

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPÍRITUS  
JOSÉ MARTÍ PÉREZ**

**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**

**TESIS EN OPCIÓN AL título académico de MASTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Diseño e implementación del plan  
de marketing en la Filial del Fondo  
Cubano de Bienes Culturales en  
la Isla de la Juventud.**

**Autor: Lic. Arelis Casañola Quintana**

**Tutor: MSc. Luis Clarke Wright**

**Año 2007**

**Introducción**

En 1979 se crea la entidad cultural en Cuba Fondo de Bienes Culturales, encargado de la promoción de las Artes Plásticas y las Artesanías, a través de la gestión comercial. En 1983 cambia su denominación por Fondo Cubano de Bienes Culturales y posteriormente pasa a ser una institución subordinada al Consejo Nacional de las Artes Plásticas, incorporando a su actividad nuevas líneas de comercialización como las antigüedades, las artes decorativas, otros renglones dentro de las artesanías y el diseño ambiental.

Durante el año 2000 el Ministerio de Cultura decidió crear la Empresa Génesis, para la promoción y comercialización de las obras de un grupo de reconocidos artistas lo cual implicó que el Fondo Cubano de Bienes Culturales tuviera que ceder una parte significativa de su patrimonio.

No obstante a ello, las actividades que realiza el Fondo Cubano de Bienes Culturales rebasan el status de Institución cultural y se corresponde con las de una empresa, para lo cual no estaba del todo preparada, careciendo de una estructura idónea para asumir el nuevo reto de una empresa comercializadora y protagonista de las Artes Plásticas y de las Artesanías.

La Filial Isla de la Juventud transita por las mismas dificultades expuestas anteriormente y en el año 2000 tuvo que cubrir sus gastos con sus ingresos, reto para el que no estaba preparada, teniendo que ser capaz de promover la producción y la comercialización nacional e internacional de las artes plásticas y aplicadas, así como de los servicios asociados a las artes visuales, representa a los creadores asociados a la entidad, propicia la inserción de su obra en la vida cotidiana y genera fuentes de ingreso destinadas al financiamiento de la cultura. El área comercial ha tenido mucha fluctuación en su personal, que le ha impedido trazar una sólida estrategia de comercialización y en los últimos dos años se ha trabajado con un plan comercial, que no cubre las expectativas.

Es por ello que el presente trabajo pretende diseñar e implementar un plan de marketing que permita a la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales aumentar sus ventas y beneficios en las circunstancias actuales, en el que la competencia con las cadenas de tiendas Caracol pertenecientes al Ministerio del Turismo, con una mejor infraestructura y un mayor posicionamiento en el mercado al igual que ARTEX.SA es cada vez más intensa, siendo necesario emplear correctamente las distintas herramientas que este ofrece para alcanzar la necesaria presencia en el mercado.

La falta de un plan de marketing en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud no permite conocer los mercados de interés, en cuanto a distribución, producto, precio, demanda y comunicación teniendo en cuenta, los competidores, las necesidades, gustos y preferencias de los clientes para hacer una

mejor organización de la actividad comercial en función de aumentar las ventas de los productos y cumplir los planes propuestos. La situación problemática descrita anteriormente conduce al siguiente problema de investigación.

### **Problema científico**

¿Cómo contribuir a incrementar las ventas de los productos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud?

### **Objeto de estudio**

**Objeto de estudio teórico:** Plan de marketing y ventas.

**Objeto de estudio práctico:** Plan de marketing para la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud.

### **Objetivo general:**

Diseñar e implementar un plan de marketing que permita incrementar las ventas de los productos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud.

### **Objetivos específicos:**

1. Realizar una revisión y análisis bibliográfica sobre Plan de Marketing y ventas que permita construir el marco teórico - referencial de la investigación.
2. Proponer y fundamentar un procedimiento para diseñar el Plan de Marketing en organizaciones.
3. Diseñar el Plan de Marketing en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud.
4. Implementar el Plan de Marketing en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud.
5. Valorar la incidencia del diseño e implementación del Plan de Marketing en las ventas de los productos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla Juventud

Teniendo en cuenta los aspectos señalados anteriormente y en correspondencia con los mismos se plantea como **hipótesis de investigación** " Es posible aumentar las ventas de los productos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud con el diseño e implementación de un plan de marketing.

La **viabilidad** de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la empresa de contar con un plan de marketing que permita identificar los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades, la situación del mercado, para de esta forma

aumentar las ventas de los productos.

### **Tipos de investigación.**

**Exploratoria:** Este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema poco estudiado, el tema que se propone tratar no tiene precedentes investigativos en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud y su desconocimiento repercute de manera negativa en los resultados de la empresa.

**Descriptiva:** Especifica las propiedades más importantes del objeto o fenómeno de estudio, para el diseño del plan de marketing se realiza un diagnóstico donde se requiere la descripción de la situación del mercado, empresa y sus características.

**Correlacional:** Porque establece la relación entre el diseño e implementación del Plan de Marketing y las ventas.

### **Métodos y técnicas de investigación**

#### **Métodos Teóricos.**

Dentro de los principales métodos a utilizar en la tesis se encuentran:

**El método de inducción y deducción** a partir de ir de lo particular a lo general y viceversa, aplicando los elementos del marketing que recoge la bibliografía en plan.

**El método de Análisis y Síntesis** lo emplearemos a partir de la recolección de información, la revisión documental, diagnóstico, etc. Y con ello la elaboración del Proyecto Final.

Como **métodos empíricos**, utilizamos la **revisión documental** y se realizó un estudio de los documentos rectores de la entidad, resultados económicos y comerciales alcanzados hasta la fecha, para obtener conocimiento de sus actividades fundamentales.

También se emplea la **observación** en la red de tiendas; **la entrevista y el criterio de especialistas**, para obtener información que facilite la realización del diagnóstico y la **encuesta**, que permite conocer y evaluar los valores que comparte la organización.

De un total de 20 compañeros entre dirigentes y especialistas se entrevistaron 12 considerando el nivel de responsabilidad y conocimiento del tema objeto de la investigación.

Se aplicó una encuesta a 16 trabajadores entre cuadros, especialistas y obreros de un total de 48 trabajadores.

### **Justificación de la investigación**

El **valor teórico** de la investigación está dado por el análisis de la bibliografía sobre plan de marketing y del procedimiento para diseñar un plan de marketing y así

incrementar las ventas de los productos. El **valor metodológico** está en el procedimiento para el diseño e implementación de un plan de marketing general con las acciones específicas que posibilite incrementar las ventas de los productos en el mercado. El **valor práctico** se manifiesta en la implementación del Plan de Marketing propuesto en la Filial del Fondo Cubano de bienes Culturales. El **valor social** se manifiesta por el mejoramiento de las ventas y la obtención de mayores ingresos que pueden ser destinados a la población. El **valor económico** está dado por el incremento de los ingresos y beneficios debido al aumento de las ventas.

Las variables que se utilizan durante la investigación son:

Variable Dependiente: Ventas

Variable Independiente: Plan de marketing

### **Resultados esperados**

Después de implementada la investigación, es su propósito obtener los resultados siguientes:

- Diagnóstico de la situación actual, donde se incluya el mercado, precios, ventas, la valoración de sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para analizar la matriz DAFO.
- Obtención de un procedimiento para el diseño del plan de marketing.
- Diseño e implementación de un plan de marketing que abarque los mercados de la Filial para incrementar el nivel de ventas.

### **Estructura de la investigación**

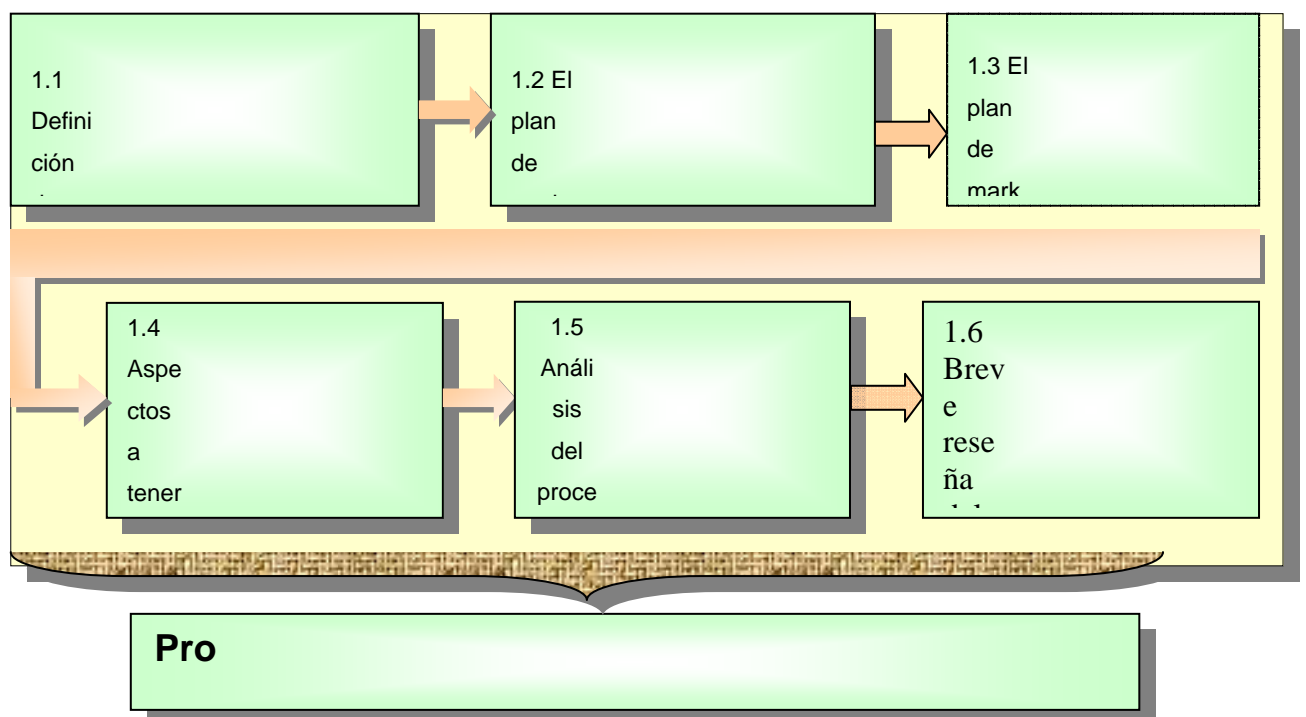
Para su presentación, esta Tesis de Maestría se estructuró de la forma siguiente: una introducción, donde se fundamenta el tema desarrollado, un capítulo I, que contiene, en lo fundamental el marco teórico-referencial de la investigación, un capítulo II, en el que se resume y explica un procedimiento de plan de marketing para mejorar las ventas en una organización, un capítulo III, donde se muestra el diseño y la aplicación en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales del plan de marketing, se desarrollan instrumentos metodológicos, un conjunto de conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Introducción**

En este capítulo el propósito fundamental es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, partiendo del análisis minucioso de la literatura, tanto nacional como

internacional, sobre los temas de marketing, definición, conceptualización y finalidad del plan de marketing, la planificación estratégica como soporte del plan de marketing. Se revisa y valora además las propuestas de los autores sobre la elaboración de un plan de marketing y se escoge el procedimiento a seguir para la investigación y diseño del plan de marketing. De esta forma se analiza el estado del arte de las dos variables de la investigación, y posteriormente se dedica un epígrafe para dejar constancia del estado de la práctica, donde se hace énfasis en el desarrollo y evolución de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud. Así como la problemática en torno a la comercialización de los productos y la carencia de un plan de marketing que le permita mejorar la misma. (Ver Figura 1.1)



**Figura 1.1: Hilo conductor para la elaboración del marco teórico – referencial de la investigación. (Fuente: Elaboración propia)**

### 1.1 Definición de marketing

- **Cruz R, I (1991).** Actitud creativa y planificada de la empresa orientada a satisfacer las necesidades de los clientes y del consumidor final partiendo de los medios disponibles con el fin de obtener un beneficio mutuo.

Actitud creativa: a lo largo de todos los procesos del marketing siempre hay un componente creativo muy importante.

Planificada: tiene mucha planificación y lógica.

Dirigida a satisfacer las necesidades del consumidor a partir de unos recursos escasos.

- **Fernández, G.A., Boular, L, F (1998).**Proceso social orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos de personas y organizaciones para la creación e intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad.
- **Peter F. Drucker (1975).** "Fabricad lo que podáis vender, antes que intentar vender lo que podáis fabricar". Quiere decir que primero tienes que conocer las necesidades del consumidor antes que intentar llevar a cabo prácticas indeseables que no dan resultado.
- **Levitt (1975).** "La venta está orientada hacia las necesidades del vendedor, el marketing hacia las del comprador. La venta se preocupa por la necesidad de convertir su producto en dinero líquido, el marketing por la satisfacción de necesidades del comprador y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega y finalmente su consumo".
- **Peter Drucke (1973).** El marketing se concibe como la empresa en su conjunto observada desde el punto de vista de sus resultados finales, es decir, desde el punto de vista del consumidor.
- Tal como afirman **Vázquez y Trespalacios (1994, pág. 39)**: "El objetivo es tratar de conocer las necesidades genéricas del consumidor o carencias básicas propias de la naturaleza y condición humana, analizar los deseos o formas en que cada individuo desea satisfacer una necesidad determinada, estimular la conversión de los deseos en demanda buscando fórmulas creativas para potenciar la voluntad de compra y evitar las restricciones del poder adquisitivo".

Por otro lado, desde un punto de vista dinámico el marketing se entiende como un proceso dirigido a la satisfacción del cliente mediante el desarrollo de la oferta adecuada a tal fin.

Desde un criterio temporal, se suelen distinguir dos dimensiones del marketing:

Marketing operativo (a corto plazo)

Marketing estratégico (a medio y largo plazo)

**Teniendo en cuenta los conceptos y definiciones de marketing dado por los diferentes autores, donde se coincide que lo más importante es la satisfacción del cliente o consumidor y las dos dimensiones de marketing que recogen, se define por la autora de este trabajo centrar el mismo en el marketing operativo (a corto plazo), para proponer el procedimiento de plan de marketing.**

### **1.1.1 Efectividad y filosofía de marketing**

La efectividad del marketing no se revela necesariamente a través de los resultados en ventas y beneficios. Los buenos resultados pueden deberse más a que la división se encuentre en lugar correcto y en el momento adecuado, que al desarrollo de una gestión efectiva de marketing. Mejoras en el marketing de dichas divisiones podrían mejorar aun los resultados. Otras divisiones, sin embargo, podrían tener pobres resultados, a pesar de una excelente planificación de marketing. Reemplazar a los actuales directores sólo empeoraría la situación.

La efectividad del marketing de una compañía o división se refleja por el grado en el que posee cinco atributos principales característicos a la orientación del marketing: Tiene sus orígenes en aquella lejana etapa de la humanidad en la que el hombre comienza a realizar intercambios para incrementar su bienestar. Desde este momento y al igual que ocurre con la mayoría de las ideas, ha ido evolucionando con el paso del tiempo, configurándose en la actualidad como "un conjunto de actividades humanas, que, a través de los intercambios originados por el deseo de incrementar el bienestar o beneficio de las personas, permite obtener una mayor satisfacción del consumidor". En la mayoría de los textos clásicos de marketing se habla de la "filosofías de la administración de mercadotecnia", filosofía en el sentido de qué era lo más importante para los responsables de dirigir una organización.

La filosofía marketing postula algo diametralmente distinto a las filosofías anteriores. Lo importante es el consumidor, pues son los consumidores quienes determinan si van a comprar un producto. Comprarán aquella marca que mejor satisfaga sus necesidades. Luego la institución debe adaptarse a las necesidades de los consumidores, a las necesidades del mercado, como condición para poder alcanzar sus propios objetivos. En suma, lo más importante es concentrarse en las necesidades de los consumidores, y satisfacerlas de un modo más efectivo (mejor satisfacción por el mismo precio) o más eficaz (la misma satisfacción pero a un precio menor).



Esta se basa en cuatro pilares fundamentales: definición del mercado, orientación al cliente, coordinación del marketing y rentabilidad.

**Definición del mercado:** Ninguna compañía puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades. Incluso tampoco puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso. Las instituciones tienen que definir su público objetivo cuidadosamente, estas aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo. **(Kotler, 1996)**

**Orientación al cliente:** Una compañía puede haber definido su mercado cuidadosamente, sin embargo, fallar en su orientación al consumidor. La orientación al cliente requiere que la institución defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la institución. Cada producto presenta múltiples aspectos que la dirección no puede conocer sin investigar al consumidor potencial. El objetivo, después de todo, es vender a través de la satisfacción de las necesidades del cliente. **(Kotler, 1996).**

**Coordinación de marketing:** Significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de marketing (ventas, publicidad, gestión de productos, e investigación de marketing) deben estar coordinadas entre ellas. Estas funciones de marketing deben coordinarse desde el punto de vista del consumidor. En segundo lugar, el departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento aislado; solo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes. **(Kotler, 1996).**

**Rentabilidad:** El propósito de la filosofía marketing es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. En el caso de empresas privadas consiste en maximizar el beneficio y en las organizaciones no lucrativas, es sobrevivir y atraer fondos suficientes para poder desarrollar bien su trabajo. Así pues, el objetivo no es ya el beneficio por el beneficio, sino alcanzarlo como una consecuencia del trabajo bien hecho. Las instituciones hacen dinero satisfaciendo las necesidades de los consumidores mejor que la competencia.

Las cinco fuerzas de **Porter (1986) Anexo 1** son fuerzas que afectan la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento sofisticado de las cinco fuerzas y de sus efectos sobre el sector proporciona una visión clara de la rentabilidad total y del potencial futuro para la rentabilidad.

Solo pocas empresas poseen un verdadero enfoque hacia el mercado y hacia el cliente. Un grupo mucho más numeroso de compañías poseen un enfoque de ventas, un enfoque de producto o se conducen por los avances tecnológicos. Estas empresas antes o después, sufrirán un shock en el mercado. Pueden perder un importante mercado, sufrir un descenso en el ritmo de crecimiento, ver disminuida su rentabilidad o enfrentarse a fuertes competidores. En alguna de ellas su Consejo de Administración no comprende realmente la filosofía del marketing y la confunde con tareas de promoción. Desean ventas para su compañía y desarrollan una publicidad agresiva, sin darse cuenta de que la promoción no tiene sentido si sus productos y precios no tienen valor para los clientes que constituyen su mercado objetivo.

Algunos Consejos simplifican en exceso la tarea de cambiar la filosofía de la institución. Comparten la opinión de que la realización de discursos que promuevan "trabajando para satisfacer al consumidor" y el desarrollo de seminarios destinados a la formación en marketing, son suficiente para producir los resultados deseados. Subestiman la resistencia al cambio, especialmente en ausencia de nuevos incentivos. Cuando los resultados no mejoran en el primer o segundo año, pierden la paciencia y vuelven su atención hacia otro lugar, como puede ser el enfoque hacia la producción.

### **1.1.2 La planificación en marketing.**

Concepto de Planificación.

El Plan de Marketing es el documento maestro, el libro de ruta que integra y coordina los diferentes instrumentos comerciales.

Ya que el marketing mix debe estar en función de los objetivos que se plantea la organización, tenemos que fijar estos primero. Para ello hay que llevar a cabo un análisis de la situación del mercado, de la competencia y de la propia organización.

Lo importante de la planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación de marketing. Este conduce al equipo planificador a una reflexión estratégica y esta a un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad de la institución, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes. Para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de marketing llevan a cabo un proceso de marketing que **Kotler (1997)** define de la siguiente forma: "El proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda del objetivo público, diseño de las estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control de los esfuerzos de marketing."

Según **Hooley, G.J y Savedera (1995)** se puede definir "la planificación de marketing como el proceso continuo de estableciendo de objetivos, a partir del análisis de la

situación interna y externa de la institución, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y asignación entre las diferentes variables del marketing".

Esta es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la institución. Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de dirección de la institución, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o a nivel de producto. A nivel global o corporativo la planificación se centra en el estudio de los fines, y de los objetivos de la institución mientras a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de información necesaria para todo el proceso. De esta forma, la dirección de la institución decidirá los productos y mercados en los que va a operar y las decisiones de invertir o reducir la participación en cada uno de ellos. Mientras tanto a nivel funcional será la división de marketing la que aporte los análisis sobre los mercados y la competencia, elabore las estrategias y los planes necesarios para obtener los objetivos fijados.

La planificación comprende cualquier proceso de previsión organizada de acciones futuras dentro del ámbito del amplio espectro de posibilidades concernientes con el marketing; por lo que se puede decir que es un ejercicio de análisis y reflexión en el que intervienen múltiples factores, no solo económicos, sino también de índole social, ambiental, políticos, entre otros.

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

- Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la empresa cuente con un "foro" en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumenta la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos.
- Contar con un "fondo" de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.

- Coordinar el proceso de decisión de la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos e incompatibilidades y permitir el seguimiento de acciones emprendidas.
- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como utilizar un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta de futuro en el seno del equipo directivo.
- Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, pues el Plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la empresa y un soporte a su movilización.
- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas y exponer el discurso estratégico de la empresa tanto en el interior como en el exterior de la misma.
- Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la información y la capacidad de juzgar en consecuencia.

Las instituciones necesitan continuamente mejorar los resultados de su Cuenta de Explotación, lo que se consigue, normalmente, de sólo dos maneras ortodoxas: Aumentar el margen (diferencia entre coste variable unitario y precio de venta), o aumentando las ventas, para disponer de más márgenes.

Muchos planes mueren o se abandonan a pesar de estar en sus estados iniciales. El número de abandonos en el proceso de planificación a medio y largo plazo no es, por sí sólo, un signo de que el proceso sea ineficaz; pero tampoco de que sea válido.

La medida de eficacia del proceso es el grado de instrumentalidad real que ofrece al proceso de Dirección. En cambio, se puede decir que un proceso de dirección en el que el número de planes empezados sea escaso es, en sí mismo, un proceso pobre y de débil grado de eficacia: lo que puede faltar en este caso es el aspecto innovador.

Aunque ya se conocen algunos de los beneficios de la Planificación de Marketing se procederá a resumir algunas ventajas que ofrece para cualquier entidad una planificación vista integralmente desde el enfoque de la mercadotecnia, respecto a otros enfoques y/o formas de accionar. Por lo que la misma. **(J. Saíns, 1995).**

- Asegura la toma de decisiones comerciales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios de la mercadotecnia.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherente con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing, eliminando de esta forma el confucionismo y las falsas interpretaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellas secciones de la empresa que se ven involucradas.
- Al haber fijado objetivos y metas comerciales y de marketing concretas la empresa cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial y para medir el progreso de la corporación en el campo comercial y de marketing, la adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- Dado que al igual que ocurre con el resto de los planes el de marketing se actualiza anualmente añadiendo un año más anterior al período de planificación (planificación rodante), la empresa contará con un historial de las políticas y planes de marketing adoptados, aún en el caso de que se de gran rotación entre el personal calificado del departamento de marketing. Esto garantiza a su vez una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- En caso de que la empresa cuente con planes de rango mayor (estratégicos), el plan de marketing constituirá un elemento puente entre la planificación corporativa y la planificación de la actividad de ventas.

**De todo lo planteado por los autores sobre planificación en marketing, la autora de este trabajo coincide con Kotler, cuando plantea que el proceso de marketing**

**comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda del objetivo público, diseño de las estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control de los esfuerzos de marketing.**

## **1.2 El plan de marketing**

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. **Miguel Ángel Aguirre** plantea que "un plan de marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente. El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Además, no podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la institución (Finanzas, producción, calidad, personal)". (**Ángel Aguirre. Miguel, 2002**).

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

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

Todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia

el objetivo. "Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbró continuamente a la acción" (**Peter F. Drucker, 2000**). Es necesario disponer de un método adecuado de formulación continua de planes, es decir, de explicación y detalle progresivo de cada plan que permita la necesaria autonomía a las personas más próximas al desarrollo de las operaciones; formulando criterios para la revisión del plan según se aproxime o no el desarrollo de las operaciones a la consecución de los objetivos fijados.

Por otra parte un autor español **Sanz de la Tajada** dice que es "el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto". (**S. De la Tajada, 1993**).

**De acuerdo con las consultas bibliográficas realizadas, la autora de este trabajo resume que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales, las cuales enuncia a continuación:**

- **Es un documento escrito (formal).**
- **Tiene un contenido sistematizado y estructurado.**
- **Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.**
- **Debe detallar acciones específicas de marketing.**
- **Está dirigido a obtener objetivos específicos.**
- **Es válido para un periodo de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica.**
- **Tiene que estar relacionado con el resto de las áreas de la empresa.**

Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan, teniendo en cuenta que condicionarán el futuro de la empresa al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que se debe emplear para ello, qué personal se debe destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos se debe disponer. Sin un plan de marketing nunca se sabe cómo alcanzar los resultados de la empresa, y por tanto, se está expuesto a las convulsiones del mercado.

Las políticas comerciales tienen que ser coordinadas e integradas en programas de acción específicos que permitan la consecución de los objetivos propuestos.

El plan de marketing supone la elaboración de un documento escrito que sirve de instrumento de comunicación, reflexión y control.

Implica por tanto, la elaboración del plan de marketing la participación de numerosas personas de la organización y un amplio proceso de discusión y coordinación.

La toma de decisiones por anticipado se plasma en un documento de trabajo que facilita la coordinación.

De especial relevancia es la asignación de responsabilidades a las diferentes acciones previstas, el reparto de tareas de forma que exista una eficacia y coordinación entre todos los elementos de la organización.

El plan de marketing debe tomar en consideración la cultura empresarial y la planificación de los recursos humanos, su selección, formación, motivación y organización. Por último, el plan fija la forma en que se van a medir los resultados y efectuar el seguimiento y control de la ejecución del plan. Una vez puestas en marcha las acciones previstas, en el plan se miden los resultados y se comparan con los objetivos comerciales previstos. La diferencia entre los resultados medidos y los objetivos representan las desviaciones positivas o negativas con respecto a las previsiones. Las desviaciones, especialmente las significativas, requieren una explicación y el estudio de medidas correctoras.

En definitiva, un buen sistema de control permite:

- Revelar las variaciones respecto a los resultados previstos y tomar las medidas correctoras.
- Identifica las zonas y áreas problemáticas.



- Suministra información para mejorar en sucesivas ocasiones la toma de decisiones.
- Es un elemento esencial en el sistema de motivación, control y remuneración del personal.
- Facilita la información y gestión de los directivos.
- Conseguir que toda la organización se oriente al cliente.
- El entorno cambiante y fuertemente competitivo de las empresas requiere de éstas una orientación al mercado. Todos en la empresa tienen que ser conscientes de que la rentabilidad de la empresa y su supervivencia depende de los clientes. Todos los empleados necesitan estar inmersos en la tarea de construir relaciones con los clientes.

La orientación al mercado debe guiar la actuación de los responsables de marketing, siendo especialmente relevante los factores vinculados a la velocidad en la recogida y diseminación de la información sobre el entorno, relacionados con la capacidad para operar con rapidez en mercados en continuo cambio.

La orientación al mercado supone, llevar a toda la organización, información sobre los clientes actuales, potenciales y competidores, que todos los departamentos participen en la toma de decisiones e inculcar un sentido de compromiso hacia un servicio impecable a los mercados de la empresa.

Es necesario el análisis conjunto de las oportunidades, de forma que los individuos de los distintos departamentos compartan ideas y colaboren en la búsqueda de soluciones, potenciando la acción conjunta.

Cuando se refuerzan las relaciones, la comunicación resulta más efectiva, la coordinación más fuerte y el compromiso es mayor.

En el mismo sentido afirma **Regis McKenna (1994, pág. 79)**, que:

“El marketing es la integración de los clientes en el diseño, el desarrollo, la fabricación y los procesos de ventas de la compañía. Con el objeto de lograr una posición distintiva en cualquier industria, toda la compañía debe asumir la responsabilidad del marketing.”

Una verdadera estrategia de marketing de relación contiene cinco factores distintivos:

- Relación a largo plazo con el cliente: Se trata de maximizar el valor del cliente durante toda una larga relación con la empresa. El marketing de relación coloca la venta singular dentro del contexto más amplio de una relación global del cliente con la empresa.
- Flujo de comunicación en ambos sentidos: La empresa establece un sistema para comunicarse con los clientes y recibir sus sugerencias, consejos y quejas.

- Economías de conjunto: El marketing de relación se centra en ampliar las relaciones con sus clientes, en lugar de ampliar el número de clientes. Las empresas se centran en los clientes más rentables y crean relaciones a largo plazo con ellos.
- Estrategias de adaptación: La organización tiene que contar con fuentes de información superiores para adaptarse al cambio del entorno y a los consumidores.
- Centrarse en la productividad del marketing: Se trata de evaluar la eficacia de las acciones de marketing mediante una base objetiva. En los últimos años, diversos autores han investigado y desarrollado un marketing específico que trata de conseguir que todo el personal de la empresa se oriente al cliente.

Es el denominado marketing interno, tiene la tarea de contratar, entrenar y motivar al personal para que sirva bien a los clientes.

El marketing interno opera como un proceso que pretende:

- Conseguir que todos los empleados de todos los niveles de la organización comprendan las diferentes actividades del negocio en el contexto de un entorno que apoye el conocimiento del cliente.
- Preparar y motivar a todos los empleados para actuar de una manera orientada al cliente. La satisfacción del cliente externo constituye el criterio más importante para la calidad del servicio que presta la organización.
- Pero el proporcionar un servicio de alto nivel al cliente externo no es posible, sin un personal altamente motivado, satisfecho e integrado.

**Hormigo Hernández y Martínez García-Tuñon (1996)** diseñan un método que permite conocer el grado de satisfacción del cliente interno basado en siete factores:

- Estructura, organización, objetivos: Mide el grado de conocimiento e involucración del cliente interno con los objetivos, políticas y estructura.
- Integración, cooperación: El grado de integración, ayuda a la cooperación entre los clientes internos.
- Responsabilidad, estilo de gestión: El grado de cordialidad, estilo de dirección, responsabilidad y autonomía.
- Evolución profesional, reconocimiento: La percepción de la retribución, reconocimiento y las expectativas de promoción y evolución profesional.

- Toma de decisiones: Evalúa las actitudes frente al riesgo y la calidad de la toma de decisiones.
- Seguridad, retos: Las condiciones de trabajo y el comportamiento del cliente interno frente a los retos.
- Desarrollo: El grado de satisfacción del cliente interno, aceptación del puesto de trabajo y autorrealización.

Mantener la relación entre la organización y el cliente.

El marketing no suele terminar cuando se realiza la venta, hay que tener presente que después de la venta, la relación entre la empresa y el consumidor debe continuar. La necesidad de mantener la fidelidad del cliente y conseguir una relación duradera es enfatizada por el marketing relacional.

El marketing relacional es un sistema de gestión de marketing que se esfuerza en crear una relación duradera y constructiva con los compradores, en contraste con el marketing tradicional donde la empresa tiene una óptica a más corto plazo.

En el marketing relacional el centro del beneficio es el cliente y atraer nuevos clientes es un objetivo intermedio.

El objetivo prioritario es el mantenimiento y desarrollo de los clientes existentes con el fin de crear una relación a largo plazo mutuamente rentable.

En este contexto es especialmente importante el análisis y gestión de la cartera de clientes.

### **1.2.1 Conceptualización del plan de marketing**

El plan de marketing de carácter estratégico permite realizar la función comercial con un enfoque de marketing empresarial, implica un compromiso para todos los directivos de movilizar y aprovechar al máximo los recursos internos necesarios y una responsabilidad de cumplir las acciones propuestas, tanto estratégicas, a largo plazo, como tácticas operativas, a corto plazo, a implementar para lograr los objetivos propuestos. Un plan de marketing es, un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto. El Plan de Marketing tiene dos cometidos: Interno y Externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería; en este prima el aspecto técnico, mientras que aquel es principalmente económico. Comparten ambos

el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un bosquejo, de una idea; en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar unos fines.

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

El plan de marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

Completitud: Lo que interesa está en el plan.

Buena Organización: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según **Cohen, William A (1990)**, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al plan de marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

El objetivo último del plan de empresa es concretar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a medio y largo plazo. Esto nos permitirá llegar a conclusiones y decidir si finalmente debe constituirse la empresa, asumiendo unos riesgos controlados, o si

debe desecharse la idea de negocio, evitando de esta manera un fracaso seguro. Tanto en uno como en otro caso, el plan de empresa habrá sido una herramienta de gran utilidad.

Internamente sirve para que los promotores reflexionen acerca de su idea inicial, le den forma y la estructuren con coherencia, evaluando todas las posibilidades. El hacerlo por escrito constituye un medio de reflexión. De esta forma, un estudio exhaustivo del proyecto permite saber la viabilidad del mismo, desde una perspectiva técnica, económica y jurídica.

Externamente, el plan de empresa es una carta de presentación de nuestro proyecto, útil a diversos niveles: obtener financiación, optar a posibles subvenciones, convencer a un posible socio para que participe, captar los primeros clientes.

El contenido del plan de marketing determina toda la actividad de marketing de la empresa. Por ello, su elaboración debe estar regida por la presencia de varias etapas que van desde la investigación y análisis de la información hasta el control de las acciones. La dirección del proceso debe centrarse por la Dirección Comercial en interacción directa con el Consejo de Dirección, involucrando a las áreas relevantes de la empresa y con el conocimiento de todos los trabajadores, a fin de conseguir que toda la organización, como sistema, esté en función de desarrollar la relación de intercambio, teniendo el mercado como centro de sus decisiones.

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

Existirá una completa estructura de responsabilidades: la marcha del proceso se realiza a través de toda la organización, siendo las líneas de su estructura y responsabilidades una flecha ascendente.

Debe derivar de la contrastación de la realidad con la estrategia: la planificación contiene inmersa una esencia a la que no siempre se le presta la atención suficiente: el análisis de prioridades. No sólo es preciso decir cuáles son los objetivos, sino también cuáles son los más importantes. La capacidad de analizar y decidir sobre prioridades es la condición base de la planificación.

Vinculado al tiempo: conviene descubrir los objetivos dentro del tiempo. Hay que hacerlo mientras hay plazo para expresarlos adecuadamente, definir la acción conducente a ellos y aplicar los recursos a esta acción.

El plan de marketing es la herramienta más eficaz para aumentar las ventas. Consiste en definir qué y cómo se ha de vender y en qué cantidades; a cuáles precios y a quiénes se les venderá; dónde y cuándo se les venderá; a través de cuáles canales o circuitos de distribución y contando con limitados medios de apoyo, asignar a las personas responsables la autoridad necesaria para cumplir estos objetivos y alcanzar un beneficio determinado; es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una institución en el campo del marketing para un período de tiempo determinado. Representa una guía de navegación que permite responder a las dos últimas grandes preguntas: ¿Cómo lo vamos a hacer?, y ¿Cómo saber que lo estamos haciendo bien? Normalmente, un buen plan de marketing lleva incorporados la Auditoria de Marketing o Marketing Audit; el Marketing Estratégico y el Marketing Mix.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces debe:

Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la institución.

Señalar como penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.

Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionaran el futuro de la institución al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

**Se puede decir entonces que el plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello se debe conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.**

El plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras éste es la idea, aquel constituye la acción que materializa tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a la ecuación más efectiva de la relación de intercambio que se establece. El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial. Por lo tanto la planificación

comercial tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización.

**Se coincide con Cohen, Wuillians A, en que el plan de marketing anual aplicado a productos ya existentes en el mercado, donde la revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en lo cotidiano de la empresa, además en las condiciones económicas financieras en que se desempeña la empresa, es necesaria la revisión sistemática del plan para adaptarlo a las condiciones que se presenten.**

### **1.2.2 Finalidad del Plan de Marketing**

En los siguientes ítems's se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente esta sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y cómo encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Captación de recursos: De hecho, es para lo que se usa el Plan de Marketing en la mayoría de las ocasiones.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan

dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.

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

### **1.2.3 La planificación del plan de marketing**

El plan de marketing, como proceso de análisis y de documentación, es una herramienta tan útil como poco utilizada en las pequeñas y medianas empresas. La mayor parte de las empresas tienen bastante claro los mercados en los que compiten, conocen a sus clientes y controlan los instrumentos de marketing que vienen utilizando. En ese sentido, piensan que el trabajo de formalización de un plan de marketing tiene poco que aportarles en relación al tiempo destinado a elaborarlo.

Razones por las cuales una empresa debe reflexionar sobre su marketing y asumir una cierta disciplina para documentar ese trabajo.

- Es bueno para el personal del departamento de marketing o comercial que, por un lado, al participar en este proceso de reflexión adquiere conciencia de su aporte a los resultados de la empresa y, por otro lado, con el instrumento elaborado, dispone de guías para dirigir sus esfuerzos y mecanismos de evaluación de resultados, que comprende y asume más fácilmente.
- La organización conoce mejor la aportación del departamento de marketing o comercial al negocio, lo que ayuda a que los contactos con los clientes y mercados que mantiene el personal de otros departamentos sirvan para apoyar sus funciones.
- Una herramienta de coherencia en la toma de decisiones de marketing a lo largo del tiempo.
- Ahorra mucho tiempo en los procesos de formación de nuevo personal directivo en la empresa y del propio departamento de marketing, al ser un instrumento privilegiado para el conocimiento de la empresa.
- Algo parecido podemos decir en relación a la contratación de proveedores externos de servicios de marketing y de consultoría, cuya eficacia parte de un



buen conocimiento de la empresa. La documentación del plan de marketing debe formar parte del briefing que les entregamos.

- Es una ocasión de las que se presentan muy pocas veces para reflexionar sobre la forma en que se hacen las cosas, posiblemente desde hace mucho tiempo. Es posible que vengamos haciendo las cosas bien, pero si es así, que sea porque de vez en cuando nos paramos a pensar si siguen teniendo vigencia, y no por inercia.
- Una ocasión para juntarse en un clima propicio para generar ideas.
- Una ocasión para hablar con rigor del mercado y de la competencia. Si queremos profundizar en este tipo de análisis, porque lo consideramos necesario, tendremos que dedicar tiempo.
- Enriquecimiento. Aunque un plan de marketing es un instrumento que perfectamente podemos trabajar y documentar desde dentro de la empresa, en alguna fase podemos apoyarnos en personal externo que enriquezca nuestro trabajo con alguna aportación metodológica, estratégica o nos muestre la forma de usar instrumentos de marketing con los que no estamos habituados.

Según **Ramón Anaños (2005)**, Un plan de marketing es una base para trabajar eficazmente cada año en la planificación y presupuesto de acciones.

### **1.3 El Plan de Marketing como soporte de la planificación estratégica**

Según **Kotler**. “se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación.”

Muchas de las más populares herramientas de la planificación estratégica proporcionan claros esquemas mentales, mediante los que los directivos pueden pensar sobre cuestiones y retos a los que se enfrentan en el nivel de estrategia de la institución. La visión con la utilización de estas herramientas era a menudo poderosa y podía desembocar en el desarrollo de una estrategia cuya siguiente aplicación podía afectar a muchas compañías y a las vidas de sus empleados. La decisión de dejar de invertir en una empresa subsidiaria de una industria no atractiva, por ejemplo, podía afectar las vidas de miles de personas. Como el nombre sugiere, la mayoría de las herramientas están dirigidas sólo a la estrategia y se preocupan poco de la ejecución. Las herramientas no dicen verdaderamente a los directivos cómo hacer nada. Esto, por supuesto no implica que no sean poderosas herramientas de dirección.

Simplemente, no siempre son herramientas que los directivos pueden utilizar bien a lo largo y ancho de la organización.

El hecho de que el marketing este vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se concede a cada una de ellas sea diferente, en un proceso de adaptación continuo.

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

En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas. Estos problemas son más agudos debido, principalmente, a su menor posibilidad de diversificación y a sus limitados recursos de gestión.

Así se va abriendo paso el concepto de marketing estratégico en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa. Especialmente en lo refiere a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas.

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

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

El plan de marketing estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a

medio y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción. La gestión del marketing estratégico ha sido descrita, etapa por etapa, y por tanto, es esta misma estructura la que seguiremos para elaborar el plan.

La gestión del marketing estratégico articula alrededor de seis preguntas claves. Las respuestas aportadas a estas preguntas van constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?
- ¿Cuál es la diversidad de productos – mercados y cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?
- ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos – mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?
- ¿Cuáles son las bazas de la empresa, su fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja detectada?
- ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adopta, y qué nivel de ambición estratégica selecciona para los productos- mercados que forman parte de la cantera de la empresa?
- ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del marketing operacional: producto, distribución, precio y comunicación?

### **1.3.1 Como elaborar un plan de marketing.**

Para elaborar un plan de marketing: basta tener clara la estructura de lo que se quiere conseguir para dirigir las sesiones de trabajo y el esquema de la documentación. En todo caso, el rigor y el nivel técnico del trabajo debe estar en proporción al tamaño de la empresa y los recursos de los que se dispone. O mejor aún, al tamaño de la empresa que se aspira tener.

Lo primero, en todo caso, es saber el ámbito de trabajo: Si se trata del plan de marketing de un producto, de una línea de productos, de un mercado, o de la totalidad de las actividades de la empresa. Cuanto más global sea el plan, mayor será el trabajo, ya que gran parte del análisis y la documentación deberá abrirse a cada producto o líneas de producto.

A modo de guía, se presenta un esquema básico de plan de marketing que puede servir a estos efectos según **Ramón Anaños (2005)**

1. Introducción. Qué pretendemos con el plan de marketing, la misión y los valores de la empresa.
2. Análisis de la situación. Trabajo de análisis y de investigación. Cuanto más riguroso y documentado esté, mucho mejor. Productos, mercados (tamaño, competencia...), distribución, finanzas (costes, márgenes...) Estrategia y objetivos. Es la parte que convierte a las declaraciones de principios y los análisis en líneas de trabajo concretas. Va de más genérico a más concreto: Estrategias de marketing, objetivos de marketing (objetivos de mercado: clientes, cuotas de mercado, penetración; objetivos promocionales: conocimiento de marca, comunicación, tráfico a tiendas, redención de acciones; otros objetivos: canal, investigación de mercado, desarrollo e imagen.) y objetivos financieros (ventas por clientes y canales, márgenes, rentabilidad, beneficios, ratios...).
3. Los programas de Marketing. Es el corazón del plan de marketing. Lo visto hasta ahora era para situarse ante el momento de la verdad. Se describe la posición exacta de partida y los cambios que queremos operar, según diferentes escenarios, en: Nuestra posición en el mercado, nuestra gama de productos, la promoción y la comunicación, la distribución, la política de precios y otros aspectos de nuestro marketing, como la atención al cliente o la investigación de mercado.
4. Presupuestos de marketing, política de seguimiento de resultados y plan de acción. El presupuesto, en rigor, debe incluir los análisis de retorno de la inversión que justifiquen los desembolsos propuestos para cada acción, de acuerdo a los criterios previamente definidos.

La Planificación Estratégica de Marketing ha sido definida por diferentes autores, cada uno de los cuales ha formulado su proceso o procedimiento de planificación, a continuación se exponen algunos de estos citados por (**Borroto, 2003**)

#### Procedimientos 1

- Auditoria de marketing.
- Investigación de marketing.
- Proyección.
- Control y Retroalimentación.

## Procedimiento 2.

- Análisis de la misión.
- Diagnostico de la actividad comercial (análisis interno y externo).
- Formulación de la visión.
- Determinación de los objetivos estratégicos de marketing.
- Diseño de la estrategia de marketing.
- Plan de acciones estratégicas de marketing.
- Control y seguimiento de las estrategias.

## Procedimiento 3.

- Resumen Ejecutivo: Presenta un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección.
- Análisis de la situación actual del mercado: Presenta datos relevantes del mercado, producto, competencia, distribución, y macroentorno.
- Análisis de amenazas y oportunidades: Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, y principales temas claves con los que se enfrenta el plan.
- Objetivos: Define los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficios.
- Estrategias de marketing: Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.
- Programas de acciones: Da respuestas a preguntas de este tipo: ¿Qué se hará?, ¿Quién lo hará?, ¿cuándo se hará?, ¿Cuánto costará?
- Plan de contingencias: Recoge las contingencias que presentan y no están recogidas dentro del plan de acciones.
- Declaración de beneficios y pérdidas esperadas: Predice los resultados financieros esperados del plan.
- Control: Indica como se controlará el plan.

## Procedimiento 4.

- El análisis: Para conocer la situación actual del negocio. En este se tiene en cuenta:
- Empresa.

- Variables incontrolables.
- Mercado.
- Producto.
- Precios.
- Distribución.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, como lo es en el cambiante mundo del marketing es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para ello es de vital importancia asegurar el éxito de las empresas hacer uso de técnicas y herramientas, una de ellas es llevar a cabo un estudio de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son: Competencia, canales de distribución, lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes así como dónde y como lo haremos.

Se intenta resumir aquellos aspectos básicos que son imprescindibles en la elaboración de un plan de marketing. Según **Abascal Rojas, Francisco (2001)**. Análisis interno y externo de la empresa, que debe desembocar en la realización de:

- Una matriz formada a su vez por cuatro submatrices: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definición y establecimiento de objetivos para los próximos períodos económicos, y que se deben lograr con la implantación del plan de marketing, básicamente.
- Planteamiento de estrategias comerciales, en el marco de las variables de marketing (producto, precio, distribución y comunicación), para dar respuesta a los objetivos definidos en la etapa anterior.
- Diseño pormenorizado de diferentes proyectos comerciales o planes de acción de duración más corta, y cuyos objetivos se sitúan en un nivel inferior a los objetivos del plan de marketing, con la finalidad de servir para el logro de estos últimos.

Los planes operativos donde la planificación concreta de los objetivos, acciones, estrategias y asignación de recursos para el período de un año, se le conoce como

plan de marketing operativo. Según **Enciclopedia de marketing (Colectivo de autores) 2006** y define las siguientes etapas para se realización 8 pasos.

- Diagnóstico.
- Objetivos generales.
- Solicitud de medios necesarios.
- Recursos realmente disponibles.
- Objetivos técnicamente alcanzables.
- Estudio de viabilidad para el logro de los objetivos.
- Ajuste de objetivos alcanzables.
- Ajuste de medios necesarios.

De todos los procedimientos propuestos, la autora hace un análisis para seleccionar aquellos pasos que se ajustan al procedimiento de plan de marketing que en esta investigación se va a desarrollar, determinando el siguiente: Resumen ejecutivo, análisis de la situación de la empresa, análisis de la DAFO, análisis del mercado, presupuesto, definición de objetivos, definición de estrategias, plan de acción, control.

### **1.3.2 Auditoria de marketing**

Se trata de una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones de una empresa, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento; es decir, examina todas las áreas de la compañía y averigua las oportunidades y amenazas, o lo que aún es más importante, indica las áreas de mejora sobre las que actuar para aumentar la rentabilidad de la empresa.

También se define como un examen completo, sistemático, independiente y periódico del entorno del marketing, objetivo, estrategias y actividades comerciales de una empresa o de una unidad de negocio, con la intención de determinar amenazas y oportunidades y recomendar un plan de acción tendente a mejorar sus actuaciones en materia de marketing.

Por esta razón, la auditoria de marketing debe ser un análisis que se realice de forma sistemática, objetiva e independiente, porque para que nos garantice su fiabilidad, sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa, es aconsejable que la auditoria se realice por consultores externos a la compañía.

La auditoria de marketing acostumbra a diferenciarse en seis partes:

**a) Auditoria de entorno:** Es el elemento de la auditoria del marketing que analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.

**b) Auditoria estratégica de marketing:** Se basa en revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluar cómo se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

**c) Auditoria de organización de marketing:** Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en práctica la estrategia necesaria par alcanzar los objetivos deseados.

**d) Auditoria de sistemas de marketing:** Elemento de la auditoria de marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

**e) Auditoria de productividad de marketing:** Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad del costo de los diferentes desembolsos en este área.

**f) Auditoria de funciones de marketing:** Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de marketing, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

Puntos que se desarrollan en una auditoria de marketing

- Análisis del entorno de la empresa.
- Análisis de las tendencias del mercado.
- Análisis del comportamiento de los compradores.
- Análisis de la estructura competitiva.
- Análisis de la situación de los productos.
- Análisis de las funciones de marketing de la empresa.

#### **1.4 Genere un proceso de ventas**



Es muy frecuente que los empresarios no tengan claro qué es lo que venden. Muchas veces parece irrelevante preguntarse qué vendemos. Evidentemente, todos los vendedores conocen los productos que ofrecen a los consumidores. Pero no necesariamente conocen qué buscan los consumidores en nuestros productos.

Un proceso de ventas consta de una serie de pasos orientados al cliente que puede utilizar su equipo para ampliar clientela, asegurar la continuidad de las operaciones y aumentar el volumen de negocio. Cada paso consta de varias actividades claves y presenta un resultado predecible y medible.  
<http://www.microsf.com/empresa/marketing>.

En caso de dudas sobre si su empresa necesita realmente un proceso de ventas formal, compruebe si alguna de sus respuestas a las siguientes preguntas es afirmativa:

- ¿Le resulta cada vez más difícil atraer y retener clientes?
- ¿Le parece que su personal de ventas reacciona a veces con demasiada lentitud ante la aparición de nuevas oportunidades?
- ¿Considera que su personal de ventas no consigue proyectar una imagen profesional y constante?
- ¿Se vuelven obsoletos los datos de sus clientes, o terminan dispersos en distintos lugares de la empresa?

Con un proceso de ventas bien definido puede ayudar al equipo de ventas a identificar y clasificar oportunidades de ventas, buscar más opciones para la repetición de operaciones comerciales, negociar y cerrar más ventas, así como a establecer un proceso de seguimiento posventa para garantizar la satisfacción de los clientes.

Un proceso formal de ventas también le ayuda a comprender las dificultades específicas de cada cliente, buscar los productos y servicios adecuados en cada caso y demostrar en la práctica que su oferta puede responder a las necesidades que se planteen. Con un proceso de ventas sólido es posible evaluar de un modo más preciso el potencial de ingresos con respecto a un cliente determinado. Por ejemplo, puede ver información consolidada de todos los clientes en el proyecto de ventas, posicionar de forma coherente el valor exclusivo que ofrece su empresa en comparación con la competencia y afianzar las relaciones con clientes y socios comerciales.

Cinco son los pasos que definen la metodología del proceso de ventas: determinar posibilidades de negocio, calificar a los clientes, elaborar una propuesta, facilitar una decisión y asegurar la repetición de operaciones comerciales. Cada paso consta de varias actividades claves cuyos resultados son predecibles y cuantificables.

Los pasos establecidos ayudan al personal de ventas a alcanzar el éxito deseado, gracias a lo siguiente:

- Dedicación a los principales problemas de negocio que deben afrontar los clientes.
- Desarrollo del valor potencial que pueden obtener los clientes.
- Fomento de un firme deseo por parte del cliente de adquirir los productos y servicios que ofrece la empresa.

Paso 1: Determinación de posibilidades.

En esta primera etapa del proceso de ventas, el vendedor establece qué oportunidades le interesan localizando nuevas oportunidades en la base de datos de clientes existentes y distinguiendo a su empresa de la competencia. Dependiendo del tipo de negocio, hay varias maneras de determinar las posibilidades; por ejemplo, hablar con los contactos existentes adecuados, asistir a seminarios y ferias comerciales, enviar publicidad y establecer contacto desde cero con empresas nuevas.

El objetivo de este paso es identificar a la persona encargada de la toma de decisiones o un canal dentro de la organización que le permita llegar hasta esa persona.

Paso 2: Calificación

En esta etapa, usted y su cliente se evalúan mutuamente. Usted evalúa los beneficios y los costes potenciales con respecto a la oportunidad comercial para decidir si merece la pena seguir adelante, mientras que el cliente intenta determinar si la empresa que usted representa es capaz de responder a sus necesidades. En esta etapa, el personal de ventas debe saber descubrir de manera correcta y detallada cuáles son las verdaderas necesidades del cliente. A continuación, deben expresar claramente cómo pueden responder de forma exclusiva los productos o servicios de su empresa a las necesidades planteadas.

El objetivo de este paso consiste en convencer a la persona encargada de la toma de decisiones para que proceda a una evaluación exhaustiva de su solución.

### Paso 3: Propuesta.

En esta etapa del proceso, el cliente suele reducir el grupo de empresas que va a tener en cuenta. Una pequeña empresa debe estar preparada para responder con rapidez cuando surge la oportunidad comercial.

Al alcanzar esta etapa, las promesas han llegado a su fin y es el momento de demostrar al responsable de la toma de decisiones que su empresa es capaz de cumplir lo que promete. Pueden crear de mutuo acuerdo un plan de evaluación de producto o servicio para destacar los pasos claves que permitirán demostrar sus capacidades y garantizarán beneficios tanto para el cliente como para el vendedor.

El plan de evaluación constituye una herramienta importante que muchos vendedores pasan por alto. Una vez que el cliente aprueba el plan de evaluación, el vendedor queda al mando del proceso de ventas. Esto es debido a que el tiempo, el coste y los recursos que exige cada paso sólo dejan margen al cliente para atender un plan de evaluación a través de una única organización de ventas.

El objetivo de este paso consiste en demostrar a través del plan de evaluación el valor que puede aportarle su empresa al cliente. A continuación, el cliente pedirá al vendedor que le envíe una propuesta.

### Paso 4: Decisión final

A estas alturas, está tan cerca de cerrar el trato que casi se dispone a celebrarlo. Por desgracia, los planes y los detalles pueden cambiar. Por ejemplo, uno de los representantes de ventas puede haber realizado tantas concesiones en la negociación final que el trato ha dejado de ser rentable. O, por el contrario, quizá el representante de ventas le dio la espalda a una buena venta cuando con una cesión de bajo coste se podría haber cerrado el acuerdo. Así de delicada e inestable es la naturaleza de este paso del proceso de ventas.

### Paso 5: Repetición de la operación comercial.

Este paso es esencial para el proceso de ventas. Después de la firma de un contrato o del pago de una comisión, el producto o el servicio debe proporcionarse y ponerse en

funcionamiento tal y como se haya prometido. Un profesional de ventas que apunte a fundar una relación rentable a largo plazo tomará las riendas y seguirá la evolución de los acontecimientos para asegurarse de que todo se desarrolla con fluidez. Si un cliente está satisfecho, es más probable que realice nuevos pedidos y que esté dispuesto a recomendar sus productos o servicios.

### **1.5 Fondo Cubano de Bienes Culturales (FCBC)**

Fundado en 1978, el Fondo Cubano de Bienes Culturales, es una Institución que desde sus inicios cumple la función de promover la producción y comercialización de las artes plásticas y aplicadas en Cuba. Cuenta con filiales en las 14 provincias del país, el municipio especial Isla de la Juventud y dos Centros Nacionales: uno dedicado a las Artes Plásticas y otro a las Artesanías.

Con una amplia red comercial de galerías, tiendas de arte, artesanía utilitaria y tiendas de materiales, el Fondo, representa a más de 6000 creadores, cuyas obras expresan las tradiciones más genuinas de la cultura cubana, la asimilación con una visión propia de lo mejor de los valores culturales foráneos y contemporáneos, y la sinceridad y el compromiso para abordar las contradicciones de la sociedad cubana de hoy.

La convocatoria de encuentros para la capacitación, el desarrollo y la promoción de los creadores y los valores contenidos en sus obras, así como la comunicación con el público, ha sido centro de atención del Fondo en los últimos años. La Empresa organiza eventos de alcance nacional e internacional como **FIART** (la más conocida y exclusiva feria de artesanía en Cuba, se celebra anualmente en Ciudad de La Habana, en **áreas** del Complejo Morro-Cabaña, durante el mes de diciembre), **IBEROARTE** (Bienal de Artesanía convocada en el contexto de las Fiestas de la Cultura Iberoamericana, en Holguín), **Arte en la Rampa** (celebrada todos los años en el verano en áreas del Pabellón Cuba, Ciudad de La Habana), **FERIARTE** (con sede en la Villa de Trinidad), **COFRE** (desarrollado por el Taller de Cerámica de la Isla de la Juventud) y **CERVAR** (celebrada por el Taller de Cerámica de Varadero).

Para acercar la obra al público, contribuyendo a la formación de sus valores estéticos y para que el arte pueda ser disfrutado también en la cotidianidad del hogar, el Fondo promueve la producción y comercialización de la artesanía utilitaria y trabaja por convertir las reproducciones artísticas en una de sus ofertas más atractivas, mediante

el proyecto de Imagen Múltiple, el cual agrupa a artistas plásticos de diversas generaciones, cuyas obras son impresas en diferentes soportes tales como: papel, loza, cerámica, textil y lienzo grafía, entre otros.

Cubanía, belleza y diversidad son calificativos que definen la intención y el resultado del trabajo del Fondo de Bienes Culturales y de los artistas y creadores que este representa. Los ingresos que se reportan de las ventas de todos sus productos son destinados al financiamiento del Ministerio de Cultura en el país.

### **Conclusiones Parciales**

El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre el marketing, la planificación estratégica y plan de marketing. Se analizaron un grupo importantes de procedimientos de plan de marketing y finalmente se hace la selección del procedimiento a seguir en la investigación, utilizando el criterio de varios autores pero con elaboración propia adaptada a la situación real de la empresa donde se va aplicar.

## **CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING.**

### **Introducción**

El este capítulo se elabora el diseño de un procedimiento general de plan de marketing con la explicación detallada de cada uno de los momentos de este procedimiento para que se pueda implementar en período de un año y actualizarlo con sistematicidad de forma tal que permita con su implementación incrementar las ventas de los productos. Para la elaboración del procedimiento del plan de marketing se tuvo en cuenta el marco teórico referencial de la investigación.

### **2.1 Procedimiento propuesto para la elaboración del Plan de Marketing**

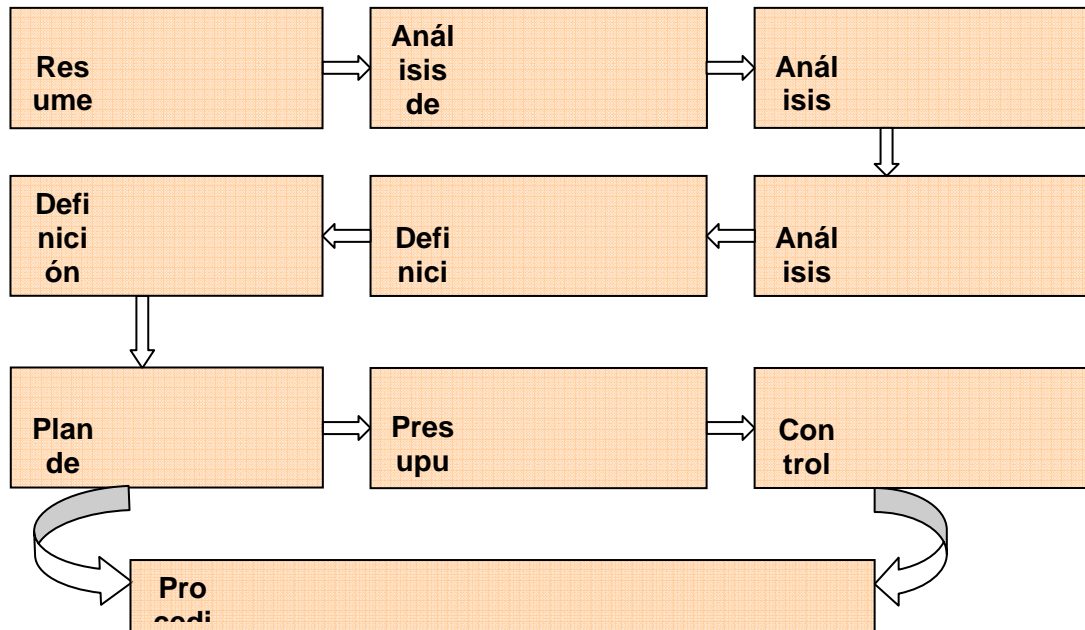
Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante. El Plan de Marketing es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente se pueda elaborar si no se sabe dónde nos encontramos y a dónde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida. A raíz del análisis anterior conviene fijar las metas que se pretenden alcanzar, con los medios disponibles.

**Todos los Planes se encuentran interrelacionados y se rigen por el Plan Estratégico y no es factible realizar una planeación para más de cinco años pues en un mercado que varía diariamente, con la aparición de nuevas tecnologías o empresas, etc., confeccionarlo para un período mayor no tendría ninguna aplicación práctica en la mayoría de los casos. La planificación estratégica de marketing ha sido definida por diferentes autores, cada uno de los cuales ha formulado su proceso o procedimiento de planificación.**

**Teniendo en cuenta los criterios de los diferentes autores sobre la forma de confeccionar un plan de marketing: A continuación, se describirá las partes de que consta el plan de marketing anual propuesto para la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud. (Fig. 2.1)**

- Resumen ejecutivo.
- Análisis de la situación de la empresa.
- Análisis de la DAFO.
- Análisis del mercado.
- Definición de objetivos.

- Definición de estrategias.
- Plan de Acción.
- Presupuesto.
- Control.



**Figura: 2.1 Procedimiento para la elaboración de un plan de parketing. Fuente (Elaboración propia).**

A continuación se describe cada paso del procedimiento a seguir en la confección del un plan de marketing.

## 2.2 Resumen ejecutivo

Esta parte del Plan de Marketing, que sólo puede ser preparada cuando finalice la elaboración del mismo, debe ser colocada al principio del documento; es decir, antes de la descripción del Plan de Marketing, e inmediatamente después de la carátula.

También llamado resumen global. Es el resumen del conjunto del Plan. Incluye la definición del producto que se pretende comercializar, detallando la ventaja diferencial que se posee sobre otros productos semejantes de la competencia y como se espera mantenerla; la inversión necesaria, tanto al comienzo como a través del tiempo y los

resultados esperados, expresados en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, cuota de mercado, etc.

El sumario ejecutivo es muy importante cuando se desean obtener recursos para la ejecución del proyecto. Deberá por tanto, resumir la totalidad del Plan de Marketing en unos pocos párrafos, a lo sumo en unas pocas páginas; dejando claro que el tema ha sido estudiado con seriedad y profundidad y que la propuesta tiene futuro y razonables posibilidades de éxito.

Las razones anteriores obligan a que su redacción sea hecha al final del Plan. No obstante, y por las mismas razones ya expuestas, debe situarse al principio del Plan, ya que la misión ha de ser la de convencer a quien haga las veces de analista del Plan, de que este siga leyendo.

### **2.3 Análisis de la situación de la empresa**

Suministra primero una información de la misión, visión, objeto social aprobado, estructura empresarial y objetivos de trabajo; segundo, un conocimiento de los resultados económicos en el que se desenvuelve la empresa. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto. **Savedera, J (1995)**

El análisis se hace en tres partes: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

- Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.
- Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado, proveedores, estrategias, tácticas actuales y previsibles en el futuro.



- Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

## 2.4 Análisis de la matriz DAFO

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

Partiendo de los datos descritos en el análisis externo e interno pasaremos a la preparación de la Matriz DAFO que ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la institución que se debe tener en cuenta para seleccionar las estrategias de marketing más adecuadas y obtener los objetivos propuestos. Las siglas que dan nombre a la matriz indican en sí la función de ésta. A continuación se procederá a explicar cada uno de ellos.

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

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

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

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

## 2.5 Análisis de la situación del mercado

Una vez que se considera el entorno económico y los factores externos que en el futuro pudieran afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar

la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, dónde compra, con qué frecuencia y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado está mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida. **AaKer, D. y Day, G (1995)**

- Descripción del mercado.
- Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad).
- Factores clave de éxito de este mercado.
- Evolución y crecimiento.
- Tendencias.
- Potencial del mercado.
- Distribución geográfica y temporal de las ventas.
- Previsión de la demanda.
- Localización de nuevos mercados y puntos de ventas.

### **2.5.1 Situación del producto**

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

Normalmente, los datos correspondientes deben buscarse a través de información primaria, es decir, construida especialmente para la empresa. Es posible obtener esta información de dos modos: sin ayuda o, con ayuda. Se considera más importante la primera que consiste en preguntar al público sobre nombres de productos o marcas. En el segundo caso se le pregunta al cliente por el producto o marcas que le es familiar después de mencionarle una lista de productos competidores.

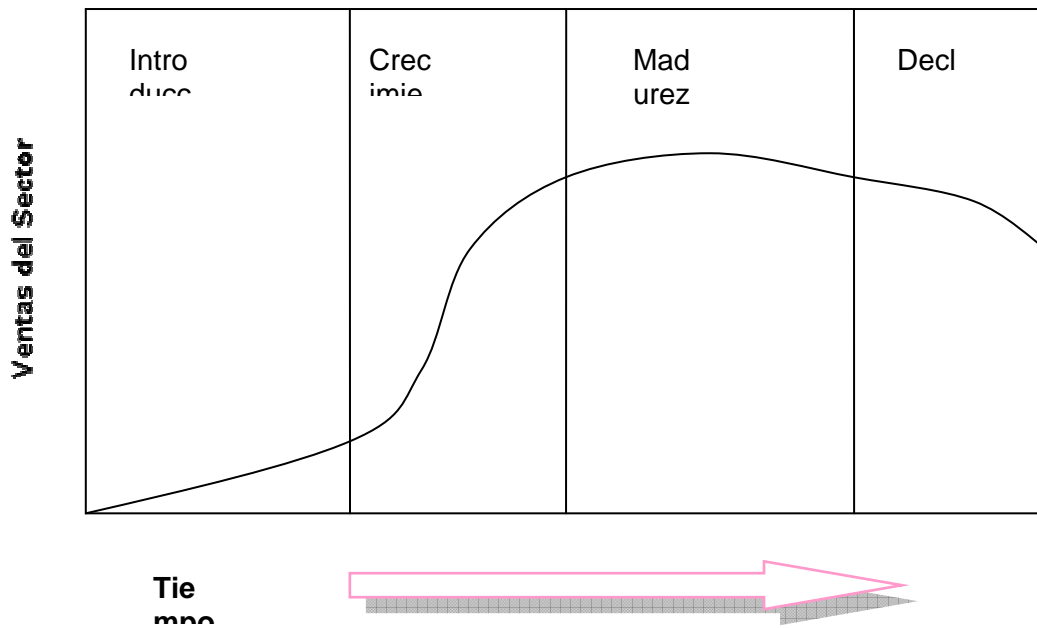
Las características que posee un producto dependen de la visión que tengan los consumidores del mismo. Es fundamental conocer los logros y los defectos que según la opinión del público tenga el producto. Además, hay que buscar los atributos que son

más importantes para el público y estudiar la manera en cómo nuestra empresa los afronta en comparación con la competencia. De este modo, podemos detectar necesidades que nadie está aprovechando, teniendo la oportunidad de hacerlo antes que los competidores. Por lo que se impone un análisis del producto.

- Estudio de los productos actuales, atributos, características, usos y deficiencias.
- Percepciones de los productos propios y de la competencia.
- Posibilidades de nuevos productos.
- Estudios sobre el envase.
- Estudios sobre la marca.

El ciclo de vida del producto (Figura 2.2), es según Michael Porter, profesor de Harvard Business School, “el abuelo de los conceptos para predecir el curso probable de la evolución industrial”. Bajo este concepto, una industria o un producto pasan a través de cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez, declive. El concepto todavía usado, no es universal, pero se ajusta a un gran número de industrias y productos a los que era aplicable.

- **Introducción:** Se introduce el producto por primera vez en el mercado por lo tanto las ventas crecen muy lentamente. Las ganancias prácticamente no existen. Los precios pueden ser altos o bajos en dependencia del lugar donde se venda. Los clientes que adquieren el producto son los que se arriesgan a comprar lo nuevo. Los costos son muy altos para lograr el posicionamiento del producto.
- **Crecimiento o desarrollo:** Si el producto tiene éxito, comienza la etapa de desarrollo donde las ventas y las utilidades crecen rápidamente. Las instituciones tratan de mejorar el producto y de entrar en nuevos segmentos del mercado. Se reducen los costos y el precio del producto aumenta. Gran cantidad de clientes adquiere el producto.



**Figura**

- **Madurez:** En esta etapa se estabilizan las ventas o crecen cada vez menos, al igual que los beneficios. El precio del producto se mantiene más bien bajo. Aumentan los gastos en publicidad con vistas a mantener el producto en competencia.
- **Declinación:** Después de que el mercado está saturado del producto, comienza la etapa de declive que se caracteriza por una disminución marcada en las ventas y beneficios se reducen los gastos de publicidad que se utilizan solo para mantener la posición. Solo se mantienen en el mercado las instituciones líderes.
- **Petrificación:** Son muy pocos los productos que llegan a esta fase en la cual el producto mantiene sus ventas en el mercado por tiempo indefinido, los beneficios son altos al igual que los precios, los costos son moderados por investigación y desarrollo del producto. Los clientes adquieren el producto, fieles a la marca y a la institución que se convierte en monopolio.

La duración del ciclo de vida del producto es variable, puede abarcar desde unas cuantas semanas, hasta decenas de años, aunque con el avance de la tecnología de este tiende a disminuir. Normalmente el ciclo de vida del producto se representa por una S, aunque el nivel de aceptación del producto puede influir en la curva de representación. Algunos productos experimentan un crecimiento rápido y posteriormente un descenso en las ventas seguido de una petrificación, otros tienen forma de ciclo-reciclo y otros la de lanzamientos sucesivos.

### 2.5.2 Análisis del precio

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

El análisis de la empresa debe considerar fundamentalmente cuatro aspectos sobre el precio:

- El precio en relación a los competidores.
- La distribución de las ventas según el precio en relación a los competidores.
- La elasticidad del precio para el producto estudiado; es decir, si ante un aumento del precio las ventas disminuyen; o si por el contrario, las ventas se mantienen básicamente constantes ante una variación del precio.
- La estructura de costos del producto.

Normalmente un cambio en los precios de un competidor conlleva cambios en los precios de todos los productos en el mercado. Un estudio de los precios y consumos en años anteriores permite estimar la demanda, siendo la información básica para tomar decisiones sobre precios.

De las variables de marketing el precio es la única que provoca una reacción inmediata sobre los ingresos, mientras que las restantes suponen costos (o posiblemente inversiones) que solo de una forma aplazada se traducirían en unas mayores ventas e ingresos. Los consumidores captan de una forma directa y clara las modificaciones en precios, y su reacción sería inmediata frente a las variaciones propuestas. En este sentido, se podría afirmar que el precio es la más importante de las variables del marketing controlables por la empresa, esta debe monitorear los precios de los productos que brinda para determinar cuáles son los más y menos vendidos y poder tomar decisiones más justas sobre precios. El precio es un instrumento que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos. El precio no es sólo lo que se paga, sino el tiempo utilizado para obtener el servicio o producto, el esfuerzo requerido y las molestias que ocasiona conseguirlo.

Todas las empresas que persiguen beneficios y numerosas entidades no lucrativas fijan precios a sus productos. A lo largo de la historia, el precio ha representado un factor determinante en la elección de los consumidores y además es considerado

como uno de los elementos más importantes que condiciona la cuota de mercado de las empresas y su rentabilidad.

Según **Aaker, D (1993)** los errores más frecuentes en la fijación de precios son:

- Precios demasiado orientados a los costos.
- No revisar los precios con la suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios experimentados en el mercado.
- Fijación de los precios independientemente del resto de las variables del marketing mix (4P), sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.
- No variar suficientemente los precios para los distintos productos y segmentos del mercado.

### **2.5.3 Análisis de la distribución**

La distribución es la forma de hacer llegar el producto al consumidor. Hay que determinar el método de distribución usado con mayor éxito en el mercado, por los competidores y por nuestra empresa, sin embargo, el concepto de distribución es diferente según el tipo de empresa:

- Venta al por menor: Si se vende al por menor hay que saber cómo y dónde se vende el producto en relación con los competidores. Hay muchas formas de distribuir el producto a los consumidores, debiendo conocer los métodos de distribución que están en crecimiento o en descenso y sus ventajas y desventajas.
- Hay que estudiar el canal apropiado: tiendas genéricas, tiendas especializadas, ventas por correo, en línea, etc. La distribución geográfica merece un estudio detallado, hay que situar correctamente los almacenes, deben tener buen acceso y se debe calcular el número y tamaño óptimo.
- Venta por lotes: Las empresas que venden por lotes no comercializan directamente al usuario final, sino que utilizan intermediarios. Aún en este caso, hay que estudiar el canal apropiado, el tipo y número de intermediarios, su distribución geográfica, su tamaño, la posición del producto en el punto de venta y el método de venta.
- Venta al por mayor: La venta se realiza a otras empresas o a distribuidores. Hay que evaluar los diferentes canales y sus tendencias, la zona geográfica, el método de venta y el personal de venta.

La distribución constituye la cuarta variable de la mezcla de marketing y de ella depende la adquisición final del producto por el consumidor. Se puede definir como el conjunto de tareas y operaciones que son necesarias ejecutar para llevar los productos acabados desde el productor hasta el consumidor.

La distribución puede ser:

- **Distribución física:** Es la transportación de mercancías desde las fábricas hasta el almacén del mayorista o del detallista por vías de intermediarios, o sea el camino que sigue el producto hasta llegar al consumidor final, sus objetivos son obtener el menor costo posible en la distribución. La logística tiene una gran importancia en la distribución física.
- **Distribución no física:** Es la descrita por los canales de distribución, es decir, a través de quién o quiénes se hace llegar el producto al consumidor final, no está presente la mercancía, intervienen los productores intermediarios y consumidor.

Los principales elementos de los costos de la distribución física son el transporte, el control de existencias, el almacenamiento y otros como la recepción de órdenes, el servicio al cliente y la administración. La distribución física no sólo es un costo, es una herramienta potente dentro del marketing competitivo. Las empresas pueden atraer a clientes adicionales mediante el ofrecimiento de un mejor servicio o unos precios más bajos conseguidos a través de la mejora en este aspecto.

La empresa debe fijarse en los niveles de servicio de los competidores a la hora de fijar el suyo. Generalmente deseará ofrecer, como mínimo, el mismo nivel de servicio que sus competidores y deberá fijarse en los costos que debe suponer proporcionar niveles de servicio más altos. El objetivo puede ser maximizar los beneficios y no las ventas. **(Kotler, 1992)**

#### **2.5.4 Análisis de la demanda**

Para hacer el análisis de la demanda hay que tener en cuenta:

Público objetivo

- Segmentación de clientes en base a criterios objetivos.
- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores.
- Principales factores de crecimiento en cada segmento.
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado.
- Volumen de ventas por segmento.
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado.

- Segmento de mercado más atractivo.
- Factores claves de compra para los consumidores.

El último paso en el análisis de la empresa es el cálculo de la demanda existente para el producto. Las conclusiones proporcionarán una medida del mercado actual y potencial. Los principales métodos para estimar la demanda son los siguientes:

- Mercado objetivo: Se define en términos del número de compradores posibles.
- Zona geográfica: Definida en términos del número de usuarios localizados en una zona determinada.
- Incompatibilidades: Se debe determinar si hay causas que provoquen un menor consumo del producto.
- Compras medias anuales: El análisis de los hábitos de compra, da como resultado las compras medias anuales por consumidor.
- Compras totales anuales: Se obtiene multiplicando el número de consumidores en la zona geográfica por el número medio de compras anuales.
- Factores adicionales: Aquí deben recogerse factores tales como el estado de la economía nacional, las fluctuaciones demográficas, cambios en los estilos de vida.

### **2.5.5 Análisis de la competencia**

El estudio de la competencia se centra tanto en los competidores actuales como en los potenciales, haciendo más énfasis en los que compiten más directamente en los productos-mercados en los que actúa la institución. Esto es especialmente necesario en mercados de bajo crecimiento, donde solo pueden obtenerse ventas, quitándoselas a los competidores.

La competencia de las instituciones incluye a los que tratan de satisfacer a los mismos clientes y las mismas necesidades, haciendo ofertas similares. Las empresas deben también prestar atención a sus competidores latentes, que puedan ofrecer nuevos productos u otras formas de satisfacer las necesidades identificando a la competencia utilizando tanto un análisis industrial como un análisis basado en el mercado.

Según **The Economist (20 de marzo, 1993)**, **Porter** argumenta que “la rentabilidad de una institución estaba determinada por las características de su sector y la posición de la institución dentro de él, de modo que esto debía determinar su estrategia. Aplicando las técnicas analíticas comunes, **Mr. Porter** decía que una tarea primaria de la institución era encontrar nichos que pudieran defenderla de los competidores, bien convirtiéndose en el productor de bajo costo, bien diferenciando sus productos de un



modo que le permitiera conseguir un margen mayor de rentabilidad, bien levantando barreras a la entrada de nuevos rivales.”

Las cinco fuerzas de Porter (**Anexo 1**) son fuerzas que afectan la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento sofisticado de las cinco fuerzas y de sus efectos sobre el sector proporciona una visión clara de la rentabilidad total y del potencial futuro para la rentabilidad.

### **2.5.6 Posicionamiento**

El concepto de posicionamiento surge debido a las investigaciones realizadas por Ries y Trout sobre el envasado de los productos, desde la apreciación de la forma y el tamaño de los envases con relación al precio de venta, en comparación con los de su competencia. Posteriormente, estos mismos autores ampliaron el significado de la palabra posicionamiento, designando con ella las percepciones que los consumidores tienen como resultado de las características subjetivas de una marca o producto (**Ries y Trout, 1989**)

En este sentido, **Martín Armario (1993)** define el término posicionamiento como: “la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores”. Por tanto, este concepto de posicionamiento puede aplicarse a un producto, a un servicio, a una organización, a un lugar, e incluso, a una persona.

**(Kotler, 1983)**.El posicionamiento es el resultado de una comparación mental, entre los contenidos del mensaje percibido y los ya existentes de otros mensajes similares percibidos anteriormente. Así, el posicionamiento de una marca o de un producto en la mente de los consumidores (que son los receptores de los mensajes), no es sólo el que corresponde a sus propios atributos, sino también el que resulta de percibir los atributos de la competencia

Cuando ya está definido el mercado objetivo y se han establecido los objetivos y estrategias, hay que posicionar el producto; es decir, crear una imagen del producto en la mente de los posibles consumidores de manera tal que lo haga diferente a los productos de la competencia.

El posicionamiento es importante ya que es el pilar básico para crear una imagen: anuncios, promociones, envases, publicidad, gamas de productos, etc. Si se posiciona el producto en todos los aspectos anteriores se logra un efecto multiplicativo.

Un mal posicionamiento puede destruir el producto, por lo tanto se debe intentar posicionar teniendo en mente el largo plazo. Si hay que crear un nuevo nombre para un producto se debe intentar que refleje el posicionamiento elegido.

En la definición de un posicionamiento a largo plazo hay que tener en cuenta el producto que se pretende vender, los deseos y necesidades del mercado objetivo y, finalmente, la competencia.

El análisis de la empresa, los problemas y oportunidades encontrados, la determinación del mercado objetivo y las estrategias de marketing constituyen la clave para lograr un correcto posicionamiento. Hay que revisar los puntos fuertes y débiles del producto para ver como diferenciarse de la competencia. En todo caso, siempre hay que buscar aspectos que los consumidores puedan percibir. Se propone utilizar:

**Posicionamiento mediante planificación:** Se estudian las características del producto que son importantes para el mercado objetivo, ordenando todos los productos según las mismas. Este tipo de planificación es interesante cuando se dispone de información cuantitativa del mercado. Las ideas preconcebidas acerca de mercado objetivo pueden diferir notablemente de los datos obtenidos a través de la información primaria. Aún cuando no se disponga de este tipo de información, el método puede utilizarse con las estimaciones propias del mercado.

### **2.5.6 Análisis de Ventas**

Los datos de ventas pueden analizarse de muchas formas. La clave es desglosar las ventas en segmentos para llegar a entender claramente lo que está ocurriendo con la empresa en comparación con el mercado total.

Se trata, como en otras partes del análisis de la empresa, de construir varias series de datos. Los datos de la empresa por sí solos no significan nada, los datos actuales comparados con los de los años precedentes o comparados con los datos del mercado global constituyen la base para la toma de decisiones útiles.

### **2.6 Objetivos de marketing**

Tras la determinación de la misión es preciso que se defina a niveles más concretos: primero, mediante el establecimiento de objetivos generales para toda la institución, y luego, desarrollando objetivos específicos de marketing que permitan la construcción de estrategias concretas.

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

Para que los objetivos cumplan su función en la planificación de cualquier actividad deben de cumplir ciertos requisitos: **[J. Sains, (1995)]**. Alcanzables, realistas, oportunos, medibles y específicos (es decir concretos) si no, no es un objetivo. Se deben hacer teniendo en cuenta el factor tiempo, es decir que se deben poner objetivos para diversos plazos.

Para su redacción también se siguen por lo regular un conjunto de reglas: **[J. Sains, (1995)]**:

- Comenzar con un verbo de acción o consecución, propone un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque debe de tener cierta flexibilidad).
- Coherencia con los recursos de los que dispone la empresa.
- Establece el “qué” y el “cuándo” más que el “cómo” y el “por qué”.
- Es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
- Realistas y alcanzables. Pero con la tensión necesaria de la que persigue ser mejor, pues sin objetivos ambiciosos no se sabrá lo que la empresa puede dar de sí.
- Se registrarán y comunicarán por escrito a todos los afectados en su consecución, tratando de que sean comprensibles para todos.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es exactamente lo que se quiere lograr, dónde se pretende llegar cuándo puede conseguirse, planteándolo de un forma a la vez, ambiciosa y razonable.

Los objetivos están íntimamente relacionados con las estrategias.

## **2.7 Estrategias de marketing**

Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una estrategia de marketing.

El término estrategia proviene del lenguaje militar. Entendemos por estrategia la forma de alcanzar los objetivos. O lo que es lo mismo ¿Qué vamos a hacer para llegar a la meta propuesta? **Charles O. Rossoti** dice que estrategia es "El motor que incrementa la flexibilidad de la organización para adaptarse al cambio y la capacidad para alcanzar las nuevas y creativas opiniones".

Una acepción bastante explícita es la que da **Lambin, J, J (1995)**, la cual dice que: Estrategia: "Es un conjunto consciente, racional, coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, permitiendo alcanzar los objetivos finales de la institución u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toman o pueden tomar la competencia y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales".

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

Se considera la definición de Kotler la más concreta para aplicar a este plan de marketing por estar más adecuada a las condiciones de las empresas.

## **2.8 Programas de Acción**

Cada elemento de estrategia debe traducirse en acciones apropiadas. La declaración de estrategias representa el principal elemento de marketing que el gerente utiliza para alcanzar sus objetivos de negocios. A continuación cada elemento de la estrategia de marketing debe ser concretado para responder a preguntas como las siguientes: ¿Qué habrá de hacer?, ¿Cuándo?, ¿Quién lo hará?, ¿Cuánto costará?

El programa de promoción de ventas se dividirá en dos partes, una dirigida a los comerciantes y otra a los consumidores. Sin duda esta es la parte de mayor dinamismo dentro del Plan de Marketing. Además es necesario asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe de prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

## **2.9 Presupuesto**

Los objetivos, estrategias y acciones planeadas forman la base necesaria para la preparación del presupuesto. Para las instituciones y programas debe coincidir con ganancias y gastos. El presupuesto es esencialmente una proyección de ganancias y pérdidas. Por el lado de las ganancias muestra las matriculaciones esperadas, y por el lado de los gastos muestra los costos de proveer los servicios, así como los que insumen el marketing y la administración. La diferencia será la ganancia o pérdida proyectada. El presupuesto revisado se podrá aprobar o modificar. Se tiene en cuenta el presupuesto para promoción publicidad y relaciones públicas. **Serra, Antoni (2002,2003)**

## **2.10 Control**

La última sección del plan describe los controles que serán utilizados para controlar el progreso del plan. El control se concibe como el conjunto de medidas implantadas con el fin de comprobar los resultados del esfuerzo institucional y analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes.

Sin control, y es algo que no se discute en ningún tipo de organización, ningún esfuerzo será válido. De nada vale dirigir, gestionar, organizar, si esta última etapa no se realiza correctamente. El plan de marketing debe señalar qué métodos, qué sistemas, cuáles son los sujetos activos y pasivos del control, los causes reglamentarios y la normativa adecuada, los niveles a los que se aplicará y las garantías de que la información llegue desprovistas de opciones subjetivas.

Conocer si todo se está desarrollando según los planes acordados y los objetivos previstos es el propósito primordial de la función de control. En efecto, el control permite conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del plan de marketing.

Esto no significa que todas las desviaciones del plan sean negativas, sino que el análisis de estas modificaciones debe ser decisivo sobre el signo de la desviación asegurándola en el futuro en el caso de ser positiva y tomando otro enfoque distinto en cada caso contrario. Hay tres mecanismos básicos en la función de control, la aprobación previa de los métodos de control, la observación o supervisión directa e indirecta y el análisis de la información (actuación por excepciones y adopción de las medidas correctoras).

Los informes, pues, se constituyen aquí como elemento esencial de esta función, mostrando el desarrollo de las actividades a corto, medio y largo plazo, proporcionando medios de verificación y de control directos, motivando a las áreas institucionales de acuerdo con el éxito en la consecución de sus objetivos, marcando la pauta de aquellos programas de acción defectuosamente ejecutados y sirviendo de estímulo complementario para ajustar constantemente el proceso continuo de la planificación. Se podrán realizar controles periódicos con revisión de objetivos y presupuesto. La institución debe llevar a cabo 4 tipos de control de marketing. **(Figura 2.5)**

**Control del plan anual:** Consiste en el seguimiento del esfuerzo y los resultados del marketing para garantizar los objetivos de la venta. Las distintas herramientas utilizadas son: el análisis de las ventas, el análisis de la cuota de mercado, el análisis del radio de esfuerzo de marketing/ventas, el análisis financiero y el análisis de las actitudes de los clientes. Si la institución detecta bajos rendimientos debe aplicar algunas medidas que pueden ser: Cambio de precio, reducción de la producción, incrementar la presión a los vendedores y reducir los gastos menores necesarios.

**Control de la rentabilidad:** Consiste en determinar la rentabilidad actual de los productos, territorios, segmentos y canales de distribución de la institución. El análisis de la rentabilidad de marketing revela las entidades más débiles, si bien no indica éstas deben ser promovidas o eliminadas.

**Control de la eficiencia:** Es la tarea de mejorar las actividades de marketing tales como el personal de venta, publicidad, promoción y distribución.

**Control estratégico:** Consiste en asegurar que los objetivos, estrategias y sistemas de marketing de la institución se adaptan a la situación actual y futura del entorno de la institución. Existen dos herramientas disponibles, a saber, la revisión numérica de la efectividad y la auditoría de marketing. La primera, proporciona a la institución o a sus divisiones, una medida de la efectividad global en términos de su adaptación a la

filosofía del cliente, de su organización, de su información, de su planificación estratégica y de su eficiencia operacional y la segunda, consiste en un examen comprensivo, sistemático, dependiente y periódico del entorno de marketing de la institución, de sus objetivos, de su estrategia y actividades. El objetivo de la auditoria de marketing es identificar las áreas de marketing con problemas y recomendar medidas correctoras a corto y largo plazo, con objeto de mejorar la actividad global del marketing de la organización.

	<b>Tipo de</b>	<b>Respon</b>	<b>Pro</b>	<b>Mét</b>
I.	C	Alta	Det	Aná
	o	Dire	ermi	lisis
	n	cció	nar	de
	t	n	si	las
	r	Dire	los	vent
	o	cció	resu	as
	l	n	ltad	Aná
	d	med	os	lisis
	e	ia	prev	de
	l		isto	las
	p		s en	cuot
	l		el	as
	a		plan	de
	n		se	mer
			han	cad
	a	Con	alca	o
	n	trola	nza	Rad
	u	dor	do.	ios
				vent
				as-

Figura

En concreto, el control del plan de marketing se enfrenta a un proceso que comprende el análisis exterior, referido al control que, sobre el propio departamento, ejercen otras áreas de la institución y al control que el mismo departamento debe ejercer sobre otras actividades, y el análisis interior, referido al control que el Departamento de Marketing ejerce sobre sus propias actividades, además de cuantos controles sean necesarios según cada actividad concreta.

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto:

- El potencial del mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El potencial de ventas: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones. Por supuesto, está incluido dentro del potencial del mercado y es menor, a lo sumo, como aquel.
- La previsión de ventas: Parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa. No siempre es posible cubrir todo lo que el mercado demanda, incluso en muchos casos el intentarlo no es ni siquiera aconsejable desde el punto de vista de obtener el máximo beneficio.
- El análisis del punto equilibrio: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir su costo fijo.
- Ratios Económico – Financieros: Cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de efectivo y control del cuadro de mandos de la empresa.

### **Conclusiones parciales**

Se ha confeccionado el procedimiento de Plan de Marketing para la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud que permitirá incrementar las ventas de los productos para mejorar el nivel de ingreso y beneficios.

El análisis bibliográfico que estaba disponible proporcionó la información para elaborar el marco teórico referencial de la investigación y para escoger el procedimiento a utilizar en la confección del Plan de Marketing teniendo en cuenta el criterio de varios autores que sirvió para poder tomar partido en el procedimiento elaborado.



## **CAPÍTULO III DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PLAN DE MARKETING EN LA FILIAL DEL FONDO CUBANO DE BIENES CULTURALES EN LA ISLA DE LA JUVENTUD.**

### **Introducción**

En este capítulo se desarrolla de manera práctica todos los pasos del procedimiento general para diseñar el plan de marketing en función de mejorar las ventas en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud, explicado en el segundo capítulo de esta Tesis de Maestría; se valora la situación del mercado y la red de venta, destacándose los aspectos negativos y positivos que influyen en la comercialización. Se valida la hipótesis de la investigación expuesta en la introducción. La aplicación del procedimiento estuvo precedida en todo momento de un amplio enfoque participativo de los directivos y especialistas de la Filial.

### **3.1 Resumen ejecutivo**

El plan de marketing de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud para el año 2006 genera un incremento significativo en las ventas y beneficios con respecto al año anterior. El objetivo de beneficios se establece en 20.0 MCUC y el objetivo de venta en 86.8 MCUC, lo que representa un aumento del 12,6% sobre el año 2005. Se espera que este incremento se alcance a través el desarrollo de productos artesanales utilitarios y artísticos con una clara definición de su precio, publicidad y distribución. El presupuesto de marketing requerido será de 2000 CUC.

#### **3.1.2 Análisis de la situación de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales.**

La Empresa Fondo Cubano de Bienes Culturales creada mediante resolución 536/2001 del Ministerio Economía y Planificación, permite que la Filial se pueda dedicar a comercializar la obra de los creadores artísticos y del taller propio, se aprobó además el objeto social según resolución 539/04 del Ministro de Economía y Planificación a solicitud del Ministerio de Cultura autorizando los siguientes servicios.

- Promover y comercializar de forma mayorista y minorista, la obra de los creadores artísticos nacionales y foráneos asociados a la manifestación de las artes plásticas que comprende la pintura, el dibujo, la fotografía, la serigrafía, la cerámica, la escultura, el grabado, las instalaciones artísticas, así como aquellas obras que surjan de la interrelación entre las diferentes técnicas y manifestaciones plásticas, preservando los valores patrimoniales, en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Promover y comercializar de forma mayorista y minorista, la obra de los artesanos nacionales y foráneos realizadas en cerámica, madera, metales, vidrios, textiles, pieles, fibras, papier maché, plantas ornamentales y misceláneas, comprendiendo en esta última manifestación aquellas artesanías que mezclan diversos materiales, o que se elaboran a partir de recursos naturales, industriales o reciclados y que no podrán ser clasificadas por un material predominante, en moneda nacional y divisas.
- Importar para el sistema de la cultura y para terceros y comercializar de forma mayorista al sistema de la cultura obras de las artes plásticas y aplicadas, bienes materiales, materias primas, accesorios, herramientas y medios para la producción, reproducción, promoción y comercialización de las artes plásticas y aplicadas, en moneda nacional y divisas según las nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Exterior e Interior, según corresponda.
- Exportar bienes y servicios que produce o comercializa, asociados a las artes plásticas y aplicadas, según la nomenclatura aprobada por el Ministerio de Comercio Exterior.
- Organizar y participar en eventos, ferias, exposiciones, desfiles de modas con fines comerciales, en el ámbito de las actividades autorizadas en su objeto empresarial, en moneda nacional y divisas.
- Comercializar de forma mayorista y minorista a los creadores, materias primas, materiales, equipos, herramientas e insumos propios para la creación, producción y reproducción de obras de artes plásticas y aplicadas.

Dentro de los documentos consultados para en la revisión documental que se realizó, se encuentran la misión y la visión que tiene definida la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la Juventud. Las que se presentan a continuación.

## **Misión**

La producción y comercialización nacional e internacional de las Artes Plásticas y Aplicadas, así como servicios asociados a las Artes Visuales. Representando a los creadores en el camino de insertar sus obras en la vida cotidiana y generar fuentes de ingreso para el desarrollo de la cultura.

## **Visión**

Nos vemos como un cohesionado colectivo laboral que aglutina a los creadores del territorio, ampliando la cartera de productos y desarrollando nuestros productos estrellas, expandiendo la red de comercialización a otros polos turísticos del país y fomentando producciones utilitarias que satisfagan las necesidades de la población, con una sólida participación en ferias nacionales e internacionales, logrando ventajosos contratos para las producciones propias y colocando nuestras obras en el extranjero.

La Filial para su funcionamiento se estructura como se describe a continuación: Dirección, en la que se incluyen: Departamento Jurídico, Recursos Humanos, Imagen y Desarrollo, Producción, Departamento Comercial, Departamento Económico, Administración y el taller propio. El organigrama de la estructura se encuentra en el **(Anexo 12)**

Para cumplir con la misión, visión y objeto social la filial cuenta con una plantilla de 46 trabajadores **(Anexo 2)** y dos que se encuentran cumpliendo su servicio social, lo que representa un total de 48 trabajadores, de ellos 26 mujeres y 22 hombres, con las siguientes categorías ocupacionales. **Figura 3.1**

Además tiene vinculado a la entidad 152 creadores artísticos de las diferentes manifestaciones, de los cuales se mantienen en activo 76 que tienen contratos de trabajo para comercializar su obra y cumplir los compromisos de venta.

La principal vía de comercialización con los creadores artísticos es a través de la consignación del producto, donde el artista entrega las producciones en el departamento comercial de la Filial mediante un contrato, se procede a la distribución del producto por la red de tiendas en los diferentes mercados y una vez vendida esta producción, el 70% del precio del producto es para el creador y el 30% para la Filial. En esta modalidad de comercialización se incurre solo en los gastos por concepto de venta y distribución, pero el producto sigue siendo del creador con un período determinado (60 días) para su exposición y venta, de no efectuarse la misma se

procede a la devolución del producto al artista. La ventaja de esta modalidad es que permite obtener beneficios altos y rápidos si el producto tiene demanda.



**Figura 3.1 Estructura actual de plantilla de cargo de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales. Fuente: Elaboración Propia.**

La Filial cuenta con un taller propio para la producción y reproducción de cerámica artística y utilitaria, así como la reproducción del Proyecto Imagen Múltiple, donde se trabaja una técnica novedosa, siendo un producto único en el país el que se obtiene (Cerámica Chamoteada), lo que le da la posibilidad de penetrar en el mercado y posicionar el producto, además tiene una red de venta ubicada en la ciudad de Nueva Gerona, Cayo Largo y contratos con el resto de las filiales del país lo que posibilita comercializar los productos. Para ello cuenta con el objeto social

aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación que permite realizar las acciones comerciales dentro y fuera del territorio, mantiene contratos con 36 empresas y organismos que posibilita ampliar la comercialización y venta de los productos, no obstante los resultados económicos son desfavorables quedando el plan a un 51,7 % de cumplimiento con respecto al plan anual en el año 2004.

En la entrevista realizada a los dirigentes de la Filial (**Anexo 4**) con el fin de diagnosticar los principales problemas que constituyen un obstáculo para el logro de los objetivos de trabajo. Se describen a continuación los siguientes problemas:

- No cumple con los indicadores económicos propuestos para el año.
- Situación crítica del transporte propio limitando la distribución de los productos y salida de las mercancías para ferias y filiales.
- Por lo que se carece de materias primas para el taller y los creadores.
- No contar con el segundo horno del taller.
- Bomba de membrana rota.
- Situación crítica con el transporte naval y alto nivel de gastos (transportación y combustibles) por la necesidad de establecer relaciones comerciales con otras filiales y entidades fuera del territorio.
- El polo Cayo Largo de los 12 meses del año, 5 corresponden a baja turística.
- Falta de embalaje para las mercancías del taller propio.
- Poca demanda de la cerámica en el territorio pinero.
- Insuficiente promoción de venta.
- Insuficientes puntos de ventas.
- Pobre oferta de artesanía utilitaria en todas sus manifestaciones debido a la carencia de materiales fundamentales como el yeso usado para la realización de nuevos prototipos y su reproducción.
- Falta capacitación de los recursos humanos para lograr un cohesionado colectivo laboral capaz de asumir la transformación de la situación problemática planteada.

Con la ayuda y participación del consejo de dirección y especialistas del departamento comercial se identificaron las necesidades fundamentales de la Filial.

Se necesita:

- Remotorizar el auto Lada y Camión Avía, así como adquisición de neumáticos para el camión.
- Comprar la bomba de membrana y culminar la reparación del horno # 2.

- Reparación constructiva del taller propio de la Filial.
- Reparar el techo de la tienda Cofre.
- Invertir en 3 equipos de computación para el sistema de información comercial.
- Adquirir equipos de ventilación para las oficinas y el taller.
- Adquirir equipos y herramientas de trabajo para los creadores y para el taller propio. (Materiales refractarios, resistencias eléctricas, pistolas, pinceles, aerógrafos, equipo de oxicorte y planta de soldar.
- Capacitar a promotores de la Filial.
- Adquirir una mufla y balanza para el laboratorio del taller.

El consejo de dirección de la organización de conjunto con los trabajadores se propone los siguientes propósitos para el año 2006.

1. Garantizar del colectivo de trabajadores que laboran en la Filial, fundamentalmente de sus dirigentes, funcionarios y técnicos, lo siguiente:
  - Eficiencia y Estabilidad laboral.
  - Preparación profesional y cultural.
  - Compromiso con la entidad y satisfacción con su aporte al cumplimiento de los objetivos comunes.
2. Asegurar el perfeccionamiento de la actividad comercial de la Filial atendiendo a:
  - Crecimiento, especialización y categorización de su red minorista y mejora y homogenización de su imagen.
  - Aseguramiento de materiales, materias primas, equipos y herramientas necesarias para la creación artística por vía directa de la filial, priorizando los producidos nacionalmente.
  - Elevación de la eficiencia de los mecanismos y procedimientos comerciales incluyendo el aprovisionamiento de los productos de cualquier parte del país que se comercializan en los mercados priorizados.
  - Posicionamiento estable de la Filial en los mercados seleccionados.
  - Incremento apreciable de la calidad de la oferta que proporciona la Filial.

- Lanzamiento de la tercera versión del Catálogo Digital de la Filial Fondo Cubano de Bienes Culturales asegurando su variante comercial y su eficiente distribución.
3. Establecer procesos permanentes de desarrollo de productos para diferentes mercados.
  4. Fortalecer la actividad del taller propio, diversificando sus producciones, elevando la calidad y valor cultural de las mismas, garantizando así una mayor participación de estos en los resultados económicos de la Filial.
  5. Recuperar la imagen y el prestigio que merece el Fondo Cubano de Bienes Culturales ante todos sus públicos, priorizando los creadores artísticos, la Asociación Cubana de Artesanos Artistas, la Unión Nacional de Escritores Artistas de Cuba, las entidades culturales, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Cultura y los trabajadores de la Filial.
  6. Asegurar la continuidad del proceso de ordenamiento económico de la entidad garantizando la homogenización de los centros de costo y la realización de análisis económico oportunos, sistemáticos y efectivos que permitan corregir a tiempo los errores que se cometan, manteniendo la certificación de la contabilidad.
  7. Cumplir los Planes de Aportes comprometidos con la Casa Matriz para el financiamiento de la cultura y los planes económicos que sirven de sustento.
  8. Incrementar la efectividad del control interno y la lucha contra la corrupción el delito y las ilegalidades sin que esto limite la capacidad de gestión y la eficiencia de filial.
  9. Contribuir para que la empresa alcance la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

Partiendo de los propósitos que se desean alcanzar en la Filial se pueden determinar las prioridades u objetivos fundamentales. **(Anexo 3)**

Teniendo en cuenta la situación económica del país y las nuevas medidas tomadas en función del reordenamiento de las ventas en divisas en el sector estatal y la necesidad de recoger el circulante de la población y la entrada de dinero líquido al país, la investigación y el diseño de plan de marketing se presentan fundamentalmente de las ventas minoristas en la red de tiendas.

A través de la entrevista que aparece en el **(Anexo 4)** aplicada a la dirección de la Filial, se plasma la necesidad de una estrategia comercial; cada uno de los

departamentos trabaja aisladamente, no existe una comunidad de intereses, ni un lenguaje común entre todos los departamentos en relación a la conducta de la Filial para con sus mercados. Se necesitan estudios de cada uno de los principales mercados, con vistas a ofertar un mejor producto a los clientes según sus gustos y preferencias. Se analiza y evalúan las tendencias en el comportamiento de los ingresos, sin embargo no se conoce los mercados donde se obtienen los mejores resultados. Es aún insuficiente la planificación del marketing a corto plazo, toda esa responsabilidad recae sobre el departamento comercial, se conoce que el marketing constituye una filosofía donde lo principal es satisfacer al cliente y por lo tanto es compartida por toda la organización.

### **Valores Compartidos**

Con el objetivo de alcanzar la seguridad de una visión sustentada en los valores que permiten fortalecer la capacidad para desarrollar la actividad que se ejecuta a partir de la base del objeto empresarial, la Filial trabaja de conjunto con cuadros, especialistas, obreros de cada uno de los departamentos en función de establecer valores compartidos como convicciones, aspiraciones y formas de actuación, que puedan conducir a obtener la meta trazada, determinada por el desarrollo y éxito de cada unidad organizativa, para de conjunto alcanzar el fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Para conocer los valores compartidos de la organización, se aplicó una encuesta a 16 trabajadores que representa el 33.3% del total, entre los que se encuentran directivos especialistas y obreros (**Anexo 5**), del análisis de sus resultados con la participación del grupo seleccionado, se acuerda por consenso que los valores a compartir por la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales son: **Honestidad, Responsabilidad, Patriotismo y Solidaridad** los cuales se definen y conceptualizan, llegando a establecer sus modos de actuación.

#### **Honestidad**

Actúan con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo. Son honrados, sinceros con apego incondicional a la verdad y lo exigen de los demás.

#### **Responsabilidad**



Posibilitan la creación de un clima de disciplina en el desempeño de sus misiones en las actividades cotidianas.

### **Patriotismo**

Ser conscientes de que la Patria es lo primero, la fidelidad a la Revolución, el Partido, el Socialismo y Fidel. Participan en las tareas de la Revolución, con sentimientos antiimperialistas e internacionalistas.

### **Solidaridad**

Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Se aprecia en alto grado el sentido de compañerismo en aras de potenciar los resultados de su trabajo. Se identifican con el sentido de justicia social e internacionalismo.

Después del debate colectivo se llega a la conclusión que los valores deseados debían formar parte de las aspiraciones a tener en cuenta dentro de las políticas y estrategias de la empresa, ellos son:

### **Valores deseados:**

**Creatividad.**

**Sentido de pertenencia.**

**Consagración.**

### **3.1.3 Análisis de la matriz DAFO**

Con la presencia de los directivos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales, aplicando la técnica de trabajo grupal y utilizando la tormenta de ideas se determinaron las siguientes **oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades**.

Con la aplicación de la técnica de la matriz DAFO se conoce con qué fortaleza se puede utilizar al máximo las oportunidades, qué debilidades nos limitan o no permiten aprovechar las oportunidades, con qué fortalezas se puede atenuar las amenazas y qué debilidades nos hacen más vulnerables a las amenazas para luego trazar los objetivos estratégicos con sus acciones y criterios de medidas.

Amenazas

1. Las regulaciones del Ministerio de Turismo para proteger las ventas de la cadena de Tiendas Caracol.
2. La indicación del Presidente de Gran Caribe de prohibir la comercialización con el Fondo Cubano de Bienes Culturales.
3. Inicio de la temporada ciclónica y las afectaciones que esto provoca en Cayo Largo.
4. La situación de la transportación marítima y terrestre de carga.
5. Regulaciones emitidas que aumenta el 30% al precio de venta de las artesanías.

#### Debilidades

1. Insuficiente suministro de materias primas y de materiales para las producciones propias y de los creadores.
2. Falta de artesanía utilitaria para el mercado en la Isla de la Juventud.
3. Obsolescencia tecnológica.
4. Problemas de transportación de materias primas y productos terminados.

#### Oportunidades

1. Las necesidades de la población y el turismo de la artesanía artística y utilitaria.
2. La necesidad del sector empresarial de los servicios que ofrece la Filial.
3. Elevación del interés de los clientes de otras provincias por las producciones fundamentalmente la cerámica chamoteada.
4. Financiamiento para mejorar tecnología del taller de cerámica.

#### Fortalezas

1. Contar con un taller propio de cerámica artística.
2. Tener un colectivo de artistas de reconocido prestigio en la actividad de cerámica.
3. Utilización de un material cerámico único en el país y en el mundo.
4. Desarrollo de ferias y eventos nacionales e internacionales.
5. Contar con una comercialización estable en las modalidades de artistas en vivo y una tienda de arte en el polo turístico de Cayo Largo

En el **(Anexo 13)** se encuentran los resultados de la matriz DAFO y después del análisis de los resultados y el impacto de esta en cada cuadrante podemos afirmar que el problema estratégico general es:

### **Problema estratégico general**

Si se **maximizan** las **amenazas** en la prolongación de las regulaciones e indicciones tomadas como consecuencia del reordenamiento económico del país y se continúa agudizando las **debilidades** como el insuficiente suministro de materias primas y materiales, la tecnología obsoleta y los problemas de transportación marítima y terrestre de carga, entonces no se podrá aprovechar las **oportunidades** de la necesidad de la población y el turismo de la artesanía utilitaria, del sector empresarial de los servicios que se ofrecen, así como el interés de los clientes de otras provincias por las producciones de cerámica chamoteada para poder aprovechar las **fortalezas** del taller propio de cerámica, del reconocido prestigio de los creadores en la actividad de cerámica, de la utilización del material cerámico chamoteada único en el país en ampliar la cartera de productos y expandirlos en la red comercial de otros polos turísticos y filiales del país.

### **Solución estratégica General**

Potenciar las **fortalezas** plenamente la de contar con un taller de cerámica, la existencia de un colectivo de artistas de reconocido prestigio en la actividad de cerámica y contar con un producto de este material único en el país, así como aprovechar las **oportunidades** del financiamiento para mejorar la tecnología del taller de cerámica que posibilita la producción de productos de alta demanda y fomentar producciones utilitarias que satisfagan las necesidades de la población para **minimizar** las amenazas en las consecuencias de las medidas tomadas para el reordenamiento económico del país y la afectación de la temporada ciclónica y baja turística en Cayo Largo y superar las **debilidades** de la falta de artesanía utilitaria para el mercado, el suministro de materias primas y materiales y la tecnología obsoleta.

#### **3.1.4 Análisis de la situación del mercado**

- Tamaño de la población.

La población del territorio, en la ciudad de Nueva Gerona es de alrededor de 48 000 personas y en total el municipio cuenta con alrededor de 87 000 pobladores.

- Segmento a la cual está dirigida.

Las producciones están dirigidas a todos los segmentos poblacionales en la Isla de la Juventud, trabajadores y turistas en Cayo Largo, así como a otros sectores, fuera del territorio pinero a través de contratos Inter. Filiales y las ventas a cadenas de tiendas.

- Turismo

El turismo de ciudad es casi inexistente, el polo turístico se concentra en Cayo Largo, que ofrece servicios de todo incluido, con procedencia fundamental de Italia, Canadá y Alemania entre otros.

Después del análisis de las técnicas realizadas podemos concluir que el territorio comercializa y vende sus productos en varios mercados como, la ciudad de Nueva Gerona, el polo turístico Cayo Largo, en Ciudad de la Habana y en las filiales del Fondo Cubano de Bienes Culturales ubicadas en el resto del país. Siendo los mercados más fuertes y de mayores ventas, el polo turístico Cayo Largo y Ciudad de la Habana. El mercado del territorio pinero no es el de mejores ventas y a pesar de tener una tienda de arte, existen serias dificultades con el cumplimiento del plan de ventas y los resultados económicos son desfavorables, pero si existen necesidades y demanda de la población, por lo que la investigación debe proyectarse en identificarlas para tratar de transformar la situación.

**Caracterización del mercado Cayo Largo:** Situado en el extremo oriental del Archipiélago de los Canarreos, situado al sur de la región occidental de Cuba. Posee una superficie total de 37,5 Km cuadrados y 25 Km de longitud cuyo acceso desde la Isla de la Juventud es por vía marítima o aérea. El Cayo cuenta con 8 instalaciones turísticas de ellas 4 son Hoteles (Hotel Sol Cayo Largo, Hotel Sol Pelicano, Hotel Isla del Sur y el Hotel Barceló) y 4 Villas (Villa Soledad, Villa Lindamar, Villa Coral, Villa Marinera) Con una capacidad habitacional de 1115 habitaciones, la Marina, Playa Sirena y Playa Paraíso reciben excursiones diarias de Varadero y Ciudad de la Habana fundamentalmente. Lo que permite por la cantidad de turistas que recibe el polo alcanzar altos niveles de ventas si se aprovecha correctamente las potencialidades del mercado. Los meses de alta turística son de enero, febrero, marzo, abril, noviembre, diciembre y los meses de mayo, junio, julio, agosto ya comienzan a bajar considerablemente la cantidad de turistas por lo que las ventas de los productos comienzan a descender. Este polo turístico tiene la peculiaridad que por la situación geográfica que tiene y el azote de fenómenos meteorológicos en la época de más actividad ciclónica septiembre y octubre donde la gran mayoría y en ocasiones la totalidad de sus instalaciones cierran.

En este polo turístico la Filial cuenta con una tienda de arte en el Hotel Sol Cayo Largo que se mantiene abierta durante todo el año exceptuando los meses que por temporada ciclónica y baja turística el polo cierra. En visita efectuada por período de una semana en noviembre del 2004, a esta tienda de arte, con el objetivo de observar la situación existente (**Anexo 6**) y en entrevista realizada a las vendedoras y departamento comercial de la Filial (**Anexo 8**) se pudo constatar que existían los siguientes problemas:

- No se cumplían con los planes de ventas.
- No se conocían los productos de mayor venta.
- Se ponían a la venta productos que no tenían salida provocando pérdidas económicas.
- Se desconocían los gustos, preferencia y necesidades de los clientes por nacionalidad.
- Forma inadecuada de presentación de los productos.
- No cuenta con una imagen empresarial que la identifique.
- Falta capacitación de las gestoras de ventas.
- No se analiza la rentabilidad de la tienda ni la rotación de los productos.

Como se aprecia en la **tabla 3.1** los resultados de la tienda de arte no cumple con los compromisos planificados, las ventas se quedan en 63,9 %, se sobregira el plan de gastos en un 94,1% y la utilidad se queda a un 53%, demostrando que no existe relación entre ventas, costo, gasto y utilidad, gastando 3.11 pesos para producir 1 peso. Por lo que la tienda no es rentable.

En este Polo Turístico se tienen además ubicados 10 Artesanos que realizan trabajos en vivo y cubren los espacios de ventas en el resto de las instalaciones turísticas que no tienen ni puntos de ventas, ni tienda de arte, representando ingresos importantes para la Filial bajo los mismos principios de ventas, pero sin reportar gasto alguno ya que ellos se cubren sus gastos y pagan a la entidad un impuesto fijo y el 20% del total de ventas.

**Tabla 3.1 Representa los resultados económicos de la tienda de arte del Hotel Sol Cayo Largo. Fuente: Elaboración Propia.**

	<b>Plan 2005</b>	<b>Real 2005</b>	<b>%</b>	<b>Real Año Ant. 2004</b>	<b>% Crecim.</b>
--	----------------------	----------------------	----------	-------------------------------	----------------------

Ventas	26497.70	16942.10	63.9	15325.18	1.10
Costos	7935.10	3599.52	45.3	4432.12	-0.81
Gastos	2477.30	4810.49	194.1	3564.85	1.34
Utilidad	16085.30	8532.09	53.0	7328.21	1.16
Costos x peso	0.30	0.21	0.70	0.29	-0.72
Gastos x peso	0.09	0.28	3.11	0.23	1.21
Utilidad por peso	0.61	0.51	0.83	0.48	1.06

El mercado en la Ciudad de la Habana aunque es un mercado muy atractivo y que reporta niveles de ventas e ingresos significativos, solo se puede explotar en las ferias que se realizan (Día de los enamorados, Arte para Mamá, Arte en la Rampa, Feria Internacional de Artesanía (FIART) y Feria Nacional de Artesanía (FENAR), el resto del año se tiene que comercializar a través de la Filial de Ciudad de la Habana por lo que no se obtienen los mismos niveles de ventas e ingresos. La Filial Isla de la Juventud no tiene espacios de ventas propios en la capital por lo que este mercado no puede estar dentro de los que definan los objetivos de ventas propuestos sino que debe mantenerse como refuerzo al cumplimiento del plan.

**El mercado Nueva Gerona en la Isla de la Juventud**, como se comentó al inicio del epígrafe no es de los que reporta mayor cantidad de ingresos y ventas, pero la población pinera tiene necesidades, gustos, preferencias que la Filial como entidad nacional tiene la responsabilidad de satisfacer. Además que puede ser una fuente de ingreso estable si se logra penetrar el mercado con productos necesarios para la población y convertirse en un mercado seguro y estable.

La Isla de la Juventud tiene una población de alrededor de 87 000 habitantes y en su Capital Nueva Gerona con una población de alrededor de 48 000 habitantes, la Filial cuenta con una tienda de arte "Cofre" ubicada en calle José Martí entre 24 y 26. En esta tienda se comenzó el diagnóstico a principio del año 2005, aplicando la misma guía de observación (**Anexo 6**) y entrevista (**Anexo 8**) para identificar las principales dificultades que se presentan y proyectar las acciones en función del mercado, detectándose las problemáticas siguientes:

- No cumple con el plan de venta propuesto para el año.
- Los productos que se ofrecen no son del gusto, preferencia y necesidad de la población pinera.
- Se desconocen los productos que mayores ventas tienen.
- Se expone a la venta productos de cerámica decorativa que no tiene demanda.

- Muy lenta la rotación de los productos.
- No cuenta con los medios contemporáneos que permita hacer una correcta exhibición del producto al cliente.
- No cuenta con una imagen empresarial que la identifique.
- Poca capacitación y preparación de la vendedora.
- Problemas constructivos de filtraciones en el techo.

Después de concluir el análisis del mercado y el diagnóstico de cada tienda de arte ubicada en esos mercados, se procede a implementar un sistema que permita obtener los datos más significativo del mercado como: Total de ventas diarias, semanal y mensual de los productos, precio de los productos vendidos, nacionalidad y tipo de cliente que compra así como criterios de los clientes sobre los productos o/y necesidades que muestren.

Con la participación de los especialistas del área comercial y las gestoras de venta se confeccionó una planilla que recoge los datos anteriores (**Anexo 7**) para cada tienda de arte a partir de enero del 2005. En el **epígrafe 3.2** se muestran los resultados del análisis de la información recogida.

#### **3.1.4.1 Situación del producto**

El producto que comercializa la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud es un producto artístico que abarca la artesanía y las artes plásticas.

Producto Artesanía: este para su comercialización se desglosa por manifestaciones artísticas y dentro de cada una de ellas los productos a vender.

Las manifestaciones artísticas son: Fibras (Sombrero, jivas, carteras); maderas (tallas de rostro, cuerpos, animales, figuras, juguetes); cerámica (vasijas, figuras, pedestal, macetas, ceniceros); orfebrería (anillos, cadenas, objetos en metal); piel (cartera, cintos, calzado); muebles(juegos de sala, comedor, estantes, sillón); textil (confecciones, tejido, hamaca, muñecos);misceláneas (son los objetos que se confeccionan empleando varios materiales); naturaleza muerta; instrumentos musicales, bisutería (anillos, pulsos, collares, aretes). Como se aprecia es muy amplia la gama de productos, solo se reflejó una muestra de ellos, existen otros, por eso los datos fundamentales del producto que se recogen es por manifestación no obstante se analiza puntualmente aquellos productos que más ventas tengan para de forma diferenciada ubicarlo en las tiendas.

Al no tener las tiendas y la Filial el comportamiento de venta de los productos por manifestación, no se conoce las posibilidades de cada producto en el mercado ni la

fase en que se encuentra para su ciclo de vida (introducción, crecimiento, madurez y declive).

Al no tener el departamento comercial de la Filial y las tiendas de arte los datos históricos de ventas por producto no es posible mostrar un análisis de la situación del mismo, se pudo comprobar en las entrevistas realizadas a especialistas comerciales y gestoras de venta (**Anexo 8**), que mensualmente se realiza el análisis de las ventas totales de la organización y con esa información no se puede trazar un plan de acción para la producción, adquisición y distribución de los productos a cada tienda para aumentar las ventas.

#### **3.1.4.2 Precios**

Los precios de los productos es algo en lo que se aventaja a la cadena de tiendas Caracol, por ser los precios de los productos de artesanía de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales más bajos, ya que las producciones propias tienen su ficha de costo y los márgenes comerciales son inferiores, los productos de los creadores se valora el precio propuesto por el artista y se forma el precio del producto aprobado por la Comisión Técnico Artística. En el análisis de los precios de cada producto se tiene que tener en cuenta el mercado y la demanda de los mismos así como el estadio en que se encuentran, así como las regulaciones de precio vigentes por el Ministerio de Economía y Planificación. Ver (**Anexo 9**) listado de precios de las producciones propias.

#### **3.1.4.3 La distribución**

Los productos artesanales y artísticos minoristas de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales se venden a través de varios canales de distribución. En la tienda de arte de Cayo Largo se vende el 55% de los productos, un 21% en la tienda Cofre de Nueva Gerona, el resto en Filiales de las provincias y en las ferias nacionales e internacionales que se organizan durante el año.

#### **3.1.4.4 Situación de la competencia**

Los principales competidores de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en el mercado de los productos artesanales son: Tiendas Caracol y ARTEX S.A, en el caso de la Isla de la Juventud la competencia se centra en las tiendas Caracol de Cayo Largo que ofrecen una gama de productos de artesanía cubana, fundamentalmente



fibra, papier maché y talla en madera. Que abarcan todas las instalaciones turísticas del polo, con establecimientos más confortables en cuanto a condiciones y estructura con mejor sistema de distribución de los productos.

### 3.1.4.5 Situación de las ventas

Se hace referencia en varios momentos que la Filial no cuenta con un sistema que le permita realizar el análisis del comportamiento de las ventas de forma diferenciada en la red de ventas minorista, solo se hace el análisis al cierre de cada mes de las ventas totales y este sistema no permite determinar dónde están las desviaciones del proceso, qué o quiénes afectan los resultados para tomar las medidas y transformar la situación. Es bueno destacar que se realiza el análisis comparándolos con igual periodo del año anterior, pero al no conocer los factores que influyen en los resultados, se tarda la solución del problema.

A continuación se muestra la **tabla3.2** que recoge los datos de ventas del primer semestre del 2005 por meses donde se refleja la situación descrita anteriormente, el plan se incumple en casi todos los meses menos en Marzo que se sobre cumple en 2,1%.

**Tabla 3.2 Muestra los resultados de ventas en el primer semestre del 2005.**

**Fuente Elaboración propia.**

2005	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Ventas	7050	4156	7050	6060	<b>8550</b>	<b>8733</b>	8224	7955	8224	4959	8226	1468
%	58.9		85.9		<b>102.1</b>		96.7		60..2		17.8	

### 3.1.5 Objetivos de marketing

- Incrementar en un 12,6 % los ingresos provenientes de la gestión de la empresa en sus ventas.
- Obtener beneficios por 20,0 MCUC.
- Garantizar el desarrollo de nuevos productos de la empresa a fin de fortalecer su posición en los mercados de interés y desarrollar nuevos mecanismos de promoción de las obras de los creadores artísticos.

- Elevar en un 15% las ventas de la empresa derivadas de las producciones del taller propio.
- Lograr poner los productos de mayor demanda en la red de tiendas del Fondo Cubano de Bienes Culturales de todo el país.
- Establecer mecanismos que garanticen la distribución de materias primas y materiales a los creadores.
- Rediseñar la red minorista con productos utilitarios de alta demanda popular.
- Participar en las ferias y eventos que se desarrollan en el país, priorizando la capital.
- Ampliar la relación con los creadores y artistas.

### **3.1.6 Estrategias de marketing**

1- Lograr la participación en ferias garantizando las ventas de productos y concertación de contratos para nuestras producciones:

- Feria Arte Rampa (Ciudad Habana).
- Feria Trinarte (Trinidad).
- Feria Artesanía Utilitaria (Ciudad Habana).
- Feria Artesanía Utilitaria (Territorial).
- Feria Cofre (Territorial).
- Feria Iberoarte (Holguín).
- FIART (Ciudad Habana).

2- Implementar un sistema de información que permita obtener los datos más significativos y actualizados sobre el mercado, producto, ventas, distribución así como los gustos, necesidades y preferencias de los clientes.

3- Cubrir el punto de artista en vivo que quedó vacante en el polo turístico Cayo Largo.

4- Desarrollar la línea de producción de souvenir en diseño y prototipo con 10 productos nuevos.

5- Ubicar los productos de mayor demanda y venta según gustos y preferencia de los clientes en las tiendas de arte.

6- Adquirir una nueva Bomba de Membrana para el taller propio.

7- Realizar la reparación del segundo Horno del Taller.

8- Ampliar la línea de macetería con 5 nuevos diseños en el taller propio.

- 9- Incrementar la producción con fines utilitarios de apliques, lámparas, vajillas, colgadores, jugueterías.
- 10- Garantizar colocar las producciones de la Filial en Ciudad de la Habana, Varadero, Cayo Coco y Holguín.
- 11- Realizar una correcta y oportuna distribución de los productos para la red de venta.

### 3.1.7 Plan de acción

No	DESCRIPCION	RESPONSABLE	FECHA
1	1. Elaborar programa integral de trabajo que recoja los propósitos fundamentales, los objetivos más importantes de cada línea de gestión y las tareas esenciales a realizar en el transcurso del año.	Director Comercial Desarrollo e Imagen	Noviembre 2005
2	Crear mecanismos que permitan obtener información de la red de ventas en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos que más se venden.</li> <li>• Clientes que los adquieren.</li> <li>• Precio más aceptado.</li> </ul>	Comercial	Noviembre 2005
3	Proyectar la actividad comercial de la Filial atendiendo a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación del mercado.</li> <li>• Demanda y venta del producto.</li> <li>• Gustos, preferencias y necesidades de los clientes.</li> </ul>	Comercial	30 de cada mes
4	Desarrollar análisis por manifestaciones en el caso de la artesanía que incluya la selección, distribución y el aseguramiento de productos con mayor venta en los diferentes mercados. Según gustos, necesidades y preferencias de los clientes.	Comercial Director	30 de cada mes
5	Asegurar el análisis sistemático de la información necesaria que permita evaluar el cumplimiento y rentabilidad de los planes de ventas en la red	Director Comercial Económico	Todo los viernes

	minorista y ajustarlas oportunamente en caso necesario.		
6	Desarrollar programas de abastecimiento que abarquen todas las tiendas de arte y garanticen que en cada establecimiento se encuentre el producto según los gustos, preferencias y necesidades de los clientes de manera permanente, independientemente del área geográfica de origen.	Comercial	1 al 5 de cada mes
7	Asegurar la adquisición del mobiliario diseñado para la exhibición adecuada de los diferentes productos que oferta la Filial en su red minorista.	Comercial	Diciembre 2005
8	Asegurar los materiales promocionales que permitan dar a conocer cada producto de manera adecuada en los mercados de interés. Priorizar el catálogo como herramienta principal.	Comercial	Diciembre y enero 2006
9	Desarrollar programas de capacitación a los gestores de los establecimientos en técnicas de venta, negociación y marketing, para asegurar la preparación especializada de acuerdo al tipo de ventas que genera.	Comercial Recursos Humanos	Según plan de capacitación
10	Definir un diseño de imagen empresarial para la red de tiendas de arte y la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales. Personalizar la empresa, señalización para la red de tiendas, uniformar a las vendedoras.	Desarrollo Imagen	e Diciembre 2005
11	Asegurar los materiales, materias primas, maquinarias y otros elementos requeridos para la producción y reproducción de los productos por los creadores artísticos.	Comercial	Según plan y solicitudes.
12	Definir planes de producción acordes con las capacidades instaladas y las reales productivas, de los proyectos asociados al taller.	Jefe de taller Producción	Octubre – Noviembre 2005

13	Asegurar oportunamente los materiales y las materias primas requeridas para asegurar los procesos productivos del taller.	Comercial	1 al 5 de cada mes
14	Garantizar los uniformes necesarios a todos los trabajadores de la Filial que lo requieran, asegurando diseños que respondan a la imagen que se quiere proyectar de la misma y a las funciones que realiza cada cual.	Director Subdirector de RRHH Desarrollo e Imagen	Diciembre 2005
15	Asegurar que la superación del personal responda a las necesidades fundamentales derivadas de los procesos de desarrollo de la entidad. Priorizar la actividad comercial y productiva.	Recursos Humanos	Julio-diciembre 2005
16	Solicitar a la casa Matriz el financiamiento para la remotorización del camión, reparación del segundo horno del taller, adquirir equipos de ventilación, tres computadoras y la inversión para la bomba de membrana.	Director Económico	Enero 2005

### 3.1.8 Presupuesto

Objetivos	Acciones	Público	Soporte	Periodo	CUC	MN
<b>Publicidad</b>						
Reforzar la Imagen corporativa de la Filial.	Personalizar la empresa. Señalización para la red de tiendas. Uniformar a las vendedoras.	Interno y Externo. Sector empresarial	Timbrado de Hojas Timbrado sobres <b>Timbrado bolsos</b>	Año Diciembre 2005	300.00	-

Fortalecer las líneas de negocios.	Dar a conocer los productos priorizados, para la comercialización	Interno y Externo Sector empresarial	<b>Sueltos y Plegables</b> Radio y Televisión	Año Enero 2006	100.00	300.0
	Destacar la obra de los creadores más relevantes del territorio.	Interno y Externo	Tarjetas postales, Radio y Televisión	Año 2006	110.00	300.0
<b>Promoción</b>						
Promoción de ventas en eventos y ferias.	Auspiciar la feria Cofre de Artesanía-Artística.	Interno y Externo Sector Empresarial	Plegables, Prensa Escrita, Televisión y Radio	Marzo 2006	250.00	600.0
	Participar en Arte Rampa.	Interno y Externo Sector Empresarial	Plegable	Agosto 2006	350.00	300.0
	Feria Artesanía Utilitaria (local).	Interno y externo Sector Empresarial	Plegable, Radio y Televisión	Septiembre 2006	250.00	600.0
	Participar en FIART 2006.	Interno y Externo Sector Empresarial	Plegable, Vídeo, Souvenir Personalizado	Diciembre 2006	500.00	300.0
<b>Relaciones Públicas</b>						
Relación del público con los creadores y la Filial.	Peña con los creadores.	Interno	-	Mensual 2do Sábado	80.00	1350
	Comparecencia en el tele centro	Interno	TV	Según plan	-	800.0

	local de directivos y creadores.					
<b>Comunicación</b>						
Comunicación directa con el público en la galería y tienda.	Dialogo con los creadores de las obras en exposición.	Interno y Externo	Plegable Televisión Radio	Feria Cofre	-	450.0
	Exponer historias relacionadas con las piezas que se comercializan en idioma inglés y otros así como de las obras de los creadores.	Externo	Grabación	Anual	60.00	-
<b>Total</b>					2000 CUC	5000 MN

### 3.1.9 Control

No	Acciones de control	Aspectos a controlar	Responsables	Fecha
1	Determinar si los resultados previstos se han cumplido.	Análisis de las ventas por tienda de arte y por producto.  Análisis del comportamiento de las ventas por mercado.	Director Jefe comercial	Semanal

		Análisis del cumplimiento de los objetivos y estrategias de marketing.	Desarrollo e Imagen	Marzo-Junio-Septiembre-Diciembre
2	Análisis de los resultados económicos.	Análisis de la rentabilidad de cada tienda de arte y la Filial.	Jefe económico y comercial	1 al 5 de cada mes
3	Visita a las tiendas de arte.	Evaluar cumplimiento de las indicaciones para obtener sistema de información y el plan de medida derivado del diagnóstico.	Director Comercial Desarrollo e imagen	Según plan de visita.
4	Realizar auditoria de marketing.	Analizar si la Filial esta aprovechando sus mejores oportunidades con respecto al mercado producto y canales de distribución.	Director Comercial Desarrollo e imagen	Marzo Junio Septiembre Diciembre

### 3.2 Valoración de la implementación del plan de marketing.

Después del diagnóstico realizado como parte del diseño del plan de marketing se comienza aplicar el plan de acción, utilizando los mecanismos propuestos (**Anexo 7**) con la participación y ejecución del consejo de dirección, especialistas y trabajadores de la Filial arrojando los siguientes resultados:

En la tienda de venta ubicada en el polo turístico de Cayo Largo:

- Los productos de mayor venta por manifestaciones son:
  - Bisutería.
  - Fibra (sombreros y jabas).
  - Textil (pulóver de Arteylla).
  - Madera (talla, instrumentos musicales).
  - Pieles (carteras, cintos, mapas).



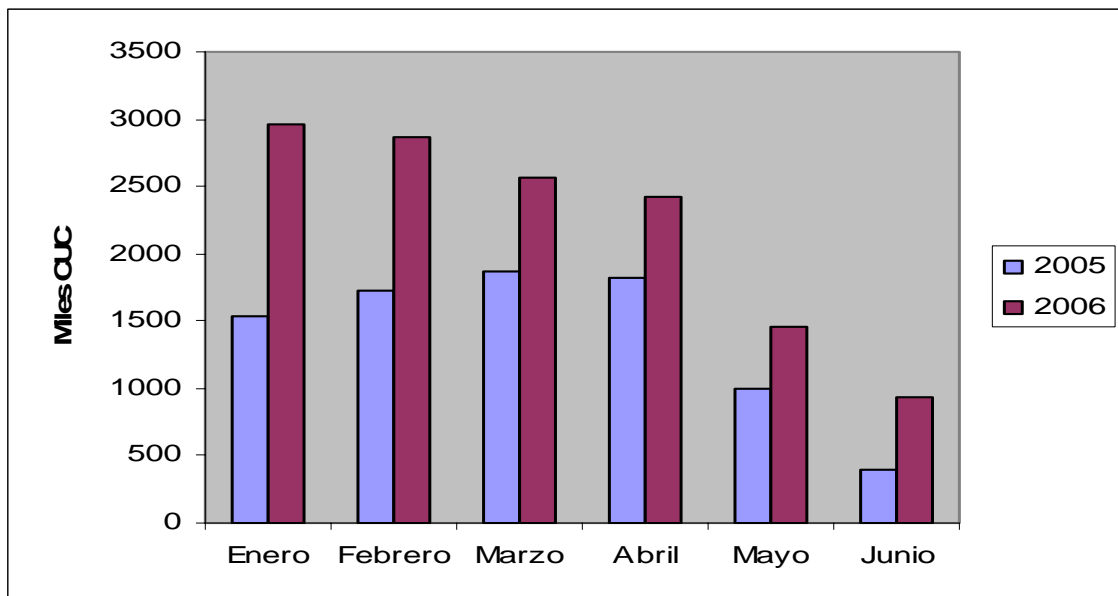
Cerámica (decorativa).

Tejido a crochet.

- Los clientes italianos, canadienses, alemanes son los que más compran.
- Todos prefieren los productos relacionados anteriormente, además de los souvenir con precios entre 1 y 30 CUC para recuerdo del lugar, uso personal y regalos.

Con esta información se comienza una adquisición, selección y distribución de los productos teniendo en cuenta el precio y la comercialización del hotel. La **figura 3.3** representa los niveles de ventas alcanzado en el primer semestre del año 2005 período en que se comenzó el diagnóstico y la recogida de información (**Anexo7**), comparado con el primer semestre del año 2006 donde se comienza aplicar el plan de marketing propuesto en el **epígrafe 3.1**. Mostrando como las venta aumenta con respecto a igual etapa del año anterior.

Se toma la muestra en este período por ser los meses de mayor estabilidad en la tienda de arte, puesto que en el resto de los meses comienza la baja turística y la temporada ciclónica donde el polo turístico cierra. Se muestra en el gráfico además que en los meses de mayo y junio comienza a bajar el nivel de venta y esto tiene que ver como se explicó en el plan de marketing con los meses se semi baja turística.



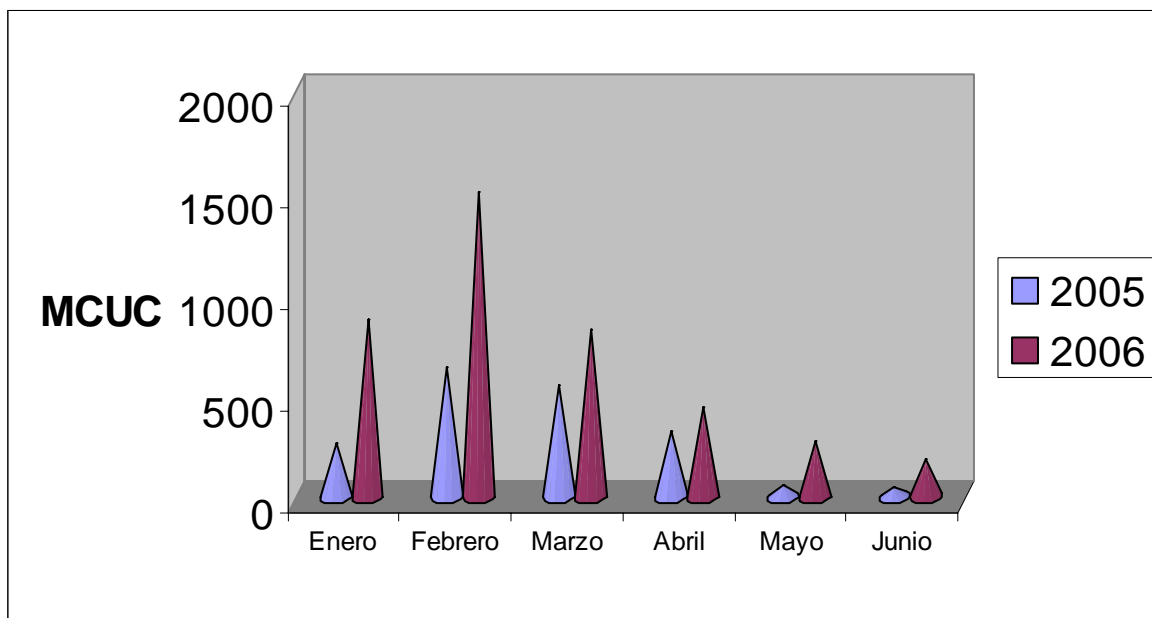
**Figura 3.3 Representa las ventas de la Tienda de Arte ubicada en el Hotel Sol Cayo Largo. Fuente: Elaboración propia.**

En la tienda Cofre situada en la ciudad de Nueva Gerona.

- Los productos de mayor venta por manifestación.

La artesanía utilitaria (vasijas, objetos de madera para los hogares, juguetes, confecciones, calzado, muebles, elementos ornamentales).

La **figura 3.4** representa las ventas de la tienda de arte Cofre comparando el primer semestre del año 2005 con igual etapa del 2006. Se muestran resultados superiores aunque discretos, este es un mercado que se debe seguir explorando y tratar de conjugar el producto - precio - necesidades y poder adquisitivo de la población, considerando que el tiempo a utilizar tiene que ser mayor.



**Figura 3.4** Representa las ventas de la tienda “Cofre” ubicada en Nueva Gerona.

**Fuente:** Elaboración propia.

Al igual que para las tiendas de arte, con las técnicas aplicadas y el diagnóstico realizado se pudo determinar los productos que por manifestaciones la Filial tiene que priorizar por ser los de mayor venta en el mercado.

#### **Manifestaciones priorizadas**

- Artesanía utilitaria
- Cerámica
- Madera
- Textil

- Cerámica (Taller Propio y Creadores).
- Madera ( Muebles y Talla)
- Artes Plásticas
- Miscelánea

Entre los nuevos productos a comercializar, se encuentran los siguientes:

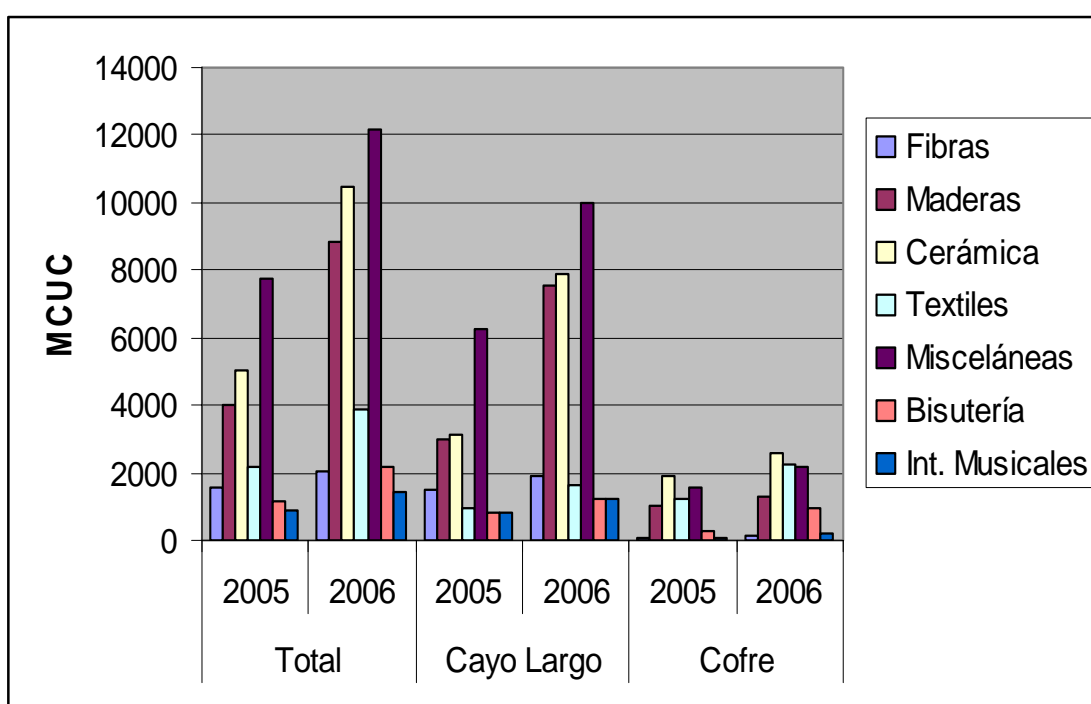
- Cerámica utilitaria
- Confecciones
- Tejido a crochet
- Juguetes
- Muebles
- Talla
- Calzado

La **tabla 3.3** representa las ventas totales y por tienda de arte de los productos, en el año 2005 y 2006 donde se demuestra el crecimiento de los mismos de un periodo a otro. Como se observa en la tabla el producto muebles en el año 2005 no tuvo venta, pero si tiene demanda por la población pinera y es una necesidad de la misma, por lo que se trabajó en ubicarlo en el mercado. Ya en el 2006 se logra ponerlo en el mercado pero con precios muy altos, por lo que se deben revisar los precios de este producto para lograr la venta del mismo y satisfacer la demanda y necesidades de la población pinera. Ver (**Anexo 10**)

La investigación que se realizó ayudó a la ubicación de los productos según las demandas y necesidades del mercado. En Cayo Largo los productos de mayor aceptación por los clientes son ( Miscelánea, bisutería, sombreros, jabas, tallas en madera, instrumentos musicales, carteras, cintos, mapas, Cerámica decorativa, pulóver de Arteylla y Tejido a crochet), en el mercado de Nueva Gerona los productos de mayor aceptación son (cerámica utilitaria, textil, madera, miscelánea, bisutería y calzado), en el mercado Ciudad de la Habana el producto que se ha posicionado con gran aceptación, es la cerámica decorativa del taller propio, producto único en el país que se distingue por su calidad y belleza. Donde los clientes son fijos en su gran mayoría y repiten en las compras que realizan, incorporando todos los productos nuevos que se lanzan al mercado. La distribución de los mismos se hace después de la producción o recepción del producto en la Filial, se procede a la distribución por cada una de las tiendas de arte, en el caso de Cayo Largo es por vía aérea o marítima y en ocasiones se afecta la misma, al igual que para Ciudad de la Habana y otras

filiales del país, ya que la transportación marítima de carga es en ocasiones inestable, para la tienda de arte de Nueva Gerona se hace semanal la distribución sin dificultad.

A continuación se presenta en la **figura 3.5** la evolución de los productos de mayor demanda y ventas, después de realizar distribución y ubicación del mismo teniendo en cuenta la venta y necesidad de cada uno, para ello se utilizó el análisis realizado del comportamiento del producto en cada mercado por tienda de arte (**Anexo 11**). Como se observa en el gráfico la venta de los productos crece en relación al año anterior, tanto en las ventas totales como en cada tienda de arte donde en la ubicación y distribución de los productos se tuvo en cuenta la demanda, preferencia y calidad de los productos.



**Figura 3.5 Representa las ventas por productos totales y en cada punto de venta en los años 2005 y 2006. Fuente: Elaboración propia.**

La **tabla 3.2** muestra la rentabilidad de las tiendas de arte, después de todo el trabajo diferenciado e intencionado con los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas para recoger información de los mismos. Como se observa todos los indicadores muestran resultados satisfactorios, menos el costo x peso que se eleva por las producciones a consignación que tiene cada tienda

**Tabla 3.2 Representa la rentabilidad de los puntos de venta.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Indicadores	COFRE			CAYO LARGO		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Ventas	5290	8903,14	168,3	15000	15325,18	102,1
Costos	950	1752,66	184,4	4700	4432,12	94,30
Gastos	1095	220,6	20,1	6820	3564,85	52,27
Utilidad	3245	6929,88	213,5	3480	7328,21	210,5
Costos x Peso	0,18	0,2	1,11	0,26	0,29	1,11
Gastos x peso	0,21	0,02	0,09	0,57	0,23	0,4
Utilidad x Peso	0,61	0,78	1,28	0,17	0,48	2,82

Durante todo el desarrollo del epígrafe se ha trabajado en el análisis y comportamiento de las ventas por tiendas de arte y por productos **figuras 3.3, 3.4 y 3.5**; reflejándose en cada una el crecimiento de las ventas de un período a otro. Aquí se presenta el análisis de las ventas totales de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud en la etapa de enero a julio del 2004 al 2006 (**Figura 3.6**), así como las ventas totales durante esos años. Como se aprecia en la figura las ventas de un año a otro van creciendo, pero ya en el año 2006 los resultados son superiores al resto de las etapas.

Crece la venta de los productos, por lo que la aplicación del procedimiento de plan de marketing fue válida, no se muestra grandes resultados pero ya en el año 2006 se cumple el plan de ventas y se muestran favorables todos los indicadores económicos esto se puede apreciar en la **tabla 3.3** que muestra la rentabilidad de la filial en el año 2006 en relación con los años 2004 y 2005.

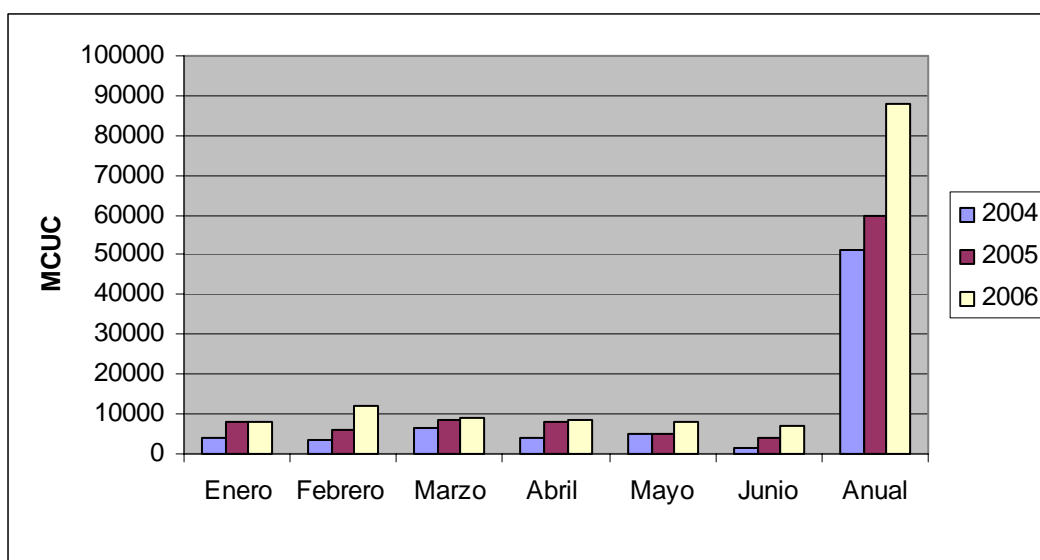


Figura 3.6 Representa las ventas totales de la Filial. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.3 Muestra la rentabilidad de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud. Fuente: Elaboración propia.

Indicadores	Real 2004	Real 2005	2006		
			Plan	Real	Comp. %
	1	2	3	4	
Ingresos	57,5	59.623	86,8	88,07	1,01
Costos	11,95	13.042	17,6	7,43	0,42
Gastos	35,46	28.796	49,2	33,94	0,69
Beneficios	10,1	17.785	20	46,71	2,34
Margen Comercial	0,79	0.83		0,92	
Cuentas x Cobrar	0,84	2.5		7,47	
Cuentas x Pagar	0,37	0.25		1,11	

### 3.3 Beneficios del diseño e implementación del plan de marketing.

De la aplicación del plan de marketing en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales se obtuvieron los siguientes beneficios.

- Se logró aumentar las ventas totales de la Filial, de las tiendas y de los productos.
- Se priorizó la preparación del personal asociado a la actividad comercial, atendiendo a las necesidades de cada puesto de trabajo.
- Se establecieron mecanismos estables y similares en toda la estructura empresarial para cada tipo de operación o de proyecto a ejecutar.
- Se perfeccionaron los sistemas de información sobre clientes, competencia, demanda, barreras, oportunidades y otras necesarias de cada mercado. Esto permitió crear un banco de información comercial para trabajar con mayor rapidez y seguridad.
- Se implementa un sistema automatizado de inventario de los productos y facturación que ayudan a perfeccionar los sistemas de información.
- Identificación de los problemas existentes vinculado a la orientación al cliente, orientación al producto, precio, demanda, conociendo sus gustos, necesidades y preferencias.
- Formación progresiva de una cultura de cambio, tanto en las formas actuales de pensar como en las de actuar.
- Se logró la remotorización del camión y la compra de los neumáticos, se adquirió la bomba de membrana para desarrollar las producciones del taller de cerámica, se aprobó la inversión del horno #2 y la ampliación del patio de materias primas, se compraron las tres computadoras y los equipos de ventilación para el taller.

**Conclusiones parciales.**

- La encuesta, guía de entrevista diseñada, la observación y el trabajo en equipo como parte de la investigación, resultaron muy útiles para realizar un diagnóstico que permitió caracterizar la situación de la Filial, en relación con el proceso de planificación comercial y sus ventas, quedando demostrado que existen problemas con relación a la orientación al mercado vinculados con: la situación del producto, la demanda, el compromiso con los clientes en función de satisfacer sus necesidades, gustos y preferencias, el poco conocimiento de información sobre la situación de la red de ventas.
- La aplicación del plan de marketing permitió constatar su factibilidad y racional utilización como instrumento metodológico efectivo para, en primer lugar, focalizar los problemas derivados del desconocimiento de los mercados donde actúan con la red de ventas y, en segundo lugar, perfeccionar el proceso de toma de decisiones comerciales con un marcado enfoque de marketing, el cual dio como resultado un mejoramiento en las ventas de los productos. Todo esto permitió validar la hipótesis formulada en esta investigación.

## **Conclusiones**

- Mediante la presente investigación se demuestra que el diseño e implementación del plan de marketing permitió incrementar las ventas de los productos de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales de la Isla de la



Juventud, en su comportamiento durante el 2006 con respecto al 2004 y 2005, validándose así lo acertado de las acciones estratégicas aplicadas para mejorar las ventas.

- El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma la existencia de una amplia base conceptual sobre la planificación estratégica, el plan de marketing, su conceptualización y finalidad, la gestión de marketing en el proceso de venta, todo ello pudieran servir como un instrumento metodológico para la planificación en las organizaciones, dada sus particularidades actuales y perspectivas, corroborándose así, la necesidad de su desarrollo.
- La realización del diagnóstico corroboró la necesidad de contar con un plan de marketing que permita aumentar las ventas, ya que el análisis de los factores internos y externos y la problemática existente evidencia la situación que presenta la organización y da elementos para la realización de la investigación.
- La creación de un procedimiento general para mejorar las ventas a través del diseño de un plan de marketing y de procedimientos específicos permiten una implementación sencilla en la organización.
- En la implementación de plan de marketing en la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales se pudo comprobar que existe problema con la planificación y organización comercial durante el proceso de venta, se analizaron los resultados obtenidos hasta ese momento permitiendo de esta forma organizar el sistema y aplicar el procedimiento propuesto que comenzó en un período corto de tiempo a ir mejorando los resultados en la venta de los productos.

## **Recomendaciones**

- Continuar profundizando los estudios relacionados con esta investigación para su perfeccionamiento y posible generalización y como instrumento metodológico para mejorar la comercialización y venta de los productos en organizaciones similares.

- Recomendar a la organización seguir trabajando con el resultado del diagnóstico y su actualización sistemática para perfeccionar el plan de marketing y adecuarlo a las condiciones existentes, con el propósito de seguir mejorando los niveles de ventas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Abascal F.R. "Como se hace un Plan de Marketing". Edit. ESIC. 1996
2. Abascal F.R. "Como se hace un Plan de Marketing". 3ªEdit. ESIC. 2001
3. Abell y J.S Hammond Vázquez y Trespacios (1994, pág. 39 "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.

4. Aaker, IDH Day, G. "Investigación de Mercados". Edic. Mc Graw Hill. 1995.
5. Colectivo de Autores "Enciclopedia de Marketing y Ventas ", Ediciones España, 2006.
6. Aaker, D. A. "Strategic Market Management", 3ª. Edic. N. York, 1993.
7. Ángel Aguirre. Miguel:" Marketing" 5ª Edición. 2002)
8. Armario, Martín:" Marketing" 3ª Reimpresión. Editorial Ariel, S.A: Barcelona. (1993)
9. Anaños, Ramón (2005): "Como elaborar un Plan de Marketing"  
<http://www.monografias.com/trabajo13> .Consultado 21 febrero 2007.
10. Borroto, 2003 " Procedimientos para elaborar un plan de marketing"
11. Cutropía Fernández, Carlos: "El plan de Marketing. Como elaborarlo".3ª Edit revisada, ESIC, Madrid. 2004
12. Cruz R, I (Luque Martínez, T. y Del Barrio, S. (2000):" Técnicas de Análisis en Marketing". Pirámide, Madrid.1991
13. Cohen, Williams (1990) "El Plan de Marketing. Procedimientos, Formulario y Técnicas". Ediciones.Deusto. Bilbao
14. (Chevalier y Fenwick ,1996). "El Plan de Marketing". Edic. Díaz de Santos S.A., España. 1989.
15. Chevalier F. Y Fenwick L." El Plan de Marketing para PIMES Empresas". Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.
16. Drucker, P."La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas". El ateneo. 6ta Edición. Buenos Aires.1985.
17. Drucker, P."La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas". El ateneo. 6ta Edición. Buenos Aires.1985.
18. De la Tajada S. "La planificación estratégica y el marketing". Edit. Díaz de Santos, España, 1993.
19. Hooley, G.J y Savedera, J. "Marketing para Pequeñas Empresas Innovadoras". Ed. Expert Books. Río de Janeiro. 1995.
20. Fernández, G.A., y Boulart, L, F. "El marketing y su Vigencia en el Socialismo". Folletos Gerenciales, No. 4. CEDE.1998.
21. . Fernández, G.A., Boular, L, F (1998) El plan de marketing en la Comercializadora Revista Española de Investigación de Marketing, 2, marzo 1992, págs. 7- 29.
22. Fernández, G.A., y Boulart, L, F. "El marketing y su Vigencia en el Socialismo". Folletos Gerenciales, No. 4. CEDE.1998.

23. Kotler, P. "Estrategia de Marketing para los Últimos años 80 y más allá". Escuela de Alta Dirección y Administración. (EADA). España. 1988.
  24. Kotler, Philip "Mercadotecnia: Tema de superación técnica" / Philip Kotler. 3 ed., 1992 -1993.
  25. Kotler, P., Bowen, J.y Makens, J."Mercadotecnia para Turismo y Hotelería". Prentice Hall, Nueva Jersey. 1995.
  26. Kotler Philip." Mercadotecnia". Prentice Hall(1996)
  27. Kotler, P. "Análisis, Planificación, Gestión y Control de Marketing".1997
  28. Kotler Philip. (2000): "Dirección de Marketing, ediciones del milenio".
  29. Lambin, J.J. "Marketing Estratégico". Edit. Mc Graw Hill. /Interamericana de España, S.A. 1995.
  30. Lambin, J.J. "Marketing Estratégico". Edit. Mc Graw Hill./Interamericana de España, S.A. 1995.
  31. Levitt, Theodore. "La moda del marketing". Ediciones Grijalbo, Barcelona, 1975.
  32. (Muñoz. Fernando, 1994). El Plan de Marketing. Como Realizarlo en la Empresa". Colección ESADE. Edit. Hispano Europea. España.1998.
  33. Nagle, Thomas. "The Strategy and tactics of Pricing". Prentice Hall, 198
  34. Muñoz, F."Marketing Turístico". Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid. 1994.
- Martín, Armario (1993): Marketing 3ª reimpresión. Editorial Ariel, S A. Barcelona.
35. Peter, Paul J. (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices," Journal of Marketing Research, 16 (February), 6-17.
  36. Porter, E.M. "Las Ventajas Competitivas de las Naciones". Ediciones N and E. 1992.
  37. Porter, E.M. "The "Estrategia competitiva". Editorial CECSA. México.
  38. Ries, A y Trout, J. "Posicionamiento". México. McGraw-Hill /Interamericana.1997
  39. Ries A y Trout, J." Marketing de servicios", Ediciones Anaya Multimedia-Esic Editorial, Madrid, 1981.
  40. Ries, A Y Trout, J." Las 22 leyes inmutables de marketing". Mc Graw- Hill .
  41. Sainz de Vicuña Ancin, J. M. "El Plan de Marketing en la práctica". Editorial ESCIC, Madrid, 1995.
  42. Sainz de Vicuña Ancín, José María."La Distribución Comercial: opciones estratégicas". Esic Editorial, Madrid, 1996.

43. Santesmases, M, M. "Marketing, Conceptos y Estrategias". Ediciones Pirámide, S.A., España. 2004.
44. Santesmases, M, M." Marketing, Conceptos y Estrategias", 5ª edición Pirámide, S.A., España. 1999.
45. Serra Cantallops, Antony." Marketing turístico "Ediciones pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2002, 2003.
46. <http://www.microsf.com/empresa/marketing>. Consultado 6 de marzo del 2007.

## Anexo 1 Las cinco fuerzas Porter

Barre  
ras de  
entra  
da  
Econo  
mía  
de  
escala  
.  
Difere  
ncias  
entre  
produ

**Nue  
vas**



Amen

Deter  
minac  
ión de  
la  
relativ  
idad.  
Creci  
mient  
o del  
sector  
.  
Coste  
s fijos

## **Anexo 2 Plantilla de trabajo**

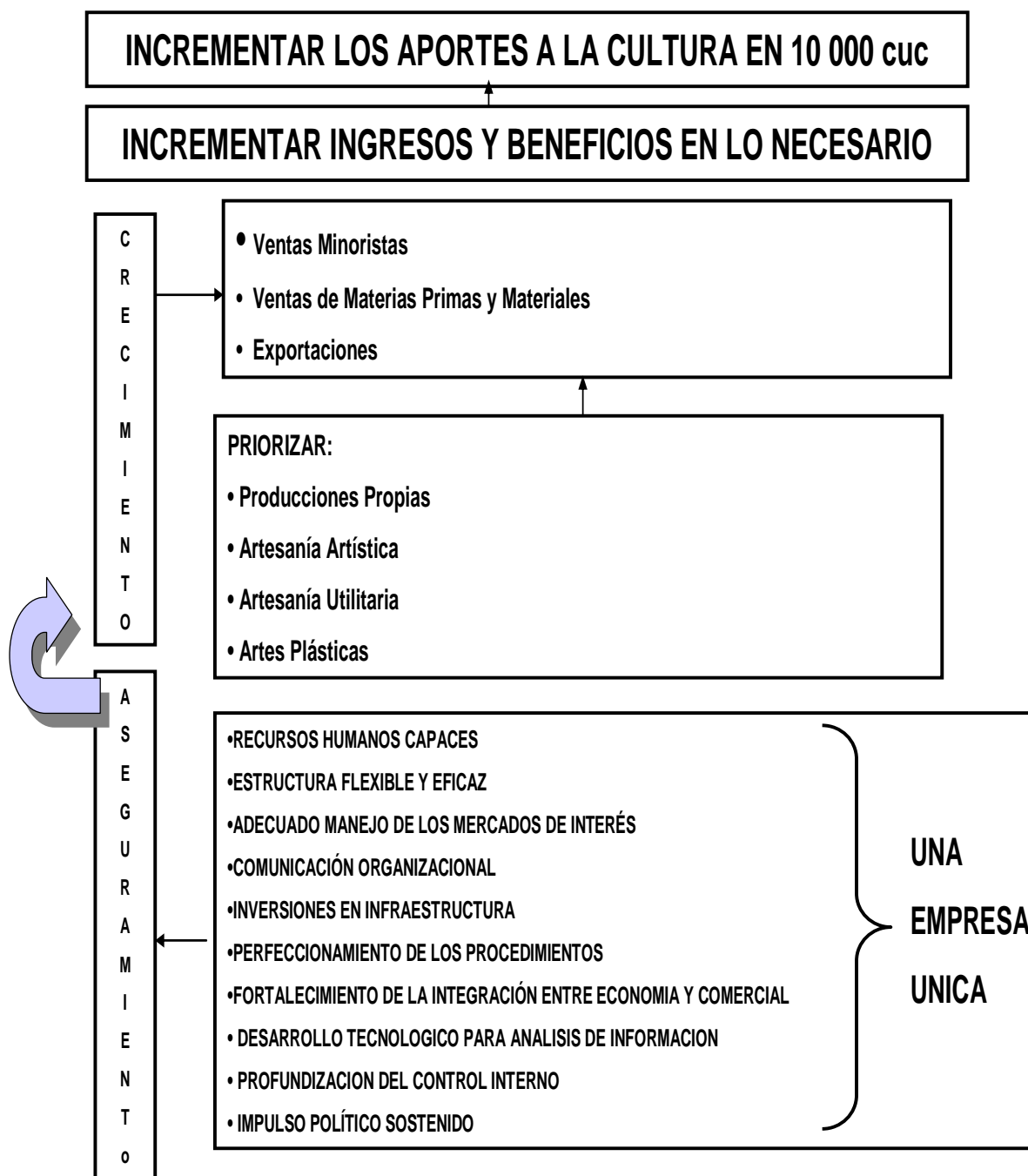
Tabla 3.1 Representa la plantilla de la Filial del Fondo Cubano de Bienes Culturales en la Isla de la Juventud.

<b>Categorías Ocupacionales</b>	<b>Cantidad</b>
Dirigentes	5
Técnicos	22
Servicios	7
Administrativos	1
Operarios	13

**Total**

**48**

**Anexo 3** Prioridades para el año 2006.  
Fuente: Elaboración propia.



**Anexo 4 Guía de la entrevista para la dirección de la Filial**

- Estrategia comercial.
- Competencia.
- Planificación marketing.
- Mercado.



- Resultados Comerciales.
1. ¿Cómo está organizada la Filial, funciones que desarrolla, estructura organizativa, plantilla y principales dificultades que presentan?
  2. ¿Se ha definido con claridad la misión de la Filial y su comercialización, con orientación al mercado y es realizable?
  3. ¿Se han definido los objetivos comerciales de tal forma que guíen la planificación y faciliten la medición de los resultados?
  4. ¿Resultan estos objetivos apropiados dada la posición competitiva, recursos y oportunidades de la Filial?
  5. ¿Existe una clara estrategia comercial para alcanzar los objetivos propuestos?
  6. ¿Reconoce la dirección la necesidad de centrar la actividad de la Filial en satisfacer las necesidades, gustos y preferencia de los clientes?
  7. ¿Ha estudiado su mercado: preferencias, cómo toman sus decisiones de ventas, etc.?
  8. ¿Dispone la dirección de la Filial de criterios apropiados para la segmentación del mercado, valorar los segmentos y escogen los mejores? ¿Ha desarrollado perfiles precisos de cada segmento?
  9. ¿Se ha definido con claridad el mercado meta de la Filial?
  10. ¿Existe un área dedicada a los aspectos comerciales?
  11. ¿La filial elabora planes comerciales para los servicios que ofrece?
  12. ¿Existen buenas relaciones de comunicación y colaboración entre el departamento comercial y el resto de los departamentos de la Filial?
  13. ¿Existen procedimientos de control para asegurar que se cumplan los planes y objetivos comerciales trazados? ¿Son efectivos?
  14. ¿Se analiza periódicamente la rentabilidad de las tiendas por mercados y por productos?
  15. ¿Se analizan periódicamente los costos comerciales?
  16. ¿Se cuenta con sistemas que permitan obtener retroalimentación de los mercados donde más venden y que productos son los de mayor demanda y venta?
  17. ¿Se analizan y evalúan las tendencias en el comportamiento de las ventas?
  18. ¿Se calcula la eficiencia de los gastos en comunicación que se realizan: en fuerza de ventas, publicidad, promoción de ventas, etc?
  19. ¿Qué leyes o regulaciones existentes, en estos momentos, que afectan el desarrollo de la actividad?

## **Anexo 5**

### **Encuesta Valores de la Organización**

#### **ENCUESTA DE CONSENSO SOBRE VALORES**

De este listado de VALORES que se te ofrecen a continuación, los que consideres que están presentes en la Filial, evalúelos en una escala de 1 a 3 teniendo en cuenta que:

- 1 muy bajo.

- 2 es cuando está presente pero debe desarrollarse más.
- 3 es alto.

Puede evaluar con 0 los que consideres no están presentes.

No.	Valores	Puntuación otorgada		
		1	2	3
1	Confianza en el éxito			
2	Alta calidad y bajos costos			
3	Logros			
4	Proximidad al cliente.			
5	Fidelidad a la Revolución			
6	Acción proactiva.			
7	Responsabilidad.			
8	Adaptación.			
9	Excelencia.			
10	Competitividad.			
11	Ser los mejores.			
12	Consagración al Trabajo.			
13	Liderazgo.			
14	Mejora continua.			
15	Servicios.			
16	Innovación.			
17	Apertura a los cambios Constantes.			
18	Diferenciación.			
19	Unidad directa, colab y trabajadores			
20	Eficiencia Económica			
21	Planificación Estratégica			
22	Respeto			
23	Compromiso			
24	Bienestar.			
25	Tradicición.			
26	Trabajo en equipos.			
27	Desarrollo individual.			
28	Comunicación eficiente.			
29	Calidad.			
30	Profesionalidad			
31	Rapidez de respuesta.			
32	Asumir riesgos.			
33	Honestidad administrativa.			
34	Honradez.			
35	Solidaridad.			
36	Sentido de pertenencia.			
37	Creatividad.			
38	Consagración al trabajo.			
39	Incondicionalidad.			
40	Desarrollo creciente, flexible y sostenible			
41	Mejora de la Cultura Organizacional.			
42	Honestidad.			

43	Objetividad.			
44	Protagonismo.			
45	Motivación.			
46	Lograr la credibilidad			
47	Eficiencia, efectividad y eficacia en todos los procesos			
48	Capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos			
49	Sentir orgullo como trabajador de la salud			
50	Disciplina			
51	Consagración			
52	Lealtad			
53	Sentido de pertenencia			
54	Creatividad			
54	Racionalidad			
55	Valentía			
56	Otros			

*“... todo lo que ustedes discuten sobre valores tiene una importancia colosal porque no se trata de la Revolución, sino de lo que este país puede aportar al mundo, donde no hay un faro de ideas.”*

## **Anexo 6**

### **Guía de observación**

Observación realizada en la tienda de arte Hotel Sol Cayo Largo y tienda Cofre.

- El mercado, en esta observación se centrar la atención en el mercado de red minoristas. Se realizará en el mes de Enero del 2005. Para identificar las principales necesidades de los clientes y descubrir nuevas oportunidades.

Indicadores a observar en tienda de arte

- Productos más demandados.
- Segmento que nos prefiere.
- Necesidades, gustos y preferencias de los clientes.
- Los competidores: Esta observación se realizará por espacio de una semana en el Polo Turístico Cayo Largo del Sur. Nuestros principales competidores

(Cadena de tiendas Caracol del Polo Turístico Cayo Largo) para conocer los productos que ofertan y compararlos con los nuestros.

Indicadores a observar tienda Caracol.

- Productos por manifestaciones artísticas que comercializan.
- Calidad.
- Precio.

<b>Manifestaciones</b>	<b>Total vendido</b>	<b>Cantidad de Clientes</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Productos</b>	<b>Precio</b>	<b>Observación</b>
Fibras						
Maderas						
Cerámica						
Orfebrería						
Papel						

- Presentación del producto.
- Acciones promocionales.
- Embalaje.

Piel						
Calzado						
Muebles						
Textiles						
Misceláneas						
Artes Tabaco						
Nat. Muerta						
Int. Musicales						
Bisutería						
Souvenir						

**Anexo 7 Planilla de recolección de datos.**

Planilla para recoger datos diarios en las tiendas de arte.

Tienda:

Fecha:

Nota: En las observaciones se recogen datos de interés sobre necesidades, gustos y preferencias de los clientes por algún producto que lo manifiesten o se obtenga por conversación

**Anexo 8 Entrevista a Comerciales y gestores de ventas.**

1. ¿Cómo está organizada la actividad comercial, funciones que desarrolla, estructura organizativa, plantilla y principales dificultades que presentan?
2. ¿Qué productos y/o servicios caracterizan a la Filial?
3. ¿Cuenta el área comercial con plan de negocio o algún tipo de plan de comercialización?

4. ¿Existen los objetivos de ventas? ¿Cuáles son?
  - Se estudia el mercado, se produce para satisfacer necesidades y generar beneficios para la empresa.
  - ¿Esta organizada las ventas? ¿Cómo?
  - ¿Las ventas están organizada de acuerdo a criterios de mercado, producto?
5. ¿Qué sistemas utilizan para recoger información del mercado en cuanto a productos más demandados y vendidos, necesidades de los clientes, competencia etc?
6. ¿Métodos que emplean para conocer criterios de los clientes?
7. ¿Cómo se realiza la distribución de los productos? ¿Es efectiva y se hace en tiempo?
8. ¿Qué sistema de capacitación tienen para prepara al personal?

## **Anexo 9 Listado de precios de productos del taller**

## Listado de precios

N0.	Producto	Precio Costo		Precio Venta Hasta 21 %	
		MN	MLC	MN	MLC
1	Aborigen 1	2,86	0,88	3,45	0,95
2	Aborigen 2	2,86	0,88	3,45	0,95
3	Ánfora con Base	2,90	0,88	3,50	1,00
4	Base para maceta pequeña	6,87	1,43	8,30	1,60
5	Base para cenicero	66,97	25,86	81,00	31,30
6	Botella grande	18,88	7,49	22,85	9,00
7	Cenicero redondo	2,60	0,76	3,15	1,00
8	Cenicero chico	2,08	0,66	2,50	0,80
9	Cenicero concha	4,65	1,50	5,60	1,80
10	Cenicero grande esmaltado	6,36	1,91	7,70	2,30
11	Cenicero Hola	4,60	1,46	5,55	1,90
12	Jarra chamota	8,70	2,35	10,50	2,85
13	Jollero	3,54	1,06	4,30	1,30
14	Maceta pequeña	10,84	1,95	13,10	2,20
15	Base para papelera	172,02	24,85	208,15	30,00
16	Lozas	1,48	0,49	1,80	0,60
17	Mascara Grande I	24,51	7,45	29,65	9,00
18	Bolas	2,30	0,77	2,80	0,95
19	Bucaro mediano	17,32	4,89	20,95	5,95
20	Cenicero p/ base papelera	76,83	10,76	92,95	13,00
21	Cuenco	2,19	0,70	2,65	0,85
22	Jicotea chica	2,07	0,66	2,50	0,80
23	Botellitas	2,07	0,66	2,50	0,80
24	Pez candelabro	1,66	0,53	2,00	0,65
25	Jicotea grande	3,84	1,28	4,65	1,55
26	Bucaro grande	36,83	7,91	44,55	8,50
27	Bucaro chico	13,39	3,82	16,20	4,50
28	Cenicero p/ base	41,03	8,66	49,65	10,50
29	Jardinera copa	31,53	10,58	38,15	12,80
30	Mascara Grande II	30,79	9,76	37,26	11,80
31	Maceta I	25,07	4,07	30,35	4,95
32	Maceta II	18,66	3,00	22,60	3,65
33	Maceta III	9,30	1,49	11,25	1,80
34	Tinajón	227,66	79,37	275,45	96,05
35	Porroncito	3,58	1,06	4,35	1,30
36	Mascarilla	9,43	0,90	11,40	1,10
37	Maceta Grande	59,16	11,52	71,60	13,95

Ane  
xo  
10

Ventas totales por manifestaciones.



**Tabla 3.1 Representa las venta totales y de cada tienda de arte por manifestaciones en el año 2005 y 2006. Fuente: Elaboración Propia.**

Manifestaciones	Total de ventas		Tienda Cayo Largo		Tienda Cofre	
	2005	2006	2005	2006	2005	2006
Fibras	1586	2035	1493	1879	93	156
Maderas	4035	8842	3024	7517	1011	1325
Cerámica	5035	10450	3109	7886	1926	2564
Orfebrería	0	0	0	0	0	0
Papel	415	611.92	415	611	0	0
Piel	293	371.79	240	290	53	81
Calzado	137	317.98	28	0	105	317
Muebles	0	876	0	0	0	876
Textiles	2169	3883.86	952	1629.43	1217	2254.43
Misceláneas	7775	12150.43	6244	9961.21	1531	2189.22
Artes Tabaco	196	297.56	196	283.32	0	14.24
Naturaleza Muerta	0	273.68	0	203.34	0	70.34
Instrumentos Musicales	851	1426	798	1213	53	213
Bisutería	1133	2201	842	1245	291	956
Pulóver(Arteylla)	257	446	201	408	56	38

**Anexo 11 Ventas totales por manifestaciones en cada tienda y en la Filial.**

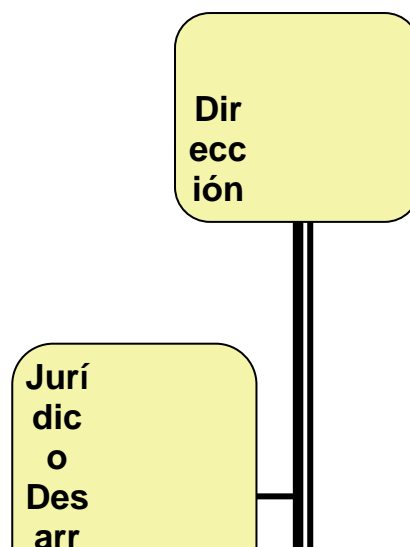
**Tabla 3.3 Representas las ventas totales y por tienda de arte en el año 2006. Fuente: Elaboración Propia.**

Manifestaciones	Ventas	Tienda	Tienda
-----------------	--------	--------	--------

	<b>totales2005</b>	<b>Cayo Largo</b>	<b>Cofre Gerona</b>
Fibras	1586	1493	93
Maderas	4035	3024	1011
Cerámica	5035	3109	1926
Orfebrería	0	0	0
Papel	415	415	0
Piel	293	240	53
Calzado	137	28	105
Muebles	0	0	0
Textiles	2169	952	1217
Misceláneas	7775	6244	1531
Artes Tabaco	196	196	0
Nat. Muerta	0	0	0
Int. Musicales	851	798	53
Bisutería	1133	842	291
Souvenir	21	21	0
Pulóver(Arteylla)	257	201	56

<b>Manifestaciones</b>	<b>Ventas totales2006</b>	<b>Tienda Cayo Largo</b>	<b>Tienda Cofre Gerona</b>
Fibras	2035	1879	156
Maderas	8842	7517	1325
Cerámica	10450	7886	2564
Orfebrería	0	0	0
Papel	611.92	611	0
Piel	371.79	290	81
Calzado	317.98	0	317
Muebles	886	0	886
Textiles	3883.86	1629.43	2254.43
Misceláneas	12150.43	9961.21	2189.22
Artes Tabaco	297.56	283.32	14.24
Nat. Muerta	273.68	203.34	70.34
Int. Musicales	1426	1213	213
Bisutería	2201	1245	956
Souvenir	34	34	0
Pulóver(Arteylla)	446	408	38

## Anexo 12 Organigrama de la estructura de la Filial



<b>F</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>C</b>		

		1	2	3	4	5	Sub. Total	1	2	3	4	5	Sub. Total	Total General
	1	X	X	X	X		3	X				X	2	5
	2	X	X	X			3	X	X	X	X	X	5	8
	3	X	X	X	X		3	X	X				2	5
	4	X	X	X			2	X	X	X	X		4	6
	5	X					1				X		1	2
	Sub. Total	5	4	4	2		14	4	3	2	3	2	14	28
<b>D E B I L I D A D E S</b>		1	2	3	4	5	Sub. Total	1	2	3	4	5	Sub. Total	Total General
	1	X	X	X			3					X	1	4
	2	X					1	X	X	X	X		4	5
	3	X	X	X			3					X	1	4
	4	X	X	X			3	X	X	X			3	6
	5													
	Sub. Total	4	3	3			10	2	2	2	1	2	9	19
<b>Total general</b>		9	7	7	2			6	5	4	4	4	23	43

Anexo 13 Representación en cuadrantes del resultado de los impactos de la Matriz DAFO.