según el Clasificador Tipológico de Establecimientos Comerciales de la Red Minorista (ver **Anexo 10**, aspectos generales de la clasificación). Partiendo de lo anterior, las tiendas/productos de la sucursal se deben presentar en el modelo establecido en el **Anexo 11**.
  - En el caso del servicio, se relaciona con la percepción del cliente del servicio recibido en tienda, según los resultados de la encuesta corporativa (**Anexo 12**).
- Precio: se refiere a lo que se entrega a cambio de un bien o servicio, es parte fundamental de la mezcla de marketing porque de esta dependen los ingresos que genere la sucursal, a partir del análisis y ejecución de las compras según familias de productos a comercializar.
- Distribución: comprende las diferentes actividades que la sucursal emprende para que el producto sea accesible y esté a disposición de los consumidores meta, incidiendo en su intención de compra.
- Comunicación: actividades que proporcionan al cliente la información sobre los productos que se comercializan, el establecimiento y la oferta que éste posee. Incluye la venta personal, la publicidad, el merchandising en tienda, las actividades promocionales (gestión en el punto de venta) y las relaciones públicas, en lo esencial.
- Personal: como la fuerza de ventas que en su permanente interacción con los clientes en los momentos de verdad influyen en la decisión de compra de los clientes y en la imagen que proyecta la cadena.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos, análisis competitivo, diagrama de Pareto, trabajo en grupo/ expertos, observación directa, entrevistas, tormenta de ideas.

## **Fase III: Estratégica.**

En consecución con el análisis anterior, esta fase permite consolidar el diagnóstico y las vías de solución de la situación actual que presenta la sucursal a partir de la definición de objetivos, estrategias de marketing y las acciones que se plasman en la próxima etapa.

### **Etapa III. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.**

Objetivo: Definir la posición estratégica de la organización, teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma.

Paso 6: Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Los resultados del análisis externo e interno se concretan en las principales (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Partiendo de esto, se acude a los expertos para la obtención del listado definitivo, lo cual puede resumirse en una matriz DAFO (figura 2.3).

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
Elementos externos que la sucursal podría explotar para su beneficio.	Elementos externos actuales o emergentes que podrían desafiar significativamente el desempeño de la sucursal.
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Capacidades internas que pueden ayudar a que la sucursal alcance sus objetivos.	Elementos internos que podrían interferir con la capacidad de la sucursal para alcanzar sus objetivos.

**Figura 2.3:** Resumen ilustrativo de la Matriz DAFO. **Fuente:** Elaboración propia.

Paso 7: Determinar la posición actual de la sucursal.

Para el análisis de la situación estratégica se emplea la matriz DAFO de impactos cruzados, donde queda definido el cuadrante en el que ubica la sucursal a partir de la valoración de la incidencia entre las fuerzas internas y externas identificados. Para el desarrollo de la matriz de impactos cruzados DAFO, se emplea la escala del 1 al 5, donde: 1= muy baja influencia; 2 = baja influencia; 3 = influencias medias; 4 = alta influencia; 5 = muy alta influencia.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos. tormenta de ideas, método de expertos, matriz DAFO (impactos cruzados).

## Etapa IV. Definir objetivos y puntos claves.

Objetivo: Declarar los objetivos que a la sucursal le gustaría lograr durante el término del plan de marketing estratégico y los problemas que pueden atender al no cumplimiento.

Paso 8: Establecer objetivos de marketing.

Expresa los objetivos de marketing que la sucursal busca lograr durante la vigencia del plan. Esencialmente es hacia dónde debe dirigirse la empresa. Se deben establecer objetivos estratégicos de participación en el mercado, financieros, de nuevos productos, de diversificación o penetración, precisar lo referente a volumen de ventas, rentabilidad, rotación de inventario, satisfacción de los clientes.

Los objetivos de marketing son medidas de éxito del plan de marketing. Esos objetivos deben ser evaluados permanentemente, para que contribuyan con la retroalimentación para el proceso de planeación de marketing.

Entre los objetivos de marketing más habituales se encuentra: aumentar el volumen de ventas, incrementar la participación en el mercado, contribuir al beneficio de la empresa, posicionar la imagen de un producto, servicio o marca, introducir un producto, una marca, o una línea de productos.

Requisitos a tener en cuenta para los objetivos de marketing:

- Deben ser concretos, realistas y cuantificados. Que permitan comprobar su grado de cumplimiento y analizar sus desviaciones.
- Deben ser coherentes con los objetivos y estrategias corporativas.
- Fijarse en un plazo de cumplimiento.

En este paso también se hace referencia a los puntos claves que influirían en el logro de cada objetivo. Para un mejor entendimiento se presentan de forma resumida según **Anexo 13**, los objetivos establecidos, aspectos a considerar que pueden atender en su cumplimiento, además de la relación con las fuerzas tanto externas como internas, que participan en el cuadrante estratégico definido según la situación actual de la sucursal.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos, trabajo en grupo, método de expertos.

## Etapa V. Determinar estrategias de marketing.

Objetivo: Determinar la estrategia de marketing general o estrategias de mercadeo para alcanzar sus objetivos.

Paso 9: Establecer el mercado meta.

La estrategia traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. ¿Cómo creará la compañía valor para los clientes con el fin de obtener valor a cambio? Analizar las estrategias de marketing en cuanto a: Mercados metas (público objetivo).

Público Objetivo: Se refiere al consumidor representativo e ideal al cual va dirigido una campaña o al comprador al que se espera conquistar con un producto o un servicio determinados; suele ser similar a los términos y expresiones también usados como *target*, mercado objetivo o mercado meta. (Pérez y Gardey, 2015).(Bustamante, 2017)

Paso 10: Establecer estrategias de marketing.

Las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Inicialmente se determina la estrategia general a partir de la identificación del problema estratégico, resultante del análisis de la matriz DAFO, dejando visibles cuales son los ejes en los cuales se puede tomar decisiones estratégicas basada en la información, resaltando los siguientes puntos que son importantes dentro de este análisis:

Las estrategias: FO (ofensivas) (MAX-MAX): de la cotejación de las fortalezas y las oportunidades resultarán estrategias del tipo FO o estrategias que permitirán aprovechar al máximo las fortalezas internas de una organización para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. FA (defensivas) (MAX-MIN): estas estrategias permiten aprovechar al máximo las fortalezas para enfrentar las amenazas. DO (adaptativas) (MIN-MAX): estas estrategias permiten eliminar, minimizar o disminuir las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno. DA (supervivencia) MIN-MIN: estas

estrategias tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y enfrentar las amenazas externas.

Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing (producto/servicio, precio, distribución, comunicación, personal) a partir del trabajo en grupo con la dirección de la sucursal y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades, fuerzas internas y los puntos claves que se detallaron en secciones anteriores del plan. Por otra parte, la estrategia puede responder a varios objetivos. Para ello se emplea la tabla resumen de perfil de estrategias de marketing, propuesta según el **Anexo 14**.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos, observación directa, trabajo en grupo con la dirección de la sucursal, método de expertos.

#### **Fase IV: Operativa.**

Esta fase es fundamental, dado que persigue plasmar en acciones las directrices generales definidas con anterioridad, en las estrategias y objetivos estratégicos de marketing.

#### **Etapa VI. Determinar programas de acción.**

Objetivo: Proyectar programas específicos de acción que respondan a las estrategias trazadas.

Paso 11: Establecer programas de acción.

Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo?

Los programas de acción o planes de acción, representan el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa, por lo que deben ser coordinados con los recursos y actividades de otros departamentos, incluyendo ventas, capital humano, calidad, finanzas y compras. Siendo rectoreado por el departamento comercial, de conjunto con la dirección de la sucursal, se determinarán los responsables, las fechas de cumplimiento y controles al cumplimiento de las acciones propuestas, relacionándose con las variables de la mezcla de marketing, lo cual se recogerá en la tabla propuesta en el **Anexo 15**.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos, observación directa, trabajo en grupo con la dirección de la sucursal.

## Etapa VII. Presupuesto.

Objetivo: Formular un presupuesto de apoyo, que es en esencia una declaración de resultados proyectados.

Paso 12: Diseñar presupuesto.

En esta etapa se detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias y los costos esperados, de ventas, distribución y marketing. Una vez aprobado por la dirección, el presupuesto se convierte en la base para la planificación de los indicadores comerciales por tienda y por subcuentas, la planeación de personal y las operaciones de marketing. Este análisis conlleva a la confección de una tabla, donde se desglose el presupuesto total en los indicadores que se han analizado.

Resumen de herramientas en esta etapa. Revisión y análisis de documentos. Trabajo en grupo/ expertos, observación directa, entrevistas.

## **Fase V: Control.**

En esta fase se concluye la confección del plan y se procede a su presentación para comunicar a todos los involucrados. Por otra parte, permite a la sucursal, saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas.

## Etapa VIII. Control.

Objetivo: Describir el mecanismo de control a tener en cuenta por la alta dirección para vigilar el progreso.

Señala la forma en que se vigilará el progreso, permite a la dirección de la sucursal revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing. Los controles ayudan a los gerentes a medir los resultados después de aplicar el plan y a identificar cualquier problema o variación en el desempeño que necesite medidas correctivas.

Paso 13: Definir mecanismo de control.

El control operativo implica comparar el desempeño actual con el plan anual y tomar medidas correctivas en caso necesario. Su propósito consiste en asegurar que la empresa logre las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. También implica determinar la rentabilidad y satisfacción de los clientes. El control estratégico requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a sus oportunidades. Las estrategias y los programas de marketing podrían volverse obsoletos muy pronto, por lo que cada empresa debe reevaluar periódicamente su enfoque general hacia el mercado. (Kotler & Armstrong, 2017)

Es importante que este control se acompañe de reportes diarios, semanales o mensuales según se considere más adecuado, para comunicar estos resultados, que lleguen tanto a la dirección de la sucursal como al departamento comercial. Proponer indicadores como reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, según formato de tabla presentada en el **Anexo 16**.

Las medidas de control pueden ser preventivas o concurrentes, el control de la gestión y la utilización de un plan de control permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. Para el diseño de un plan de control puede tenerse en cuenta la técnica 5W y 1H, a partir de la respuesta a seis interrogantes: ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cuándo?, el formato para la presentación del plan de control se establece en el **Anexo 17**. Por otra parte, esta técnica puede emplearse en los planes de mejora, para la proyección de acciones correctivas de ser necesario a partir del seguimiento del plan.

Por otra parte, el programa de acción y presupuestos definidos para cada variable de marketing se definen como mecanismos de control, los cuales permiten vigilar que los recursos destinados a cada una de las actividades ejecutadas son acordes a los alcances y necesidades de las mismas.

Paso 14: Redacción del plan.

Una vez determinado qué se quiere conseguir, cuándo y cómo, es el momento de concluir el diseño del plan en un documento: el plan de marketing estratégico. La estructura de este documento está en función de la propia secuencia de pasos de la metodología que constituyen las secciones que integran un plan de marketing. En este punto se redacta el

resumen ejecutivo, que, aunque se realiza al final constituye la primera sección en la conformación del contenido del documento.

Resumen ejecutivo: Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la dirección de la sucursal, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan. Después del resumen ejecutivo debería incluirse una tabla de contenido.

Se propone el documento plan de marketing estratégico contenga las siguientes secciones generales:

- 1-Resumen ejecutivo e índice.
- 2- Situación actual del marketing.
- 3- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- 4- Objetivos y puntos clave.
- 5- Estrategias de Marketing.
- 6- Programas de acción.
- 7- Presupuesto.
- 8- Control.

Paso 15: Presentación del plan.

En esta fase es donde se concluye la elaboración del plan, se presenta a la alta dirección para su aprobación, se comunica al resto de las partes implicadas de la sucursal y se pone en práctica, dando seguimiento a través del programa de acción propuesto, así como el mecanismo de control definido.

Resumen de herramientas en esta etapa: Revisión y análisis de documentos. Trabajo en grupo, tormenta de ideas, plan de Control y plan de mejora (5W y 2H).

### Herramientas útiles en la aplicación del procedimiento.

La aplicación de la metodología para la elaboración del plan de marketing estratégico requiere del empleo de herramientas y la realización de análisis que permiten pasar de una etapa a otra, como se especifica en la Tabla 2.1. Las herramientas que se proponen resultan entre las más conocidas porque han sido empleadas en diferentes investigaciones, siendo: herramientas para la captación y análisis de información y trabajo en grupo, para el trabajo con expertos, pero a estas pueden sumarse otras propias en el análisis de las problemáticas que se detecten y para la proyección de acciones de mejora.

**Tabla 2.1:** Relación etapas, pasos y herramientas útiles en la aplicación de la metodología.

**Fuente:** Elaboración propia.

<b>Etapas</b>	<b>Pasos</b>	<b>Métodos y herramientas</b>
<b>I Preparación para el diseño.</b>	Paso 1: Sensibilización y definición del objeto del análisis.	Revisión y análisis de documentos. Tormenta de ideas.
	Paso 2: Selección del grupo de expertos. Capacitación.	Metodología Delphi. Trabajo en grupo. Taller
<b>II Situación actual de marketing.</b>	Paso 3: Análisis del Macroentorno.	Revisión y análisis de documentos. Diagrama de Pareto.
	Paso 4: Análisis del Microentorno.	Trabajo en grupo/expertos. Observación directa.
	Paso 5: Análisis interno.	Análisis de las Fuerzas de Porter. Benchmarking. Entrevista. Tormenta de ideas. Mix de Marketing.
<b>III Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.</b>	Paso 6: Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Revisión y análisis de documentos. Tormenta de ideas.
	Paso 7: Determinar posición estratégica de la sucursal.	Método de expertos. Matriz DAFO (Impacto)
<b>IV Objetivos y puntos clave.</b>	Paso 8: Establecer objetivos de marketing.	Revisión y análisis de documentos. Trabajo en grupo. Método de expertos.
<b>V Estrategia de Marketing</b>	Paso 9: Establecer el mercado meta.	Revisión y análisis de documentos. Observación directa.
	Paso 10: Establecer estrategias de marketing.	Trabajo en grupo. Método de expertos.
<b>VI Programas de acción.</b>	Paso 11: Establecer programas de acción.	Revisión y análisis de documentos. Observación directa. Trabajo en grupo.
<b>VII Presupuesto.</b>	Paso 12: Diseñar presupuesto.	Revisión y análisis de documentos. Observación directa. Entrevistas Trabajo en grupo.
<b>VIII Control.</b>	Paso 13: Definir mecanismo de control.	Revisión y análisis de documentos.
	Paso 14: Redacción del plan.	Observación directa.
	Paso 15: Presentación del plan.	Trabajo en grupo. Plan de Control (5W2H).

## Conclusiones del capítulo:

1. En la bibliografía consultada se evidencian varias metodologías para la confección de un plan de marketing, en su mayoría adaptados o según el enfoque de los principales estudiosos del tema como Stanton, Kotler & Keller y Kotler & Armstrong, siendo esta última de aplicación en varias investigaciones.
2. Para la elaboración del plan de marketing estratégico de la sucursal se adopta como referente a Kotler & Armstrong (2017), resultando una metodología compuesta por cinco fases, ocho etapas y quince pasos, adaptada a las características propia de la entidad. Por otra parte, se relacionan las posibles herramientas y técnicas a emplear, siendo estas de las más conocidas en esta temática y que responden al objetivo de la investigación.



**C**apítulo III

## CAPÍTULO III: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO DE LA SUCURSAL COMERCIAL CARACOL CIENFUEGOS

Considerando todo lo abordado en los Capítulos I y II, se aplica en el presente la metodología propuesta para el Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Caracol Cienfuegos, así como la valoración de su implementación. Este capítulo se inicia con una breve caracterización de la sucursal y posteriormente se estructura considerando cada una de las fases y etapas de la metodología propuesta para un correcto entendimiento de la misma.

### 3.1 - Caracterización de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. Generalidades.

La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos pertenece a la Empresa Comercial Caracol S.A, sociedad anónima creada al amparo de la escritura pública No. 3257 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia de la República de Cuba, el 7 de diciembre del 2004, y aparece inscrita en los registros de Compañías Anónimas y Mercantil Ciudad de La Habana. La Sucursal se creó por Acuerdo No. 17 de fecha 8 de diciembre del 2004 de la Junta General de Accionistas.

Su línea de negocio está dirigida a la venta minorista de mercancías a través de una Red de Puntos de Ventas. El objeto social aprobado para Caracol según carta del Ministro de Economía y Planificación, de fecha 27 de diciembre del año 2013 es:

1. Operar redes de tiendas para la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales.
2. Ejecutar las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación de bienes, según nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extrajera.

En correspondencia con la resolución 134 del año 2013 del Ministro de Economía y Planificación que puso en vigor las indicaciones para la definición y modificación de los objetos sociales, por Resolución 46 del 2014 del Presidente del GEC Caracol se definieron las actividades secundarias al objeto social, siendo las mismas reflejadas en el **Anexo 18**.

La **Misión** de la sucursal se define como: Operar y desarrollar a través de una red de tiendas la venta minorista de mercancías, incluyendo la oferta de otros servicios comerciales y de actividades promocionales, según nomenclatura aprobada, así mismo, las modalidades

aprobadas en nuestro objeto social acorde con los principios de la gestión de la calidad y la observancia de las normas vigentes.

**Visión:** La Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos se caracterizará por ser una Empresa que realiza con calidad los servicios que brinda a sus clientes, con alta profesionalidad de sus trabajadores y seguridad en sus instalaciones para garantizar la fiabilidad de los servicios, gestionando sus procesos con eficacia y eficiencia para mantener bajos costos bajo los principios de la cooperación y la competencia de sus recursos humanos.

**Valores** que caracterizan a la sucursal: Patriotismo, Profesionalidad, Compromiso, Honestidad, Honradez, Servicio de calidad, Trabajo en equipo.

La red de tiendas Caracol Cienfuegos oferta una cartera de productos que responden a la demanda del turismo internacional y en el marco nacional, aquellos con mayor poder adquisitivo. La Empresa está organizada en: la Subdirección Comercial, la Subdirección de Capital Humano, la Subdirección Contable Financiera, Subdirección de Aseguramiento y Transporte y la Dirección General como se puede observar en el **Anexo 19**, (Organigrama de la Sucursal Cienfuegos).

Para el cumplimiento de la misión y objetivos, la sucursal tiene definido nueve procesos (ver **Anexo 20**. Mapa de procesos). Como procesos estratégicos los destinados a definir y controlar las políticas, estrategias y metas de la entidad, la cual, al ser de servicio, su principal rol corresponde al capital humano. Procesos claves, se encuentran definidos aquellos que permiten generar el servicio al cliente, aportan valor al cliente; la gestión comercial, distribución y almacenamiento y la gestión de venta. Los procesos de apoyo o soporte son los que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos claves para el cumplimiento de las expectativas de nuestros clientes.

Partiendo de lo anterior siendo la sucursal una entidad comercial e identificándose este fin dentro de sus procesos claves, en base a la fundamentación teórica de la investigación se presenta a continuación la implementación de la metodología seleccionada para la confección de un plan de marketing estratégico.

## 3.2 - Implementación de la metodología para la confección del Plan de Marketing Estratégico para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

### 3.2.1 - Fase I: Preparatoria.

#### 3.2.1.1 - Etapa 1: Preparación para el diseño.

##### Paso 1: Sensibilización y definición del objeto del análisis.

Para el desarrollo del plan de marketing se llevaron a cabo actividades previas; se realiza un intercambio con el Consejo de Dirección sobre el objetivo de la investigación partiendo de la importancia del tema en las organizaciones. Se toma como referente las insuficiencias detectadas en la revisión del tema en la sucursal, con el enfoque de la alineación con los objetivos estratégicos de la sucursal, reflejados en el **(Anexo 21)**.

En el intercambio se acuerda el compromiso por parte de los integrantes del consejo, al apoyo de la investigación. Se establece dada la complejidad del entorno y los aspectos abordados, como alcance un plan de marketing estratégico de la sucursal para el período comprendido del 2021-2022, definiéndose el cronograma para el desarrollo de la metodología en cuanto a la confección y presentación del plan (ver **Anexo 22**), planificación comprendida entre el 4 de enero del 2021 al 4 de abril 2021.

##### Paso 2: Selección del grupo de expertos. Capacitación.

Para el desarrollo de la investigación es necesario contar con un grupo de trabajo, en este caso grupo de expertos. Partiendo de lo anterior se calcula para el número de expertos un total de 9 expertos, a partir de la ecuación 1 del **Anexo 7**, considerándose  $p=0.01$ , un nivel de confianza del 99% por lo que  $k= 6,6564$  y una precisión del 9%.

Inicialmente se acude a los posibles expertos a considerar. Luego se aplica el cuestionario que aparece en el **Anexo 8** y se determina el coeficiente de competencia tal cual se explica en el **Anexo 7**. Los expertos localizados y su coeficiente de competencia aparecen en el **Anexo 23**. Nótese que: de los 9 expertos que se consultan para la investigación, cinco presentan un coeficiente de competencia alto, cuatro poseen un coeficiente de competencia medio, pero con valores cercanos a los de alto nivel, estos se consideran en el estudio teniendo en cuenta su experiencia en la entidad, el sector y sus categorías ocupacionales y experiencia en tienda.

Posterior a la selección e información a los expertos, se realiza un entrenamiento interno en la sucursal sobre los aspectos fundamentales de la planeación de marketing según objetivo de la investigación y la metodología a implementar. El taller realizado abarcó a los integrantes del consejo de dirección y el grupo de expertos. **(Anexo 24)**

## 3.2.2 - Fase II: Analítica.

### 3.2.2.1 - Etapa II. Situación actual de marketing.

Para diagnosticar la situación actual del marketing se realiza la evaluación del entorno de marketing, el cual se compone del macroentorno y microentorno.

#### Paso 3: Análisis del Macroentorno.

En el estudio de las fuerzas del macroentorno se aplican técnicas de trabajo en grupo, revisión de informes, carpeta de perfeccionamiento, entrevistas efectuadas a los expertos **(Anexo 25, aspectos estructurados según revisión bibliográfica)**. En el caso del análisis específico de la fuerza tecnológica, además de las técnicas anteriores se realiza una entrevista a la Especialista Informática de la Sucursal **(Anexo 26)**.

A partir del análisis de la información recopilada según relación de fuerzas; Entorno Económico-Político-Legal; Entorno Socio-Cultural-Demográfico; Entorno Tecnológico, resultan las consideraciones relacionadas en el **Anexo 27**.

Asociado a lo anterior la sucursal está obligada a la búsqueda de respuestas rápidas que se derivan de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como la alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia, actuando en correspondencia con las medidas adoptadas por el gobierno para el enfrentamiento a la Covid-19 e indicaciones de la Empresa Caracol y la OSDE Cubasol.

#### Paso 4: Análisis del Microentorno.

En el estudio de los participantes cercanos a la sucursal que afectan su capacidad para servir a sus clientes; mercados de clientes, proveedores, competidores y la sucursal, se aplican técnicas de trabajo en grupo, revisión y análisis de documentos, entrevistas efectuadas a los expertos e involucrados en la temática **(Anexo 28)**, potenciando el intercambio a través del correo electrónico en el trabajo con los expertos y acciones planificadas según medidas adoptadas en el período por la Covid 19. Asociado a lo anterior resultan los siguientes elementos:

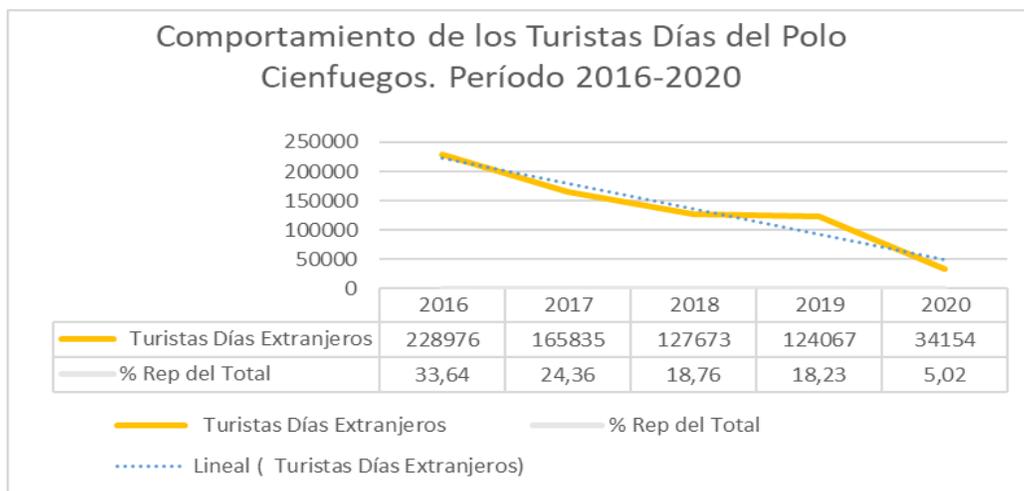
Descripción del mercado:

Para la descripción de los elementos del microentorno, se debe partir por enfatizar que el producto Caracol (tiendas de la cadena), en la provincia Cienfuegos, está presente en: zonas turísticas, Hoteles y Villas o Corredores turísticos. La sucursal opera principalmente en el mercado de consumo y se orienta al mercado internacional y al nacional (aquellos de mayor poder adquisitivo).

En cuanto al mercado internacional, a partir de la revisión de documentos<sup>10</sup>, se concluye que en los últimos años no ha existido tanta variedad entre los mercados emisores a la provincia de Cienfuegos, siendo los principales:

- 2016: Alemania, Estados Unidos, Francia, Canadá y España.
- 2017: Canadá, Estados Unidos, Alemania, España y Francia.
- 2018: Canadá, Alemania, Francia, Estados Unidos y España.
- 2019 y 2020: Canadá, Alemania, Francia, Estados Unidos y España.

En cuanto a los turistas días recibidos en la provincia de Cienfuegos, según figura 3.1 se evidencia un comportamiento decreciente, incidiendo principalmente el año 2019, con las restricciones de la entrada de cruceros al polo y recrudescimiento del bloqueo, sumado a la repercusión de la Covid 19 a nivel internacional, acreciéndose la afectación en el 2020.



**Figura 3.1:** Resumen del comportamiento de los Turistas Días del Polo Cienfuegos, en el período comprendido del 2016 al 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

<sup>10</sup>Tomado de: Series Estadísticas Turismo (ONEI, s. f.), (Delegación MINTUR Cienfuegos, 2021)

La Sucursal tiene identificados sus principales segmentos de mercados, establecidos en el análisis del contexto organizacional y evaluación de las partes interesadas integrado en el Manual de Calidad de la Sucursal. Información que se corrobora además a partir de las entrevistas realizadas al grupo de experto (**Anexo 28**) y a los jefes de brigadas de las tiendas (**Anexo 29**), la observación directa, revisión de documentos (registros de clientes VIP en la Casa de Habanos El Embajador, Facturas Únicas de Habanos en las tiendas especializadas de Tabaco).

Asociado a lo anterior se presenta la desagregación en dos grupos de segmentos de mercado (Turismo internacional y Mercado nacional) a partir de la variable demográfica y conductual, se desglosan en subgrupos, los cuales se caracterizan en el **Anexo 30**.

Clientes. Identificados como:

- Turistas: Personas que viajan a Cuba con variadas intenciones de diferentes partes del mundo que compra las mercancías de los puntos de ventas en los hoteles y fuera de estos durante los recorridos que realizan.
- No turistas: Personas que residen en el país permanente o temporalmente tales como, nacionales, extranjeros, hombres de negocios, diplomáticos y otros.

En el departamento comercial se analizan las estadísticas de clientes en cuanto al número que ejecutan compran y quedan registrados en el sistema contable por tiendas. En el período del 2018 al 2020, se observa una tendencia al decrecimiento tanto en el grupo de tiendas hoteleras como extrahoteleras (Tabla 3.1), principalmente en el período del 2019 al 2020, obteniéndose una variación en el último trimestre del año de un 67% con respecto a los clientes recibidos en el 2019.

**Tabla 3.1:** Cantidad de clientes atendidos en tiendas (Hoteleras y Extrahoteleras) en el período del 2018 al 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

Tiendas	Clientes-Años		
	2018	2019	2020
Hoteleras	163666	193811	137629
Extrahoteleras	1019658	999647	912709
<b>General</b>	1183324	1193458	1050338

En relación a lo anterior se plantea que el volumen deseado de las ventas de la sucursal se comporta proporcionalmente al comportamiento del turismo, fundamentalmente en aquellas

instalaciones ubicadas en hoteles con alta dependencia del turismo internacional. Por otra parte, la sucursal debe implementar acciones para potenciar la oferta dirigida al mercado nacional, ante las limitaciones de vuelos y medidas implementadas por muchos países ante la situación internacional. Se precisa realizar acciones encaminadas a reconocer y fidelizar a los principales clientes.

Revisión de la competencia:

Para el análisis del entorno competitivo se emplea el “Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter”, resultante del trabajo con el grupo de expertos, tormenta de ideas, entrevistas aplicadas según (**Anexo 28**, sección (B) y **Anexo 29**), revisión de informes comerciales y la bibliografía consultada. A continuación, se describen los aspectos por fuerza.

(F1) - Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Identificados los clientes anteriormente como turista y no turista, su poder de ejercer en las variaciones de precios es débil, por lo que la principal incidencia de esta fuerza está dada por las condiciones que dicte el mercado en términos de oferta y demanda. Puede representar una amenaza en dependencia de la posibilidad de negociación de la sucursal para el abastecimiento, de la existencia de productos sustitutos o similares en la comercialización minorista u otros competidores, de la sensibilidad del comprador al precio.

Por otra parte, evidenciándose en los libros de clientes y encuesta corporativa, con respecto al producto Caracol, los clientes valoran la exclusividad del producto, marcas y seguridad y confiabilidad en el servicio, ambiente de confort de las tiendas. Asociado a esto deben dirigirse las estrategias en respuesta a esta fuerza.

(F2) - Amenaza de productos sustitutos: Al tener representación de otras cadenas en el territorio de mayor alcance en cuanto a unidades (CIMEX, Tiendas Caribe), puntos de ventas de trabajadores por cuenta propia, la competencia aumenta ampliando la variedad de ofertas al cliente. En cuanto al segmento turístico se insertan principalmente, Artex y el Fondo Cuba de Bienes Culturales.

Existen en los mercados muchos productos iguales o similares excepto en el caso de la comercialización de Tabaco tanto del proveedor Habanos como ICT (Internacional Cubana de Tabacos), puesto que se cuenta con tres tiendas especializadas entre ellas una Franquicia de Habanos La Casa del Embajador, donde se comercializan ediciones limitadas y de alta regalía del proveedor HABANOS. SA.

(F3) - Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: Existe realmente una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos y mercancía que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, variaciones de precios, inestabilidad de surtidos de los principales proveedores por problemas de materia prima.

Asociado a esta fuerza inciden productos en otras cadenas de los proveedores de la industria nacional (principalmente Suchel Camacho, UNILEVER, Havana Club, Cubaron, Los Portales), aunque algunas líneas de productos específicos solo son comercializadas por las tiendas turísticas por su enfoque al turismo.

Proveedores: La Empresa Caracol cuenta con una cartera de proveedores extensa y actualizada, la cual se deriva a las sucursales. En el **Anexo 31** se presentan los proveedores activos en la cartera de proveedores de la sucursal. Se parte de la contratación marco o sea a nivel de empresa nacional en cuanto a la aceptación de nuevos proveedores y actualización de contratos, para posteriormente actualizar la contratación en los territorios.

En cuanto a la cartera de proveedores extranjeros, estos se contratan a través de las Direcciones de compras y el Departamento de Inteligencia Comercial de la Empresa, prevaleciendo los proveedores de calzado, confecciones, perfumería, alimentos; procedentes principalmente de España, Canadá, Brasil, Panamá.

Existe centralización en cuanto al tema de la contratación, lo que afecta en tiempo y eficacia de la contratación en el territorio y por ende de la oferta, puesto que deben partir de la contratación marco y la aprobación de las demandas tanto nacionales como importadas.

(F4) - Amenaza de nuevos competidores: En el mercado al cual se orienta la sucursal es fácil insertarse, con otros productos sustitutos. De acuerdo a la política del Estado se está potenciando las ofertas de los TCP (Trabajadores por cuenta propia). Existe la proyección de la creación de pequeñas y medianas empresas, dando la posibilidad de apertura un negocio en este ámbito a artesanos y otros productos sustitutos.

(F5) - Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro anteriores: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Se plantea como amenaza fundamental, los productos sustitutos.

En el **Anexo 32** se muestra el resumen ilustrativo de la técnica de las cinco fuerzas en relación a la sucursal. Se identifican como competidores directos tiendas CIMEX, Tiendas Caribe, Artex, Fondo Cuba de Bienes Culturales y los TCP. A partir del intercambio con el grupo de expertos se considera que de forma general su influencia en el cumplimiento de los objetivos de comercialización de la sucursal es media, aun así, su valoración permite a la dirección de la sucursal compararse en cuanto a factores y tendencias actuales del mercado identificados en el transcurso de la investigación. Siendo interés de la dirección la comparación con las cadenas de tiendas Cimex y Caribe por su similitud.

Asociado a la información recopilada, la observación directa mediante visitas a las unidades de los competidores, búsquedas en internet relacionadas al comportamiento en las redes (ver **Anexo 33**), se aplica un cuestionario a los expertos para su valoración en cuanto a factores o atributos identificados. (**Anexo 34**)

Resultante de la matriz comparativa (ver **Anexo 35**, frecuencia de marcado), se establece que el competidor CIMEX se encuentra en una mejor posición en relación a la tecnología aplicada, nivel similar que Tiendas Caribe, que a su vez es líder en el parámetro de capacidad de reaprovisionamiento con respecto al resto de las cadenas, posee igualmente valores superiores a Caracol en parámetros como la accesibilidad, tecnologías de ventas y la logística. En el caso del aprovechamiento de las redes sociales se potencia *Facebook*, en la cual las tres cadenas tienen presencia, siendo la página de Caracol Cienfuegos la de mayor alcance. Con respecto a la implementación de ventas online, ambos competidores se encuentran insertados.

Caracol ha logrado posicionarse en el mercado con productos únicos. Presentando diferenciación con los productos de Tiendas especializadas y Tiendas Negociadas con una oferta de productos que las identifica. Cuenta con tiendas turísticas, ubicadas en los Hoteles de la provincia. Otras de las ventajas de la cadena es el confort de las tiendas, en cuanto personalización, merchandising y la gestión de ventas. Como parte de su cartera de productos se ofertan marcas de reconocido prestigio internacionalmente.

De lo anterior se concluye que los elementos diferenciadores que se establecen entre la cadena Caracol y el resto de los competidores radican fundamentalmente en la calidad del producto, la calidad del servicio, el confort de las tiendas, la capacidad para atraer al mercado y la confianza lograda por este en el producto caracol. Por otra parte, existen otros

factores los cuales es necesario insertarse para mantenerse en el mercado y generar ingresos.

## Paso 5: Análisis interno.

En el análisis interno se tuvo en cuenta la situación de Capital Humano, Económica y financiera, comercial al cierre del año 2020. Para esto se emplea la revisión y análisis de informes de estas áreas y el balance general de la sucursal. Los principales elementos según el objetivo de la investigación se describen a continuación.

### Situación de la gestión del Capital Humano:

Al cierre del año 2020, la sucursal cuenta con 131 trabajadores físicos. Con una plantilla aprobada de 135, a partir del ordenamiento, actualmente cuatro cargos sin cubrir, que representa un 97 % de ocupación. Del total de trabajadores físicos el 75% son mujeres por lo que predomina la fuerza laboral femenina en la entidad. El 66% de la plantilla de la sucursal se compone por los trabajadores de servicios. Estos sin duda tienen el papel más activo en el cumplimiento de los objetivos de la misma. En la figura 3.2 se presenta la composición de la categoría ocupacional.



**Figura 3.2:** Gráfico pastel correspondiente a la composición de la categoría ocupacional de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al universo profesional la entidad cuenta con seis Máster, uno de (36 a 40 años), uno (41 a 45 años) y cuatro (más de 45 años). Se trabaja en perfeccionar la Gestión del Capital Humano teniendo en cuenta que la atención al hombre es una práctica necesaria,

factible y costeable y se concibe como una inversión y no como un gasto, con la proyección de certificar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

A partir de la indicación del MINTUR relacionada con el Programa de Turismo más Higiénico y Seguro, la sucursal certificó todas las tiendas que se encontraban prestando servicios. Demostrando que se implementan y cumplen todas las medidas higiénico sanitarias para preservar la salud del cliente y contribuir con su seguridad.

### Situación económica - financiera.

Al cierre del año 2020, los ingresos planificados eran de 7,01 millones de CUC (se asume a partir de mayo los valores del presupuesto ajustado por la situación epidemiológica) y el real de 8,7 millones de CUC, cumpliéndose en un 123.73%, pero decreciendo en los ingresos con respecto a igual período del año anterior en un 10%, en valores 959,0MP (miles de pesos) CUC. Por cada peso de ingreso en CUC se generaron 37.62 centavos de rentabilidad proyectando un crecimiento de 3.61 centavos por encima del plan y decreciendo en 0.61 centavos con relación al 2019.

Se cumplen el plan de utilidades en moneda total (MT) en un 113.0%, con respecto a lo planificado que representa 72.5 MP de cumplimiento del plan, decreciendo en un 43.0% en valores 864.4 MP con respecto al resultado del año anterior.

### Situación de la actividad comercial.

La red de tiendas Caracol cuenta con 21 tiendas, la mayor cantidad en el corredor turístico del Boulevard. Los productos que comercializan tanto nacional como importados se relacionan en familias de productos o subcuentas, para un total de 36 subcuentas (ver **Anexo 36**).

En sentido general los resultados comerciales fueron favorables a pesar de las adversidades generadas por la situación epidemiológica en el país, pero se presenta un decrecimiento significativo con respecto al año 2019, lo cual trajo consigo la implementación de medidas organizativas por el cese de la venta de productos que no fuesen de perfumería y aseo personal o de la totalidad de las familias de alimentos y bebidas, afectándose el resto de las familias de productos. En el **Anexo 37** se describen los principales indicadores comerciales en el año 2020.

La dirección de la sucursal se ha propuesto potenciar las gestiones con industrias del territorio, para ampliar la oferta al mercado, enfatizando principalmente al segmento nacional, hasta tanto no se realice la apertura de manera favorable el turismo.

La sucursal cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de Calidad por la NC ISO 9001:2015 en el alcance del proceso de ventas en nueve tiendas (La Perla (Bandolli), Casa de Habanos El Embajador, El Fundador, Salón Juvenil (UNICO), Madame Dudot, Galería Jagua, La Princesa, Rancho Luna, Pasacaballo). Se encuentra en espera de la auditoría de seguimiento planificada para el año 2021. Se responde a las indicaciones del MINTUR y MINCIN a través del Sistema de Protección al Consumidor. Se trabaja en la erradicación de las no conformidades, principalmente relacionadas con la imagen de las tiendas.

Como parte del proceso de gestión comercial, se presenta en la estructura de la sucursal, como área clave, la Dirección Comercial, integrada por la Subdirectora Comercial y cuatro Especialistas Comerciales. A partir del intercambio y entrevistas realizadas se evidencian carencias en el conocimiento sobre aspectos relacionados con el marketing y la integración de la comercialización con la planeación estratégica orientada al mercado, así como la existencia de planes de marketing en apoyo a su gestión.

Asociado a lo anterior se realiza un estudio del mix de marketing lo que permite la valoración de la situación de marketing en la sucursal en relación con las variables internas que pueden ser controladas, como el producto/servicio, precio, distribución, comunicación y personal.

### Producto (servicio):

Las tiendas o productos Caracol, se clasifican según el Clasificador Tipológico de Establecimientos Comerciales de la Red Minorista y el Manual de Merchandising (ver **Anexo 38**).

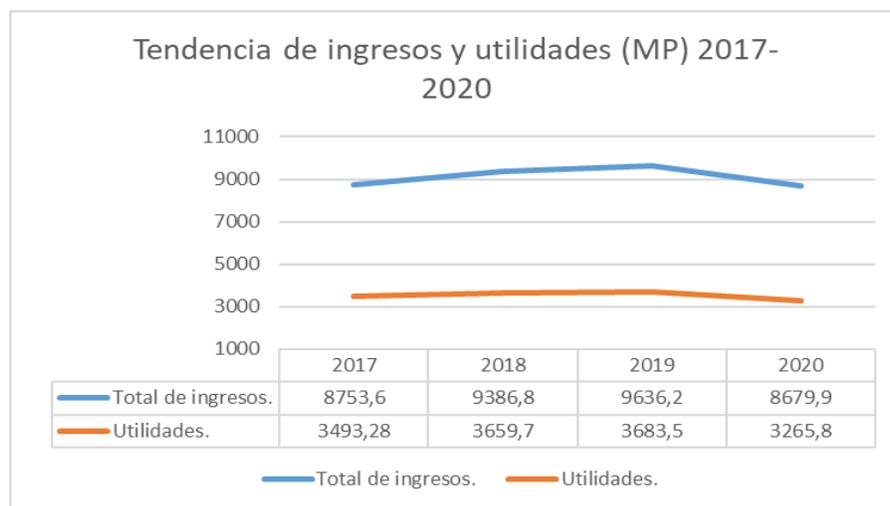
La estructura de la cadena se clasifica en 12 tiendas turísticas, de ellas siete hoteleras. El resto no turísticas, de ellas, dos mercados, cinco negociadas. Estas agrupadas en Departamentos comerciales /Complejos de Tiendas: Boulevard, Zona Sur Punta Gorda y Aguada. Se organizan mediante dependientes comerciales subordinados a Jefes de Brigada, existiendo en la estructura Administradores para los mercados y un Jefe de Departamento que responde por un conjunto de tiendas. Las tiendas de la cadena Caracol en la provincia de Cienfuegos, se encuentran posicionada en los principales hoteles, zonas

de interés turístico y de alta significación para el turismo, así como en la arteria fundamental de la ciudad, Boulevard.

De manera general el tipo de servicio que predomina en tiendas Caracol es el mixto y la oferta mantiene una coherencia adecuada a la cartera de productos establecida para cada una según su clasificación, la cual es aprobada por el Director de la Sucursal y la Directora General de la Empresa Caracol.

Las tiendas sirven tanto al mercado nacional (aquellos de mayor poder adquisitivo) como el internacional de ambos sexos y a varios segmentos etarios de ingresos altos. Ofertando en sus familias de productos, marcas con prestigio internacional. En el **Anexo 39** se muestran las principales marcas reconocidas internacionalmente con las que trabaja actualmente Tiendas Caracol Cienfuegos.

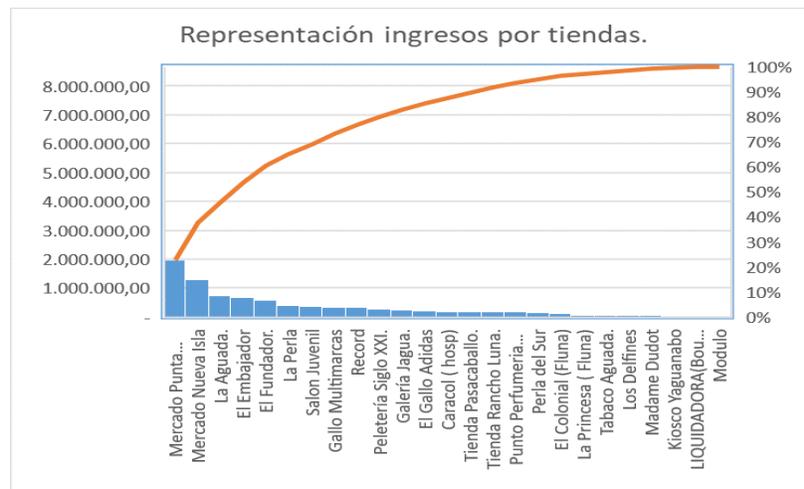
La sucursal en los últimos años había mantenido una tendencia al crecimiento de los ingresos y un comportamiento uniforme de las utilidades, identificándose en la etapa de madurez el producto Caracol Cienfuegos, presentando al cierre del 2020 afectación en ambos indicadores, decreciendo con respecto a años anteriores. En la figura 3.3 se puede observar dicha tendencia y en el **Anexo 40** los históricos de ventas por tiendas y por subcuentas en el período comprendido del 2017 al 2020.



**Figura 3.3:** Comportamiento de los ingresos y utilidades en Miles de pesos (CUC), en el período comprendido del 2017 al 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

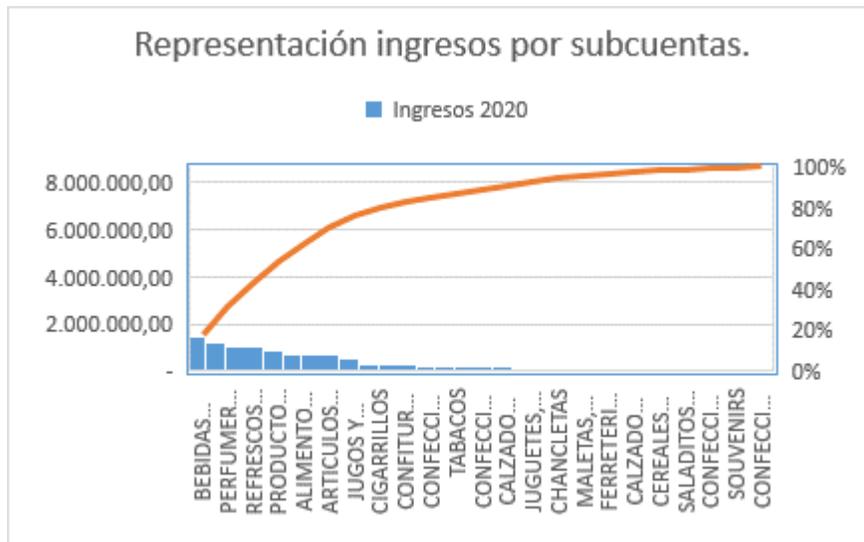
El deterioro de los indicadores en el 2020, se debe a la situación existente en Cuba y el resto del mundo por la Covid-19, enmarcado fundamentalmente en la falta de abastecimientos y los bajos niveles de disponibilidad de mercancías lo que incide directamente en el contexto de la sucursal.

En cuanto a la estructura del ingreso en el año 2020; las tiendas que representaron el 80.1% de las ventas son: Mercado Punta Gorda (22.78%), Nueva Isla (14.76%), Aguada (8.3%), El Embajador (7.78%), El Fundador (6.82%), Tienda La Perla (4.67%), Gallo Multimarca (3.96%), Record (3.72%), Peletería (3.30%), representando en valores 6,9 millones de CUC. Representándose el mayor volumen de ingresos en solo nueve tiendas para un total de 21 tiendas, siendo los principales los Mercados en correspondencia con la priorización de la comercialización de alimentos y aseo y como menor representación las tiendas hoteleras incidiendo la afectación del turismo tanto internacional como nacional, además de las medidas de cierre de hoteles, según se muestra en la figura 3.4.



**Figura 3.4:** Diagrama Pareto, principales tiendas que aportan el 80% de los ingresos de la Sucursal en el año 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

Según la estructura de venta real, corresponde al 81.8% de los ingresos acumulados las subcuentas: Bebidas alcohólicas y cervezas (17.2%); Perfumería, aseo personal (13.8%); Refrescos, maltas aguas e infusiones (11.9%); Productos frescos (10.4%); Alimentos en conservas (8.5%); Artículos deportivos (7.9%); Jugos y néctares (5.7%); Cigarros (3.4%), Confituras (3%). Estas nueve subcuentas, según se muestra en la figura 3.5, aportaron en valores 7,1 millones de CUC. En el **Anexo 41** se muestran los principales productos vendidos en el período.



**Figura 3.5:** Diagrama Pareto, principales subcuentas que aportan el 80% de los ingresos de la Sucursal en el año 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

Para la evaluación del producto/servicio se aplica la encuesta establecida en el programa de calidad (**Anexo 12**). En el 2020 se realizaron un total de 926 encuestas para evaluar la satisfacción del cliente, los índices de satisfacción obtenidos estuvieron por encima de 4,5 para un 90% del nivel de satisfacción, exceptuando los meses de enero, marzo y diciembre con valores inferiores, aun encontrándose por encima de 4 que representa el 80% del nivel de satisfacción. En los meses de marzo, abril y mayo se tuvo como incidencia el cierre de las tiendas debido a las medidas tomadas por el país como enfrentamiento a la Covid 19.

Las principales insatisfacciones durante el año se evidencian en el aspecto variedad de mercancía con un 18.1% de los encuestados, con una valoración entre las escalas (muy insatisfecho - insatisfecho - algo satisfecho). En algunas instalaciones se resalta el confort de la tienda, problemas con la imagen de la tienda con un 8% de los encuestados valorando entre (muy insatisfecho – insatisfecho – algo satisfecho), incidiendo principalmente la tienda La Record, Nueva Isla, pendiente a rediseño. El resultado de las encuestas procesadas en el año 2020 por ítems, se muestran en el **Anexo 42**.

### Precio:

Los precios de los productos comercializados están en correspondencia a los márgenes establecidos por la Empresa Caracol según la familia a la cual corresponden, a partir de las

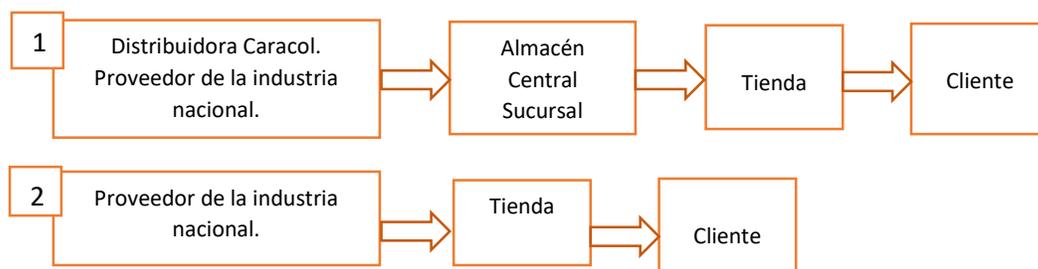
normas jurídicas para regular los precios de venta sobre la formación de precios dada por los diferentes organismos rectores del país como el MINCIN, MINCEX, MFP, registrándose y controlándose a través del LOP (Listado Operacional de Productos).

La codificación se genera desde el grupo de compras o el grupo de precios, todos pertenecientes a la Empresa Caracol, según la contratación marco. La sucursal puede modificar el precio de venta única y exclusivamente cuando se trata de dar tratamiento comercial a productos declarados como perecederos, mermas comercializables, LNM y nota de crédito. Cualquier producto de interés en la tienda de nueva fijación a comercializar o insumir, la codificación es centralizada a partir de solicitud.

En las familias de productos importados los precios son relativamente superiores dado la formación de precios correspondiente a los mismos, la mayoría de los productos importados son exclusivos de Caracol. En el caso de los servicios gastronómicos, la solicitud se realiza a partir de las fichas de costos elaboradas y enviadas para la aprobación por la empresa y su posterior codificación en el LOP. Actualmente con la inclusión del traspaso de capacidad de liquidez, se ha indicado la contratación solo por la empresa nacional para su aprobación.

### Distribución:

La estrategia actual es adecuada, siendo necesario velar por los gastos que se incurre por contratación de transportación y la posibilidad de auto gestionarse la distribución, y así compararlos y escoger la más factible. Se emplean los siguientes canales (**figura 3.6**):



**Figura 3.6.** Canales empleados en la comercialización en la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Resaltar que el nuevo entorno de la distribución está basado en la alerta epidemiológica a nivel mundial provocada por la Covid-19, los canales próximos a los consumidores y los online han sido los más utilizados. Actualmente en la sucursal no se implementa el comercio

electrónico, sin inserción en las ventas online, otro canal de distribución, que está siendo potenciado en otras provincias en tiendas de la cadena, en forma de estudio.

## Comunicación o Promoción:

Esta variable está muy limitada pues son insuficientes las acciones para retener y fidelizar a los clientes además de promocionar e inducir a la compra del servicio. En este marco la publicidad y las relaciones públicas son escasas a través de la difusión de informaciones en medios de comunicación como prensa plana y digital, sitios televisivos, radiales y de internet. El presupuesto de comunicación y promoción es centralizado, ante cualquier actividad a realizar debe ser enviada la solicitud a la empresa para la asignación del mismo.

Actualmente no se cuenta en la sucursal con una plaza de especialista de comunicación, esta actividad ha sido asignada a un especialista comercial, cuya actividad fundamental no es comunicación, lo que dificulta que se le brinde la atención que amerita esta actividad por su importancia. Por otra parte, se carece de una estrategia de comunicación actualizada.

La sucursal carece de un sitio web, se cuenta con un sitio web de la Empresa Caracol, el cual se encuentra en proceso de actualización. El sistema de comunicación entre departamentos se rige por el teléfono fijo, correos y el chat corporativo, lo cual posibilita también la comunicación externa.

Por las características de los productos que ofrecen y la variedad de las marcas, entidad comercializadora única en el sector del turismo y distinguida por el logo de Caracol, aun así, no se explota la publicidad. En cuanto al uso de las redes sociales en la comercialización la sucursal presenta una página en la red social en Facebook (Tiendas Caracol Cienfuegos), desde julio del 2019. Superando los 1000 seguidores y con un índice de respuesta del 80%, aún es insuficiente la generación de contenido.

## Personal / fuerza de venta

A partir de la información resultante de las entrevistas, revisión de informes, se evidencia el seguimiento al desempeño del capital humano, principalmente a los dependientes comerciales (fuerza de ventas), principal actor en la gestión de venta e imagen de la entidad. De ahí que el ingreso laboral a la entidad juegue un importante papel realizándose a través de la agencia empleadora para el turismo (TUREMPLEO).

La sucursal hace hincapié a partir de las funciones definidas para los cargos, en la superación constante del personal, principalmente en las temáticas relacionadas al servicio, merchandising y niveles de idiomáticos, respondiendo a las necesidades de capacitación según las competencias de su perfil y las nuevas tendencias que surjan en el mercado.

Se trabaja en base a la motivación del personal a partir de dar respuesta a las inquietudes planteadas en asambleas sindicales. Existiendo una creciente preocupación por los cambios salariales a partir del ordenamiento, por la afluencia de turismo al país y el desabastecimiento, que va en detrimento del cumplimiento de los ingresos. Por otra parte, existen dificultades con el trabajo de la cantera en su preparación como reservas de cargo.

### **3.2.3 - Fase III: Estratégica.**

#### **3.2.3.1 - Etapa III. Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.**

##### Paso 6: Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Para conformar el listado de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la sucursal fue necesario planificar una sesión de trabajo para actualizar la elaboración de la matriz DAFO que anteriormente existía. Inicialmente se acude a los expertos con la información recopilada en el análisis situacional y a partir de una tormenta de ideas se obtiene un listado inicial. (**Anexo 43**).

Posterior a la identificación, se realiza la consulta a expertos (**Anexo 44**) para recopilar sugerencias, criterios para la redacción y la relevancia de estos para el caso concreto y reducir elementos, aplicando como herramientas el cuestionario y la metodología Delphi respectivamente.

En el **Anexo 45** se exponen los resultados del procesamiento, considerando un 5% de significación se concluye que el juicio de los expertos es consistente y que existe comunidad de preferencia entre estos con un coeficiente de W de Kendall de 0,701. Posteriormente se realiza un análisis descriptivo de los resultados considerando los rangos promedio, la mediana y la frecuencia de marcado para suprimir variables.

A partir del análisis, se eliminan dos variables como se especifican en el propio anexo, el resto se mantienen sin modificación en descripción, resultando del estudio las que se presentan en el **Anexo 46**.

## Paso 7: Determinar la posición actual de la sucursal.

A partir de la identificación de los componentes de la matriz, se realiza el análisis de impacto cruzados (ver **Anexo 47**), valorando el impacto de las variables internas sobre las externas, determinándose así las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de mayor incidencia en la organización y el orden jerárquico de estas en función de su impacto. Según el total de impactos, la sucursal se ubica en el cuadrante mini-maxi de las debilidades y las oportunidades.

Problema estratégico: Si en la sucursal se mantiene la inestabilidad en el abastecimiento, las insuficiencias en el Sistema de Comunicación Organizacional, equipamiento e infraestructura de las comunicaciones, mantenimiento de las instalaciones, comercio electrónico, imagen y confort de las tiendas, sumado a la carencia de una planeación estratégica de marketing; aunque cuenta con productos de calidad y adecuada preparación profesional, no se podrá aprovechar el reconocimiento en el mercado, segmento de mercado con alto poder adquisitivo, la política del gobierno para fomentar y desarrollar el turismo y el uso de las TICs y redes sociales.

Solución estratégica general: Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo las oportunidades de ventas, redimensionando nuestras tiendas en dependencia del comportamiento de los productos que posean una buena aceptación en el mercado, con estrategias de marketing definidas, potenciando la experiencia del personal que poseemos preparado en la actividad, para atenuar el déficit y minimizar el efecto de la afluencia de turismo a nuestras instalaciones turísticas.

### **3.2.3.2 - Etapa IV. Definir objetivos y puntos claves.**

#### Paso 8: Establecer objetivos de marketing y puntos claves.

Teniendo en cuenta el resultado de la Matriz DAFO, la sucursal presenta la necesidad de minimizar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades. Asociado a esto, a partir del intercambio con la dirección de la sucursal utilizando el trabajo en equipo, partiendo de la solución estratégica general y en relación a los objetivos estratégicos de la sucursal se definen los siguientes objetivos a alcanzar a partir de la implementación del plan.

Objetivos estratégicos de marketing:

1. Elevar las ventas en más de un 12 % para el año 2021 y en un 2.5% el año 2022, respecto a igual período del año anterior.
2. Lograr utilidades del orden del 34-37 centavos por peso de ingresos, en el año.
3. Potenciar y diversificar el producto-servicio.
4. Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes mayor igual al 90%.
5. Alcanzar en las ventas más del 50% de participación de los productos nacionales.
6. Gestionar de forma eficiente los inventarios para alcanzar una rotación mayor de 2.5 veces en el año.

Para lograr estos objetivos, la sucursal se enfrenta a una serie de dificultades, aspectos claves a tener en cuenta, los cuales se identifican en el **Anexo 48**, entre las que se puede mencionar la crisis económica generada por la Covid 19, la tendencia al decrecimiento del Turismo internacional, el encarecimiento de la materia prima, lo que incide directamente en la industria nacional y el abastecimiento.

### 3.2.3.3 - Etapa V. Estrategia de Marketing.

#### Paso 9: Establecer el mercado meta.

Mercado Meta: Partiendo del análisis anterior, los segmentos de mercados identificados, se establece como mercados metas: el turismo internacional con sus subgrupos y el mercado nacional. La relación mercado y producto Caracol en cuanto a la clasificación de los mismos se muestra en el **Anexo 49**, proporcionando una orientación sobre el mercado meta principal de cada una de las tiendas.

#### Paso 10: Establecer estrategias de marketing.

La estrategia general a desarrollar en la sucursal es la DO (Mini-Maxi), la tercera estrategia, DO (Debilidades - oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Se tienen identificadas las oportunidades que ofrece el macroentorno, así como las debilidades organizacionales que pueden incidir negativamente en el aprovechamiento de las ventajas del mercado.

Todas las estrategias de la mezcla de marketing consideran la diferenciación de la sucursal hacia sus segmentos del mercado meta. El perfil de las estrategias establecidas a partir del trabajo en equipo con los expertos, según las variables producto, precios, distribución, comunicación, personal - fuerza de ventas, se presentan en el **Anexo 50**.

## **3.2.4 - Fase IV: Operativa.**

### **3.2.4.1 - Etapa VI. Determinar programas de acción.**

#### Paso 11: Establecer programas de acción.

Para la consolidación de las estrategias propuestas se proponen un grupo de acciones para garantizar la consecución de las mismas en el período previsto. En el **Anexo 51**, se presenta el programa de acciones para la consecución de las estrategias establecidas según las variables de la mezcla de marketing.

### **3.2.4.2 - Etapa VII. Presupuesto.**

#### Paso 12: Diseñar presupuesto.

Para llevar a cabo las acciones definidas previamente es necesario contar con recursos financieros. La ejecución de las acciones propuestas que requieran recursos financieros, se mantendrán en correspondencia con el presupuesto asignado, según las partidas de gastos, costos, márgenes por familias planificados.

En el caso de la partida de promoción y publicidad se propone en cuanto a la impresión de plegables, actualización de pegatinas y elementos informativos en tiendas, entre otras actividades, este importe es propuesto como guía, puesto que las ofertas a presentar deben ser elevadas a la Empresa para su aprobación y pago, pero es una guía para el trabajo.

El presupuesto previsto en un primer momento, corresponde a las acciones que inciden directamente a la organización de la actividad comercial (**Anexo 52**, estimado de ingresos y costos de ventas minoristas, desagregados por tiendas y por subcuentas 2021). En un segundo momento para próximos períodos (año siguiente) se introducirán cambios que requerirán de un reajuste del presupuesto para la actividad comercial en cuanto a los indicadores ingresos, costos, gastos para el año 2022. A continuación, en la tabla 3.2, se muestra el presupuesto de ingresos, costos y gastos aprobado para el período.

**Tabla 3.2.** Propuesta de presupuesto para el cumplimiento de los objetivos del Plan de Marketing (en Miles de CUP). **Fuente:** Elaboración propia.

INDICADORES ECONOMICOS FUNDAMENTALES	2021	2022
	TOTAL	TOTAL
Ingresos Totales	230.008,0	235.749,9
de ello Ventas Netas	230.000,0	235,593.9
De ello: Exportación de Servicios	230.000,0	235,593.9
de ello : On line		2.974,95
Otros Ingresos	8,0	156,0
Costos y Gastos	211.877,7	184.827,9
Utilidad	18.130,3	41.522,8
Índice de Costos y Gastos	0,921	0.783
Promoción y Publicidad (Excluye Imagen Cuba)	53.750,0	105.000,0
Comunicaciones (Teléfono, Correo electrónico, etc.)	1.897,4	1904,8
Gastos de Mantenimiento	1.565,3	2.983,6
Materiales de Mant. con esfuerzo propio	126,7	184,1
Servicios contratados de mantenimiento	1.438,5	2.799,4

### 3.2.5 - Fase V: Control.

#### 3.2.5.1 - Etapa VIII. Control.

##### Paso 13: Definir mecanismo de control.

En la definición de los mecanismos de control, es necesario el seguimiento del comportamiento de los objetivos de marketing establecidos, para ello se tienen en cuenta indicadores de gestión. Asociado a lo anterior se presentan en el **Anexo 53**, los objetivos e indicadores para su medición, según la revisión de las fichas de los procesos involucrados en el alcance de las estrategias.

Asociado a lo anterior en esta etapa se implementa el control derivado del programa de acción que responde a las estrategias propuestas, además de esto se planifican acciones preventivas definidas en un plan de control (**Anexo 54**), de ellas dos corresponden al control operativo y la tercera al control estratégico.

##### Paso 14: Redacción del plan.

En este punto se confecciona de forma estructurada el Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal, según el resultado de la aplicación de la metodología. Por tanto, es necesario la redacción del resumen ejecutivo, el cual se presenta en el **Anexo 55**.

## Paso 15: Presentación del plan.

Posterior a la redacción del plan se presenta a la alta dirección para su aprobación y se comunica al resto de las partes implicadas de la sucursal. Esta acción se lleva a cabo de forma conjunta a partir de la realización de un taller con los actores involucrados para la presentación y discusión del plan propuesto (**ver Anexo 56**). Partiendo de lo anterior resulta la aprobación y puesta en práctica del plan, dando seguimiento a través del programa de acción propuesto, así como el mecanismo de control definido.

### **3.2 - Valoración del Plan de Marketing Estratégico para la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos a partir de la aplicación parcial de sus acciones.**

En el año 2021, período inicial en la implementación de las estrategias y acciones propuestas para el cumplimiento de los objetivos, la sucursal se enfoca en la reorganización del trabajo e implementación de nuevos estilos y formas de accionar en la sucursal, dado el reto de trabajar en condiciones adversas ante el recrudecimiento de la Pandemia Covid 19 y a la situación desfavorable de los abastecimientos.

Partiendo de lo anterior, la revisión de los informes en el período y la evaluación de los objetivos al cierre del año, mediante los indicadores de gestión se obtienen los siguientes resultados reflejados en el **Anexo 57**. Asociado a esto, es necesario resaltar que, aunque se presentaron afectaciones en el cumplimiento de los planes de ingresos, el resto de los objetivos propuestos para el plan de marketing se comportan de forma positiva.

Al cierre del año se cumplen los ingresos planificados en un 50.18% y decrece con respecto a igual período del año anterior en un 44.7%. A pesar de la afectación en el cumplimiento, el ingreso real 2021 presenta una tendencia al aumento a partir del mes de septiembre con la incorporación de un número máximo de tiendas en la comercialización en moneda libremente convertible (MLC), como se muestra en el **Anexo 58**.

Asociado a lo anterior de un costo plan de 119.4 Millones de CUP, con un índice en costo plan de 0.51 se ejecutaron 42.1 Millones de CUP con IC 0.36, para una variación del índice de costo (IC) de 0.1543 representando en valores un ahorro de 17.8 Millones de CUP.

A partir de las amenazas del entorno se potencian las acciones propuestas para dar respuesta a la demanda con la producción de la industria nacional, representando en el período un 54.6% en las ventas, la participación de los productos nacionales. (**Anexo 59**)

Con respecto a las utilidades de un plan de 7.4 Millones de CUP se logran alcanzar 40.8 millones de CUP representando el 546.8%, lo que implica la correspondiente distribución de utilidades a los trabajadores. En el **Anexo 60** se reflejan los indicadores económicos al cierre del año 2021, resaltar que la rentabilidad económica es positiva, la rentabilidad financiera presenta un comportamiento favorable ya que existe un crecimiento con relación al año anterior. Se alcanza en el año utilidades del orden de 35 centavos por peso de ingresos.

Se cierra el año 2021 con un inventario de 409.7 Miles de CUP en tiendas que comercializan en moneda nacional y 9.2 Millones de CUP en tiendas que comercializan en MLC, para un monto total de 9.6 Millones de CUP con una cobertura de 99.7 días y una rotación de 3.66 evidenciándose una mejora desde el inicio del año.

Durante el año 2021 se realizaron un total de 1759 encuestas para evaluar la satisfacción del cliente, el resumen de los resultados del (Índice de Satisfacción General) se muestra en el **Anexo 61**. Los índices de satisfacción obtenidos estuvieron por encima de 4,5, exceptuando los meses de enero a marzo con valores de 4.48, 4.32 y 4.46 respectivamente, aun encontrándose por encima del 85% de satisfacción, esto debido principalmente a los problemas de abastecimiento ocasionados por la Covid-19. De manera general, los resultados alcanzados se valoran de favorables, con una incidencia de los ISG por encima de 4.5, para un 90% de nivel de satisfacción de los clientes. Valorándose positivamente las variables relacionadas con la atención recibida y el confort de las tiendas.

Además de lo anterior se exponen los resultados parciales obtenidos de la aplicación del programa de acción en el **Anexo 62** en cuanto a las variables del marketing en el 2021, respondiendo además al objetivo de potenciar y diversificar el producto-servicio, resaltando como principales resultados de las variables de marketing los que se muestran a continuación:

- Se cumple con la apertura en la comercialización de MLC de 15 tiendas representando el 71% del total de las mismas. Las ventas en MLC, representaron el 49% de los ingresos del año, con un importe de 2.3 Millones de MLC.
- Se mantiene la certificación del Sistema de Gestión de Calidad a partir de la Auditoría por la Oficina Nacional de Normalización.

- Se logra la recertificación de todas las tiendas inspeccionadas con la condición de Turismo más Higiénico y Seguro.
- Se avanza en la comercialización de alimentos con énfasis en el sector de la agricultura, con ofertas de Acopio y Frutas Selectas para la comercialización en MLC, aportando en dos meses un importe de 65914.56CUP, representando un 25%, en la subcuenta de cereales.
- Se realiza rediseño de la tienda negociada para la comercialización en MLC, El Gallo Nevada, especializada en perfumería y artículos de aseo e higiene del hogar, representando en el mes de diciembre un 5.4% del total de ingresos.
- Se implementa la nueva forma de pago a través de la plataforma ENZONA en el 81% de las tiendas.
- Se participó activamente en la inserción en la campaña motivado en cada detalle, siendo reconocida una de las trabajadoras de la sucursal, dependiente comercial, a partir de la publicidad de la página corporativa. **Anexo 63.**
- Los indicadores de medición de audiencia<sup>11</sup> de la página de Facebook se comportan de manera favorable con respecto al inicio del 2021, aumenta en 1402 seguidores y presenta un índice de respuesta del 90%, aumenta en un 10%.

## Conclusiones del capítulo:

- 1- El diagnóstico de la situación actual del marketing provee a la sucursal de información relevante para la toma de decisiones, a partir de su identificación en el III cuadrante estratégico. La estrategia a desarrollar en la sucursal es la DO (Mini-Maxi), minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- 2- Se determinan los objetivos estratégicos, las estrategias de marketing y sus respectivas acciones, estimándose el presupuesto necesario para cumplimentar estas acciones y definir los mecanismos de control adecuado.
- 3- La implementación parcial del programa de acciones del plan de marketing trajo consigo a pesar del comportamiento de los ingresos, el cumplimiento del resto de los indicadores comerciales y la satisfacción del cliente. Propició además el fortalecimiento de la cultura de marketing en la sucursal, a partir del cumplimiento de acciones para potenciar y diferenciar el producto-servicio Caracol.

---

<sup>11</sup> Tomado de la página oficial de Facebook: <https://www.facebook.com/caracol.cienfuegos/>



*Conclusiones*

## Conclusiones

1. En la revisión bibliográfica realizada denota la relevancia de la terminología de marketing y la importancia de su planificación estratégica para el logro de las metas trazadas por las organizaciones en su orientación al mercado. Partiendo de ello se evidencia en la Sucursal Caracol Cienfuegos la necesidad del diseño e implementación de un plan de marketing estratégico como herramienta básica que oriente su rumbo al futuro en alineación con su misión y visión.
2. Para el desarrollo del objetivo de la investigación se selecciona y adapta una metodología a partir del referente de Kotler & Armstrong (2017). La cual se compone de cinco fases, ocho etapas y quince pasos, donde se especifican las posibles herramientas y técnicas a seguir en el diseño del plan, en correspondencia con las necesidades actuales y peculiaridades de la sucursal.
3. Partiendo del diagnóstico de la situación de marketing en la sucursal, se determinan los objetivos estratégicos, las estrategias en función de la estrategia general y en correspondencia a las cuatro variables del mix de marketing con sus respectivas acciones, estimándose el presupuesto necesario para cumplimentar estas y definiéndose los mecanismos de control adecuados, que garantice el cumplimiento de los objetivos en el período de vigencia del plan.
4. El plan de marketing estratégico propuesto constituye una guía planificada que contribuye a elevar los resultados comerciales de la sucursal. Mediante su implementación en el año 2021, se obtienen resultados favorables a pesar del comportamiento decreciente de los ingresos, se contribuye al fortalecimiento de la gestión de marketing reflejándose en el aumento del nivel de satisfacción del cliente.



*Recomendaciones*

## Recomendaciones

1. Socializar con los trabajadores los resultados alcanzados en el primer año de implementación del plan de marketing.
2. Continuar con la implementación del plan de marketing a partir del cumplimiento del programa de acción propuesto y la evaluación de los resultados comerciales para la toma de acciones correctivas.
3. Mantener el control del plan y realizar una auditoría de marketing al finalizar el período estratégico.
4. Continuar profundizando en investigaciones futuras en temas relacionados con marketing, comercialización, marketing online. Incluir en futuros estudios productos específicos.
5. Potenciar el intercambio con otras sucursales del país para la extensión de la metodología propuesta.



## Bibliografía

- Abarca, O., & Dayanara, L. (2017). *Diseño de un plan de marketing para la Empresa Comercial Verónica – baby club, de la ciudad de Riobamba, en el período 2016 – 2017*. <http://dspace.esepoch.edu.ec/handle/123456789/8047>
- Águila, N. (2010). *Diseño del Plan de Marketing Sucursal Comercial Caracol Villa Clara* [Thesis, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/4623>
- Aguilera, A. (2016). *Posicionamiento del restaurante “Café Cienfuegos”* [Diploma]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Alexandra, J., & Salome, B. (2014). *Branding y propuesta metodológica para la Constructora Paz en la provincia de Imbabura*. [Maestría en Mercadotecnia]. ESPE.
- Alvarado, D. (2018). *Propuesta de un plan estratégico de marketing para la empresa AE Diseño de Proyectos en el distrito nacional, en el año 2019*. [Maestría en Gerencia y Productividad]. APEC.
- Ancín, J. M. S. de V. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.
- Austregésilo, W. L. G. F., Melo, K. J. P., & Soares, J. R. R. (2020). A influência das novas tecnologias digitais na mudança comportamental dos turistas. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 14(1), 60-71. <https://doi.org/10.17979/rotur.2020.14.1.5950>
- Ávila, J. C. (2010). *Planeación Estratégica de Marketing aplicado a Comercial Avila Ochoa CIA. LTDA* [Magister en Administración de Empresas]. Universidad del Azuai.
- Ayala, H. (2020). Comportamiento de ingresos por turismo internacional en Cuba 2014-2018. *Economía y Desarrollo*, 163(1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0252-85842020000100013&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0252-85842020000100013&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ballina, F. J. de la B. (2017). *Marketing turístico aplicado*. ESIC.
- Basantes, M., & Rodrigo, E. (2018). *Guía metodológica para el desarrollo del plan de marketing en los negocios*. Quito: MQR. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/14211>

- Batista, R. (2017). *Estrategias de Marketing para la Empresa Emprestur Las Tunas* [Tesis de Maestría, Universidad Las Tunas]. <http://10.22.1.21:8080/jspui/handle/123456789/4225>
- Boudet, R. L., Breto, C. G., & Hernández, O. C. (2020). Metodología para el plan de marketing internacional en la exportación de la empresa CubaRon, S.A. *Retos de la Dirección*, 14(1), 68-88.
- Bustamante, C. (2017). *Evaluación del impacto del marketing mix en las ventas y rentabilidad de una tienda de artículos deportivos en el Centro Comercial Plaza Norte en el período 2015 – 2016*. [Tesis de Maestría]. Universidad Ricardo Palma.
- Cañas, D. F. C., & Saa, N. (2018). *Diseño de un plan de marketing estratégico para la empresa “Tienda de las Grandes Marcas -TGM-” dedicada a la comercialización de prendas de vestir en la ciudad de Tuluá en el periodo 2017 – 2018*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/12575>
- Carballo, M. M., Mann, D. B., Vilaragut, P. P., & Ginga, E. M. (2021). Propuesta de acciones relativas al comercio electrónico para el posicionamiento de Cuba como destino turístico de compras. Caso: Sucursal Especializada Caracol S.A. / *Realidad. Tendencias y Desafíos en Turismo (CONDET)*, 19(1), 83-100.
- Castrillón, D. Y. M. (2016). Factores clave en marketing enfoque: Empresas de servicios. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 12(34), 42-58.
- Castros Rodríguez, M. T. (2013). *Estrategia Comercial para la Tienda Caracol Los Caneyes. 2013-2015* [Diploma, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/4929>
- Cedeño Muñoz, G. R. (2018). *Plan de Marketing Estratégico para posicionar la imagen corporativa del Pasaje Comercial Daza Mendoza del cantón La Concordia, 2017*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9241>
- Clarke Bloomfield, M., Cisneros Arias, Y., & Paneca González, Y. (2018). Gestión Comercial: Diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas. *Ciencias Holguín*, 24(4), 11-25.
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: Pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-414.

- Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). *LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN PARA EL PERÍODO 2021-2026*.
- Córdova, A., Espinoza, M., & Ramírez, J. (2018). Marketing turístico: Una oportunidad de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas para su crecimiento sostenible. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 114-119.
- Cortés Cortés, M. E., Iglesias León, M., & Universidad Autónoma del Carmen (Campeche). (2005). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.
- Cousillas, T. S. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, 22, 209-227.
- Definiciones de Turismo de la OMT [PDF]*. (2020, diciembre 17). Entorno Turístico. <https://www.entornoturistico.com/definiciones-de-turismo-de-la-omt-pdf/>
- Delegación MINTUR Cienfuegos. (2021). *Informe de resultados año 2020*. MINTUR Cienfuegos.
- Deoram, D., & Bach, C. (2017). Marketing-Mix For Strategy Building Study of need for marketing-mix in organisations. *Journal of Multidisciplinary Engineering Science and Technology(JMEST)*, 4(4), 7146-7149.
- Díaz, I., Hernández, A., & Barreiro, L. A. (2009). *Valoraciones sobre el marketing en Cuba*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135849>
- Díaz, L. (2020). *La imagen en el comercio minorista de bienes. Tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Ciego de Ávila* [Tesis de Grado, Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas. Facultad de Humanidades. Departamento de Comunicación Social]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/12864>
- Educamarketing. (2005). *Guía para la elaboración de un plan de marketing*. <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2012/05/guc3ada-para-laelaboracic3b3n-de-un-plan-de-marketing.pdf>
- EMPRESA COMERCIAL CARACOL S.A. (2016). *ACTUALIZACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COMERCIAL CARACOL S.A. PERÍODO 2016-2020*.

- Empresa Comercial Caracol S.A. (2021). *Informe de los resultados comerciales año 2020. De la Empresa Comercial Caracol S.A.*
- Estudio Económico de Cuba 2021 (I)*. (2022, enero 20). Portal Banco Central de Cuba. <https://www.bc.gob.cu/noticia/estudio-economico-de-cuba-2021-i/1289>
- Falcón, V. V., Sánchez, F. C., & Fernández, A. J. R. (2020). Impacto de la Covid-19 en el turismo mundial. *Universidad y Sociedad*, 12(S(1)), 207-216.
- Gómez, M. A. F., Báez, H. R. Z., Ruiz, E., Concepción, M. Z., & Rodríguez, Y. de L. (2019). *Plan Estratégico para el periodo 2020-2030 de la Sucursal extrahotelera Palmares Trinidad*. 31.
- González, N., Rosado, G., Rosado, N., & Piñeros, A. (2018). Estrategia para el Enfoque de Marketing en una Cadena de Tiendas. *Revista ECA Sinergia. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. U.T.M.*, 9(1), 128-136. [https://doi.org/10.33396/eca\\_sinergia.v9i1.1210](https://doi.org/10.33396/eca_sinergia.v9i1.1210)
- Grijalva, A. P. A., & Carrera, J. (2019). *Estrategias de marketing digital aplicables a una cadena de tiendas de retail caso: Santa María* [Maestría en Mercadotecnia]. Universidad Católica del Ecuador.
- Hernández, P. (2007). *Diseño de la estrategia y plan de marketing de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Guane*. [Maestría]. Universidad de Pinar del Río.
- Hernández Rodríguez, K. (2019). *Diseño de plan de marketing para la Agencia Viajes Cubanacán Villa Clara* [Tesis de Grado, Universidad Central «Marta Abreu» de las Villas.Facultad de Ciencias Económicas.Departamento de Turismo]. <http://dspace.uclv.edu.cu:8089/xmlui/handle/123456789/11640>
- Hernández, Y., Sánchez, Y., Saldíña, B., & Rives, K. (2020). *Características de la demanda potencia del destino Cuba en la nueva normalidad postcoronavirus | REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*. <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/view/13050>
- Ivet María del Sol Alonso. (2020). La actividad turística, una firme apuesta en Cienfuegos. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2020/03/actividad-turistica-cienfuegos.html>
- Jiménez, R. Y. L. F., & Morales, D. G. (2020). Factores clave de éxito del comercio minorista

- de bienes/Key success factors of retail goods. *Revista Economía y Desarrollo (Impresa)*, 162(3), Article 3.  
<http://www.econdesarrollo.uh.cu/index.php/RED/article/view/788>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (Decimocuarta Ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. (Decimotercera). Pearson Educación de México, S.A.
- Kotler, P., García, J., Flores, J., Bowen, J., & Makens, J. (2011). *Marketing turístico* (5.ª ed.). s.n.  
[http://ZV4FY5PR5L.search.serialssolutions.com/?V=1.0&L=ZV4FY5PR5L&S=JCs&C=TC\\_024200295&T=marc&tab=BOOKS](http://ZV4FY5PR5L.search.serialssolutions.com/?V=1.0&L=ZV4FY5PR5L&S=JCs&C=TC_024200295&T=marc&tab=BOOKS)
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0 (Versión México): Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial Mexicana Sa De Cv.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. (Decimoquinta). PEARSON EDUCACIÓN.
- Lemoine, F. Á., Moncerrate, L., Hernández, N., Zamora, Y., & Montesdeoca, M. (2019). *Gestión del marketing turístico sostenible*. (Primera. Publicación digital). Ediciones Uleam.
- Lemoine Quintero, F. Á., Caicedo Coello, E. A., Hernández Rodríguez, N. R., Montes de Oca Calderón, M. G., & Saltos Saltos, J. E. (2020). *Gestión del comportamiento del consumidor turístico* (1.ª ed.). Editorial Científica 3Ciencias.  
<https://doi.org/10.17993/EcoOrgyCso.2020.62>
- López, Y. (2016). *Mejora de la actividad de merchandising en la tienda "La Golondrina" Sucursal Comercial Caracol Holguín* [Diploma, Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Departamento de Ingeniería Industrial].  
<http://repositorio.uho.edu.cu/xmlui/handle/uho/4970>
- Manzuoli, J. P. (2015). Mix de marketing ampliado. *Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Católica Argentina*, 17.  
<http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/investigacion/mix-marketing-ampliado-manzuoli.pdf>

- Marketing: Concepto, Tipos de Marketing y Plan de Marketing. (2019, noviembre 15). <https://concepto.de/marketing/>
- Medina, A. D. (2021). Distribución comercial y marketing en el sector turístico cubano. *Explorador Digital*, 5(1), 44-63. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v5i1.1489>
- Medina, R. A. S. (2020). *Formulación de la estrategia de comercialización en la Distribuidora Cuba Ron*. 22, 12.
- Ministerio de Turismo. (2019). *Resolución 119. Sistema de Protección al Consumidor del Turismo*.
- Ministra del Comercio Interior. (2019). *Resolución 139* "Clasificador Tipológico de Establecimientos Comerciales de la Red Minorista".
- Montero, L., Ruiz, S., Castellanos, G., & López, V. (2020). *Análisis de la distribución con enfoque logístico y de marketing*. 6(2). <http://www.ekotemas.cu>
- Morán, A. M. I., Intriago, D. A. V., Villanueva, L. K. B., & Navarrete, S. A. Z. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406.
- Naranjo, G., & Andrés, C. (2018). *Diseño de un Plan de Marketing Estratégico a partir de un diagnóstico integral para la empresa Comercializadora Internacional CI S.A.S., Medellín*. <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/handle/esumer/1130>
- Ojeda, D., & Mármol, P. (2016). *Marketing Turístico*. (Segunda). Ediciones ParaInfo.
- ONEI. (s. f.). *Series Estadísticas Turismo*. Oficina Nacional de Estadística e Información, Sitio en Actualización. <http://www.onei.gob.cu/node/15810>
- Oquendo, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 181-199.
- Orihuela, A., & Nuñez, Y. (2017). Definición de una estrategia de marketing para potenciar la venta del buceo recreativo en Cienfuegos. *VIII TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO*.
- Padrón, Y. (2017). *Evaluación de la calidad percibida del servicio en tiendas de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Caso de estudio: Casa del Habano El Embajador*.

- Paneca, Y., & Clarke, M. (2017). Dinámica y estructura económica en el Sistema de Gestión Comercial. Su aplicación en Tiendas, Sucursal Comercial Caracol Holguín. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/12/sistema-gestion-comercial.html>
- Peña, A. (2020). *Manual de normas y procedimientos para la gestión de venta y aplicación del Merchandising para las tiendas de la Empresa Comercial Caracol S.A.*
- Pérez, Y., & Sarmiento, Y. (2016). Estudio Prospectivo Estratégico en el Sistema de Gestión Comercial de Sucursal Comercial Caracol Holguín. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba*. <https://www.researchgate.net/publication/310843894>
- Pogorelova, E., Yakhneeva, I., & Agafonova, A. (2016). Marketing Mix for E-commerce. *International Journal of Environmental & Science Education, 11*.
- Quiroga, A. (2013). *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing en las Agencias de Viajes Receptivas Minoristas del destino Villa Clara*. [Maestría]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Ramírez, M. E., Mirna Lázara, G., & Nataly, M. (2020). Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER. *REVISTA RECUS. PUBLICACIÓN ARBITRADA CUATRIMESTRAL. EDICIÓN CONTINUA.UTM. Ecuador, 5(2), 66-73*.
- Reinoso, M. L. (2019). *Plan de Marketing Estratégico para una Empresa dedicada a la producción y comercialización de jabones y cremas artesanales tomando como base principal y materia prima productos orgánicos cultivados en el Ecuador*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Especialidades Espíritu Santo.
- Rodríguez, A. I. P., & Alfonso, G. A. O. (2021). Procedimiento para realizar un Plan de Marketing. *Opuntia Brava, 13(2), 174-186*.
- Rodríguez, A. L. L., & Rodríguez, S. A. L. (2018). Impacto de las TIC en el turismo: Caso colombiano. *Cuadernos de Turismo, 41, Article 41*. <https://doi.org/10.6018/turismo.41.327081>
- Rodríguez, M. P., Rodríguez, J. P. P., & Alvarado, A. R. T. (2018). Análisis de las estrategias de marketing empleadas por la industria de bebidas del Ecuador. Caso: Quicornac. *Universidad y Sociedad, 10(3), 316-324*.

- Saenko, N., Sozinova, A., & Karabulatova, I. (2016). Research in Action Integrated Marketing Communications as the Elements of Information and Virtualization Market Relations. *International Review of Management and Marketing*, 6(Special Issue). <https://www.researchgate.net/publication/297046257>
- Saldarriaga, A. (2020). *Estrategia de Comercialización Turística para el incremento de las ventas de las Agencias de Viaje de Chiclayo, Perú*. [Maestría]. Universidad Señor de Sipán.
- Salgado, E., Morejón, P., & Hernández, Y. (2021). *Tendencias en la comercialización digital de las agencias de viajes en en el escenario del COVID-19 | REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*. <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/riturem/article/view/13747>
- Salinas, E., Salinas, E., & Mundet, LI. (2019). El Turismo en Cuba: Desarrollo, Retos y Perspectivas. *Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 11(1), 23-49. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i1p23>.
- Series Estadísticas Comercio Interno*. (s. f.). Oficina Nacional de Estadística e Información, Sitio en Actualización. <http://www.onei.gob.cu/node/15802>
- Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. ESIC.
- Sixto, J. (2014). *Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association)*. 1(2), 142-132.
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta). McGraw-Hill Interamericana.
- Suárez, A. (2011). *Modelo para la Gestión de la Comercialización en la Empresa Comercializadora del SIME DIVEP VC*. [Maetría en Dirección]. Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas.
- Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. (2021a). *Informe de balance de los resultados año 2020 de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos*.
- Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. (2021b). *M-CA-01-Manual de Calidad*.
- Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. (2022). *Informe de balance de los resultados de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. Año 2021*.
- Teseiro, B. J. S. (2020). *Análisis de la eficacia de la gestión con enfoque externo en las*

- tiendas de la Sucursal Comercial Caracol Varadero Este*. Tesis en opción al Título de Licenciado en Turismo.
- Torres, Y., Naranjo, L., Espinosa, L. E., & Rodríguez, M. (2019). Actualización del plan de marketing para el Hotel Miraflores. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/01/plan-marketing-hotel.html>
- Turismo. Arribo de viajeros. Visitantes internacionales | Oficina Nacional de Estadística e Información, Sitio en Actualización*. (s. f.). <http://www.onei.gob.cu/node/14661>
- Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *AMS Review*, 5. <https://doi.org/10.1007/s13162-015-0073-9>
- Vázquez, E. F. A. (2015). *Estrategias de Comercialización*. 169-195. <http://dx.doi.org/10.3926/oms.292>
- Vidal, P. (2016). Metodología para la elaboración de un plan de marketing online. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 5(2), 57-72.
- Villalba, R., Medina, R., & Abril, J. (2017). El marketing como estrategia para la fidelización del cliente. *Polo del Conocimiento*, 2(6), 1259-1268.
- Zaldívar, D. (2016). *Diseño del plan de marketing para la División Oriente Norte de TRD Caribe en Holguín*. [Tesis de Grado]. Universidad de Holguín.
- Zelaya, J. J. (2019). *Plan de marketing para el lanzamiento de una nueva línea de negocio de impresión digital para la empresa TUBELITE Nicaragua S.A. durante el período 2020* [Máster en Gerencia de Mercadeo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/14445/>
- Zouni, G., Nasiou, P.-M., Georgaki, I., & Kapetanaki, E. (2021). COVID-19 impact on tourism: Measuring similarities and differences on tourists and tourism businesses' perceptions. *Tourism and Heritage Journal*, 3, 61-93.



**Anexo 1:** Definiciones de marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

Año	Autor	Definición
1969	Stanton, citado en Coca Carasila, (2008)	El marketing es un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales.
1999	Santesmases, citado en Serra (2003)	Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita
2003	Serra	El marketing es, pues, tanto una filosofía como una técnica. Es, por una parte, una forma de pensar y entender la relación de intercambio de la empresa con sus mercados que debe extenderse a todo el personal y actividades de la empresa y generar valores y actitudes positivas hacia el cliente. Es, por otra parte, un conjunto de instrumentos y técnicas (que pueden llegar a elevados niveles de sofisticación) que permiten ejecutar aquellas acciones que nos conduzcan a la consecución de los objetivos comerciales que la dirección de la empresa se ha fijado.
2001	Kotler, citado en Alvarado (2018)	“El marketing se puede definir de la siguiente manera: “Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros

<b>2007</b>	American Marketing Association (AMA), citado en Sixto (2014)	El marketing es una actividad de las instituciones y los procesos de creación, comunicación, decisión y posibilidades de intercambio que ofrecen valor para los usuarios o clientes, para los compañeros, y para la sociedad en general.
<b>2012</b>	(Kotler & Armstrong, 2012)	Proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.
<b>2013</b>	American Marketing Association (AMA), citado en Kotler & Armstrong (2017)	Actividad, conjunto de prácticas relevantes y procesos para crear, comunicar, liberar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y para la sociedad en general
<b>2017</b>	(Kotler & Armstrong, 2017)	Proceso mediante el cual las compañías atraen a los clientes, establecen relaciones sólidas con ellos y crean valor para los consumidores con la finalidad de obtener, a cambio, valor de éstos.

**Anexo 2:** Tendencias actuales de la distribución minorista. **Fuente:** Elaboración propia.

Se puede plantear como tendencias actuales de la distribución minorista:

- La venta por Internet mediante dispositivos de mano (móvil, etc.), debiéndose ofrecer señal *wi-fi* libre en su punto de venta, webs accesibles y optimizadas para estos terminales o fórmulas de pago a través del móvil.
- Se mantiene la velocidad a la hora de hacer las compras en la que se incluye la “Moda rápida” (conseguir estilos en las tiendas tan pronto como sea posible), solo productos por tiempo limitado y ventas *flash*, para manejar las compras inmediatas, auto-servicio y quioscos para reducir o eliminar la espera.
- Rapidez y tecnología al servicio del cliente, mediante las tecnologías de pago, así como cajas móviles que permitirá a los comerciantes cobrar en cualquier parte del establecimiento.
- Potenciar la experiencia de compra de sus clientes con un surtido más especializado y diferenciado a través de espacios agradables, accesibles, seductores, llenos de actividades a través de campañas de medios sociales, festivales, desfiles y exhibiciones interactivas.
- La combinación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), basadas en internet y los procesos de negocios, han originado nuevos conceptos de comercialización con enfoque electrónico.

**Anexo 3:** Definiciones plan de marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

Referencia	Definición
(Serra, 2003)	Es el resultado de la planificación comercial, que se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa.
(Educamarketing , 2005)	Documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un período de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto
Muñiz (2008) citado en (Quiroga, 2013)	Documento escrito en el que de una forma sistemática y estructurada y previa realización de los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción
(Basantes & Rodrigo, 2018)	Es una programación de acciones en cuatro ámbitos fundamentales de la empresa: producto, precio, promoción y distribución, interrelacionadas entre sí, que tiene como objetivo facilitar el que la empresa pueda conseguir sus expectativas de negocio en un marco
(Kotler & Keller, 2016)	Es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico.
American Marketing Association (2018) citado en Naranjo & Andrés (2018)	Es un documento compuesto por un análisis de la situación actual de marketing, análisis de oportunidades y amenazas, objetivos de marketing, estrategia de marketing, programas de acción y estados de ingresos proyectados o proforma (y otros estados financieros)

**Anexo 4:** Entrevista a los especialistas del departamento comercial y miembros del Consejo de Dirección. **Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo:** Identificar y analizar los elementos relacionados con la actividad comercial, variables del proceso de marketing identificadas en la bibliografía.

Se pretende conocer los principales aspectos relacionados con la actividad de marketing en la sucursal en su funcionamiento actual, para posteriormente diseñar estrategias adecuadas en función de su solución. Espero pueda contribuir en función de brindar los datos de interés que permitan la recolección de información. Gracias.

**Preguntas:**

- 1- ¿Conoce los objetivos corporativos de marketing? Considera que propician la planificación y facilitan la medición de los resultados del proceso comercial.
- 2- ¿Existe una clara estrategia de marketing para alcanzar los objetivos propuestos?
- 3- ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la empresa, en imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y precio? Existe documentación al respecto.
- 4- ¿Ha desarrollado la empresa una estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing adecuada?
- 5- ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de comunicación de la sucursal?
- 6- ¿Existen planes de marketing para la empresa, sucursal o para los productos/servicios que ofrece?

**Anexo 5:** Metodologías para la elaboración de un plan de marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

Autor	Metodología	Observaciones
<b>Serra (2003)</b>	1-Análisis de la situación. 2-Diagnóstico. DAFO 3-Fijación de objetivos. 4-Selección de líneas estratégicas. 5-Diseño de programa y estrategia del MK MIX. 6-Implementación. 7-Control.	Parte del análisis de la situación (externo e interno, variables mercado, Competencia, Sector, Entorno, Marketing, Producto, Finanzas, Organización). Emplea la DAFO. Contiene la implementación y el presupuesto. Aplicable tanto a empresas como a destinos turísticos, con un enfoque más orientado a este último.
<b>EducaMarketing (2005)</b>	1-Definición del objeto de análisis. 2-Análisis estratégicos. 3-Diagnóstico de la situación. 4-Fijación de objetivos. 5-Determinación de estrategias. 6-Determinación de acciones. 7-Redacción del plan de marketing. 8-Presentación del plan de marketing.	Esta guía recalca las etapas que conforman el proceso de planificación estratégica, el cual sustenta las bases del propio procedimiento. Pero no profundiza en la importancia que juega la investigación del mercado.
<b>Stanton et al (2007)</b>	1. Resumen ejecutivo. 2. Análisis de la situación. 3. Objetivos. 5. Estrategias. 6. Tácticas. 7. Programas financieros. 8. Calendario. 9.Procedimientos de evaluación.	Se especifica para el alcance anual, en el análisis de la situación actual del marketing limita su alcance al análisis del producto, no se hace referencia al análisis de debilidades y fortalezas.

<p><b>Hernández (2010)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-Plan general o del grupo general al cual pertenece.</li> <li>2-Analisis Externo. Análisis interno.</li> <li>3-Análisis DAFO.</li> <li>4-Estrategia Maestra.</li> <li>5-Objetivos Estratégicos.</li> <li>6-Estrategias del MIX de Marketing.</li> <li>7-Plan de Acción.</li> <li>8-Factibilidad económica.</li> <li>9-Mecanismo de control.</li> <li>10-Resumen.</li> <li>11-Implantación y seguimiento.</li> </ol>	<p>Se divide en fases: analítica, estratégica, operativa; control y seguimiento partiendo de un análisis de la situación mediante un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y estrategias del mix de marketing, plan de acción, mecanismos de control así como la implantación y el seguimiento, muy particulares para el sector hotelero</p>
<p><b>Kotler (2011)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1-Sumario ejecutivo.</li> <li>2-Conexión corporativa.</li> <li>3-Análisis y previsiones sobre los factores del entorno.</li> <li>4-Segmentación y público objetivo.</li> <li>5-Objetivos del próximo año.</li> <li>6-Planes de acción: estrategias y tácticas.</li> <li>7-Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos.</li> <li>8-Control de marketing.</li> <li>9-Presentación y promoción del plan.</li> <li>10-Preparación para el futuro.</li> </ol>	<p>Metodología extensa, enfocada principalmente al sector turístico hotelero y de agencias de viajes.</p>

<b>Alexandra &amp; Salome (2014)</b>	1-Resumen ejecutivo y tabla de contenido. 2-Analisis de la situación. 3-Objetivos. 4-Estrategias de marketing. 5-Proyecciones financieras. 6-Controles de implementación.	Metodología propuesta para la confección del plan de una constructora. En esta metodología se les asigna un peso significativo a las proyecciones financieras. No se especifica el análisis de oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades.
<b>Kotler &amp; Keller (2016)</b>	1-Resumen ejecutivo y tabla de contenido. 2-Análisis de la situación. 3-Estrategia de marketing. 4-Tácticas de marketing 5-Proyecciones financieras. 6-Controles de la implementación.	No se establece como punto específico la definición de objetivos de marketing, sino que la integra en las estrategias como la definición de las metas de marketing y financieras.
<b>Ojeda &amp; Mármol (2016)</b>	1-Análisis y diagnóstico de la situación. 2-Segmentación y público objetivo. 3-Determinación de objetivos y cuotas de mercado. 4-Recursos necesarios para respaldar las estrategias. 5-Seguimiento y control.	Procedimiento abarcador. Aunque se ha pretendido que sea útil para todos los sectores, su principal enfoque es hacia la Hostelería y Agencias de viajes.
<b>Kotler &amp; Armstrong (2017)</b>	1-Resumen ejecutivo. 2- Situación actual del marketing. 3-Análisis de oportunidades y amenazas. 4- Objetivos y puntos clave. 5- Estrategia de Marketing. 6- Programas de acción. 7. Presupuesto. 8. Control.	Uno de los que más se adaptan a las condiciones de cualquier negocio por tener en cuenta aspectos que son trascendentales a la hora de una correcta planificación de mercadotecnia. Metodología que ha sido empleada a partir de lo publicado en ediciones anteriores (2012, 2013) en varias investigaciones.

<b>(Alvarado, 2018)</b>	1-Declaración de misión. 2-Resumen financiero. 3- Visión general del mercado. 4- Análisis FODA. 5-Cuestiones que deben abordarse. 6- Resumen de la cartera 7- Supuestos 8- Los objetivos de mercadotecnia 9- Estrategias de marketing 10-Requerimientos de recursos y presupuesto	Basado en el enfoque de la planeación estratégica, según Stanton. No establecen la etapa para el control del plan.
-------------------------	--	--

**Anexo 6:** Análisis comparativo de las metodologías estudiadas para la elaboración de un plan de marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

Variables	Metodologías										Representación /variable (100%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Sumario o resumen ejecutivo		x	x		x	x	x	x	x	x		78
Análisis de la situación de marketing.	x	x	x	x	x	x	x	x	x			89
Análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	x	x		x	x		x	x	x	x		78
Fijación de objetivos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Determinación de estrategias de marketing	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Variables del Mix de marketing	x	x	x	x	x		x	x	x	x		89
Plan de acción	x	x	x	x	x		x	x	x	x		89
Presupuesto.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	100
Control	x	x	x	x	x	x	x	x	x			89
Representatividad /variable (100%)	89	100	89	89	100	66	100	100	100	78		

Leyenda:

- 1- Serra (2003)
- 2- EducaMarketing (2005)
- 3- Stanton et al (2007)
- 4- Hernández (2010)
- 5- Kotler (2011)
- 6- Alexandra & Salome (2014)
- 7- Kotler & Keller (2016)
- 8- Ojeda & Mármol (2016)
- 9- Kotler & Armstrong (2017)
- 10- Alvarado (2018)

**Anexo 7:** Determinación del número de expertos y su competencia **Fuente:** Elaboración propia.

Determinación del número de expertos:

Se recomienda que el número de expertos varíe entre 7 y 15. La expresión que se utiliza para realizar el cálculo es (Cortés e Iglesias, 2005):

Donde: 
$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

p- Proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos.

k- Constante que depende del nivel de significación estadístico, los más utilizados se muestran en la Tabla 1.

i-Precisión del experimento ( $i \leq 12\%$ ).

Tabla 1: Valores de K de acuerdo con el nivel de significación estadística Fuente: (Covas, 2009)

NC(1- $\alpha$ )	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

El coeficiente de competencia de los expertos, según exponen Cortés e Iglesias (2005), se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra en el Anexo No. 8 y la fórmula:

$$K_{comp.} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

Kc: Coeficiente de Conocimiento: Se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema en una escala del 0 al 10, por 0,1.

Ka: Coeficiente de Argumentación: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 2.

Tabla 2: Tabla patrón para el cálculo de Ka. Fuente: (Cortés e Iglesias, 2005)

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia K comp siguiendo los criterios siguientes:

La competencia del experto es ALTA si  $K_{comp} > 0.8$

La competencia del experto es MEDIA si  $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si  $K_{comp} \leq 0.5$

Se eligen los expertos de entre los auto-evaluados de alta competencia. Los expertos seleccionados no deben conocer a los restantes que fueron escogidos, todo debe ser hecho en forma individual, el método mantiene el anonimato lo que permite conocer las valoraciones personales de cada uno sin ser intercambiadas o consultadas con los otros.

**Anexo 8:** Cuestionario a posibles expertos para la determinación del coeficiente de competencia. **Fuente:** Elaboración propia.

**Compañero investigador:** \_\_\_\_\_

Conociendo su experiencia en el sector del turismo, comercio minorista en la red de tiendas Caracol y su habitual disposición a colaborar con el trabajo científico, le ruego acepte participar en la valoración de la situación actual del marketing en la sucursal, con el objetivo de identificar una serie de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que guardan relación con la Gestión Empresarial y el proceso de marketing.

Principal objetivo: Evaluación y análisis de la situación actual que permita el diseño de objetivos y estrategias de marketing orientadas al perfeccionamiento de la gestión comercial en la sucursal.

No obstante, dejamos a su discreción cualquier otro elemento que desee transmitir. Muchas gracias por anticipado.

**Datos generales:**

Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_

Años de experiencia profesional en el sector: \_\_\_\_; en la entidad \_\_\_\_

Grado Científico: \_\_\_\_\_ Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

**Cuestionario:**

1. Marque con una cruz (x), en una escala creciente de 1 a 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento e información que tiene sobre el tema tratado en la solicitud de colaboración.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración, según la tabla siguiente, de sus niveles de argumentación; según los conocimientos que usted posee sobre los factores del entorno y la gestión del marketing en la red de tiendas Caracol.

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Empleo del marketing como herramienta de trabajo en la gestión comercial.			
Posibilidades de identificación de fortalezas y debilidades de mayor impacto para la Sucursal.			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

**Anexo 9: Modelo de Cartera de Productos en Tiendas Caracol Fuente: Sucursal Caracol Cienfuegos.**

ANEXO 1: CARTERA DE PRODUCTOS

Página 1



**CARTERA OFICIAL DE PRODUCTOS**

SUCURSAL COMERCIAL CARACOL: \_\_\_\_\_

DIVISION (solo para Varadero): \_\_\_\_\_

COMPLEJO: \_\_\_\_\_

TIENDA: \_\_\_\_\_

**Tipología (acorde a PO-MK-28)**

- 1. Por nivel de calidad y confort:**
  - Alto nivel: \_\_\_\_\_
  - Nivel medio: \_\_\_\_\_
- 2. Ubicación:**
  - Hotelera: \_\_\_\_\_
  - Hotel en que se encuentra: \_\_\_\_\_
  - Grupo Hotelero: \_\_\_\_\_
  - Extrahotelera: \_\_\_\_\_
- 3. Por el merchandising**
  - Propia: \_\_\_\_\_
  - Negociada: \_\_\_\_\_ Con el proveedor: \_\_\_\_\_
- 4. Por su organización:**
  - Centro Comercial: \_\_\_\_\_
  - Galería comercial: \_\_\_\_\_
  - Plaza comercial: \_\_\_\_\_
  - Tienda por departamento: \_\_\_\_\_
  - Tienda individual: \_\_\_\_\_
- 5. Por su especialización:**
  - Turística: \_\_\_\_\_
  - Especializada en: \_\_\_\_\_
  - No especializada: \_\_\_\_\_

Página 2



**A TRABAJADORES DE LA TIENDA**

A partir del reordenamiento llevado a cabo por el MINCIN en el mes de junio del 2008 en la red de venta minorista y la emisión de las Resoluciones No.114/08, No.116/08 y No.122/08 de este organismo, el Grupo Empresarial Comercial Caracol S.A realizó un proceso de análisis, revisión y aprobación de la cartera de productos de cada una de las tiendas, quedando aprobado para esta unidad la nomenclatura que se adjunta.

La misma constituye un documento oficial y no se podrá comercializar ningún producto que no aparezca en las familias aprobadas en la misma

Deberá ser mostrada a los inspectores de los diferentes organismos del estado que visiten la tienda

Cuando un cliente solicite algún producto que no esté aprobado en esta cartera de productos se le explicará que según la clasificación de su tienda y su cartera de productos aprobadas no está permitido comercializarlo en la misma y en caso que sea posible le orientará donde lo podrá adquirir

Esta nomenclatura será objeto de revisión anual

Director de la Sucursal: \_\_\_\_\_

Director General de la Empresa Comercial Caracol S.A: \_\_\_\_\_

Fecha de aprobación: \_\_\_\_\_

	<b>CARTERA DE PRODUCTOS</b>	Página 3
<b>Subcuentas</b>		
<b>Familia</b>		
<b>Genérico</b>		
<b>Subcuentas</b>		
<b>Familia</b>		
<b>Genérico</b>		
<b>Nombre y Apellidos y Firma del Director de la Sucursal:</b>		
<b>Nombre y Apellidos y Firma del Director General de la Empresa:</b>		
<b>Fecha:</b>	<b>Cuño</b>	

**Anexo 10:** Clasificación de los productos de la Empresa Caracol, según el Clasificador Tipológico de Establecimientos Comerciales de la Red Minorista **Fuente:** (Peña, 2020)<sup>12</sup>

**EL PRODUCTO CARACOL.** Las formas en que la Empresa Caracol presenta los productos a sus clientes son:

POR SU ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL.

Centro Comercial: Es una agrupación de tiendas individuales, cada una de ellas con una imagen, productos o marcas diferentes, que pueden ser de exclusividades, especializadas o mixtas. Por lo general, se complementa con otros servicios al cliente como son: cafeterías, restaurantes, servicios de fotografías, farmacias, ópticas, entre otros, siempre como ofertas complementarias para el ocio y el recreo. Son extrahoteleras.

Galería Comercial: Es una agrupación de tiendas que individualmente especializan su oferta, en productos o marcas diferentes, esencialmente ubicadas en instalaciones hoteleras o en un conjunto arquitectónico de interés social o cultural.

Plaza Comercial: Es una agrupación de tiendas con una imagen repetitiva en su diseño estructural, donde coexisten tiendas individuales o departamentales y pueden existir otros servicios complementarios, especializados o mixtos. Son extrahoteleras y no constituyen edificaciones monolíticas.

Tienda por Departamentos: Este tipo de producto se encuentra en una misma instalación de venta y delimita en departamentos los artículos que se ofertan al cliente, por lo general por familias de productos.

Tienda Individual: Este tipo de producto se presenta en un solo local de forma individual, aun cuando forme parte de una edificación en particular.

POR SU ESPECIALIZACIÓN.

Tiendas especializadas: Es un tipo de tienda que se especializa en la oferta de uno o varios productos asociados al o a los principales. Tienen una imagen y decoración en correspondencia con el producto que venden. La atención al cliente es óptima y su personal domina ampliamente las características de los productos ofertados. Pueden ser tiendas especializadas en la venta de artículos de producciones nacionales y/o importadas.

---

<sup>12</sup> Manual de normas y procedimientos para la gestión de venta y aplicación del Merchandising para las tiendas de la Empresa Comercial Caracol S.A.

Pueden ser intrahoteleras o extrahoteleras. Se presentan como tienda individual, aunque formen parte de una agrupación.

Estas a su vez la podemos clasificar en:

Tienda Turística: Su oferta es muy variada dirigida a satisfacer los gustos y preferencias del sector de mercado turístico que atiende, sea nacional o internacional. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional fundamentalmente y de las importaciones de productos de medio a elevado Standard de calidad. La atención al cliente es óptima y su decoración juega mucho con el entorno en que está ubicada.

Pueden ser intrahoteleras, extrahoteleras, de aeropuerto o de carretera

Tienda de Exclusividades: Su registro comercial es del tipo Boutique y su oferta está dirigida a satisfacer las necesidades del turismo o la población en general. Pueden ser extrahoteleras o intrahoteleras. El surtido de mercancías proviene de importación y pueden ser de una o varias marcas dirigidas a la venta de uno o varios los giros comerciales A diferencia de otras tiendas Especializadas de estos mismos giros o productos, este tipo de tienda se caracteriza por ofertar productos exclusivos, de gran calidad y reconocidos internacionalmente, ofrecen sus servicios con un lato confort y ambientación acorde con la imagen de los productos que venden.

En todos los casos deben ofertar productos de excelencia con surtidos limitados y en los casos de las confecciones son de diseños exclusivos, al igual que en el calzado y otros productos. Un tipo particular de estas tiendas son las tiendas negociadas con proveedores que aportan la marca, decoración, mobiliario y la mercancía. Los productos que se venden en estas tiendas no pueden ser vendidos en las tiendas de otras categorías que tiene la Empresa.

El resto de tiendas especializadas son:

- Peletería: establecimiento que comercializa todo tipo de calzado, ofertando adicionalmente artículos complementarios tales como billeteras, cintos, carteras, productos para la limpieza del calzado.
- Confecciones: establecimiento que comercializa todo tipo de confecciones, ropa interior, medias, etc. Puede también comercializar carteras o calzado acorde a las confecciones.
- Ajuares: comercializa artículos de lencería, ajuares para el hogar.
- Juquetes: comercializa juguetes.

- Adornos y regalos: comercializa adornos, luminarias decorativas, artículos de cristal, porcelana, todos de alta calidad.
- Perfumería: comercializa perfumes, cosméticos, artículos higiene personal, para el cabello, para belleza, etc.
- Joyería: comercializa joyas, relojes.
- Turísticas: Comercializa souvenir, artesanías, productos imagen Cuba, discografía.
- Fotografía: brinda el servicio de fotografía, revelado, comercializa cámaras fotográficas, álbumes, baterías, utensilios de fotografía, video, transfer, etc
- Tabaco, ron y café. Comercializa distintos tipos de rones, tabacos, y café, también oferta el servicio de gastronomía ligera con ventas de cigarrillos, cervezas, refrescos, aguas y jugos.
- Artículos de fiesta. Comercializa artículos para fiestas, disfraces, etc.
- Florerías: comercializa flores, adornos florales, plantas naturales y artificiales, naturaleza muerta.
- Infantil: comercializa confecciones, perfumería, calzado, y accesorios de niño (a), incluye artículos escolares, juguetes y canastilla.
- Tienda de niño-niña, adolescentes: comercializa confecciones, calzado, perfumería y artículos escolares, para niño (a) adolescentes.
- Licoreras: comercializan todo tipo de vinos, bebidas alcohólicas, cervezas, aguas, refrescos, saladitos, snacks, galletas, confituras, etc. La venta puede ser por autoservicio, semi autoservicio o directa
- Mercados: Agrupa por departamentos o áreas de venta las familias de productos alimenticios, confituras, bebidas y licores, artículos de aseo personal y limpieza, entre otros. Son extrahoteleras únicamente y no pueden estar ubicadas en carretera
- Supermercados: establecimientos de venta por autoservicio que comercializan el Tiendas Caracol de productos alimenticios y además otros productos no alimenticios de demanda diaria. El área mínima es de 364 metros cuadrados. La venta puede ser por autoservicio, semi autoservicio o directa.

- Minimercados: establecimientos de venta por autoservicio que comercializan el Tiendas Caracol de productos alimenticios y además otros productos no alimenticios La venta puede ser por autoservicio, semi autoservicio de demanda diaria. El área mínima es de 200 metros cuadrados.

No Especializada: Su oferta es muy variada dirigida a satisfacer los gustos y preferencias del sector de mercado turístico que atiende, sea nacional o internacional. El surtido de mercancías proviene de la producción nacional y de las importaciones de productos de medio a elevado standard de calidad. La atención al cliente es óptima y su decoración juega mucho con el entorno en que está ubicada. Pueden ser extrahoteleras y de carretera.

#### POR LA UBICACIÓN RESPECTO A LA PLANTA HOTELERA

Intrahoteleras: Se consideran tiendas intrahoteleras aquellas que están ubicadas dentro de cualquiera de las áreas de un hotel, apartahotel, motel o villa.

Pueden ser especializadas (nunca mercados) o no especializadas. Pueden presentarse con cualquier tipo de agrupación.

Extrahoteleras: Las tiendas extrahoteleras estarán ubicadas en polos turísticos o zonas de interés turístico, teniendo en cuenta el segmento poblacional y turístico que concurre a las mismas. Pueden estar ubicadas en zonas de playa, apartoteles, moteles, villas casas con cocinas y bases de campismo. Pueden ser de carretera o de aeropuerto.

#### SEGÚN LA RESPONSABILIDAD POR EL MERCHANDISING:

Propias: aquellas en las cuales la mercancía y el merchandising es garantizada por la organización.

Negociadas: aquellas que, según contrato, un proveedor (extranjero o nacional) garantiza la mercancía y su merchandising, así como el mantenimiento de la tienda y aseguramiento de la mercancía.



**Anexo 12:** Modelo de Encuesta Corporativa para la evaluación de la calidad del servicio.

**Fuente:** Sucursal Comercial Cienfuegos.

**MODELO DE ENCUESTA CORPORATIVA  
ENCUESTA A CLIENTES / CUSTOMER SURVEY**

**Las opiniones que usted exprese serán tomadas en cuenta para mejorar nuestros servicios.**

Your opinions will be taken into account to improve our services.

**Favor evaluar su satisfacción usando la escala siguiente:**

Please evaluate your satisfaction using the scale below:

	<b>Si</b>	<b>No</b>
	<b>Yes</b>	<b>No</b>
<b>Recibe la atención que usted merece</b> You receive the attention you deserve		
<b>Obtiene los productos que busca</b> You get the products you are looking for		
<b>Localiza fácilmente los productos</b> You find the products easily		
<b>Los precios se corresponden con la calidad</b> Prices relative to quality		
<b>Considera que la limpieza es buena</b> You consider that the shop is clean		
<b>El confort de la tienda es el esperado</b> You find the level as comfort you expected		

**Sugerencias/Suggestions:**

---

---

---

---

**Nacionality/Nacionalidad** \_\_\_\_\_

**Anexo 13:** Modelo resumen de relación: oobjetivos de marketing, puntos claves que influirían en su logro con respecto a la situación estratégica de la Sucursal **Fuente:** Elaboración propia.

<b>Objetivos</b>	<b>Puntos claves</b>	<b>Incidencia- aspectos de la DAFO</b>
Objetivo 1		
Objetivo 1		
Objetivo n		

**Leyenda:**

Objetivos: Objetivos estratégicos de marketing establecidos.

Puntos claves a tener en cuenta: Puntos claves o problemas que pueden atentar contra el logro de los objetivos.

Incidencia-aspectos de la DAFO: Fuerzas internas o externas que presentan relación con el objetivo. Especificar según cuadrante definido de la evaluación estratégica.

**Anexo 14:** Modelo del perfil de estrategias de Marketing. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Estrategias	Variable del Mix de Marketing	Objetivo de marketing	Componente de la DAFO
1				
2				
n				

**Leyenda:**

Variable del Mix de Marketing: Estrategia de producto, precios, distribución, comunicación, personal.

Objetivos de marketing: Objetivos estratégicos establecidos en el paso anterior.

Componente de la DAFO: Fuerzas internas o externas que presentan relación con el objetivo. Especificar según cuadrante definido de la evaluación estratégica.

\*Nota: en esta matriz de perfil de estrategias no se reflejan las acciones según modelo estudiados en la bibliografía, puesto que en el paso 10 que se presenta de la metodología se diseña el programa de acciones propuesto.

**Anexo 15:** Modelo del programa de acciones por cada variable de la mezcla de marketing.

**Fuente:** Elaboración propia.

Variable		
Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento

**Anexo 16:** Relación objetivos e indicadores de gestión correspondientes para su evaluación. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivo	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Meta esperada	
				Año 1	Año 2

**Anexo 17:** Formato de plan de control y/o planes de mejoras. **Fuente:** Elaboración propia.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?

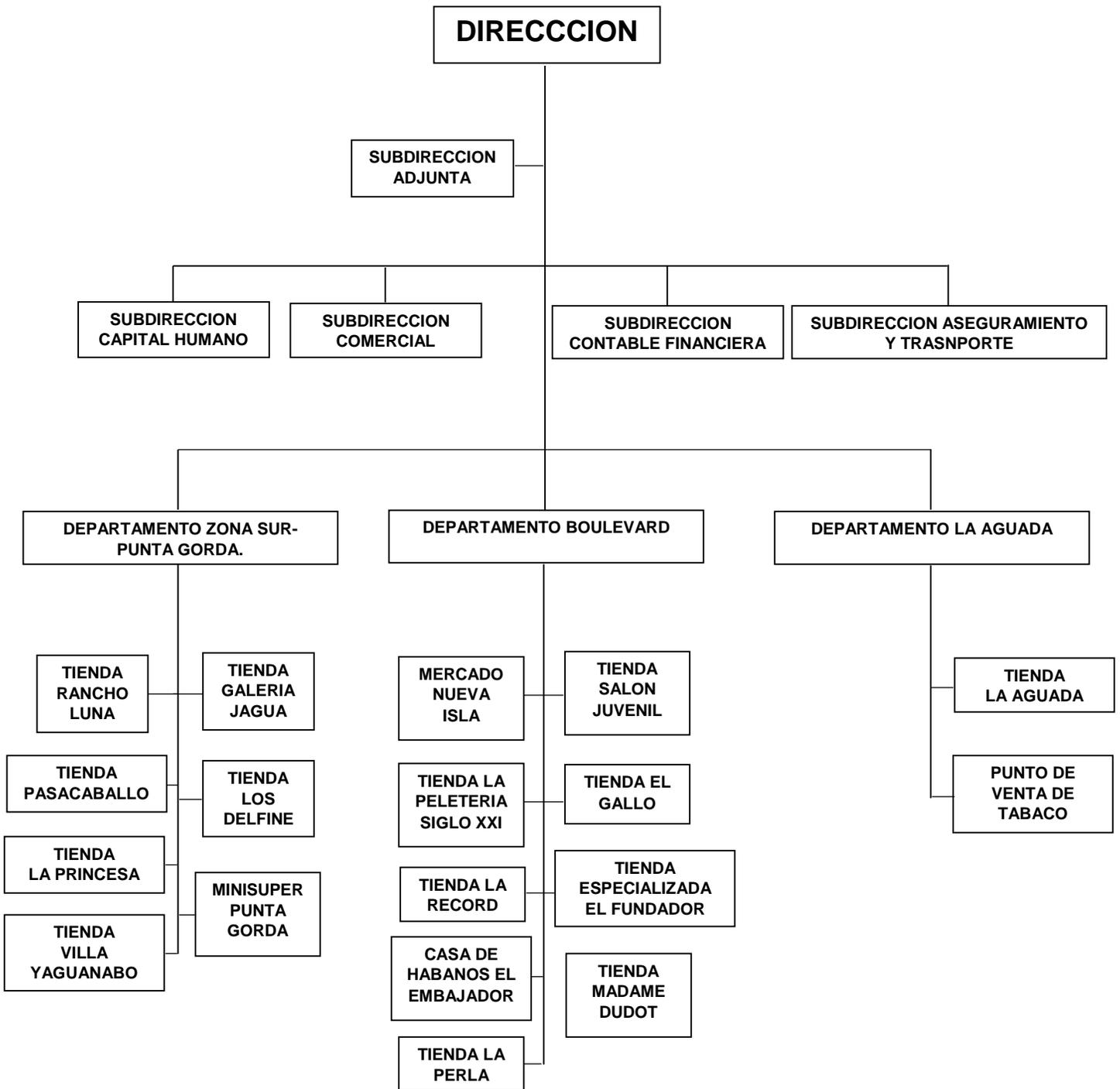
Nota: En el caso de formato de planes de mejora se aplica la técnica 5W2H, agregándose una columna que responde a la interrogante: ¿Cuánto?

**Anexo 18:** Actividades secundarias al objeto social de la Sucursal. **Fuente:** Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

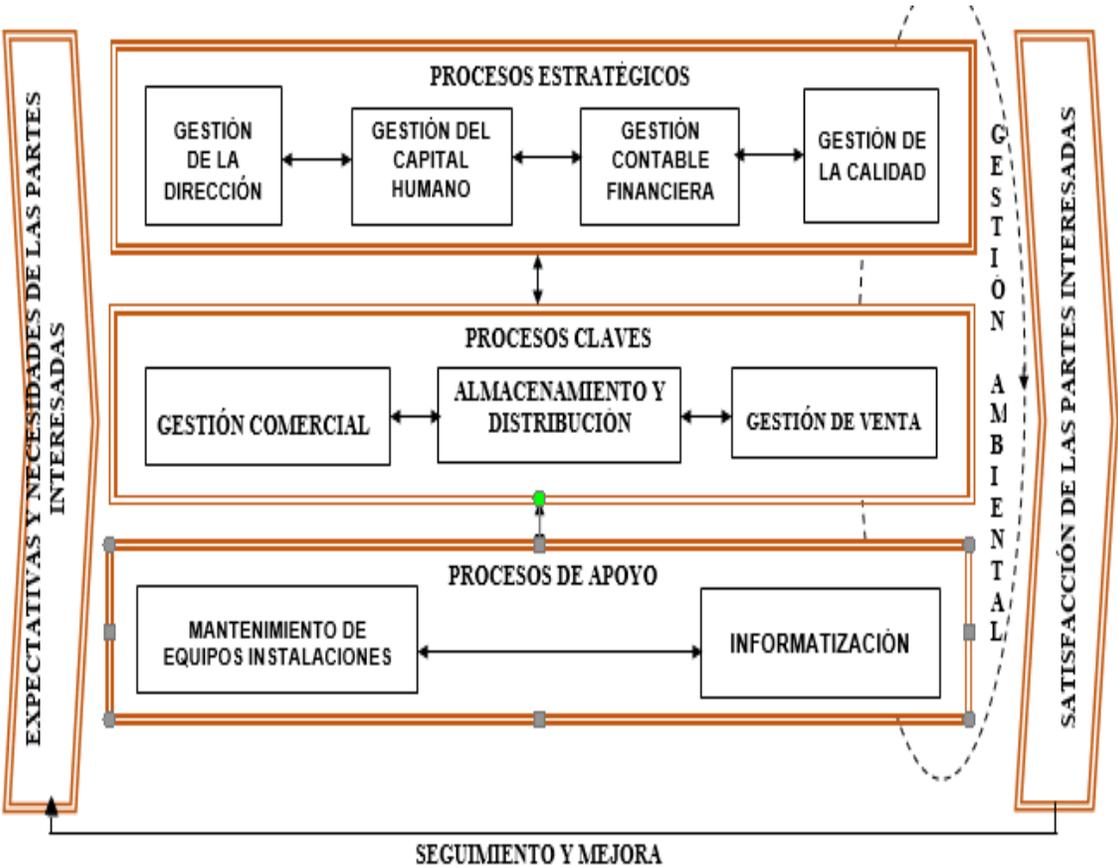
Por Resolución 46 del 2014 del Presidente del GEC Caracol se definieron las actividades secundarias al objeto social, siendo las mismas:

1. Efectuar la venta minorista de mercancías sobre la base del comercio electrónico, así como prestar los servicios asociados a dicha venta.
2. Prestar servicios gastronómicos complementarios a la actividad en tiendas especializadas.
3. Ofrecer servicios complementarios de impresión de souvenir.
4. Operar almacenes y comercializar de forma mayorista a las entidades que integran el sistema de turismo.
5. Comercializar de forma mayorista productos de nulo o lento movimiento.
6. Prestar servicios de arrendamiento de espacios y locales con el propósito de realizar actividades comerciales.
7. Comercializar de forma minorista flores naturales y artificiales, adornos florales en general, plantas ornamentales, semillas, souvenir, adornos y regalos; brindar servicios de floristería en taller, incluyendo servicios de entrega a domicilio y de entregas en plaza de envíos internacionales.
8. Comercializar confecciones y calzado, por concepto de módulo de presencia a las entidades de la economía nacional.
9. Prestar servicios de reparación, mantenimiento, montaje, diseño, ambientación de los inmuebles pertenecientes a la Empresa Comercial Caracol S.A.
10. Prestar servicios de transportación e izaje de cargas contenerizadas a las entidades del sistema de turismo, así como a terceros.

**Anexo 19:** Organigrama de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos. **Fuente:** Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.



Anexo 20: Mapa de procesos. Fuente: Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.



**Anexo 21:** Objetivos estratégicos de la Sucursal Caracol Cienfuegos. Período que comprende: 2020-2030. **Fuente:** Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

OBJETIVO I: Alcanzar ritmos superiores en la maximización de los ingresos turísticos, los aportes y una mayor eficiencia.

OBJETIVO II: Elevar la calidad percibida como factor esencial para la satisfacción de los clientes, tanto externos como internos y se logra diversificar la oferta.

OBJETIVO III: Consolidar y elevar la eficiencia en la gestión del capital humano.

OBJETIVO IV: Fortalecer el sistema control interno en la empresa

OBJETIVO V: Continuar elevando el nivel de informatización para responder a las exigencias de los procesos claves de la organización.

**Anexo 22:** Cronograma orientativo para la elaboración del Plan de Marketing de la Sucursal Caracol Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

		2021			
Etapa	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Preparación para el diseño.	Selección del grupo de expertos. Capacitación.				
Situación actual de marketing.	Descripción de los factores del entorno de marketing. (macroentorno, microentorno, análisis interno).				
Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.	Realizar un análisis de los factores internos y externos y definir el cuadrante estratégico.				
Definir objetivos y puntos clave	Establecimiento de los objetivos de marketing.				
Determinar estrategias de marketing	Determinar las estrategias generales y diseñar estrategias a partir de las variables de la mezcla del marketing				
Determinar programas de acción	Establecer programas de acción.				
Presupuesto	Diseñar presupuesto				
Control	Definir mecanismo de control.				
	Redacción del plan.				
	Presentación del plan.				

**Anexo 23:** Caracterización de los expertos y determinación del coeficiente de competencia.

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 1: Determinación del coeficiente de competencia de los expertos

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia	Clasificación de la competencia
1	0.9	$0.3+0.5+2(0.04)+0.05+0.04=0.97$	0.935	Alta
2	0.9	$0.2+0.5+0.04+3(0.05)=0.89$	0.895	Alta
3	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta
4	0.8	$0.2+0.4+4(0.04)=0.76$	0.78	Media
5	0.7	$0.2+0.5+3(0.05)+0.04=0.89$	0.795	Media
6	0.6	$0.2+0.5+0.03+3(0.04)=0.85$	0.725	Media
7	0.7	$0.2+0.5+0.04+0.03+0.04+0.05=0.86$	0.78	Media
8	0.8	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.88	Alta
9	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.04+0.05+0.04=0.96$	0.83	Alta

Tabla 2: Expertos localizados para la investigación.

Exp.	Lugar de labor.	Cargo que ocupa	Categoría Científica	Años de experiencia en el sector	Años de exp. en la entidad
1	Sucursal	Director		13	13
2	Sucursal	Subdirector Económico	MSc	13	13
3	Sucursal	Subdirectora Comercial		7	7
4	Sucursal	Especialista C en Gestión Económica		20	17
5	Tienda El Fundador	Dependiente Comercial	MSc	22	17
6	Tienda El Embajador	JB Dependiente Comercial		26	17
7	Ranchón Aguada	Jefe de Departamento Comercial.		11	11
8	Sucursal	Especialista Comercial	MSc	17	9
9	Sucursal	Especialista Comercial		7	7

**Anexo 24:** Certifico de entrenamiento interno a grupo de expertos e integrantes del Consejo de dirección **Fuente:** Elaboración propia.



**Tipo de Actividad o Modalidad:** Taller.

**Fecha:** 7/01/2021

**Título del curso o entrenamiento:** La organización orientada al marketing.

**Profesor de curso o tutor de entrenamiento:** Ing. Yahiset Padrón Alfonso

**Título académico:** Ingeniero Industrial

**Horas/Clase:** 2 horas

**Estructura:**

**Sumario:**

1. Planificación y gestión de Marketing.
2. Metodología seleccionada para la elaboración del plan de marketing estratégico para la Sucursal.

**Objetivos:**

1. Conocer los aspectos relacionados con la planificación y gestión de Marketing.
2. Conocer los elementos a tener en cuenta en el proceso de elaboración y presentación de un plan de Marketing.

**Cantidad de trabajadores que reciben el entrenamiento:**

- ✦ Especialistas Comerciales
- ✦ Cuadros y reservas relacionados con la Gestión Comercial.
- ✦ Integrantes del grupo de expertos.

Cordialmente

Lizandra Labrada Cal

Subdirectora de Capital Humano



**Anexo 25:** Entrevista estructurada a miembros del grupo de expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo:** Identificar y analizar los elementos relacionados con fuerzas mayores de la sociedad que afectan el macroentorno de la sucursal: conformado por las fuerzas económicas, políticas, tecnológicas, demográficas, y socio-culturales.

Se pretende conocer los principales aspectos relacionados con los factores del entorno económico, político, tecnológico, demográfico, y socio-cultural que inciden en el funcionamiento actual de la sucursal y su orientación al mercado, para posteriormente diseñar estrategias adecuadas según análisis estratégico.

Espero pueda contribuir en función de brindar los datos de interés que permitan la recolección de información. Gracias.

**Preguntas:**

1. ¿Conoce los principales cambios y tendencias en el entorno económico, político y social que pueden afectar a la sucursal? ¿Cuáles son?
2. ¿Conoce la sucursal los principales cambios y tendencias que pueden afectar su nivel de oferta, ingresos, capacidad de pago?
3. ¿Qué acciones se han llevado a cabo en la sucursal en respuesta a esos cambios y tendencias?
4. ¿Conoce la sucursal las principales tendencias en cuanto a la preservación del medio ambiente que pueden afectarla? ¿Qué acciones se llevan a cabo en la sucursal en respuesta a esos cambios y tendencias?
5. ¿Conoce la sucursal los principales cambios y tendencias en las TIC que inciden en la comercialización y servicios? ¿Cuáles son y como impactan en su gestión? ¿Qué acciones se llevan a cabo en la sucursal en respuesta a esos cambios y tendencias?
6. ¿Se tienen identificado en la sucursal las partes interesadas, sus necesidades o exigencias que representan oportunidades o problemas concretos para su gestión? ¿Qué acciones se llevan a cabo en la sucursal en respuesta a sus exigencias?

**Anexo 26:** Entrevista estructurada a Especialista B en Ciencias Informáticas de la Sucursal.

**Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo:** Identificar y analizar los elementos relacionados con fuerzas mayores de la sociedad que afectan el macroentorno de la sucursal: entorno tecnológico.

Se pretende conocer los principales aspectos relacionados con los cambios y tendencias en cuanto a las TIC, que inciden en el funcionamiento actual de la sucursal y su orientación al mercado, para posteriormente diseñar estrategias adecuadas según análisis estratégico.

Espero pueda contribuir en función de brindar los datos de interés que permitan la recolección de información. Gracias.

**Preguntas:**

1. ¿Conoce los principales cambios y tendencias en las TIC que inciden en la comercialización y servicios de la sucursal? ¿Cuáles son y como impactan en su gestión? ¿Qué acciones se llevan a cabo en la sucursal en respuesta a esos cambios y tendencias?
2. ¿Cuáles son los sistemas informáticos con los que trabaja la empresa?
3. ¿Qué limitaciones presenta la sucursal respecto a equipamiento tecnológico para la prestación del servicio y funcionamiento interno?
4. ¿Cuenta la sucursal con sistemas informáticos certificados? ¿Qué limitaciones presenta?
5. ¿Se cuenta con un plan de inversiones aprobado según las demandas de equipos y tecnología?

**Anexo 27:** Consideraciones resultantes del estudio de las fuerzas del macroentorno que inciden en la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Entorno Económico-Político-Legal:

A partir de la crisis generada por la COVID-19 en el país, el entorno económico, político y legal, se enmarca en una estrategia socioeconómica compuesta por 16 áreas claves, de ellas la producción de alimentos como prioridad por resultar el principal problema de la economía.

Se mantiene la afectación a la economía por las medidas tomadas bajo el gobierno de Trump, conjuntamente con las restricciones y un bloqueo reforzado en medio de una pandemia que puso en pausa actividades imprescindibles para la economía como el turismo y cuyo fin es aún incierto. Existiendo una creciente preocupación por la afluencia de Turismo a nuestro país, que va en detrimento del cumplimiento de los ingresos de la sucursal.

Se inicia el 2021 enmarcado en el proceso de ordenamiento monetario, a partir de la conversión de las formas de pagos a CUP. El inventario existente en tienda se convierte a CUP automáticamente y la conversión del precio de venta por el sistema Mistral a razón de (1 x 25). Esto trae consigo un proceso de actualización de la contratación, revisión de precios a partir de las variaciones de los suministradores tanto de mercancía para la venta como de servicios, siendo en algunos casos engorroso y extendido en el tiempo, agudizándose por el actual déficit de oferta.

Como parte de la estrategia económica, en el país se ampliaron las tiendas en MLC (moneda libremente convertible), incluyendo la venta de alimentos y aseo, con el objetivo principal de que parte del dinero recaudado por esa vía se introduzca en la industria nacional, como fuente de productos para el resto de las tiendas. Proceso en el cual se encuentra enmarcada la Empresa Caracol, con un cronograma previo para la transición de las tiendas turísticas, inicialmente, tiendas negociadas y tiendas hoteleras.

La Sucursal mantiene su contabilidad certificada. Aún no cuenta con tiendas en la comercialización de MLC, manteniéndose en CUP en su totalidad y en el caso de los dos mercados con que se cuenta, se implementan en CUC en apoyo a la recuperación de esta moneda en el país. Situación que denota un desabastecimiento en las unidades por déficit de materias primas de los proveedores por no contar con el financiamiento necesario para su producción, siendo aún insuficientes las unidades que comercializan MLC en la cadena a nivel nacional, lo que dificulta su gestión de pago.

#### Entorno Socio-Cultural-Demográfico:

Los cambios bruscos e inesperados ocurridos en la economía han producido impactos en los modos de vida y en el comportamiento de la sociedad. Se observa una mayor exigencia en el mercado porque los productos y servicios que se oferten estén avalados por las normas internacionales de calidad. La Sucursal Comercial Cienfuegos está consciente de brindar un servicio cumpliendo las expectativas de nuestros clientes y resto de las partes interesadas de la organización.

La sucursal cuenta con el Sistema de Gestión de Calidad según la NC-ISO: 9001:2015, certificado con el alcance al proceso de ventas en nueve de sus tiendas. Establece, mantiene y mejora continuamente el sistema de Gestión Ambiental basado en las normas ISO 14001 así como la prevención de la contaminación, con el compromiso de gestionar todos los procesos cumpliendo con los requisitos legales y regulatorios aplicables además de dedicar todos los esfuerzos y recursos a su alcance en la incorporación de la dimensión ambiental a todos sus procesos y adoptar buenas prácticas ambientales en ellos.

En las instalaciones de la sucursal existen expresiones que contribuyen a la divulgación de los valores culturales, naturales e históricos, se respeta el diseño o elementos decorativos o informativos que identifiquen la identidad local o el compromiso de protección de valores naturales y ambientales en el lugar donde se encuentran enclavadas las instalaciones. Las tiendas localizadas en centro histórico poseen las autorizaciones pertinentes por la oficina del Conservador de la Ciudad para el objeto social que realizan.

Se tiene en cuenta la higienización de los exteriores de las tiendas que tributan a lugares públicos de la sociedad, la ambientación de determinadas áreas mediante el empleo adecuado de plantas ornamentales cubanas (en jardines o en masetería), el uso de murales, matutinos y actividades recreativas, entre otras, para la divulgación de dichos valores.

#### Entorno Tecnológico:

El progreso tecnológico va por delante de la capacitación tanto a nivel de conocimiento como a nivel organizacional y cultural de la mayoría de las empresas, aun se carece de sistemas específicos para el análisis de datos, no se explota los medios de comunicación o redes sociales que brinda el acceso a internet. (Empresa Comercial Caracol S.A., 2021)

Una de las principales tendencias en el entorno tecnológico lo constituye el comercio electrónico como un canal de distribución efectivo y eficiente, que no posee las limitaciones

de una tienda tradicional, por lo que realizar transacciones a través de Internet resulta fundamental para el comercio minorista actual, dando respuesta a las necesidades del mercado y en apoyo a las medidas restrictivas en cuanto cada fase de enfrentamiento a la Covid 19. Actualmente los clientes se caracterizan por ser más exigentes en cuanto a estas bondades que se explotan a nivel internacional y que pueden suponer para el turismo como destino de compras una importante fuente de ingresos.

La Sucursal Cienfuegos, no cuenta con tiendas en el espacio virtual, representando una oportunidad en el mercado el cual no se potencia en apoyo al volumen de ventas totales. El sistema de pago se realiza solamente en efectivo o mediante tarjetas de crédito. Se emplea el lector de código de barras o escáner, terminal de punto de venta (TPV) en todas las tiendas. Se cuenta con verificadores de precios en las unidades, donde el cliente puede acceder para verificar el precio de los productos inventariados en la tienda a partir de la lectura del código de barra o EAN del producto.

En cuanto al sistema de protección al cliente, el tratamiento de quejas y reclamaciones, sugerencias y fidelización de los clientes solo se emplean a través de los registros de quejas, libro de los clientes, encuesta corporativa para la calidad del servicio, careciendo de medios tales como: sitio Web y redes sociales para la interacción con los clientes.

Se cuenta con tecnologías en función de cadenas de suministro: a través de los sistemas Zum y Stock Mistral Caribe. El primero se encarga de las operaciones contables, el segundo de las operaciones económicas de las tiendas, no existiendo un sistema único para consolidar información estadística. Se carece de un sistema comercial, por lo que se emplea el Mistral con módulos habilitados para las informaciones, no siendo la herramienta correcta para el apoyo de la toma de decisiones.

En cuanto al parque tecnológico de la sucursal (cuatro autos, cuatro motos, cinco paneles), se presenta un coeficiente de disponibilidad técnica del 75%, incidiendo el estado técnico de dos motos asignados a funcionarios. En el caso de los paneles asignados para distribución de mercancía a las unidades se encuentran activos y en buen estado técnico.

**Anexo 28:** Entrevista estructurada a miembros del grupo de expertos y especialistas comerciales. **Fuente:** Elaboración propia.

**Objetivo:** Identificar y analizar los elementos relacionados con el microentorno.

Se pretende conocer información relevante sobre los participantes cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes; es decir, la empresa, proveedores, mercados de clientes, competidores y públicos, para posteriormente diseñar estrategias adecuadas según análisis estratégico.

Espero pueda contribuir en función de brindar los datos de interés que permitan la recolección de información. Gracias.

**Preguntas:**

A- Mercado.

1. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el mercado, su comportamiento e incidencia en la gestión de la sucursal?
2. ¿La Sucursal tiene identificado el mercado meta de la organización? ¿Cuáles son los segmentos de mercado que se posee?

B- Clientes.

1. ¿La sucursal tiene identificado el público objetivo según características del producto Caracol que oferta? ¿Cómo se establece?
2. ¿Conoce cómo valoran los clientes a la sucursal según imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y relación precio - calidad?
3. ¿Se tiene establecido en la sucursal los mecanismos de retroalimentación con el cliente?

C- Competencia.

4. ¿Conoce los principales competidores, más directos: fortalezas y debilidades, canales de distribución, tecnología, calidad del servicio, etc.? ¿Cómo pueden incidir en los resultados de la entidad?
5. ¿Qué fortalezas considera nos distingue de los competidores directos?
6. ¿Considera es posible la entrada de un nuevo competidor? ¿Qué lo diferenciaría de lo que ofrece la sucursal?
7. ¿Qué alternativas sustituyen los productos que comercializan en la sucursal?
8. ¿Cuáles son las similitudes en los productos que se ofertan al mercado?

9. ¿De qué manera podría el rápido cambio tecnológico afectar la situación competitiva de la Sucursal?

D- Proveedores.

10. ¿Conoce las principales necesidades de recursos claves utilizados en su producto/servicio?

11. ¿Conoce los principales proveedores y productos que inciden en la comercialización en la sucursal? ¿Se encuentran demandados y aprobados?

12. ¿Conoce las tendencias de precio y modos de venta de los suministradores de estos productos?

13. ¿Conoce la sucursal el nivel de dependencia con relación a los proveedores actuales? ¿Qué acciones se llevan a cabo en la sucursal en respuesta a esto?

14. ¿Cuáles son las principales limitaciones en la gestión con los proveedores (Capacidad para suministrar productos y servicios, tratamiento a los productos no conformes, precio, lugar, tiempo, respuesta a las solicitudes)?

E- Producto

15. ¿Conoce los productos que oferta la sucursal y su clasificación según tipología? ¿Cuáles son?

16. ¿Se encuentran actualizadas las carteras de productos de las tiendas? ¿Se corresponde con el producto y la estructura de los planes de ventas por familia?

17. ¿Conoce la sucursal la percepción de los clientes sobre los productos/servicios que se ofrece? ¿Qué acciones se llevan a cabo a partir de la evaluación?

18. ¿Se cuenta con estrategias para la comercialización de los productos? ¿Cuáles son?

F- Precio

19. ¿Están definidas las políticas, estrategias y métodos de establecimiento de precios para las familias de productos que comercializa la sucursal?

20. ¿Considera adecuada la relación calidad-precio de la mercancía que oferta la sucursal? ¿Argumente su criterio?

G- Distribución y distribuidores.

21. ¿Conoce las principales vías de distribución que se emplean en el mercado para llevar el tipo de producto/servicio hasta los clientes? ¿Cuáles son los canales de distribución que emplea la sucursal?

22. ¿Están definidas las estrategias para la distribución de productos?

23. ¿Se ha valorado la efectividad de los canales actuales, sobre la base de sus costos y de la presencia del producto/servicio en tienda?

H- Comunicación

24. ¿Están definidos los objetivos y estrategias de comunicación de la sucursal?
25. ¿Se cuenta con un presupuesto para las acciones de comunicación? ¿Considera es adecuado?

I- Personal:

26. ¿Cuenta la sucursal con trabajadores y fuerza de ventas debidamente seleccionado y capacitado para sus funciones? ¿Cómo se evalúa?
27. ¿Están definidos los objetivos, políticas y estrategias de la fuerza de ventas de la sucursal?
28. ¿Están establecidos los procedimientos para el seguimiento y evaluación del desempeño de los trabajadores?
29. ¿Se tienen establecidos mecanismo para la retroalimentación y atención al capital humano de la sucursal?

**Anexo 29:** Entrevista estructurada a Jefes de Brigadas de tiendas. **Fuente:** Elaboración propia.

A- Mercado.

1. ¿Conoce las tendencias relacionadas con el mercado, su comportamiento e incidencia en la gestión de la sucursal?
2. ¿La Sucursal tiene identificado el mercado meta de la organización? ¿Cuáles son los segmentos de mercado que se posee? ¿De ellos cuales identifica como segmento objetivo en su tienda?

B- Clientes.

3. ¿Conoce el público objetivo de su instalación según características del producto Caracol que oferta? ¿Cuáles son sus preferencias?
4. ¿Conoce cómo valoran los clientes actuales y potenciales a la sucursal según imagen, calidad del producto/servicio, fuerza de ventas y relación precio - calidad?
5. ¿Cuáles son los atributos que valoran más los clientes que visitan la tienda?
6. ¿Se tiene establecido en la sucursal los mecanismos de retroalimentación con el cliente?
7. ¿Cuáles son los principales productos que solicitan los clientes en sus tiendas? ¿Cuáles son las tendencias de compras?
8. ¿Cómo se analiza la demanda insatisfecha de los clientes y la evaluación de la satisfacción?
9. ¿Qué exigencias/ sugerencias se reciben de los clientes?
10. ¿Cuántos clientes atiende como promedio diario?
11. ¿Cómo inciden los clientes en la variación de precios de los productos?

**Anexo 30:** Segmentos de mercados identificados en la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Segmento	Subgrupo	Características	Necesidades
A- Turismo internacional	A.1- Familiares de cubanos residentes en el exterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan las tiendas en compañía de familiares y amigos.</li> <li>• Generalmente aportan altos ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gustan efectuar compras en un ambiente tranquilo y con un trato personalizado.</li> <li>• Demandan productos nacionales principalmente, bebidas, ron, tabaco, souvenirs, artículos del fumador y café.</li> </ul>
	A.2- Extranjeros acreditados temporalmente en Cuba.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúan compras de productos de calidad y marcas reconocidas tanto nacionales como internacionales.</li> <li>• Generalmente aportan altos ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gustan efectuar compras en un ambiente tranquilo y con un trato personalizado.</li> <li>• Demandan productos de perfumería, confecciones, calzado, tabaco, café, bebidas y ron. Además de adquirir artículos necesarios y compras por impulso.</li> </ul>
	A.3- Turismo en tránsito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas que recorren zonas de interés turístico en la ciudad en las que se encuentran enmarcadas las tiendas.</li> <li>• Generalmente aportan altos ingresos.</li> <li>• Principales mercados emisores: Canadá, Estados Unidos, Alemania, Francia, España.</li> <li>• Principales mercados que visitan la Casa de Habanos El Embajador y Especializada Habanos Point El Fundador: China, Canadá, Rusia, Estados Unidos, Alemania, Francia, España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demandan principalmente productos nacionales ron, tabaco, café en granos, souvenirs, artículos del fumador, pareos, tshirt, confecciones y accesorios imagen Cuba.</li> </ul>
B- Mercado nacional		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de ingresos medios altos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitan la tienda, para adquirir artículos necesarios como alimentos, perfumería, confecciones, calzados, café, agua, ron o realizan algunas compras por impulso.</li> <li>• Ocasionalmente visitan las tiendas en instalaciones Hoteleras, donde adquieren productos como chancletas, inflables, pareos.</li> </ul>

**Anexo 31:** Listado de proveedores de la industria nacional e importados activos en la comercialización en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos **Fuente:** Elaboración propia.

LISTADOS DE PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA NACIONAL		
	DEPARTAMENTO COMERCIAL	
No.	PROVEEDORES	FAMILIAS GENÉRICAS
1	ARTEX	ARTESANIA, DISCOGRAFIA
2	BRASCUBA CIGARRILLOS, S.A	CIGARROS
3	COMERCIALIZADORA ITH CIENFUEG	ALIMENTOS, BEBIDAS, REFRESCOS ASEO, INSUMOS
4	UNIón LáCTEA	LACTEOS, QUESO, LECHE, YOGUERT, ETC
5	CONFECCIONES TEXTILES C.H.	TSHIRT IMAGEN CUBA
6	CONFRUVE	CONSERVAS (PURE, MERMELADA, SALSAS)
7	CORACáN, S.A	GELATINAS, REFRESCOS INSTANTANEOS
8	CUBA CAFé	CAFÉ MOLIDO Y EN GRANO
9	CUBA RON	BEBIDAS (RON, LICORES, VINO)
10	Delegación territorial MINTUR	POSTALES, GUIAS, MAPAS, AFICHES
11	EGREM	MUSICA
12	EMP. CEREALES CFGOS	HARINA
13	EMP. CONFITERA GAMBY	CONFITURAS
14	EMP. DE CONFECCIONES DE PUNTO	ROPA INTERIOR Y EXTERIOR.
15	EMP.BEBIDAS Y REFRESCOS	EMBER (BEBIDA, VINAGRE, VINO, VINO SECO)
16	Empresa Agroindustrial de Gran	ARROZ
17	EMPRESA APICOLA CUBANA	DERIVADOS DE LA MIEL
18	EMPRESA BEBIDAS Y LICORES LA HABANA	EMBER (BEBIDA, VINAGRE, VINO, VINO SECO)
19	Empresa Comercializadora Industria Ligera	PERFUMERIA, CEPILLOS, ESCOBA, PALANGANA
20	EMPRESA CONFECCIONES GALA	GUAYABERAS
23	EMPRESA DE FRUTAS SELECTAS	GRANOS
24	EMPRESA MIXTA CORALAC , S.A	HELADOS
25	EMPRESA PAPAS AND COMPANY	SALADITOS, MAYONESA
26	EMP.MIXTA BUCANERO S.A	CERVEZAS Y MALTAS
27	EMSAL	SAL
28	Fondo de Bienes Culturales Cienfuegos	ARTESANIA, SOUVENIRS, CONFECCIONES
29	Fondo de Bienes Culturales Habana	ARTESANIA, SOUVENIRS, CONFECCIONES
30	GEOCUBA CARTOGRAFIA	GUIAS, MAPAS, SERVICIO DE IMPRESIÓN
31	HABANOS S.A.	TABACOS, SOUVENIRS, ACCESORIOS FUMADOR
32	HAVANA CLUB CUBA	RON, ELIXHIR, OTRAS BEBIDAS
33	INTERNACIONAL CUBANA DE TABACOS S.A	TABACOS
34	LA UNIón DE LA CARNE	CARNICOS(RES, CERDO, JAMON,VISCERAS)
35	LA ESTANCIA	JUGOS Y NECTARES, LECHE, COMPOTA, OTROS
36	LOS PORTALES, S.A	AGUA, REFRESCOS
37	MATHISA	ALMOHADILLAS SANITARIAS, SERVILLETAS
38	MEDIATEX	MEDIAS
40	PRODUCTOS SANITARIOS S.A.	PAPEL SANITARIO, SERVILLETAS
41	Sociedad Mercantil Cubana CIME	CAFÉ, TAZAS CUBITA
42	SUCHEL CAMACHO	PERFUMERIA, ALTA, MEDIA Y FAMILIAR
43	TECNOAZUCAR	AZUCAR, CAMELOS, RON, LICORES
44	THABA, EMP. PROD. DE ARTÍCULOS DE T	MALETAS, MOCHILAS

## Anexo 31: Continuación.

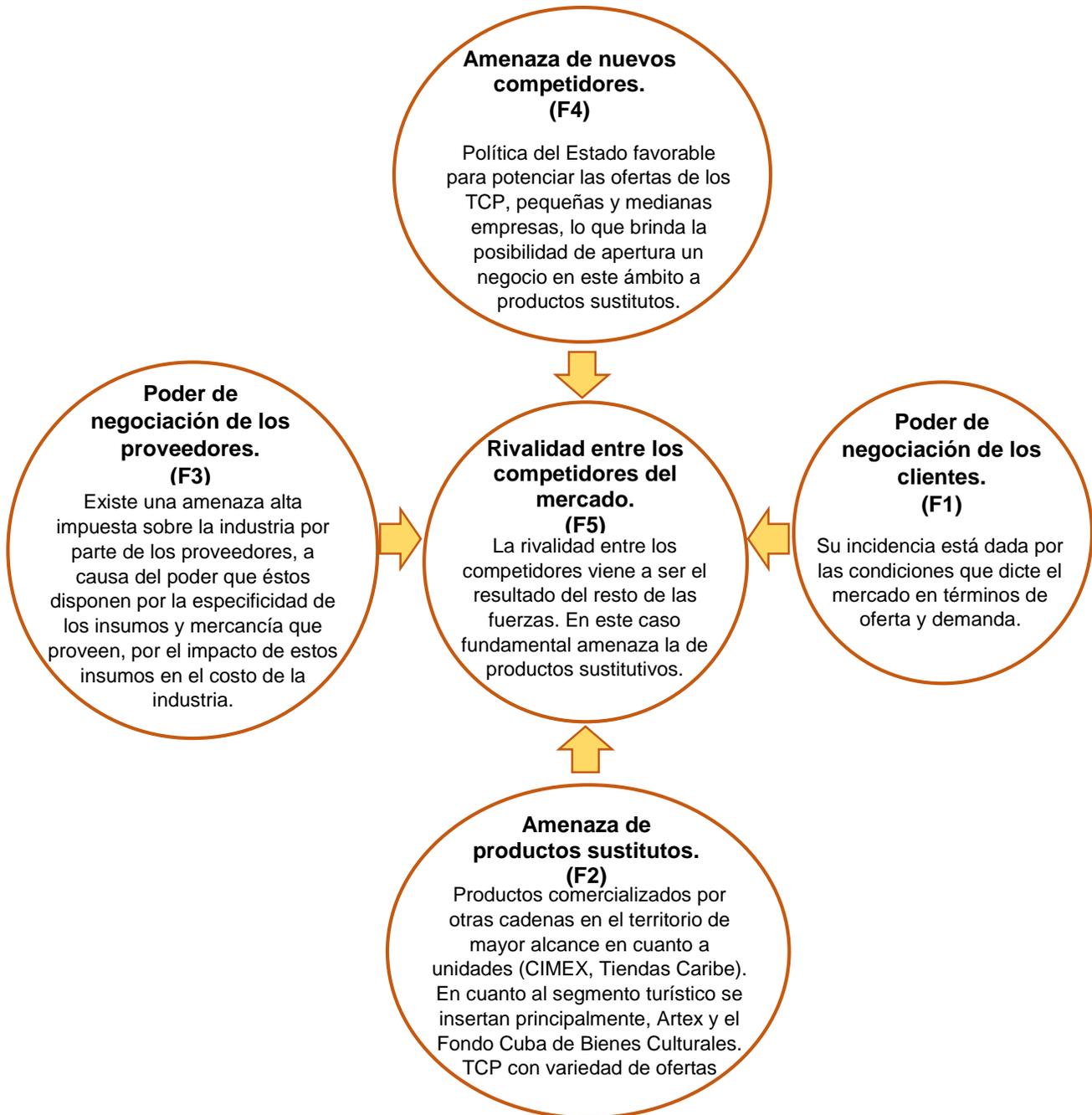
### LISTADOS DE PROVEEDORES (demanda importada)

DEPARTAMENTO COMERCIAL

No.	PROVEEDORES	FAMILIAS GENÉRICAS
1	ABANICOS FOLGADO S.L	SOUVENIRS, PAREOS
2	ACTIVEWEAR VALERIO S.L	TSHIRT, CONFECCIONES IMAGEN CUBA, SOUVENIRS
3	ADIDAS LATIN AMERICAN, S.A	ARTICULOS DEPORTIVOS MARCA ADIDAS
4	AROM SA	PERFUMERIA
5	ATLANTIC EXPORTS INTERNATIONAL	ARTICULOS DEPORTIVOS
6	BANDOLLI	CONFECCIONES, CALZAADO DE MUJER, HOMBRE
7	BETESH BROTHERS	ACTICULOS DEPORTIVOS
8	BIXLEY INTERNATIONAL INC(ACTIVE WEA	TSHIRT, CONFECCIONES IMAGEN CUBA, SOUVENIRS
9	BOTTO Marketing Inc.	PERFUMERIA
10	CENTRUM, S.A. DE C.V.	CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA
11	CEXVAL S.A.	SOUVENIRS, ACCESORIOS IMAGEN CUBA
12	COMERCIALIZADORA ITH	JUGUETES, FERRETERIA
13	Consorzio della Moda V.M.M.	ACCESORIOS IMAGEN CUBA
14	DABA EXPORT S.A.	ARTICULOS DEPORTIVOS DE PESCA
15	Empresa Mixta Nescor S. A.	CONFITURAS, NESCAFE, COLCAFE
16	EMPRESA SAREX	FARZADAS
17	GAMA LAFUENTE	ELECTRONICA, FOTOGRAFIA
18	GART CONTRUCTION INC.	ELECTRONICA, FOTOGRAFIA
19	GILBERHOE CALZADOS REMARIM	CALZADO
20	GILBERSHOE DUPE	CHACLETAS
21	GILBERSHOE FREE WAY ARTEFATOS	CALZADO
22	GILBERSHOE VIA MARTE	CALZADO
23	GUANDONG SATATIONERY & SPORTIN	ELECTRONICA, CONFECCIONES NNO IMAGEN CUBA
24	INCSA	ADORNOS, FERRETERIA
25	INDACO LIMITED S.L	INFLABLES, TSHIRT IMAGEN CUBA
26	INDUSTRIA DE CALCADOS WEET CO.	ARTICULO DEPORTIVO
27	INKUG S.L.	FERRETERIA
28	INVERCIONES JOYERLL	CONFECCIONES
29	INVERSIONES LOCARINOS S.A.	ALIMENTOS, BEBIDAS
30	ITALSAV S.R.L.	SOUVENIRS, ADORNOS
31	JOMA	ARTICULOS DEPORTIVOS
32	JUANITA MATEO	PERFUMERIA
33	KAVE COFFE	SOUVENIRS
34	MAGIC TRADING, S.A	CONFECCIONES
35	MARADA TRADING SL	CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA
36	NEY MILLENNIUM SPORT S.L.	ARTICULOS DEPORTIVOS
37	OUR S.R.L.S	ARTICULOS DEPORTIVOS Y DE PESCA
38	PLATINA COSMETICOS LTDA	PERFUMERIA
39	PRECISPORT S.L.	CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA
40	RESAL MABEKOS INTERNACIONAL S.	PERFUMERIA Y ASEO
41	SAINT REMY TRADING S.A.	PERFUMERIA
42	SALVADOR ARTESANOS, S.A (ELCHE)	CALZADO, MALETAS
43	SANTA MONICA INTERNACIONAL	ELECTRONICA, FOTOGRAFIA
44	SHOES EXPORTADORA E IMPORTA	CHANLCLETAS
46	SPORT CARIBE	ARTICULOS DEPORTIVOS MARCA PUMA
48	SUPERMAX PERSONAL CARE IBERICA	MAQUINAS DE AFEITAR, ASEO PERSONAL
49	T.J.P INTERNACIONAL, S.A	SOUVENIRS Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA
50	UNILEVER DE MEXICO SRL DE CV	PERFUMERIA Y ASEO PERSONAL
51	UNIPRO LTD IN BOND	CALZADO, CONFECCIONES, ARTICULOS DEPROTIVO
52	VENUS LUSA S.R.L.	BISUTERIA, GAFAS
53	ZHEJIAN QINGTIAN LIFAN IMPORT	JUGUETES

**Anexo 32:** Resumen ilustrativo de las 5 fuerzas de Porter y su aplicación en la sucursal.

**Fuente:** Elaboración propia.



**Anexo 33:** Relación cadenas de tiendas, inserción en las redes sociales y páginas para el comercio online. **Fuente:** Elaboración propia.

Cadenas	Redes sociales			Ventas online
	Páginas	Fecha de creación	Número de seguidores	Sitios
CIMEX	<a href="https://www.facebook.com/Corporaci%C3%B3n-CIMEX-SA-Sucursal-Cienfuegos-100245861684372/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/Corporaci%C3%B3n-CIMEX-SA-Sucursal-Cienfuegos-100245861684372/?ref=page_internal</a>	29/04/2020	421	<a href="https://www.almacen-on.com/cienfuegos/Products?depPid=0">https://www.almacen-on.com/cienfuegos/Products?depPid=0</a>
	<a href="https://twitter.com/cimex_s">https://twitter.com/cimex_s</a>	01/11/2020	12	<a href="https://www.carlostercero.ca/cienfuegos/Products?depPid=0">https://www.carlostercero.ca/cienfuegos/Products?depPid=0</a> <a href="https://www.electroenvios.com/cienfuegos/Products?depPid=0">https://www.electroenvios.com/cienfuegos/Products?depPid=0</a>
CARIBE	<a href="https://www.facebook.com/TiendasCaribeCienfuegos">https://www.facebook.com/TiendasCaribeCienfuegos</a>	22/10/2020	245	<a href="https://www.enviocuba.ca/eureka/">https://www.enviocuba.ca/eureka/</a>
				<a href="https://www.almacen-on.com/cienfuegos/">https://www.almacen-on.com/cienfuegos/</a>
CARACOL	<a href="https://www.facebook.com/caracol.cienfuegos/">https://www.facebook.com/caracol.cienfuegos/</a>	02/07/2019	1482	

**Anexo 34:** Consulta a expertos sobre valoración de atributos en el comercio minorista con respecto a competidores. **Fuente:** Elaboración propia.

Se le solicita su colaboración como parte de la revisión de la competencia, partiendo de su valoración, en cuanto a cómo en el caso de las Cadenas de Tiendas CIMEX, Caribe y Caracol se implementa o se cumple con los atributos que se listan a continuación.

Usted puntuará en una escala del 1 al 5 ascendente el nivel de adecuación (1-totalmente inadecuado, 2-inadecuado, 3-medianamente adecuado, 4-adecuado, 5 totalmente adecuado). Cualquier sugerencia o consideración que usted pueda aportar puede plantearla al final. En espera de su respuesta. Gracias por su colaboración.

Atributos -Competidor	Puntuación				
	1	2	3	4	5
1- Tecnología aplicada en ventas					
CIMEX					
Caribe					
Caracol					
2- Logística de distribución					
CIMEX					
Caribe					
Caracol					
3- Calidad del producto o servicio					
CIMEX					
Caribe					
Caracol					
4- Variedad y exclusividad					
CIMEX					
Caribe					
Caracol					
5- Merchandising					
CIMEX					
Caribe					
Caracol					
6- Aprovechamiento tecnológico					
CIMEX					
Caribe					
Caracol					

Descripción de los atributos a evaluar:

- 1- Tecnología aplicada en ventas: Disponibilidad de equipamiento tecnológico en tiendas, formas de pago, comercio online.

- 2- Logística de distribución: Capacidad de reaprovisionamiento, en volumen y tiempo. Volumen de puntos de ventas, canales.
- 3- Calidad del producto o servicio: Percepción que se tiene sobre su valor según factores asociados al producto o servicio identificados por el cliente.
- 4- Variedad y exclusividad: Oferta variada de productos que le permita adecuarse a los gustos de los diferentes segmentos, comercialización de artículos exclusivos. (Valorar históricos, dada la complejidad del abastecimiento por la actual situación económica)
- 5- Merchandising: Técnicas o herramientas que brindan al producto o servicio ofertados las características para captar la atención del consumidor e incrementar ventas.
- 6- Aprovechamiento tecnológico: Aprovechamiento de las redes sociales y la Internet para publicidad.

**Anexo 35:** Análisis comparativo de los competidores directos de la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Resultados del procesamiento de los datos, según análisis con expertos. Frecuencia de puntuación.

Atributos	Cadenas de Tiendas		
	Caracol	CIMEX	Caribe
Tecnología aplicada en ventas	4,0	<b>5,0</b>	<b>4,7</b>
Logística de distribución	4,0	<b>5,0</b>	4,0
Calidad del producto o servicio	5,0	4,0	3,7
Variedad y exclusividad	4,3	3,7	3,3
Merchandising	5,0	4,0	3,3
Aprovechamiento tecnológico	4,0	<b>4,7</b>	<b>4,3</b>
<b>Total</b>	<b>26,3</b>	<b>26,3</b>	23,3

**Anexo 36:** Listado de subcuentas o familias de productos en la comercialización en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos **Fuente:** Elaboración propia.

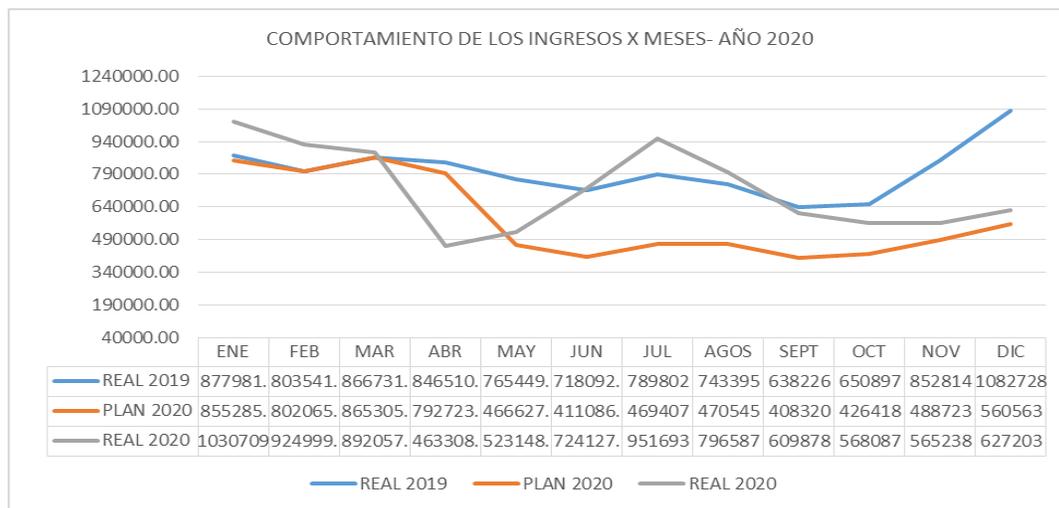
SUBCUENTAS	GENERICOS PRINCIPALES
CONFECCIONES DE MUJER	CONFECCIONES INTERIOR Y EXTERIOR
CONFECCIONES DE HOMBRE	CONFECCIONES INTERIOR Y EXTERIOR
CONFEC. DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS	CONFECCIONES INTERIOR Y EXTERIOR
CALZADO DE MUJER	CALZADO CASUAL, ELEGANTE, DEPORTIVO
CALZADO DE HOMBRES	CALZADO CASUAL, ELEGANTE, DEPORTIVO
CALZADO DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS	CALZADO CASUAL, ELEGANTE, DEPORTIVO
MALETAS, CARTERAS Y ACCESORIOS	MALETAS, BOLSOS, MONEDEROS, CINTOS, ACCES. OTROS
PERF. ASEO PERSONAL Y COSMETICOS	PERFUMERIA, ASEO E HIGIENE PERSONAL Y DE BELLEZA
ELECT. ELECTROD. Y ACCESORIOS	ELECTRONICA LIGERA, CABLES Y ACCESORIOS.
FOTOGRAFIA, VIDEO Y BATERIAS	ALBUM, BATERIAS, MICROBATERIAS, ACCESORIOS
BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	GAFAS Y ESPEJUELOS DE SOL
LITERATURA, NUMISMATICA, FILATELIA	POSTALES, GUIAS, MAPAS, AFICHES, LIBROS
ARTESANIA	TRABAJO DE ARTESANOS
SOUVENIRS	TAZAS, LLAVEROS, IMANES, CENICEROS, CUADRITOS DECORATIVOS
T-SHIRT IMAGEN CUBA	T SHIRT HOMBRE, MUJER Y NIÑO
ADOR., MUEB. DEL HOGAR Y ACCESORIOS	ADORNOS DECORATIVOS
FERRETERIA Y UTILES PARA EL HOGAR	UTILES DEL HOGAR (POZUELOS, PALANGANAS, VAJILLAS. OTROS)
TABACOS	HABANOS Y TABAQUITOS MECANIZADOS
CIGARRILLOS	CIGARROS NACIONALES E IMPORTADOS
CONFITURAS, PANES Y GALLETAS	CONFITURAS, GALLETAS, CARAMELOS, PANES, DULCES. OTROS
SALADITOS Y SNACKS	PAPAS, MAYONESA, MANI. OTROS
ALIMENTOS EN CONSERVAS	DERIVADOS DE TOMATE, PESCADOS, FRUTAS, OTROS
REFR. MALTAS, AGUAS E INFUSIONES	REFRESCOS, AGUAS, MALTAS, CAFÉ, REDBULL, OTROS
BEBIDAS ALCOHOLICAS Y CERVEZAS	RON, CERVEZA, VINOS, LICOR, BRANDY, WHISKIE, VODKA, OTROS
PROD. FRESCOS, CONGEL. Y LACTEOS	FRESCOS, CARNICOS, LACTEOS
CEREALES Y PASTAS ALIMENTICIAS	HARINA, CEREALES
ARTIC. DEPORTIVOS Y DE RECREACION	DEPORTIVOS CALZAD Y CONFECCIONES, DE PESCA
JUGUETES, FIESTAS Y ART. ESCOL.	JUGUETES ESTRETEMIMIENTO, DIDACTICOS Y ARTICULOS ESCOLARES
INFLABLES Y ARTICULOS DE PLAYA	SALVAVIDAS, BALSAS, PISCINAS, PELOTAS
JUGOS Y NECTARES	JUGOS Y NECTARES
CONFEC. Y ACCESORIOS IMAGEN CUBA	CONFECIONES IMAGEN CUBA, PAREOS, GORRASS, TOALLAS. OTROS
MUSICA Y FILMOGRAFIA CUBANA	DISCOGRAFIA MUSICAL CUBANA
ESTANCO	FOSFOROS, MECHEROS, CENICEROS, HUMIDORES, TABAQUERAS
AJUARES DE CASA, TEJIDOS Y SEDERIA	SABANAS, ALMOHADAS, TOALLAS, CORTINAS. OTROS
VENTA SERVICIOS TURÍSTICOS	SERVICIO GASTRONOMIA LIGERA, OFERTAS A GRUPOS
CHANCLETAS	PLAYERAS, CASUAL, ELEGANTES, HAWAINAS, DUPE

**Anexo 37:** Descripción del comportamiento de los principales indicadores del proceso de comercialización en la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos, año 2020. **Fuente:** Elaboración propia.

Ingresos

El comportamiento en los ingresos del año 2020, estuvo marcado principalmente por la incidencia de las medidas de las etapas de enfrentamiento a la Covid principalmente. Se presentó afectación al servicio y ajuste de horario por medidas de la fase autóctona en los municipios, Cienfuegos y Aguada. En los meses abril y mayo se incrementan las medidas de cierre de tiendas y cese de la venta de productos que no fuesen de perfumería y aseo personal o de la totalidad de las familias de A+B (Alimentos y Bebidas)

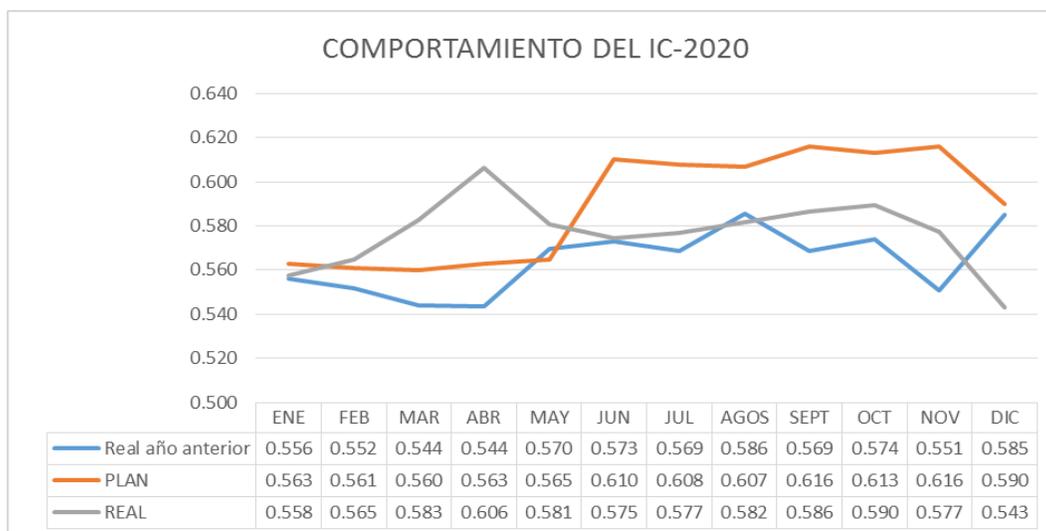
En la figura 1, se refleja el comportamiento de los indicadores comerciales por meses del año 2020.



**Figura 1:** Gráfico de tendencia del comportamiento de los ingresos por meses.

Costo

De un costo planificado de mercancía para la venta de 4,1 millones de CUC con un índice en costo plan de 0.5922, se ejecutó 4,9 millones de CUC, con índice de costo de 0.5750 para una variación de 0.0172 del índice, representando en valores un ahorro de 149,3MP en CUC. En la figura 2, se refleja el comportamiento del índice de costo, por meses del año 2020, mostrándose una tendencia muy variable con respecto al real 2019.



**Figura 2:** Gráfico de tendencia del comportamiento del índice de costo por meses.

### Compras:

Los proveedores son evaluados semestralmente como parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Sucursal, de dicha evaluación se pueden resaltar como principales proveedores en la comercialización en el 2020 (ITH (27.02%), La Estancia (18.40%), Cubacafé (9.82%), Havana Club (9.10%), Suchel Camacho (5.77%).

En el año plan de compra importado (demanda anual en importaciones), se cumple al 47%, con una afectación en valores de 1, 4 millones. En cuanto a la industria nacional se presenta una afectación de 300,8 MP de CUC. Principales afectaciones, relacionadas con falta de materia prima, falta de financiamiento, derivado de la situación económica del país y del MINTUR.

### Inventario.

Se cierra el año con un inventario de 706,2 MP de CUC, con cobertura de 52 días (muy baja para la gestión de inventario) y una rotación de 7.05. El inventario existente al cierre del año 2020 pasa a ser un inventario en CUP, cuyos costos se convirtieron en (1X1), haciendo que los márgenes comerciales de la mercancía ya existentes se ampliaran automáticamente generando ganancias al ejecutarse no planificadas. En el período no se realiza tratamiento a la mercancía por lento y nulo movimiento por indicaciones de la Empresa Caracol, por dificultades con el aprovisionamiento.

**Anexo 38:** Clasificación de las tiendas o Productos de Caracol pertenecientes a las Sucursal Caracol Cienfuegos **Fuente:** Elaboración propia.

ACTUALIZACIÓN DE LAS TIENDAS																		
No.	TIPOLOGIA	POR EL CONFOR T		POR UBICACIÓN RESPECTO PLANTA HOTELERA			RESP. MERCHANDISING	POR SU ORGANIZACION ESTRUCTURAL			POR SU PERMANENCIA		DATOS DE LA TIENDA					
	NOMBRE DE LA TIENDA	ALTO NIVEL	NIVEL MEDIO	INTRAHOTELERA	EXTRAHOTELERA	EN CARRETERA	PROPIA	NEGOCIADA	POR DEPARTAMENTOS	ESPECIALIZADAS	MERCADOS	MIXTAS	PERMANENTE	TEMPORAL	MOVIL	PRINCIPALES SUBCUENTAS QUE VENDE	DIRECCION TIENDA	TELEFONO
1	Galería Jagua.	x		x				UNIPRO				x	x		Confecciones,Subturísticas, Confituras	Calle 37 entre 0 y 2 Hotel Jagua	43661443	4
2	Punto Tienda Jagua		x	x			x					x	x		Perfumería	Calle 37 entre 0 y 2 Hotel Jagua	43661443	2
3	Los Delfines		x		x							x	x		Perfumería, Confituras, Juguetes, Subc turísticas	Calle 37 entre 10 y 12 (Club Cienfuegos).	43661465	1
4	Minisuper- Punta Gorda		x		x					x			x		Subcuentas de Alimentos, ferretería, perfumería,refresco	Ave 20 entre 37 y 39 Cfgos	43661414	13
5	Tienda Rancho Luna.		x	x			x					x	x		Perfumería, Confituras, bebidas,chandeta, subc turísticas	Carretera Rancho Luna KM 22	43548097	3
6	Tienda Pasacaballo.		x	x			x					x	x		Perfumería, Confituras, bebidas,chandeta, subc turísticas	Carretera Rancho Luna KM 23 1/2	43548163	2
7	Tienda La Princesa		x	x			x					x	x		Perfumería, Confituras, bebidas,chandeta, subc turísticas	Carretera a Pasacaballo KM 18	43548165	1
8	Villa Yaguanabo		x	x			x					x	x		Perfumería, Confituras, bebidas, refresco, subc turísticas.	Carretera a Trinidad Km 63	43420669	1
9	Tienda La Aguada.		x				x					x	x		Perfumería, Confituras, bebidas, refresco, chandetas, sub	Autopista Nacional KM 172	43562128	9
10	Tienda Aguada Punto Tabaco.		x				x					x	x		Tabaco, estanco y cigarros	Autopista Nacional KM 172	43562128	1
11	Peletería Siglo XXI.	x			x		x	SALVADOR ARTESANOS	x				x		Calzado, maletas y carteras	Ave 54 entre 35 y 33 cfgos	43511191	3
12	La Perla. (BANDOLLI)	x			x			BANDOLLI				x	x		Confecciones, calzado y perfumería	Calle 33 entre 54 y 56 cfgos	43551343	4
13	Nueva Isla		x		x		x			x			x		Subcuentas de Alimentos, ferretería, perfumería,refresco	Ave 54 entre 33 y 35 Cfgos	43551243	10
14	El Gallo Multimarca		x		x		x					x	x		Artículos deportivos	Ave 54 entre 31 y 33 Cfgos	43551644	4
15	El Gallo Adidas		x		x			ADIDAS							Artículos deportivos	Ave 54 entre 31 y 33 Cfgos	43551644	3
16	La Record		x		x		x		x				x		Confecciones y calzado de niño, perfumería y juguetes	Ave 54 entre 35 y 33 cfgos	43528901	2
17	El Fundador		x		x		x					x	x		Subcuentas turísticas y bebidas	Calle 29 entre 54 y 56	43552134	5
18	Casa de Habanos-El Embajador		x		x		x		x				x		Tabaco, estanco, cigarro, bebidas.	Ave 54 entre 33 y 35 Cfgos	43552144	4
19	Salon Juvenil (UNICO)	x			x			UNICO				x	x		Confecciones, calzados, perfumería, chandetas, artículos d	Ave 54 entre 31 y 33 cfgos	43552206	5
20	Madame Dudot		x		x		x					x	x		Perfumería, chandetas, subc turísticas y confituras	Calle 31 entre 54 y 56 Hotel La Unión Cfgos	43551108	3
21	Liquidadora Boulevard		x		x		x					x	x		Artículos en liquidación LNM y merma comercializable	Ave 54 entre 31 y 33 Cfgos	43551644	1

**Anexo 39:** Principales marcas reconocidas internacionalmente con las que trabaja actualmente Tiendas Caracol Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

GENERICOS	PRINCIPALES MARCAS
<b>CALZADO, DEPORTIVO Y MARROQUINERIA</b>	ADIDAS, PUMA, LOTTO, KAPPA, ALCOTT, SUPERGA, FILA, NEW BALANCE, PATRICK, OP, JOMA, KELME, SPEEDO, J HAYBER, PICADILLY, VIA MARTE, RAMARIN, GRENDHA, BEIRA RIO, WEST COAST, FREE WAY, PE COM PE, HAVAIANAS, DUPE, GIOSEPPO, XTI, EUROLIN, MARIA MARE, WISCONSIN, BENZI.
<b>CONFECCIONES</b>	OCEAN PACIF, BANDOLLI, ALCOTT, UNIPRO
<b>PERFUMERIA</b>	UDV, BARBASOL, FINESSE, SUPERMAX, SKALA, FARMASI, DOVE, GARNIER, TAHE, NIVEA, HAR, ANGELINO, FAMILY, AZURRA, PROACTIVE, COLGATE, PONS, GILLETE, PANTENE, HEARD SHORDER, ALFAPARF, S'NONAS, PAÑALIN, TROMPY, EVELINE, BVLGARI.
<b>TURITICO</b>	VALERIO, BURUMBA REPUBLIC, ISLEÑO, INTEX, ENERGIZER, CRUXERO, CENTRUM, SOUVENIRS EXPRESS
<b>ARTICULOS DE PLAYA</b>	SPEEDO, Intex.

**Anexo 40:** Históricos de ventas y costos por tiendas y por subcuentas en el período del 2017-2020. **Fuente:** Elaboración propia.

TIENDA	INGRESOS POR TIENDAS								
	2017	% Rep. del total	2018	% Rep. del total	2019	% Rep. del total	2020	% Rep. del total	Comp. 2020-2019
Galería Jagua.	243223,1	2,779	251.492,00	2,68	291.272,25	3,02	234.498,30	2,70	- 56.773,95
Punto Perfumería Jagua.	313577,6	3,583	331.047,10	3,53	326.411,35	3,39	164.129,85	1,89	- 162.281,50
Los Delfines	68582,75	0,784	67.855,30	0,72	76.776,80	0,80	56.742,20	0,65	- 20.034,60
Tienda Rancho Luna.	266420	3,044	234.938,00	2,50	218.617,50	2,27	180.382,00	2,08	- 38.235,50
Tienda Pasacaballo.	124972,9	1,428	121.061,35	1,29	134.321,50	1,39	186.036,45	2,14	51.714,95
Tienda La Princesa ( Fluna)	72852,2	0,832	66.884,50	0,71	69.576,85	0,72	69.451,75	0,80	- 125,10
Punto de venta El Colonial (Fluna)	71475,8	0,817	67.571,00	0,72	76.397,50	0,79	112.512,25	1,30	36.114,75
Punto de venta Caracol ( hosp)	110150,8	1,258	117.715,05	1,25	130.500,50	1,35	193.423,05	2,23	62.922,55
Kiosco Yaguanabo	29480,85	0,337	56.306,45	0,60	54.033,25	0,56	33.279,50	0,38	- 20.753,75
<b>Mercado Punta Gorda</b>	<b>2043538,57</b>	<b>23,35</b>	<b>2.196.245,74</b>	<b>23,41</b>	<b>2.372.595,93</b>	<b>24,62</b>	<b>1.976.403,17</b>	<b>22,78</b>	<b>- 396.192,76</b>
<b>Tienda Aguada.</b>	<b>843294,4</b>	<b>9,634</b>	<b>861.512,35</b>	<b>9,18</b>	<b>874.301,05</b>	<b>9,07</b>	<b>720.586,30</b>	<b>8,30</b>	<b>- 153.714,75</b>
Punto Tabaco Aguada.	100661	1,15	98.081,25	1,05	99.953,70	1,04	66.044,50	0,76	- 33.909,20
<b>Mercado Nueva Isla</b>	<b>1155229,74</b>	<b>13,2</b>	<b>1.227.999,98</b>	<b>13,09</b>	<b>1.379.464,88</b>	<b>14,32</b>	<b>1.280.901,53</b>	<b>14,76</b>	<b>- 98.563,35</b>
Peletería Siglo XXI.	229105,6	2,617	251.293,80	2,68	279.845,70	2,90	286.299,55	3,30	6.453,85
Tienda La Perla	427314	4,882	401.357,45	4,28	404.710,05	4,20	405.247,80	4,67	537,75
El Gallo Multimarcas	412186,35	4,709	349.631,10	3,73	338.460,15	3,51	343.854,00	3,96	5.393,85
El Gallo Adidas	194885,4	2,227	184.888,90	1,97	180.776,70	1,88	205.987,55	2,37	25.210,85
Record	250653,75	2,864	359.527,20	3,83	289.407,15	3,00	322.491,35	3,72	33.084,20
<b>Tienda El Fundador.</b>	<b>638908,7</b>	<b>7,299</b>	<b>746.239,15</b>	<b>7,95</b>	<b>720.558,40</b>	<b>7,48</b>	<b>591.745,04</b>	<b>6,82</b>	<b>- 128.813,36</b>
<b>El Embajador</b>	<b>714094,35</b>	<b>8,158</b>	<b>732.227,70</b>	<b>7,80</b>	<b>709.036,45</b>	<b>7,36</b>	<b>674.736,00</b>	<b>7,78</b>	<b>- 34.300,45</b>
Salón Juvenil	277732,4	3,173	386.964,00	4,12	294.563,35	3,06	348.851,30	4,02	54.287,95
Madame Dudot	114995,9	1,314	185.366,05	1,98	177.133,85	1,84	48.544,60	0,56	- 128.589,25
Modulo	3832,56	0,044	3.989,21	0,04	3.681,93	0,04	7133,05	0,08	3.451,12
Punto de venta (Perla del Sur)	20291,25	0,232	51.222,10	0,55	102.815,76	1,07	134887,65	1,55	32.071,89
LIQUIDADORA(Boulevard)	25441,35	0,291	32.005,20	0,34	30.958,05	0,32	32868,25	0,38	1.910,20
<b>Total</b>	<b>8752901,32</b>	<b>100</b>	<b>9.383.421,93</b>	<b>100,00</b>	<b>9.636.170,60</b>	<b>100,00</b>	<b>8677036,99</b>	<b>100,00</b>	<b>- 959.133,61</b>

Se resaltan las tiendas de mayor representación en ingresos según históricos, evidenciándose el decrecimiento presentado a partir del 2019, siendo más significativo en el año 2020.

TIENDA	COSTO POR TIENDAS							
	2017	IC	2018	IC	2019	IC	2020	IC
Galería Jagua.	140256,5	0,577	140.356,77	0,56	158.102,39	0,54	135.292,59	0,58
Punto Perfumería Jagua.	174682,65	0,557	188.785,78	0,57	187.066,21	0,57	99.347,66	0,61
Los Delfines	48329,24	0,705	47.288,98	0,70	50.933,69	0,66	34.016,70	0,60
Tienda Rancho Luna.	137570,59	0,516	123.778,11	0,53	113.935,25	0,52	98.864,58	0,55
Tienda Pasacaballo.	66959,75	0,536	64.686,34	0,53	70.522,87	0,53	103.232,96	0,55
Tienda La Princesa ( Fluna)	39585,62	0,543	36.609,14	0,55	37.539,35	0,54	38.771,23	0,56
Punto de venta El Colonial (Fluna)	37977,35	0,531	35.227,22	0,52	39.778,31	0,52	61.018,18	0,54
Punto de venta Caracol ( hosp)	57784,99	0,525	62.650,03	0,53	71.576,64	0,55	108.393,47	0,56
Kiosco Yaguanabo	15908,77	0,54	30.518,19	0,54	28.671,18	0,53	19.166,57	0,58
Mercado Punta Gorda	1126780,96	0,551	1.236.695,19	0,56	1.350.827,47	0,57	1.157.590,75	0,59
Tienda Aguada.	473333,84	0,561	480.391,72	0,56	486.545,36	0,56	411.419,38	0,57
Punto Tabaco Aguada.	42965,28	0,427	42.686,56	0,44	45.149,90	0,45	32.535,91	0,49
Mercado Nueva Isla	642081,45	0,556	692.051,77	0,56	797.226,66	0,58	757.732,31	0,59
Peletería Siglo XXI.	136137,06	0,594	153.824,34	0,61	169.600,55	0,61	169.516,33	0,59
Tienda La Perla	268842,74	0,629	238.831,86	0,60	248.418,62	0,61	241.132,10	0,60
El Gallo Multimarcas	242434,19	0,588	210.662,05	0,60	207.722,16	0,61	206.840,62	0,60
El Gallo Adidas	134595,72	0,691	116.861,88	0,63	118.293,97	0,65	124.801,74	0,61
Record	168312,27	0,671	240.269,97	0,67	191.806,95	0,66	208.098,77	0,65
Tienda El Fundador.	297034,64	0,465	362.260,66	0,49	350.996,89	0,49	305.143,27	0,52
El Embajador	305733,53	0,428	310.926,03	0,42	317.783,36	0,45	309.475,62	0,46
Salón Juvenil	169721,13	0,611	239.685,41	0,62	182.362,15	0,62	206.965,92	0,59
Madame Dudot	63269,17	0,55	100.565,56	0,54	95.010,36	0,54	26.519,15	0,55
Modulo	3832,56	1,00	3.989,21	1,00	3.681,96	1,00	7133,05	1,00
Punto de venta (Perla del Sur)	16970,47	0,836	37.120,69	0,72	54.723,13	0,53	73276,91	0,54
LIQUIDADORA(Boulevard)	46383,26	1,823	72.901,37	2,28	56.835,99	1,84	53365,41	1,62
<b>Total</b>	<b>4857483,73</b>	<b>0,555</b>	<b>5269624,83</b>	<b>0,56</b>	<b>5435111,36</b>	<b>0,56</b>	<b>4989651,18</b>	<b>0,58</b>

IC (índice de costo). La tendencia es al aumento del IC, por el aumento del costo de las mercancías.

VENTAS POR SUBCUENTAS									
SUBCUENTAS	2017	% Rep.	2018	% Rep.	2019	% Rep.	2020	% Rep.	Comp 2020-2019
CONFECCIONES DE MUJER	193.989,40	2,22	221.900,63	2,36	192.687,93	2,00	193.618,67	2,23	930,74
CONFECCIONES DE HOMBRE	193.624,08	2,21	161.566,21	1,72	143.146,87	1,49	166.300,68	1,92	23.153,81
CONFECCIONES DE JOVEN, NIÑO	35.773,37	0,41	53.578,54	0,57	35.232,95	0,37	25.168,40	0,29	-10.064,55
CALZADO DE MUJER	153.537,24	1,75	162.669,37	1,73	182.846,50	1,90	158.356,67	1,83	-24.489,83
CALZADO DE HOMBRES	76.372,73	0,87	84.924,10	0,91	102.649,80	1,07	88.647,94	1,02	-14.001,86
CALZADO DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS	28.593,67	0,33	26.991,34	0,29	37.834,08	0,39	16.208,50	0,19	-21.625,58
MALETAS, CARTERAS Y ACCESORIOS	70.843,52	0,81	73.942,92	0,79	87.164,16	0,90	103.052,65	1,19	15.888,49
<b>PERFUMERIA, ASEO PERSONAL</b>	<b>1.553.953,60</b>	<b>17,75</b>	<b>1.867.419,80</b>	<b>19,90</b>	<b>1.585.508,19</b>	<b>16,45</b>	<b>1.195.313,13</b>	<b>13,78</b>	<b>-390.195,06</b>
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS	38.624,95	0,44	29.739,45	0,32	10.970,55	0,11	10.259,35	0,12	-711,20
FOTOGRAFIA, VIDEO Y BATERIAS	1.725,10	0,02	5.303,20	0,06	7.024,30	0,07	2.891,20	0,03	-4.133,10
BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	3.892,45	0,04	7.738,00	0,08	4.284,00	0,04	2.418,55	0,03	-1.865,45
LITERATURA, NUMISMATICA, FILATELIA	5.503,05	0,06	5.475,90	0,06	4.433,20	0,05	599,95	0,01	-3.833,25
ARTESANIA	9.183,65	0,10	8.244,05	0,09	8.686,15	0,09	896,00	0,01	-7.790,15
SOUVENIRS	33.851,75	0,39	62.278,40	0,66	43.196,90	0,45	37.751,70	0,44	-5.445,20
T-SHIRT IMAGEN CUBA	49.360,95	0,56	63.902,40	0,68	40.404,05	0,42	16.189,70	0,19	-24.214,35
ADORNOS, MUEBLES DEL HOGAR	14.019,90	0,16	5.543,65	0,06	2.239,65	0,02	20.210,45	0,23	17.970,80
FERRETERIA Y UTILES PARA EL HOGAR	25.757,10	0,29	59.938,75	0,64	37.828,05	0,39	92.862,85	1,07	55.034,80
<b>TABACOS</b>	<b>661.705,95</b>	<b>7,56</b>	<b>707.975,40</b>	<b>7,54</b>	<b>558.037,15</b>	<b>5,79</b>	<b>178.573,45</b>	<b>2,06</b>	<b>-379.463,70</b>
CIGARRILLOS	225.908,60	2,58	231.116,60	2,46	240.199,00	2,49	294.110,75	3,39	53.911,75
CONFITURAS, PANES Y GALLETAS	234.771,09	2,68	182.036,85	1,94	430.586,00	4,47	262.695,63	3,03	-167.890,37
SALADITOS Y SNACKS	129.082,30	1,47	142.216,05	1,52	78.291,35	0,81	51.924,00	0,60	-26.367,35
ALIMENTOS EN CONSERVAS	407.341,45	4,65	384.413,35	4,10	578.711,45	6,01	740.228,25	8,53	161.516,80
<b>REFRESCOS, MALTAS, AGUAS</b>	<b>781.768,85</b>	<b>8,93</b>	<b>850.513,02</b>	<b>9,06</b>	<b>972.962,67</b>	<b>10,10</b>	<b>1.028.665,00</b>	<b>11,86</b>	<b>55.702,33</b>
<b>BEBIDAS ALCOHOLICAS Y CERVEZAS</b>	<b>1.804.387,00</b>	<b>20,61</b>	<b>1.698.199,35</b>	<b>18,10</b>	<b>1.931.718,52</b>	<b>20,05</b>	<b>1.496.348,45</b>	<b>17,24</b>	<b>-435.370,07</b>
<b>PRODUCTOS FRESCOS, CONGELADOS</b>	<b>721.568,21</b>	<b>8,24</b>	<b>911.865,75</b>	<b>9,72</b>	<b>944.327,83</b>	<b>9,80</b>	<b>904.635,71</b>	<b>10,43</b>	<b>-39.692,12</b>
CEREALES Y PASTAS ALIMENTICIAS	49.496,45	0,57	85.180,65	0,91	110.316,20	1,14	67.917,35	0,78	-42.398,85
<b>ARTICULOS DEPORTIVOS Y DE REC.</b>	<b>701.791,45</b>	<b>8,02</b>	<b>686.988,08</b>	<b>7,32</b>	<b>599.082,95</b>	<b>6,22</b>	<b>681.783,43</b>	<b>7,86</b>	<b>82.700,48</b>
JUGUETES, FIESTAS Y ARTICULOS	113.347,05	1,29	88.091,70	0,94	122.778,05	1,27	151.806,95	1,75	29.028,90
INFLABLES Y ARTICULOS DE PLAYA	16.048,05	0,18	7.950,35	0,08	11.624,50	0,12	10.896,80	0,13	-727,70
JUGOS Y NECTARES	222.803,57	2,55	275.051,85	2,93	267.520,55	2,78	493.115,85	5,68	225.595,30
CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN	61.129,06	0,70	80.448,15	0,86	75.693,95	0,79	47.809,95	0,55	-27.884,00
MUSICA Y FILMOGRAFIA CUBANA	284,50	0,00	46,15	0,00	62,00	0,00	0,00	0,00	-62,00
ESTANCO	25.338,60	0,29	16.409,00	0,17	20.681,70	0,21	4.685,35	0,05	-15.996,35
AJUARES DE CASA, TEJIDOS Y SEDERIA	1.076,00	0,01	1.170,20	0,01	1.552,80	0,02	2.907,40	0,03	1.354,60
VENTAS SERVICIOS TURISTICOS		0,00	0,00	0,00	627,80	0,01	2.106,75	0,02	1.478,95
CHANCLETAS	106.446,63	1,22	132.592,72	1,41	165.258,80	1,71	126.079,53	1,45	-39.179,27
<b>TOTAL</b>	<b>8.752.901,3</b>	<b>100</b>	<b>9383421,93</b>	<b>100</b>	<b>9636170,60</b>	<b>100</b>	<b>8677036,99</b>	<b>100</b>	<b>- 959.133,61</b>

Se resaltan las subcuentas de mayor representación en ingresos según históricos, evidenciándose el decrecimiento principalmente las subcuentas turísticas.

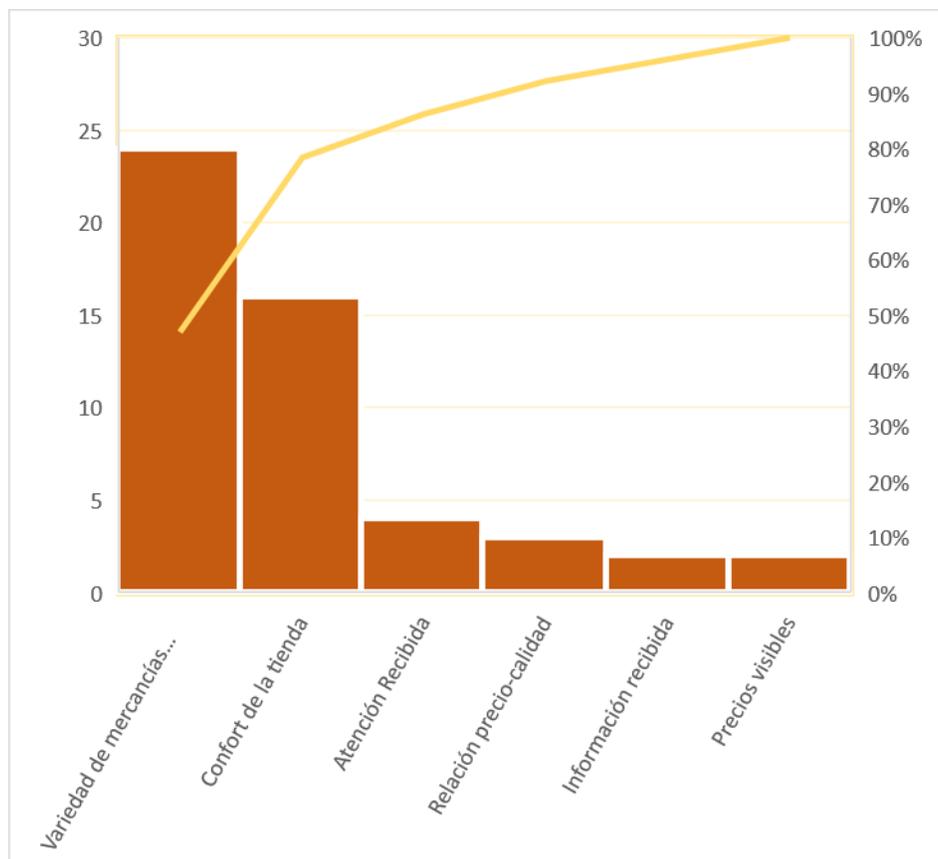
SUBCUENTAS	COSTO POR SUBCUENTAS							
	2017	IC	2018	IC	2019	IC	2020	IC
CONFECCIONES DE MUJER	171.799,55	0,89	147.529,47	0,66	147.529,47	0,77	134.673,76	0,70
CONFECCIONES DE HOMBRE	113.673,44	0,59	101.177,36	0,63	101.177,36	0,71	109.185,00	0,66
CONFECCIONES DE JOVEN, NIÑO	38.960,21	1,09	25.789,60	0,48	25.789,60	0,73	17.382,42	0,69
CALZADO DE MUJER	103.552,27	0,67	118.033,76	0,73	118.033,76	0,65	98.634,58	0,62
CALZADO DE HOMBRES	59.652,19	0,78	67.392,01	0,79	67.392,01	0,66	55.159,56	0,62
CALZADO DE JOVEN, NIÑO, BEBITOS	19.933,91	0,70	26.808,66	0,99	26.808,66	0,71	11.724,90	0,72
MALETAS, CARTERAS Y ACCESORIOS	49.060,08	0,69	55.097,63	0,75	55.097,63	0,63	64.020,31	0,62
PERFUMERIA, ASEO PERSONAL	1.074.608,61	0,69	912.218,82	0,49	912.218,82	0,58	695.980,14	0,58
ELECTRONICA, ELECTRODOMESTICOS	18.828,85	0,49	7.052,22	0,24	7.052,22	0,64	6.273,28	0,61
FOTOGRAFIA, VIDEO Y BATERIAS	3.235,19	1,88	4.027,29	0,76	4.027,29	0,57	1.830,59	0,63
BISUTERIA, JOYERIA Y RELOJERIA	4.431,80	1,14	2.375,00	0,31	2.375,00	0,55	1.412,17	0,58
LITERATURA, NUMISMATICA, FILATELIA	3.470,56	0,63	2.817,76	0,51	2.817,76	0,64	448,65	0,75
ARTESANIA	5.451,90	0,59	5.496,26	0,67	5.496,26	0,63	610,82	0,68
SOUVENIRS	35.857,39	1,06	25.299,40	0,41	25.299,40	0,59	22.603,98	0,60
T-SHIRT IMAGEN CUBA	40.668,52	0,82	25.555,41	0,40	25.555,41	0,63	11.038,92	0,68
ADORNOS, MUEBLES DEL HOGAR	4.733,29	0,34	1.521,08	0,27	1.521,08	0,68	11.928,19	0,59
FERRETERIA Y UTILES PARA EL HOGAR	38.836,74	1,51	23.932,27	0,40	23.932,27	0,63	53.781,23	0,58
TABACOS	270.674,19	0,41	215.546,06	0,30	215.546,06	0,39	66.272,66	0,37
CIGARRILLOS	96.893,74	0,43	103.218,30	0,45	103.218,30	0,43	130.853,24	0,44
CONFITURAS, PANES Y GALLETAS	104.367,40	0,44	226.783,08	1,25	226.783,08	0,53	151.648,69	0,58
SALADITOS Y SNACKS	72.533,75	0,56	40.729,09	0,29	40.729,09	0,52	24.186,63	0,47
ALIMENTOS EN CONSERVAS	260.516,72	0,64	413.640,84	1,08	413.640,84	0,71	505.577,70	0,68
REFRESCOS, MALTAS, AGUAS	485.232,45	0,62	556.792,04	0,65	556.792,04	0,57	584.402,65	0,57
BEBIDAS ALCOHOLICAS Y CERVEZAS	793.653,43	0,44	885.765,59	0,52	885.765,59	0,46	701.396,96	0,47
PRODUCTOS FRESCOS, CONGELADOS	583.867,34	0,81	621.177,60	0,68	621.177,60	0,66	622.271,48	0,69
CEREALES Y PASTAS ALIMENTICIAS	53.544,67	1,08	71.348,14	0,84	71.348,14	0,65	40.638,89	0,60
ARTICULOS DEPORTIVOS Y DE REC.	443.418,48	0,63	387.673,98	0,56	387.673,98	0,65	424.803,12	0,62
JUGUETES, FIESTAS Y ARTICULOS	60.424,45	0,53	82.270,12	0,93	82.270,12	0,67	103.143,69	0,68
INFLABLES Y ARTICULOS DE PLAYA	5.121,15	0,32	7.486,22	0,94	7.486,22	0,64	7.523,83	0,69
JUGOS Y NECTARES	125.086,97	0,56	125.183,48	0,46	125.183,48	0,47	224.833,68	0,46
CONFECCIONES Y ACCESORIOS IMAGEN	49.854,07	0,82	48.441,84	0,60	48.441,84	0,64	32.012,87	0,67
MUSICA Y FILMOGRAFIA CUBANA	27,93	0,10	37,47	0,81	37,47	0,60	0,00	#¡DIV/0!
ESTANCO	9.894,06	0,39	12.142,97	0,74	12.142,97	0,59	3.083,67	0,66
AJUARES DE CASA, TEJIDOS Y SEDERIA	1.787,64	1,66	1.089,21	0,93	1.089,21	0,70	2.199,40	0,76
VENTAS SERVICIOS TURISTICOS		#¡DIV/0!	126,92	#¡DIV/0!	126,92	0,20	726,38	0,34
CHANCLETAS	65.971,89	0,62	83.534,41	0,63	83.534,41	0,51	67.387,14	0,53
<b>TOTAL</b>	<b>5.269.624,8</b>	<b>0,60</b>	<b>5.435.111,4</b>	<b>0,58</b>	<b>5.435.111,4</b>	<b>0,56</b>	<b>4.989.651,2</b>	<b>0,58</b>

**Anexo 41:** Listado de los principales productos en generación de ingresos (10 primeros), año 2020. **Fuente:** Sucursal Comercial Cienfuegos.

No	Total general	Suma de VENTA_IMPVRTA (CUC)	Margen Comercial
1	2000001163894-BEBIDA ENERGIZANTE LATA 250 ML 1/24/250 ML RED BULL (1223020	183768,90	1,69
2	2000000415116-CAF+ TOSTADO Y MOLIDO 250 G: EL ARRIERO + 250G (86978248)	133318,60	1,85
3	2000000415109-CAF+ TOSTADO Y MOLIDO SIN VACIO 125 G: SERRANO + 125G (86931	131040,00	1,80
4	2000000070520-200 ML LA ESTANCIA NÉCTAR DE MANZANA (85000000077)	114885,00	2,31
5	2000000084077-500 ML DEL REAL PUR+ DE TOMATE CONDIMENTADO (85000000169)	99547,75	1,34
6	2000000446851-CERVEZA CRISTAL 10 G. LATA + (58273180)	92106,00	2,66
7	2000000084084-500 ML DEL REAL PUR+ DE TOMATE NATURAL (85000000152)	84475,65	1,67
8	2010000000175-CUARTOS DE POLLO (02011114285)	82487,29	1,19
9	2000000171876-AÐEJO RESERVA BOTELLAS 700 ML: HAVANA CLUB (104311)	78648,00	2,14
10	2010000009796-Perro Caliente de Cerdo Oro Rojo (10 U X PQTE) (PC416C)	76797,66	1,39
11	2010000001271-JAMON VISKING 4 KG (2000984103207)	76166,22	1,85
12	2000000070599-500 ML PRADERA LECHE EVAPORADA (85000000145)	72318,15	1,04
13	2000000116549-H.UPMANN/ Cigarrillo negro con filtro, en cajetilla Blanda	68707,10	2,33
14	2000001032602-H.Upmann Clásico sin filtro (85010161)	66712,00	2,08
15	2000000599144-CAF+ TOSTADO Y MOLIDO 500 G SERRANO (48280228)	64029,00	1,75
16	2000000171845-AÐEJO 3 ESPECIAL 1 LITRO: HAVANA CLUB (103411)	59882,00	2,08
17	2000000171760-AÐEJO 3 AÐOS 1 LITRO: HAVANA CLUB (102411)	56204,65	2,15
18	2000000070551-200 ML LA ESTANCIA NÉCTAR DE PERA (85000000084)	56007,60	2,38
19	2000000070575-200 ML TUMBAO RON SILVER DRY (85000000121)	54117,90	1,71
20	2000001180556-Hollywood Fresh c/ filtro, 83 mm, cápsula mentolada, dura.	51856,50	2,31

**Anexo 42:** Resultados generales de la Encuesta Corporativa para la evaluación de la calidad del servicio, año 2020. **Fuente:** Sucursal Comercial Cienfuegos.

Items	N/R	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Algo satisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho	TOTAL	IC
Atención Recibida	0	4	4	20	162	736	926	4,752
Información recibida	0	2	23	68	182	653	926	4,584
Variedad de mercancías o	0	24	47	97	286	472	926	4,226
Confort de la tienda	0	16	7	53	196	654	926	4,582
Relación precio-calidad	0	3	7	46	196	673	926	4,648
Precios visibles	0	2	2	20	124	774	926	4,786
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>51</b>	<b>90</b>	<b>304</b>	<b>1146</b>	<b>3962</b>	<b>5553</b>	<b>4,599</b>
<b>%DE SATISCACIÓN</b>								<b>91,98</b>



**Figura 1:** Comportamiento de los ítems de la encuesta en relación a la escala (Muy insatisfecho). **Fuente:** Elaboración propia.

**Anexo 43.** Listado inicial de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas derivada del análisis interno y externo. **Fuente:** Elaboración propia.

<b>Fortalezas</b>	
1	Pertenecer al Grupo CUBASOL posicionado en el Mercado Turístico Cubano.
2	Personal con experiencia y altamente calificado.
3	Ubicación de la mayoría de las tiendas en el centro de la ciudad declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad y en hoteles del territorio.
4	Comercializar productos de alta calidad.
5	Contar con tiendas que comercializan marcas de reconocido prestigio.
6	Cumplimiento del sistema de protección al consumidor.
7	Cumplimiento del Protocolo Covid y certificación de T+HS.
8	Contar con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
<b>Debilidades</b>	
1	Inestabilidad en el abastecimiento de mercancía para la venta.
2	Insuficiente Sistema de Comunicación Organizacional.
3	Deficiente e insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones.
4	Carencia de una proyección estratégica de marketing.
5	Insuficiente inserción en el comercio electrónico.
6	Insuficiente reserva de cuadros.
7	Insuficiente mantenimiento a las instalaciones.
8	Limitación del nivel de inversiones y autofinanciamientos
9	Inexistencia de un sistema comercial para la toma de decisiones.
10	Deterioro de la imagen y confort en las tiendas no negociadas.
11	No disponer de un sistema único de información estadística.
<b>Oportunidades</b>	
1	Reconocimiento en el mercado.
2	Existencia de una política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar el turismo.
3	Segmento de mercado con alto poder adquisitivo.
4	Contar con un centro acreditado Escuela Formatur, para la capacitación y preparación de nuestros trabajadores.
5	Uso de las TICs y redes sociales
<b>Amenazas</b>	
1	La industria nacional no satisface nuestra demanda en cantidad, variedad, calidad y en el momento oportuno.
2	Bloqueo económico a Cuba por los EE. UU que impide el acceso a marcas norteamericanas de reconocido prestigio y a créditos bancarios.
3	Impacto Económico y social de la Pandemia Covid 19.
4	Incremento de los precios en el mercado internacional, reflejado en los costos de las mercancías.
5	Insuficiente sistema logístico de proveedores y prestatarios de servicios

**Anexo 44:** Consulta a expertos para analizar el listado propuesto de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas derivada del análisis interno y externo. **Fuente:** Elaboración propia

Se acude a usted, como experto seleccionado para apoyar la presente investigación que se desarrolla en la sucursal, para el diseño de un plan de marketing, partiendo del análisis interno y externo con el fin de identificar la posición estratégica que se encuentra la sucursal y desarrollar estrategias que fortalezcan la gestión de marketing.

Se le solicita su colaboración para identificar, de las variables listadas, que se tienen en cuenta, las que verdaderamente deben incluirse. Las variables aparecen listadas en la tabla a continuación.

Usted colocará una (x) si considera no deben faltar. Al final aparece un apartado dedicado a las sugerencias o consideraciones que usted pueda aportar para esta investigación. En espera de su respuesta. Gracias por su colaboración

Elementos		Si	No
Fortalezas	Pertenecer al Grupo CUBASOL posicionado en el Mercado Turístico Cubano.		
	Personal con experiencia y altamente calificado.		
	Ubicación de la mayoría de las tiendas en el centro de la ciudad declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad y en hoteles del territorio.		
	Comercializar productos de alta calidad.		
	Contar con tiendas que comercializan marcas de reconocido prestigio.		
	Cumplimiento del sistema de protección al consumidor.		
	Cumplimiento del Protocolo Covid y certificación de T+HS.		
	Contar con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado.		
Debilidades	Inestabilidad en el abastecimiento de mercancía para la venta.		
	Insuficiente Sistema de Comunicación Organizacional.		
	Deficiente e insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones.		
	Carencia de una proyección estratégica de marketing.		
	Insuficiente inserción en el comercio electrónico.		
	Insuficiente reserva de cuadros.		
	Insuficiente mantenimiento a las instalaciones.		
	Limitación del nivel de inversiones y autofinanciamientos		
	Inexistencia de un sistema comercial para la toma de decisiones.		
	Deterioro de la imagen y confort en las tiendas no negociadas.		
No disponer de un sistema único de información estadística.			
Otro	Reconocimiento en el mercado.		

	Existencia de una política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar el turismo.		
	Segmento de mercado con alto poder adquisitivo.		
	Contar con un centro acreditado Escuela Formatur, para la capacitación y preparación de nuestros trabajadores.		
	Uso de las TICs y redes sociales		
<b>Amenazas</b>	La industria nacional no satisface nuestra demanda en cantidad, variedad, calidad y en el momento oportuno.		
	Bloqueo económico a Cuba por los EE. UU que impide el acceso a marcas norteamericanas de reconocido prestigio y a créditos bancarios.		
	Impacto Económico y social de la Pandemia Covid 19		
	Incremento de los precios en el mercado internacional, reflejados en los costos de las mercancías.		
	Insuficiente sistema logístico de proveedores y prestatarios de servicios		

**Anexo 45:** Procesamiento de la consulta a expertos en SPSS Versión 22.0. **Fuente:** Elaboración propia.

**Estadísticos de prueba**

N	9
W de Kendall <sup>a</sup>	,701
Chi-cuadrado	176,598
gl	29
Sig. asintótica	,000

Prueba de hipótesis: Como P-Value= 0.000 <α se rechaza Ho y puede afirmarse que el juicio de los expertos es consistente, existe comunidad de preferencia entre estos con un W de Kendall mayor que 0,5. Siendo probada la consistencia entre el juicio intuitivo de los expertos se procede a realizar un análisis de los rangos promedio para reducir ítems.

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

**Rangos**

	Rango
Pertenecer al Grupo CUBASOL posicionado en el Mercado Turístico Cubano.	16,00
Personal con experiencia y altamente calificado.	14,39
Ubicación de la mayoría de las tiendas en el centro de la ciudad declarado por la UNESCO Patrimonio de	16,00
Comercializar productos de alta calidad.	16,00
Contar con tiendas que comercializan marcas de reconocido prestigio.	16,00
Cumplimiento del sistema de protección al consumidor.	16,00
Cumplimiento del Protocolo Covid y certificación de T+HS.	16,00
Contar con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado.	16,00
Inestabilidad en el abastecimiento de mercancía para la venta.	16,00
Insuficiente Sistema de Comunicación Organizacional.	16,00
Deficiente e insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones.	16,00
Carencia de una proyección estratégica de marketing.	16,00
Insuficiente inserción en el comercio electrónico.	16,00
Insuficiente reserva de cuadros.	3,11
Insuficiente mantenimiento a las instalaciones.	16,00
Limitación del nivel de inversiones y autofinanciamientos	16,00
Inexistencia de un sistema comercial para la toma de decisiones.	14,39
Deterioro de la imagen y confort en las tiendas no negociadas.	16,00
No disponer de un sistema único de información estadística.	4,72
Reconocimiento en el mercado.	16,00
Existencia de una política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar el turismo.	16,00
Segmento de mercado con alto poder adquisitivo.	14,39
Contar con un centro acreditado Escuela Formatur, para la capacitación y preparación de nuestros	16,00
Uso de las TICs y redes sociales.	16,00
La industria nacional no satisface nuestra demanda en cantidad, variedad, calidad y en el momento	16,00

Bloqueo económico a Cuba por los EE. UU que impide el acceso a marcas norteamericanas de reconocido	16,00
Impacto Económico y social de la Pandemia Covid 19.	16,00
Incremento de los precios en el mercado internacional, asimismo el de los costos de las mercancías.	16,00
Insuficiente sistema logístico de proveedores y prestatarios de servicios	16,00

**Anexo 45:** Continuación.

Los menores rangos, que se evidencia un salto significativo en relación con el resto, corresponden a las variables.

Código	Variables	Rango promedio
D6	Insuficiente reserva de cuadros.	3,11
D11	No disponer de un sistema único de información estadística.	4,72

Para estos se revisan la mediana y la frecuencia de marcado.

Estadísticos			
		Insuficiente	No disponer de
N	Válido	9	9
	Perdidos	0	0
	Media	1,11	1,22

Insuficiente reserva de cuadros.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Válido	No	8	88,9	88,9	88,9
	Si	1	11,1	11,1	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

No disponer de un sistema único de información estadística.					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Válido	No	7	77,8	77,8	77,8
	Si	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

Se evidencia de este análisis que la mediana para todos los casos es (1=No) y las frecuencias de marcado apuntan en un mayor por ciento a que no deben incluirse en el estudio.

**Anexo 46:** Listado de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas identificadas en la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento en el mercado.</li> <li>2. Existencia de una política favorable del gobierno para fomentar y desarrollar el turismo.</li> <li>3. Segmento de mercado con alto poder adquisitivo.</li> <li>4. Contar con un centro acreditado Escuela Formatur, para la capacitación y preparación de nuestros trabajadores.</li> <li>5. Uso de las TICs y redes sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La industria nacional no satisface nuestra demanda en cantidad, variedad, calidad y en el momento oportuno.</li> <li>2. Bloqueo económico a Cuba por los EE. UU que impide el acceso a marcas norteamericanas de reconocido prestigio y a créditos bancarios.</li> <li>3. Impacto Económico y social de la Pandemia Covid 19.</li> <li>4. Incremento de los precios en el mercado internacional, reflejados en los costos de las mercancías.</li> <li>5. Insuficiente sistema logístico de proveedores y prestatarios de servicios.</li> </ol>
Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertenecer al Grupo CUBASOL posicionado en el Mercado Turístico Cubano.</li> <li>2. Personal con experiencia y altamente calificado.</li> <li>3. Ubicación de la mayoría de las tiendas en el centro de la ciudad declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad y en hoteles del territorio.</li> <li>4. Comercializar productos de alta calidad.</li> <li>5. Contar con tiendas que comercializan marcas de reconocido prestigio.</li> <li>6. Cumplimiento del Sistema de Protección al Consumidor.</li> <li>7. Cumplimiento del Protocolo Covid y certificación de T+HS.</li> <li>8. Contar con el Sistema de Gestión de la Calidad certificado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad en el abastecimiento de mercancía para la venta.</li> <li>2. Insuficiente Sistema de Comunicación Organizacional.</li> <li>3. Deficiente e insuficiente equipamiento informático e infraestructura de comunicaciones.</li> <li>4. Carencia de una proyección estratégica de marketing.</li> <li>5. Insuficiente inserción en el comercio electrónico.</li> <li>6. Insuficiente mantenimiento a las instalaciones.</li> <li>7. Limitación del nivel de inversiones y autofinanciamientos.</li> <li>8. Inexistencia de un sistema comercial para la toma de decisiones.</li> <li>9. Deterioro de la imagen y confort en las tiendas no negociadas.</li> </ol>

**Anexo 47:** Matriz de interacción DAFO aplicada a la Sucursal Caracol Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Para el desarrollo de la matriz de impactos cruzados DAFO. En este caso se emplea la escala del 1 al 5, donde: 1= muy baja influencia; 2 = baja influencia; 3 = influencias medias; 4 = alta influencia; 5 = muy alta influencia.

Resultando:

		Oportunidades						Amenazas					
		1	2	3	4	5	Total	1	2	3	4	5	Total
Fortalezas	1	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	21,0	5,0	4,0	4,0	3,0	2,0	18,0
	2	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	22,0	4,0	4,0	4,0	2,0	1,0	15,0
	3	5,0	4,0	5,0	1,0	1,0	16,0	5,0	4,0	4,0	3,0	1,0	17,0
	4	4,7	4,0	5,0	1,0	4,0	18,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	15,0
	5	5,0	4,7	5,0	1,0	2,0	17,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	15,0
	6	5,0	3,0	3,0	2,0	3,0	16,0	3,0	2,0	2,0	2,0	4,0	13,0
	7	4,7	5,0	3,0	3,0	1,0	16,7	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	15,0
	8	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0	21,0	5,0	4,3	4,0	5,0	2,3	20,7
	Total		39	34	33	21	22	149,0	31	27	27	24	19
Debilidades	1	4,7	5,0	4,7	2,0	4,0	20,3	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	22,0
	2	5,0	5,0	2,0	5,0	4,7	21,7	1,0	1,0	4,0	1,0	3,0	10,0
	3	4,0	5,0	2,0	2,0	4,7	17,7	4,0	3,0	3,0	3,0	1,0	14,0
	4	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	24,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	21,0
	5	4,0	5,0	4,0	3,0	5,0	21,0	3,0	1,0	1,0	3,0	3,0	11,0
	6	5,0	4,3	2,0	2,0	2,0	15,3	1,0	1,0	4,0	1,0	1,0	8,0
	7	5,0	5,0	2,3	2,0	4,7	19,0	4,0	1,0	1,0	3,0	1,0	10,0
	8	2,0	5,0	2,0	2,0	4,0	15,0	2,7	2,0	2,0	3,0	1,0	10,7
	9	4,3	4,0	3,0	2,0	3,3	16,7	3,0	2,0	1,0	1,0	4,0	11,0
Total		39	43	26	25	37	170,7	28	19	25	24	22	117,7

Cuadrante crítico IX: Estrategia DO: Min D – Max O. Posicionamiento estratégico adaptativo.

**Anexo 48:** Objetivos de marketing y los puntos claves que influirían en su logro con respecto a la situación estratégica de la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivos	Puntos claves	Incidencia- aspectos de la DAFO
Objetivo 1.	Inestabilidad en el abastecimiento de mercancía para la venta. Ausencia de productos de mayor demanda. Disminución del turismo internacional y del poder adquisitivo del segmento nacional. Incumplimiento de los planes de ingresos por tiendas y familias. Inexistencia de un sistema comercial para la toma de decisiones.	O1, O2, O3, D1, D4, D5, D8
Objetivo 2.	Incumplimiento de los planes de ingresos por tiendas y familias. Incumplimiento del índice de costo + gasto. Volumen significativo de mermas, que inciden en pérdidas y gastos. Inexistencia de un sistema comercial para la toma de decisiones.	O1, O2, O3, D1, D4, D5, D7, D8
Objetivo 3.	Inestabilidad en el abastecimiento de mercancía para la venta. Deterioro de la imagen y confort en las tiendas Deficiente Uso de las TICs y redes sociales. Insuficiente inserción en el comercio electrónico. Deficiente gestión de la mezcla de marketing.	O1, O2, O3, O4, O5, D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9
Objetivo 4.	Déficit de ofertas y variedad de surtidos. Deterioro de la imagen y confort en las tiendas. Insuficiente gestión de las no conformidades. Insatisfacción por la atención recibida.	O1, O2, O4, O5, D1, D2, D3, D4, D5, D7, D9
Objetivo 5.	Incumplimiento de los contratos con la industria. Inestabilidad de la materia prima de la industria nacional. Disminución de la participación de las ventas de la producción nacional.	O1, O2, O3, D1, D4, D8
Objetivo 6.	Altos inventarios de ocioso y lento movimiento. Deficiente gestión de compra. Deficiente gestión de venta. Deficiente gestión de inventario.	O1, O2, D1, D4, D8

**Anexo 49:** Relación producto Caracol con el segmento de mercado meta identificado en la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

Clasificación genérica	Producto/servicio Caracol	Principales segmentos de mercados	
		I	II
Turísticas-Hoteleras	Punto Tienda Jagua (Especializada)	Subgrupo B	Subgrupo A.3, Subgrupo 1.1, Subgrupo 1.2
	Tienda Rancho Luna	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1	Subgrupo B
	Tienda Pasacaballo	Subgrupo B	Subgrupo A.1, Subgrupo A.3
	Tienda La Princesa	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1	Subgrupo B
	Tienda Villa Yaguanabo	Subgrupo B	Subgrupo A.1, Subgrupo A.3
	Tienda Madame Dudot	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1	Subgrupo B
Turísticas-	Galería Jagua (Mustique)	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1, Subgrupo 1.2	Subgrupo B
Turísticas-Extrahoteleras-Especializadas	Casa de Habanos El Embajador	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1, Subgrupo 1.2	Subgrupo B
	Especializada El Fundador	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1, Subgrupo 1.2	Subgrupo B
	Punto de Tabaco La Aguada	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1, Subgrupo 1.2	Subgrupo B
Turísticas-Extrahoteleras	Tienda La Aguada	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1, Subgrupo 1.2	Subgrupo B
	Tienda Los Delfines	Subgrupo A.3, Subgrupo A.1	Subgrupo A.1, Subgrupo A.2
No Turísticas-Extrahoteleras-Negociada	Tienda Peletería Siglo XXI.	Subgrupo B	Subgrupo A.2
	Tienda La Perla (Bandolli)	Subgrupo B	Subgrupo A.2
	Tienda Salón Juvenil (UNICO)	Subgrupo B	Subgrupo A.2
	Tienda El Gallo Adidas	Subgrupo B	Subgrupo A.2
No Turísticas-Extrahoteleras-	Tienda La Record (mundo infantil)	Subgrupo B	
	Tienda El Gallo Multimarca	Subgrupo B	Subgrupo A.2
	Minisúper Punta Gorda	Subgrupo B	Subgrupo A.2, Subgrupo A.1. Subgrupo A.3
	Mercado Nueva Isla	Subgrupo B	Subgrupo A.2, Subgrupo A.1, Subgrupo A.4

SEGMENTOS DE MERCADOS (LEYENDA)	
Grupo A	Turismo internacional
Subgrupo A.1	Familiares de cubanos residentes en el exterior
Subgrupo A.2	Extranjeros acreditados temporalmente en Cuba
Subgrupo A.3	Turismo en tránsito
Grupo B	Mercado nacional

La relación producto Caracol (tiendas) - segmentos objetivos, a los cuales enfoca las estrategias, lo que no significa que puedan interrelacionarse con otros segmentos, aunque en menor medida.

**Anexo 50:** Perfil de las estrategias de marketing para la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Estrategias	Variable del Mix de Marketing	Objetivo de marketing	Componente de la DAFO
1	Incorporación de valor al producto e incremento de la calidad, orientado a las nuevas tendencias del turismo.	Producto	Obj 1,2,3,4.	O1,O2,O5
2	Desarrollar el producto tabaco logrando hacer del mismo un atractivo de conjunto con el ron y el café como productos complementarios.		Obj 1,2,3,4,5.	O1,O2,O5
3	Potenciar las ventas en MLC como forma de autofinanciamiento.		Obj 1,2.	O2,O3 D1,D3,D7
4	Brindar una oferta variada que permita satisfacer las necesidades del mercado nacional en CUP y MLC, en general centrando la atención en el mercado de medio-alto ingresos.		Obj 1,2,3,4,5,6	O1,O2,O3 D1
5	Fortalecer la identidad e imagen de nuestra sucursal, de acuerdo a la relación calidad-precio; respetando la estrategia de precios desarrollada por la Empresa Caracol S.A.	Precios	Obj 1,2,3,4.	O1,O2,O3
6	Fortalecer y desarrollar relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores para la obtención de mercancías y servicios.	Distribución	Obj 1,3,4,5,6.	O1,O2,O3 D1,D8
7	Convenir con los turoperadores y agencias de viaje la contratación, con vistas a incrementar el flujo de clientes a nuestras principales instalaciones turísticas especializadas.		Obj 1,3,4,5,6.	O1,O2,O3 D1
8	Insertarnos en las ventas online a partir de una tienda virtual propia de la cadena con el objetivo de maximizar ingresos, potenciar la visualización de nuestra marca. Esta es una de las mejores formas de hacer publicidad y aumentar el número de clientes potenciales.		Obj 1,2,3,4,5,6	O1,O2,O5 D5
9	Potenciar el merchandising a partir de la ubicación en la sala de ventas de las diferentes acciones comerciales (islas, pilas, animaciones, demostraciones, promociones, señalética).		Obj 1,3,6	O1,O4

**Anexo 50: Continuación.**

No.	Estrategias	Variable del Mix de Marketing	Objetivo de marketing	Componente de la DAFO
10	Incentivar la comunicación organizacional que garantice la promoción del producto Caracol y su oferta, fortaleciendo la publicidad para potenciar el posicionamiento de la entidad en el mercado nacional e internacional. Promover las relaciones públicas para elevar y personalizar la atención a los clientes, proteger la imagen adquirida y avalada por la calidad percibida del servicio.	Comunicación	Obj 1,2,3,4,5,6	O1,O2,O3,O5 D2,D4
11	Consolidar y elevar la eficiencia en la Gestión del Capital Humano, que garantice niveles superiores de satisfacción de los clientes.	Personal	Obj 1,2,3,4.	O1,O4 D4

**Anexo 51:** Programas de acciones según las variables del *Marketing*. **Fuente:** Elaboración propia.

Producto			
No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Mantener limpias e higienizadas todas las instalaciones, además del estricto cumplimiento del Protocolo Covid.	Subdirectora de Capital Humano	Permanente.
2	Apertura de las tiendas en instalaciones hoteleras que abran al turismo internacional acorde a propuesta del territorio y la sucursal.	Director de la Sucursal	Cuando proceda.
3	Analizar el cumplimiento de los indicadores comerciales por tiendas, departamentos y familias de productos. Propuesta de acciones correctivas necesarias que permitan mejorar los resultados.	Subdirectora Comercial	Mensual.
4	Cumplir con el cronograma para la transición de tiendas a la comercialización en MLC.	Director de la Sucursal	Mensual.
5	Garantizar los aseguramientos al 100% de mercancías que corresponden a la cartera de productos de la tienda.	Subdirector Aseguramiento y	Permanente
6	Cumplir al 100% de los mantenimientos planificados a las instalaciones.	Subdirector de Aseguramiento	Mensual
7	Potenciar la comercialización de las principales subcuentas en representación de ingresos.	Subdirectora Comercial	Mensual
8	Potenciar las alternativas de productos que permitan mantener el 50% de la participación de la producción nacional en las ventas.	Subdirectora Comercial	Mensual
9	Realizar nivelación de inventarios entre tiendas para lograr la mejor rotación del producto, así como enfatizar en la gestión de venta.	Subdirectora Comercial	Mensual
10	Potenciar la gestión de venta de los productos perecederos, según procedimiento establecido.	Subdirectora Comercial	Mensual

Producto			
No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
11	Realizar análisis de la mercancía en LNM y con pérdidas de atributos, proponer acciones.	Subdirectora Comercial	Mensual
12	Garantizar ofertas especiales de productos en fechas conmemorativas y en estaciones del año.	Subdirectora Comercial	Según campañas.
13	Verificar/calibrar los instrumentos de medición de temperatura y humedad, equipos de pesaje.	Especialista de Calidad	Anual
14	Potenciar el pago electrónico por la aplicación ENZONA de Zetid.	Subdirectora Comercial	Permanente
15	Gestionar la contratación con AA.VV para incluir en nuestras ofertas la atención a circuitos. (Producto/ Tiendas Turísticas- Extrahoteleras- Especializadas)	Subdirectora Comercial	dic-21
16	Analizar y reestructurar las carteras de productos de las tiendas que así lo requieran.	Subdirectora Comercial	dic-21
17	Potenciar las actividades con el Club de Fumadores de la Casa de Habanos El Embajador.	Jefe de Departamento	3 <sup>er</sup> Sábado /mensual/2022
18	Potenciar el servicio gastronómico ligero en el bar de la Casa de Habanos El Embajador (Café, coctelería cubana)	Jefe de Departamento	Permanente
19	Incorporar nuevos productos de marcas con prestigio internacional.	Subdirectora Comercial	Anual.
20	Incorporar nuevos proveedores del territorio estatales y no estatales.	Subdirectora Comercial	Anual.
21	Mantener la certificación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo al alcance aprobado.	Director de la Sucursal.	dic-21
22	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes y dar respuestas a las quejas y reclamaciones.	Especialista de Calidad.	Mensual.
23	Realizar estudios de mercado y previsiones de ventas.	Subdirectora Comercial	feb-22
24	Brindar servicios de la elaboración de tabaco a mano, con una atención personalizada al cliente, en la Casa del Habano El Embajador.	Subdirectora Comercial	jun-22

Precio			
No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Mantener seguimiento a los márgenes comerciales y fijaciones de nuevas circulares de precios.	Subdirectora Comercial	Permanente
2	Actualizar o proponer nuevas ofertas de servicio turístico según el modelo aprobado para la confección de ficha de costo.	Jefe de Departamento	dic-21
3	Implementar las circulares de precios e índices comerciales para tratamiento de la mercancía según lo establecido en los procedimientos para el tratamiento y gestión de los productos en lento movimiento y ocioso, productos perecederos, productos con pérdida de atributos.	Jefe de Departamento	Mensual
4	Proponer ofertas de estuches o servicio en saludo a las campañas de fechas festivas y estaciones del año.	Jefes de Departamento.	Trimestral.

Distribución			
No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Desarrollar y fortalecer las relaciones mutuamente beneficiosas con los diferentes distribuidores, sobre la base de la profesionalidad y el respeto.	Subdirector Aseguramiento	Permanente
2	Proporcionar a los clientes el producto en el momento y el lugar que lo necesite, a través de los diferentes distribuidores.	Subdirector Aseguramiento	Permanente
3	Aplicar correctamente las técnicas de <i>Merchandising</i> para incentivar la promoción del producto.	Subdirectora Comercial	Permanente
4	Planificar el sistema logístico para lograr un uso racional del transporte, teniendo en cuenta la ubicación de las tiendas y distribuciones de mercancía.	Subdirector Aseguramiento	Mensual
5	Introducir la comercialización online.	Subdirectora Comercial	mar-22
6	Establecer contactos con las direcciones de compras de la Empresa para el aseguramiento de los abastecimientos y evaluación de proyecciones.	Subdirectora Comercial	Mensual

Comunicación			
No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Realizar plegables donde se informe a los clientes la localización de la tienda, tipo de tienda y principales productos que se comercializan. Enviar a Infotur.	Subdirectora Comercial	Anual
2	Diseñar la estrategia de comunicación para la Sucursal Caracol Cienfuegos.	Subdirectora Comercial	jul-21
3	Establecer una constante interrelación con la prensa y demás medios de comunicación.	Subdirectora Comercial	Permanente
4	Potenciar la generación de contenido en la página oficial de <i>faceboock</i> de la Sucursal Tiendas Caracol Cienfuegos.	Subdirectora Comercial	Permanente
5	Potenciar la interacción en las redes sociales, principalmente la campaña Motivado en el detalle. Incentivar a los trabajadores y jefes de departamento en la selección de los trabajadores a reconocer en la campaña.	Subdirectora Comercial	Mensual
6	Contribuir a la actualización de la página web de la Empresa Caracol, mediante la facilitación de información necesaria.	Subdirectora Comercial	Permanente
7	Continuar con la adecuada utilización y actualización del Libro del Cliente, así como de las encuestas aplicadas a los clientes, según Sistema de Protección al Consumidor.	Jefe de Departamento Comercial	Permanente
8	Evaluar estado y solicitar diseño de los soportes promocionales dirigidos a mejorar la señalización y actualización de las pegatinas de información al cliente, según el manual de identidad.	Especialista Calidad	Semestral
9	Potenciar la promoción en ventas, con acciones coordinadas con los proveedores.	Subdirectora Comercial	Según campañas.
10	Participar en ferias y eventos especializados en turismo como canal de promoción de la sucursal.	Subdirectora Comercial	Según convocatoria.

Personal			
No.	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Desarrollar sesiones de trabajo y cursos de capacitación al personal de la instalación para orientar sobre el buen trato hacia los clientes y la preparación idiomática según se requiera, con el fin de garantizar la satisfacción de los mismos.	Director y Subdirectora de Capital Humano	Permanente
2	Mantener una estrecha comunicación con los trabajadores de la tienda para conocer sus diferentes inquietudes, valorar sus propuesta con relación a los diferentes productos con los que opera la empresa, así como sus niveles de conocimiento con relación a la misión y visión de la misma.	Director y Subdirectora de Capital Humano	Permanente
3	Realizar análisis de plantilla para incorporar la plaza de Especialista en Comunicación	Director y Subdirectora de Capital Humano	dic-21
4	Capacitar al Especialista de Comunicación sobre las temáticas relacionadas con la actividad, actualización de tendencias en la generación de contenido en el empleo de las redes sociales.	Subdirectora de Capital Humano	Trimestral
5	Capacitar al personal de ventas en técnicas de <i>merchandising</i> .	Jefe de Departamento y Subdirectora de Capital Humano	Según plan de capacitación.
6	Capacitar al personal sobre comercio electrónico y preparación para la tienda virtual.	Director y Subdirectora de Capital Humano	Feb-22
7	Capacitar al 100 % del personal sobre la actualización del Protocolo de Enfrentamiento a la Covid 19. (según cronograma)	Subdirectora de Capital Humano.	Permanente según fases establecidas.

**Anexo 52: Plan 2021 de ingresos y costo por tiendas y subcuentas. Moneda (CUP). Fuente: Elaboración propia.**

PLAN DE INGRESOS 2021													
TIENDA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Galería Jagua.	876912,50	763417,50	761913,75	850798,75	737965,53	744223,33	820551,25	818719,26	764580,09	742207,26	773702,89	780813,95	9435806,05
Punto Perfumería Jagua.	377025,00	553375,00	552822,50	630932,50	550000,00	630000,00	653750,00	651750,00	656000,00	651000,00	653000,00	680250,00	7239905,00
Los Delfines	163448,75	147641,25	147248,75	135191,25	131924,38	208665,39	220239,39	193688,44	119900,00	132150,00	143729,54	143403,01	1887230,14
Tienda Rancho Luna.	677622,50	639921,25	633046,25	633285,00	658046,25	624535,00	695798,75	775488,38	624535,00	615660,00	642494,29	724048,75	7944481,41
Tienda Pasacaballo.	466166,25	445368,75	513146,25	395838,75	451740,00	475471,80	578605,81	560591,25	449351,25	469351,25	548091,25	548091,25	5901813,86
Tienda La Princesa ( Fluna)	198463,75	165375,00	198136,25	174040,00	156585,81	175091,69	274201,50	276263,90	171816,13	187283,13	208372,73	205599,56	2391229,44
Tienda Villa yaguanabo	120382,08	104496,25	120870,00	125733,75	131222,90	153529,23	152132,08	137363,50	144358,75	144748,75	112873,53	117848,43	1565559,23
Mercado Punta Gorda	4688278,75	4443871,25	4130390,00	3979316,15	4037404,11	4853127,76	4886344,39	4805752,28	4734661,25	4867610,19	4821640,90	5043131,15	55291528,17
Tienda Aguada.	1372417,50	1495187,50	1602891,25	1577993,75	1390303,96	1657173,63	1573058,81	1701783,85	1604971,29	1617250,30	1616052,31	1646349,46	18855433,61
Punto Tabaco Aguada.	145147,50	143228,75	162268,75	172027,50	124792,49	162500,00	172500,00	188750,00	181310,60	184428,29	234684,30	244684,30	2116322,48
Mercado Nueva Isla	2017500,00	1956350,00	2135000,00	1947500,00	1792500,00	2280000,00	1932500,00	2130000,00	2427500,00	2430000,00	2380000,00	2280000,00	25708850,00
Peletería Siglo XXI.	644960,00	672293,75	709805,00	609805,00	645750,00	684805,00	691750,00	767000,00	738775,00	755000,00	770750,00	723000,00	8413693,75
Tienda La Perla	745000,00	839145,00	833945,00	705145,00	718750,00	896870,00	872975,00	921250,00	807500,00	857500,00	951725,00	949014,75	10098819,75
El Gallo Multimarcas	450000,00	675000,00	500000,00	450000,00	614607,50	750000,00	850000,00	550000,00	750000,00	500000,00	800000,00	850000,00	7739607,50
El Gallo Adidas	500000,00	550000,00	550000,00	450000,00	575000,00	600000,00	625000,00	625000,00	525000,00	500000,00	575000,00	675000,00	6750000,00
Record	684852,50	748535,00	712826,25	731040,00	742826,25	742826,25	814493,48	747309,61	725305,00	718035,00	772951,25	840467,21	8981467,80
Tienda El Fundador.	1175700,00	1327692,50	1363173,75	1263596,25	1292817,53	1348744,10	1393723,01	1450559,43	1364402,16	1423744,10	1450442,00	1475237,56	16329832,38
El Embajador	1344227,50	1502303,75	1583073,75	1485200,00	1476399,84	1489247,85	1510104,48	1534246,83	1356750,00	1473026,50	1477655,00	1591429,81	17823665,30
Salon Juvenil	736387,50	678887,50	730012,50	691387,50	738030,50	735381,68	738044,80	789516,73	760381,68	698715,54	763250,00	821809,50	8881805,41
Madame Dudot	346501,25	409310,00	479150,00	454558,75	456363,75	379488,75	464363,75	490261,25	454963,75	417463,75	480290,00	476363,75	5309078,75
Liquidadora boulevard	114088,75	96672,50	92463,75	177213,10	127117,60	127117,60	102284,26	103053,90	77679,28	114556,70	100412,25	101210,21	1333869,90
<b>Total</b>	<b>17845082,08</b>	<b>18358072,50</b>	<b>18512183,75</b>	<b>17640603,00</b>	<b>17550148,39</b>	<b>19718799,04</b>	<b>20022420,75</b>	<b>20218348,59</b>	<b>19439741,21</b>	<b>19499730,75</b>	<b>20277117,22</b>	<b>20917752,65</b>	<b>229999999,92</b>

Anexo 52: Continuación.

PLAN DE COSTOS 2021														
TIENDA	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	IC 2021
Galería Jagua.	341156,68	342529,19	95036,36	358575,59	316148,45	420883,46	479621,89	476341,89	440700,71	430283,30	444329,25	448809,75	4594416,53	0,487
Punto Perfumería Jagua.	169762,50	350072,57	50061,11	339873,83	308000,00	348100,00	382325,00	378085,00	378120,00	375020,00	376260,00	392055,00	3847735,01	0,531
Los Delfines	67670,59	61280,66	14477,78	56429,54	54723,86	116873,75	129081,25	118523,61	71362,50	77602,50	86383,03	86787,71	941196,79	0,499
Tienda Rancho Luna.	278146,88	271570,09	99133,02	264697,05	279969,86	345335,26	390536,35	441291,53	347735,26	343894,01	354938,81	405333,38	3822581,51	0,481
Tienda Pasacaballo.	190396,20	177051,20	47814,40	173791,33	205693,32	265940,27	330552,89	317220,16	257391,96	268391,96	308882,26	308882,26	2852008,22	0,483
Tienda La Princesa ( Fluna)	80203,26	77074,66	20238,91	75184,99	69660,58	93998,52	153965,36	155169,17	96759,52	104733,47	116954,94	115480,04	1159423,42	0,485
Tienda Villa yaguanabo	48661,86	43364,14	12403,87	52156,75	53627,99	83390,08	85801,53	77643,67	81056,68	81409,48	64468,28	66802,54	750786,84	0,480
Mercado Punta Gorda	2445256,97	2665366,73	872461,11	2117122,77	2210150,47	2901892,57	3008634,19	2989281,41	2985722,69	3048778,63	3017269,49	3045367,67	31307304,71	0,566
Tienda Aguada.	806992,24	908714,47	109367,07	664706,41	625705,51	913104,73	888926,13	978320,13	885539,49	921591,83	899530,25	918825,45	9521323,70	0,505
Punto Tabaco Aguada.	52880,19	52723,31	16055,83	57296,33	48621,15	67015,00	73825,00	83637,50	81329,06	80880,42	97965,56	102365,56	814594,90	0,385
Mercado Nueva Isla	1030163,10	1247438,65	539386,50	958507,51	957343,34	1341812,50	1190687,50	1324212,50	1503113,75	1514287,50	1488800,00	1364787,50	14460540,35	0,562
Peletería Siglo XXI.	257749,59	297644,52	58011,04	275713,42	300870,00	413085,53	427962,50	474720,00	453166,03	463100,00	472955,00	439020,00	4333997,62	0,515
Tienda La Perla	294344,73	418020,63	67549,69	307135,82	376375,76	530329,25	529727,25	564032,85	484400,00	515650,00	573535,00	572389,15	5233490,12	0,518
El Gallo Multimarcas	200729,76	429000,00	30000,00	202500,00	263000,00	457500,00	544000,00	348000,00	474545,45	320000,00	512000,00	527000,00	4308275,22	0,557
El Gallo Adidas	223033,07	350000,00	30000,00	215000,00	246000,00	360000,00	400000,00	388000,00	322875,00	310000,00	353625,00	418500,00	3617033,07	0,536
Record	296489,41	316528,93	74155,43	324754,98	319581,15	471703,62	536537,72	498436,55	463355,75	476895,25	504906,85	564741,23	4848086,88	0,540
Tienda El Fundador.	434823,51	497499,58	142466,78	488098,70	478101,81	674834,07	714814,69	756203,67	690952,41	730864,07	745613,13	745621,93	7099894,36	0,435
El Embajador	488248,91	546672,15	132658,01	520356,74	508244,56	673510,19	690075,99	691950,71	610110,56	688863,28	651382,67	682256,67	6884330,43	0,386
Salon Juvenil	295339,25	272259,29	83520,00	302170,25	321712,17	447887,87	458294,20	489856,33	471137,87	434071,52	472537,50	500097,42	4548883,68	0,512
Madame Dudot	139174,96	167796,74	86205,69	197612,53	201604,35	203993,91	263703,91	278143,10	254637,91	236562,91	270245,56	264953,91	2564635,49	0,483
liquidadora boulevard	225105,76	73357,34	26190,50	229899,04	48374,73	85848,48	194797,61	206560,72	181556,27	254137,41	146441,57	193726,25	1865995,69	1,399
<b>Total</b>	<b>8366329,40</b>	<b>9565964,85</b>	<b>2607193,11</b>	<b>8181583,59</b>	<b>8193509,07</b>	<b>11217039,07</b>	<b>11873870,94</b>	<b>12035630,50</b>	<b>11535568,87</b>	<b>11677017,54</b>	<b>11959024,17</b>	<b>12163803,42</b>	<b>119376534,53</b>	<b>0,519</b>
IC	0,4688	0,5211	0,1408	0,4638	0,4669	0,5689	0,5930	0,5953	0,5934	0,5988	0,5898	0,5815	0,5190	

**Anexo 53:** Relación objetivos e indicadores de gestión correspondientes para su evaluación. **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivo	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Unidad de medida	Meta esperada	
				2021	2022
Elevar las ventas en más de un 12 % para el año 2021 y en un 2.5% el año 2022, respecto a igual período del año anterior.	Incremento en ventas (CUP)	$[(\text{Ventas período actual} - \text{Ventas período anterior}) / \text{Ventas período anterior}] * 100$	%	$\geq 12$	$\geq 2,5$
Lograr utilidades del orden del 34-37 centavos por peso de ingresos, en el año.	Rentabilidad económica sobre los ingresos	Utilidad antes de impuestos / Total de ingresos	centavos	$34 \leq Rnt \leq 37$	$34 \leq Rnt \leq 37$
Potenciar y diversificar el producto-servicio.	Cumplimiento de la mezcla de marketing	Cantidad de acciones cumplidas / Cantidad de acciones planificadas *100	%	100	100
Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes mayor igual al 90%.	Nivel de satisfacción	Nota: Resultado de la encuesta para la medición de la satisfacción del cliente.	%	$\geq 90$	$\geq 90$
Alcanzar en las ventas más del 50% de participación de los productos nacionales.	Participación nacional en ventas	Ventas totales / Ventas de producción nacional *100	%	$\geq 50$	$\geq 50$
Gestionar de forma eficiente los inventarios para alcanzar una rotación mayor de 2.5 veces en el año.	Rotación de inventario	$365 / [(\text{Importe de inventario al costo} / (\text{Ventas al costo acumulada} / \text{Cantidad de días Naturales}))]$	veces	$\geq 2,5$	$\geq 2,5$

**Anexo 54:** Plan de control para el seguimiento del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

¿Qué?	¿Quién?	¿Cómo?	¿Por qué?	¿Dónde?	¿Cuándo?
Evaluar los resultados de los principales indicadores comerciales, financieros y satisfacción del cliente.	Subdirectora Comercial, Jefes de Departamentos Comerciales, Especialista B en Calidad, Subdirector Económico Financiero	A partir del análisis de indicadores del proceso comercial, económico financiero a nivel de tienda, departamento y sucursal. A partir de la evaluación de las encuestas aplicadas.	Para mantener el control a los indicadores que permitan detectar no conformidades y tomar las acciones correctivas necesarias en un corto período de tiempo.	Consejos de Dirección.	Mensual. Trimestral. Anual.
Realizar el seguimiento a las acciones planificadas y el alcance de los objetivos del plan.	Subdirectora Comercial. Especialista Comercial.	A partir del análisis de los indicadores establecidos por objetivo y el chequeo del programa de acción.	Para asegurar que la sucursal alcance las ventas, las utilidades y otras metas establecidas en su plan anual. Esto puede requerir modificar las formas de gestión del plan, los objetivos o estrategias.	Informe comercial. Evaluación de la eficacia del proceso comercial. Revisión por la Dirección.	Trimestral. Anual.
Evaluar el desempeño del marketing en la sucursal.	Subdirectora Comercial. Especialista Comercial.	Aplicar el método de control estratégico: Auditoría de marketing.	Para evaluar los resultados de la gestión comercial de la sucursal durante el período planificado y medir el alcance de los objetivos. Se requiere observar si las estrategias básicas de la compañía se ajustan bien a su entorno, por tanto aprovechar las oportunidades.	Gestión Comercial.	Enero/2023

**Anexo 55:** Resumen ejecutivo del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal. **Fuente:** Elaboración propia.

**Resumen ejecutivo:**

Se presenta el Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos por la necesidad de la planeación estratégica de la gestión comercial como consecuencia de los cambios actuales en el entorno, la incidencia de la Pandemia Covid 19, que traen consigo la presencia de un mercado cada vez más exigente, amenazas que influyen en el logro de las metas de la sucursal, oportunidades que al minimizar las debilidades permitan garantizar el cumplimiento de las metas de la sucursal.

El impacto de la Covid 19, sumado al bloqueo económico financiero, ha repercutido en el deterioro de los indicadores económicos al cierre del 2020. La sucursal mantenía un crecimiento estable de los indicadores al cierre del 2019, con un incremento en ingresos de un 2.6% y un 0.7% en utilidades con respecto al 2018, decreciendo ambos indicadores en el 2020 como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1:** Comportamiento de los indicadores económicos de la Sucursal Comercial Caracol en el período 2018 al 2020, (en miles de CUC). **Fuente:** Elaboración propia.

Indicadores	2020			Var. R20/R19 (%)	2019			Var. R19/R18 (%)	2018		
	Plan	Real	% Cump.		Plan	Real	% Cump		Plan	Real	% Cump
Ingresos.	7013.2	8679.9	123	90.0	9420.0	9636.2	102.3	102.6	9000.0	9386.8	104.3
Costos de Venta	4153.4	4989.7	120	92.0	5290.0	5435.2	102.7	103.2	5056.1	5266.8	104.2
Utilidades.	2385.2	3265.8	136	88,6	3614.7	3683.5	101.9	100.6	3472.4	3659.7	105.4
Total de Gastos	4745.2	4243.4	89.4	71,3	5805.3	5952.7	102.5	103,9	5527.6	5727.1	103.6

A partir de lo anterior, el objetivo del diseño e implementación del Plan de Marketing para la Sucursal es alcanzar indicadores de gestión favorables, con elevados niveles de satisfacción de los clientes, enfatizando en la personalización y diversificación de nuestros productos y servicios. Se prevé su implementación para 2 años (2021-2022), en el que se pretende potenciar las ventas y satisfacción de los clientes integrando las estrategias de marketing.

Este plan se desarrolla sobre la base de las directrices estratégicas de la organización, abarcando el objeto social, la misión, la visión, los valores compartidos y los objetivos estratégicos. Aporta a la entidad información relevante sobre el mercado, producto, competencia, proveedores y otros elementos de interés para la gestión de la sucursal en un documento estructurado, potenciando el conocimiento sobre el proceso de marketing en el propio desarrollo del plan. Otorga al departamento comercial de una herramienta para la planificación con compromisos claros sobre lo que va a hacer en el futuro y que sea coherente con la misión y la visión de la empresa.

**Anexo 56:** Certifico de entrenamiento interno al Consejo de Dirección, especialistas comerciales y grupos de expertos (presentación del Plan de Marketing Estratégico de la Sucursal) **Fuente:** Elaboración propia.



**Tipo de Actividad o Modalidad:** Taller.

**Fecha:** 2/04/2021

**Título del curso o entrenamiento:** Plan de marketing estratégico de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

**Profesor de curso o tutor de entrenamiento:** Ing. Yahiset Padrón Alfonso

**Título académico:** Ingeniero Industrial

**Horas/Clase:** 2 horas

**Estructura:**

**Sumario:**

1. Presentación del plan de marketing estratégico de la Sucursal Caracol Cienfuegos.

**Objetivos:**

1. Presentar el plan de marketing estratégico de la sucursal, informando los elementos relacionados con qué se quiere conseguir, cuándo y cómo.
2. Enfatizar en la importancia de su implementación.

**Estudiantes:**

- ↓ Especialistas Comerciales
- ↓ Cuadros y reservas relacionados con la Gestión Comercial.
- ↓ Integrantes del grupo de expertos.

Cordialmente

Lizandra Labrada Cal

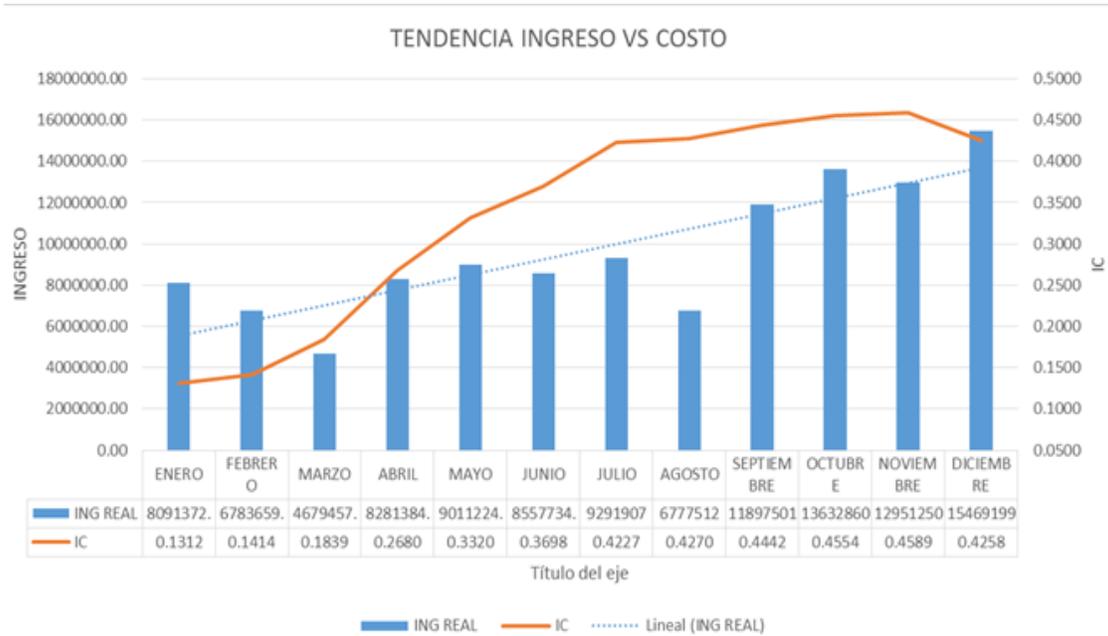
Subdirectora de Capital Humano



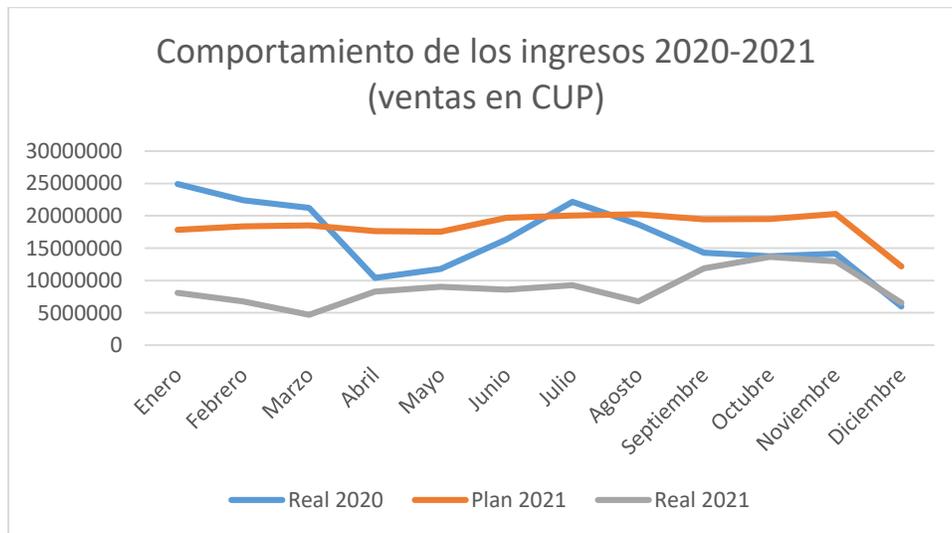
**Anexo 57:** Resumen de los resultados por objetivo según indicador de gestión (período anual) **Fuente:** Elaboración propia.

Objetivo	Nombre del indicador	Unidad de medida	2021	
			Meta esperada	Resultado
Elevar las ventas en más de un 1.5 % respecto a igual período del año anterior.	Incremento en ventas (CUP)	%	≥ 1,5	-44,7
Lograr utilidades del orden del 34-37 centavos por peso de ingresos, en el año.	Rentabilidad económica sobre los ingresos	centavos	34 ≤ Rnt ≤ 37	35
Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes mayor igual al 90%.	Nivel de satisfacción	%	≥ 90	96
Alcanzar en las ventas más del 50% de participación de los productos nacionales.	Participación nacional en ventas	%	≥ 50	54,6
Gestionar de forma eficiente los inventarios para alcanzar una rotación mayor de 2.5 veces en el año.	Rotación de inventario	veces	≥ 2,5	3,66
Potenciar y diversificar el producto-servicio.	Cumplimiento de la mezcla de marketing	%	100	84,7

**Anexo 58:** Comportamiento ingresos e índice de costo (IC) de la Sucursal por meses en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 1:** Comportamiento ingresos e índice de costo por meses del 2021.



**Figura 2:** Comportamiento de los ingresos 2020 y 2021 por meses (plan y real).

**Anexo 59:** Relación de compras de mercancías y ventas de importación y nacionales.

**Fuente:** Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

		<b>2021</b>
		<b>Acumulado</b>
<b>Sección I Total Compras</b>		<b>52.695.778,16</b>
<b>Importación</b>		<b>26.246.203,99</b>
<b>Nacional</b>		<b>26.449.574,17</b>
<b>De ello:</b>	- MINIL	2.451.096,11
	- MINAL	17.624.971,03
	- MINAGRI	5.749.063,99
	- MINBAS	0,00
	- SIME	0,00
	- OTROS	52.119,40
	- DISTRIBUIDORA	572.323,64
<b>RECIBIDO DE LA DISTRIBUIDORA</b>		<b>23.613.069,31</b>
	<b>Importación</b>	<b>23.040.745,67</b>
	<b>Nacional</b>	<b>572.323,64</b>
<b>COMPRADO POR LA EMPRESA</b>		<b>29.082.708,85</b>
	<b>Importación</b>	<b>3.205.458,32</b>
	<b>Nacional</b>	<b>25.877.250,53</b>
<b>De ello:</b>	- MINIL	<b>2.451.096,11</b>
	- MINAL	<b>17.624.971,03</b>
	- MINAGRI	<b>5.749.063,99</b>
	- MINBAS	<b>0,00</b>
	- SIME	<b>0,00</b>
	- OTROS	<b>52.119,40</b>
<b>Sección II Total Ventas</b>		<b>115.425.070,26</b>
Ventas Mercancías		<b>115.412.411,21</b>
Ventas Gastronómicas		
Ventas Combustibles y		
Otras Ventas		<b>12.659,05</b>
<b>De ello: Total de Ventas de producción</b>		<b>63.052.420,75</b>
De ello: Venta de		<b>63.052.420,75</b>
Ventas		

**% Participación  
Nacional Compras                    50%**

**% Participación  
Nacional Ventas                    55%**

**Anexo 60:** Comportamiento de los indicadores económicos año 2021. Fuente: Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

CONCEPTOS	CUP				
	ACUM			RELACIONES ACUM	
	REAL A ANT	PLAN	REAL	R-RAA	R-PLAN
TOTAL DE INGRESOS	8,679,884.78	230,007,999.93	115,938,898.80	1330%	50%
COSTO DE VENTA	4,989,748.87	119,376,534.53	42,102,130.74	844%	35%
TOTAL DE GASTOS	424,341.93	103,167,729.63	33,023,076.94	1074%	32%
COSTO + GASTOS	5,414,090.80	222,544,264.16	75,125,207.68	932%	34%
UTILIDADES	3,265,793.98	7,463,735.77	40,813,691.12	6255%	547%
COSTO/INGRESOS	57.49	51.90	36.31	63%	70%
GASTO/INGRESOS	4.89	44.85	28.48	583%	64%
COSTO + GASTOS/INGRESOS	62.38	96.76	64.80	104%	67%

Nota: Total de ingresos en moneda total.

<b>Razones de rentabilidad:</b>			
Rentabilidad económica sobre las ventas	Utilidad antes de impuestos	40,813,691.12	0.354
	Ventas netas	115,425,070.26	
Rentabilidad económica sobre los activos	Utilidad antes de impuestos	40,813,691.12	1.866
	Activos totales promedios	21,876,179.73	
Rentabilidad financiera	Utilidad antes de impuestos	40,813,691.12	1.423
	Financiamiento propio	28,678,030.77	

**Anexo 61:** Resultados del procesamiento de encuestas corporativas para la evaluación del ISG del cliente. Fuente: Elaboración propia a partir del informe de Calidad.

**Tabla 1:** Resumen de los resultados de la aplicación de la encuesta en el año 2021.

Sucursal Cienfuegos	Si	No	Xi	n	Ai
	Yes	No			
<b>Recibe la atención que usted merece</b>	1743	16	8731	1759	4,96
You receive the attention you deserve					
<b>Obtiene los productos que busca</b>	1531	228	7883	1759	4,48
You get the products you are looking for					
<b>Localiza fácilmente los productos</b>	1603	156	8171	1759	4,65
You find the products easily					
<b>Los precios se corresponden con la calidad</b>	1694	65	8535	1759	4,85
Prices relative to quality					
<b>Considera que la limpieza es buena</b>	1745	14	8739	1759	4,97
You consider that the shop is clean					
<b>El confort de la tienda es el esperado</b>	1750	9	8759	1759	4,98
You find the level as comfort you expected					
<b>TOTAL Sucursal Cienfuegos</b>			<b>ISG</b>		<b>4,81</b>
			<b>Nivel de satisfacción</b>		<b>96%</b>

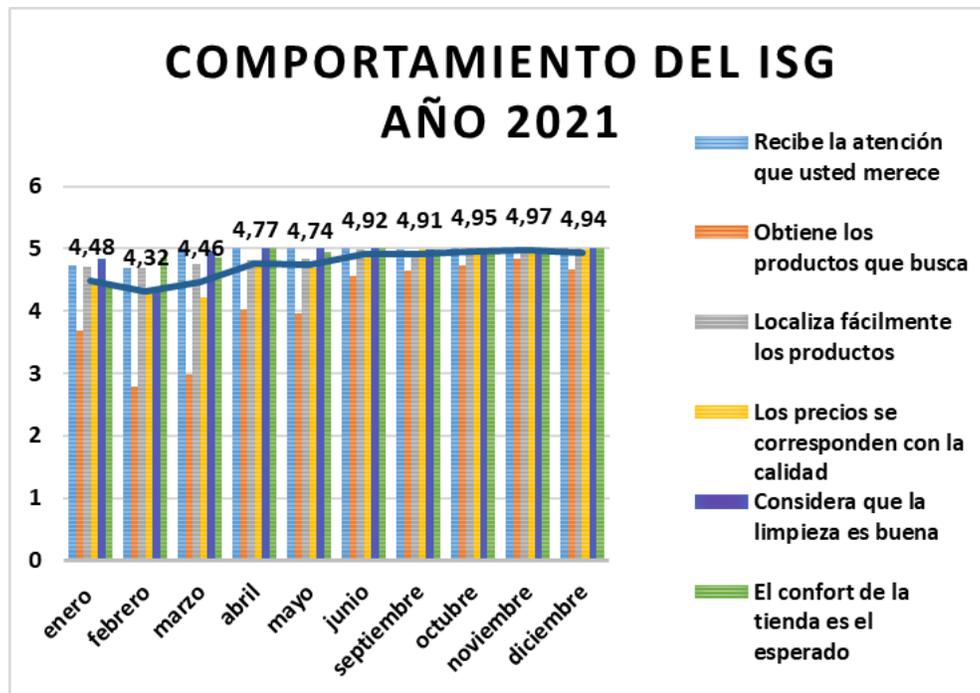


Figura 1: Comportamiento del ISG de las variables de la encuesta de calidad por meses.

**Anexo 62:** Resultados parciales obtenidos de la aplicación del programa de acción en el año 2021. **Fuente:** Elaboración propia.

Producto: De las 21 acciones planificadas en el período, se puede concluir que 16 acciones se cumplen en su totalidad para un 76%, el resto parcialmente y que corresponde a seguimiento continuo. Principales aspectos a resaltar:

Precio: De las 4 acciones planificadas en el período, se puede concluir que se cumplen en su totalidad, las mismas son de cumplimiento permanente por la importancia que conlleva esta actividad en la Dirección Comercial y en el Sistema de Protección al Consumidor.

Distribución: De las 5 acciones planificadas en el período, se puede concluir que 3 acciones se cumplen en su totalidad, el resto parcialmente y que corresponde a seguimiento continuo.

La dificultad se presenta en el abastecimiento y la falta de variedad de mercancía que se ha presentado en el período. Se logra la concertación de la contratación con las Agencias de Viajes posibilitando incluir nuevas ofertas para incrementar los ingresos.

Comunicación: De las 10 acciones planificadas en el período, se puede concluir se cumplen en su totalidad. En el período se trabajó en potenciar la imagen de las tiendas con la actualización de pegatinas de información, carteles, acciones de promoción en el punto de venta, principalmente en la preparación para la transición de las tiendas en MLC.

Personal: De las 6 acciones planificadas en el período, se puede concluir se cumplen en su totalidad. En sentido general los resultados fueron favorables a pesar de las adversidades generadas por la situación epidemiológica en el país, lo cual trajo consigo la implementación de medidas organizativas para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados. Además, se destaca el apoyo de trabajadores que incondicionalmente dieron el paso al frente en la zona roja y otras actividades de contingencia relacionadas con la mitigación del Covid-19.

En cuanto a la superación del personal, la sucursal cuenta con el plan de capacitación aprobado y conciliado con la Escuela de Hotelería y Turismo de Cienfuegos, a partir del diagnóstico de las necesidades de capacitación, proyectando acciones como entrenamiento y talleres extra plan según necesidades específicas y orientaciones, implementándose las nuevas técnicas de capacitación de modalidad a distancia.

Se convierte una plaza de Especialista Comercial a Especialista de Promoción y Comunicación subordinada al departamento Comercial, manteniendo el seguimiento y preparación del trabajador mediante videos conferencias de la Empresa Nacional.

**Anexo 63:** Imagen del reconocimiento en redes de la campaña Motivado en Cada Detalle.

**Fuente:** Elaboración propia.

 Delegación Territorial Mintur Cienfuegos  
22 de septiembre de 2021 · 🌐

Continuando con los resultados en el territorio Cienfuegos de la CAMPAÑA del MINTUR para su público interno "Motivado en cada detalle", en el trimestre ABRIL-JUNIO/2021 los premiados en la Categoría MEJOR TRABAJADOR son:

Ilia Dania Curbelo Periaña, del Complejo Hotelero Jagua.  
Mabel Jiménez Díaz, de Caracol.  
y dos trabajadores de Palmares...

Hosmay Fradaga Artilles, del Restaurante "Los Helechos" del Nicho  
Antonio Ramos Curbelo, del Club Cienfuegos.

Ellos, al igual que la totalidad de los participantes, son referentes en sus instalaciones por sus iniciativas las que no solo son útiles y vitales en el desempeño del lugar donde laboran, sino que con la visualidad lograda en los medios digitales, se han convertido en transmisores de nuevas experiencias, de sus motivaciones, de elementos novedosos que puedan aportar dinamismo y sensibilidad, y marcar, a su vez, una diferencia en el servicio.

Felicidades a TODOS, incluso a los que se puedan sentir "Motivados" a participar en la Campaña a partir de este momento, pues la misma es para los trabajadores y construida por los trabajadores.

[#motivadosencadadetalle](#)

[#Cienfuegos](#)  
[#Cuba](#)





**Caracol**  
SUCURSAL CIENFUEGOS

