

UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
SEDE UNIVERSITARIA MUNICIPAL TRINIDAD



Trabajo de Diploma

Título: Implementación de un procedimiento para la confección del plan de marketing en La Empresa ARTex Sancti Spíritus

Autora: Kenia Naranjo Godoy

Tutor: Dr. C. Norberto Pelegrín Entenza

Profesor Titular

Junio del 2011

Año 53 de la Revolución:

DEDICATORIA

A mi esposo e hijo, a mis padres, a mis profesores que me han brindado la oportunidad de compartir en tiempos tan gratos las más disímiles problemáticas y situaciones, y a todos aquellos que han hecho posible la realización de este trabajo. A la Revolución por haberme dado estos maravillosos momentos de desarrollar y adquirir nuevos conocimientos y a la empresa ARTex Sancti Spiritus, que ha contribuido al mejoramiento de mi formación profesional.

AGRADECIMIENTOS

A mis profesores, amigos y compañeros por sus colaboraciones para el desarrollo de este trabajo. A mi familia por su contribución y empeño en este logro. Un agradecimiento especial a mi profesor Norberto Pelegrín Entenza, inspirador y tutor de mi trabajo de tesis.

PENSAMIENTO

.....” Deben los pueblos mirar con frecuencia al pasado, para de él buscar por contraste normas de conductas para el futuro”....

José Martí Pérez

Resumen

Este Trabajo de Diploma muestra un procedimiento para la implementación del plan de marketing en La Empresa ARTex SANCTI SPIRITUS para el mejoramiento de su comercialización, a fin de potenciar sus atractivos turísticos culturales y posicionarlo en el mercado nacional e internacional. Este se sustenta en el análisis bibliográfico realizado mediante la elaboración del marco teórico referencial.

El diagnóstico realizado identificó las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades presentadas en la empresa, que pueden contrarrestarse para facilitar su desarrollo, elementos que se tuvieron en cuenta en el procedimiento implementado para la confección del plan de marketing que realiza un análisis profundo de las diferentes variables (análisis de la situación, de la competencia, del mercado, descripción del producto y las políticas de producto, precio, distribución y comunicación).

Su resultado fundamental lo constituye el plan de marketing confeccionado para la empresa que responde a los retos y desafíos que presenta hoy su entorno turístico cultural signado por inestabilidad y turbulencia. Durante la implementación práctica del procedimiento se constataron resultados muy favorables al valorar las transformaciones tangibles que se lograron y se manifiestan en la comparación de los resultados antes y después de la implementación del procedimiento.

Ello avalúa su importancia como instrumento para la comercialización al presentar atributos muy peculiares respecto a la competencia pues se ponen en práctica las estrategias proyectadas en el plan de marketing, que logra posicionarlo respecto a sus competidores.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentos Teórico metodológicos para la confección del plan de marketing	6
1.1. Introducción al capítulo.....	6
1.2.La filosofía del marketing	6
1.3. La planificación y el plan de marketing.....	11
1.4. Relación entre planeación estratégica y plan de marketing.....	16
1.5. Reflexiones en torno a la relación dialéctica marketing y comercialización.....	20
1.6. Pasos de la comercialización.....	24
1.7. Conclusiones parciales del capítulo.....	33
Capítulo II. Procedimiento para la implementación del plan de marketing en la Empresa ARTEX Sancti Spiritus.....	34
2.1. Introducción.....	34
2.2 Premisas generales que sustentan el procedimiento para la confección del plan de marketing.	34
2.3. Objetivo del procedimiento.....	34
2.4. Justificación del procedimiento.....	34
2.5 Requisitos que debe cumplir el procedimiento:.....	35
2.6. Concepción del procedimiento para la confección del plan de marketing en la empresa ARTex Sancti-Spiritus. Pasos para su implementación.	37
2.6.1. Pasos del procedimiento. Estructura del plan de marketing.....	38
2.7. Conclusiones parciales del capítulo.....	56
Capítulo III. Procedimiento para la implementación del plan de marketing en la Empresa ARTex Sancti Spiritus	57
3.1. Introducción.....	57
3.2. Pasos del procedimiento. Estructura del plan de marketing.....	57
3.3. Beneficios obtenidos con la aplicación del plan de marketing en la empresa.	83
3.4. Conclusiones parciales del capítulo.....	84
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	86
Bibliografía... ..	87
ANEXOS	

Introducción

Durante las décadas comprendidas entre los años setenta y ochenta en la actividad comercial, se consideraba necesaria la "planificación y supervisión en el mercadeo de ciertas mercancías o servicios en los diferentes lugares, ocasiones, cantidades, y analizar los diferentes precios que mejor contribuyan al logro de los objetivos de la empresa, "para satisfacer las necesidades del cliente.

Es notorio que en este concepto, ya se toman en cuenta las características del consumidor final, es por eso que esta época es llamada la era de la segmentación, que busca complacer a un grupo específico de consumidores y da origen a los segmentos de mercado dependiendo de su situación geográfica, estilos de vida, uso de producto y el beneficio del cliente.

Según Theodore Levitt (2000), en la década de los 90's se llega a la época de la comercialización directa, descubriendo lo que quieren y luego establecer una relación con ellos, haciendo énfasis en sus necesidades. Esta definición se ve marcada en la práctica, debido a que el mercado ha estado inundado de productos altamente especializados, así también de servicios para necesidades especiales. En un futuro es casi seguro que desaparecerán los productos y servicios que gusten un poco a muchas personas, y por lo contrario abundarán los productos y servicios que gusten mucho a alguien. No obstante, se lleva a cabo una comercialización a través de la computadora, donde el exportador puede poner al alcance sus productos o servicios.

A partir de los análisis anteriores, y la actividad económica actual se establece una definición propia de comercialización, que es la función coordinadora entre el producto / servicio y el consumidor final, cuidando las necesidades y requerimientos específicos que este demanda, lo cual establece una liga de comunicación para conocerlo mejor, según Pearson (2003).

Esta definición también puede ser aplicada a una escala internacional, ya que es muy considerable resaltar que debido a la globalización de mercados que ha venido presentándose, es necesario que las empresas tomen en cuenta dentro de sus proyectos, comercializar en el exterior, e incrementar esta actividad con el fin de garantizar el crecimiento a gran escala para las empresas.

Según estas definiciones y basado en las consideraciones de Theodore Levitt (2000), la autora del Trabajo de Diploma considera que lo más importante del proceso es conocer el mercado para el que se trabaja de antemano, o lo que es lo mismo, tener candidatos viables, conocer sus características y necesidades para proyectarse en lo que se va a hacer para satisfacerlas y poder mantenerse en el mercado.

En el ámbito mundial se reconoce cada vez más el turismo internacional como un sector estratégico para la obtención de beneficios. Muchas empresas financieras, bancos, compañías de seguros y multinacionales, están efectuando inversiones en proyectos netamente turísticos y los gobiernos de países tanto desarrollados como subdesarrollados están considerando el turismo como una fuente importante para sus economías.

Actualmente el consumo de productos culturales es una de las actividades económicas más importantes de gran parte de los países del Caribe, tanto insulares como continentales y tiende a ser una actividad dinámica y de mayores perspectivas, por lo que adquiere carácter estratégico.

En el caso de Cuba se evidencia un desarrollo impresionante que ha llevado a convertir esta actividad, en un brevísimo tiempo, en la fuente de ingresos más importante de la economía. Es el resultado de una decisión estratégica y la voluntad gubernamental de desarrollar rápidamente el sector con todas las implicaciones, como respuesta a la aguda crisis económica de inicio de los años noventa, llamado período especial.

El mercado cubano, además de haber registrado un impresionante ritmo de crecimiento en los últimos años, es uno de los destinos con más potencialidades o reservas de crecimiento, en comparación con la mayoría de los países de la región. Cuba puede ofrecer un producto turístico cultural diversificado y de calidad.

La demanda y el rápido crecimiento y desarrollo de la actividad requiere de un trabajo planificado y estructurado sobre bases científicas. De ahí la importancia de la correcta planificación de la actividad comercial que se desarrolla en el sector de la cultura, desde una óptica sostenible al proteger nuestra cultura como arma y espada de la nación.

Todo lo anterior ha llevado a la autora a plantarse la siguiente

Situación problemática

La Sucursal ARTex Sancti Spiritus ha presentado insuficiencias tales como:

- ❖ Falta de integración de todos los factores que intervienen en la comercialización de productos culturales.
- ❖ Incumplimiento del plan de ingresos
- ❖ Incumplimiento con el presupuesto destinado a la actividad comercial
- ❖ Incorrectas estrategias para penetrar en nuevos mercados
- ❖ Dificultades en la comunicación con los clientes
- ❖ Insatisfacciones con la política de precios
- ❖ No empleo adecuado de los diferentes canales de comunicación y distribución.

Lo antes expuesto justifica el **Problema científico** ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la comercialización en la Sucursal ARTEX Sancti Spiritus?

El análisis del problema de la investigación científica a resolver y la precisión del objeto de estudio condujeron a la formulación del objetivo general de la investigación:

Objetivo general de la investigación:

Implementar un procedimiento para la confección del plan de marketing en la Sucursal ARTEX Sancti Spiritus que contribuya al mejoramiento de su comercialización.

Objetivos específicos:

- ❖ Analizar los fundamentos teórico-metodológicos sobre plan de marketing y comercialización con el fin de construir el marco teórico referencial de la investigación.
- ❖ Seleccionar el procedimiento para confeccionar el plan de marketing fundamentando sus etapas y fases.
- ❖ Implementar el procedimiento para la confección del plan de marketing en la Sucursal ARTex Sancti Spiritus.
- ❖ Determinar la contribución de la implementación del procedimiento en el mejoramiento de la comercialización de La Sucursal ARTex Sancti Spiritus.

Hipótesis de la investigación:

Si se implementa el procedimiento para la confección del plan de marketing de la Sucursal ARTex Sancti Spiritus, entonces se contribuye al mejoramiento de su comercialización.

Objeto de estudio: El plan de marketing.

Campo de acción: Plan de marketing en la empresa ARTex Sancti Spiritus

Variable independiente: Procedimiento de plan de marketing en la Sucursal ARTEX Sancti Spiritus.

Variable dependiente: Mejoramiento de su comercialización

Unidad de análisis: Trabajadores, miembros del Consejo de dirección y clientes de la Sucursal ARTex Sancti Spiritus

Población: Clientes internos y externos de la Sucursal ARTex Sancti Spiritus

La Muestra es un muestreo intencional, no probabilística, por sujetos voluntarios (trabajadores, Consejo de Dirección y clientes dispuestos a participar en la investigación)

Decisión muestral: es muestreo no probabilístico, intencional por sujetos voluntarios.

Tipo de Investigación: la investigación comienza como descriptiva, al caracterizar la situación comercial de la empresa, mediante opiniones y análisis estadísticos (datos históricos de la situación comercial) y culmina como explicativa o causal, al establecer la relación causal entre dos variables: independiente y dependiente.

Si se implementa el procedimiento para la confección del plan de marketing de la Sucursal ARTex Sancti Spiritus (variable independiente), entonces se contribuye al mejoramiento de su comercialización (variable dependiente). Esto se constatará en el mejoramiento de los indicadores comerciales de la Sucursal: ingresos, satisfacción de los clientes, distribución y comunicación de productos y servicios que se ofrecen.

Métodos de nivel teórico:

Histórico-lógico: se emplea en el análisis documental y el tratamiento dado en la literatura en el decursar histórico del tema objeto de la investigación.

Inducción –deducción: se establece la relación entre lo particular y lo general y viceversa

Analítico –sintético: en el estudio de la bibliografía y documentos sobre la elaboración del procedimiento para la del plan de marketing, la comercialización y el diagnóstico interno y externo. Se descompone el todo en sus partes y se integra.

Métodos de nivel empírico:

Observación sistemática de los principales problemas que se presentan en la comercialización de ARTex Sancti Spiritus, sus fortalezas y debilidades, así como tomar los elementos necesarios que permitan hacer una valoración adecuada de la situación y de los resultados que se aprecian actualmente para proyectar el estado deseado.

Técnicas de recopilación de información:

Encuesta a clientes para recoger la satisfacción de estos sobre sus productos y los servicios turísticos que ofrece.

Entrevistas a personalidades que visitan la Sucursal ARTex Sancti Spiritus para obtener opiniones e información sobre las potencialidades presentes y futuras y determinar los principales productos potenciales que existen actualmente para el desarrollo cultural y turístico del destino.

Tormenta de ideas para enriquecer desde diversas perspectivas la participación del plan de marketing, resultado de la implementación del procedimiento propuesto.

Matriz DAFO: Para diagnosticar la situación actual interna y externa de ARTex Sancti Spiritus y proyectar los objetivos y estrategias del plan de marketing.

Métodos matemáticos y estadísticos: Estadística descriptiva mediante el cálculo porcentual para la interpretación de los resultados en los diferentes instrumentos que así lo requieran: tablas, gráficos y datos estadísticos.

Aportes del Trabajo de Diploma:

Se analizan las ideas teóricas existentes en la literatura consultada para fundamentar la implementación del plan de marketing de ARTex Sancti Spiritus. Por primera vez la sucursal contará con un plan de marketing confeccionado sobre bases científicas a partir de la implementación del procedimiento seleccionado que contribuye al mejoramiento de la comercialización al potenciar sus atractivos culturales y posicionarlo en el mercado nacional e internacional. No existen antecedentes de estudios anteriores.

Desde el punto de vista práctico se ofrece como resultado la implementación de un procedimiento para la confección del plan de marketing para la Sucursal ARTex Sancti Spiritus, que contribuye al mejoramiento de la comercialización al potenciar sus atractivos culturales y posicionarlo en el mercado nacional e internacional. No existen antecedentes de estudios anteriores.

Estructura del Trabajo de Diploma

El Trabajo de Diploma se estructura de la forma siguiente:

Introducción, que esboza los principales aspectos que condicionan la investigación.

Capítulo I: Ofrece la fundamentación teórico-metodológica del tema objeto de investigación mediante la elaboración del marco teórico referencial, a partir de las fuentes bibliográficas actualizadas consultadas.

El capítulo II, destinado a la elección y fundamentación del procedimiento para la confección del plan de marketing. Se presentan sus pasos.

El capítulo III ofrece el análisis de los resultados mediante la implementación del procedimiento. Se confecciona el plan de marketing de la Sucursal ARTex Sancti Spiritus.

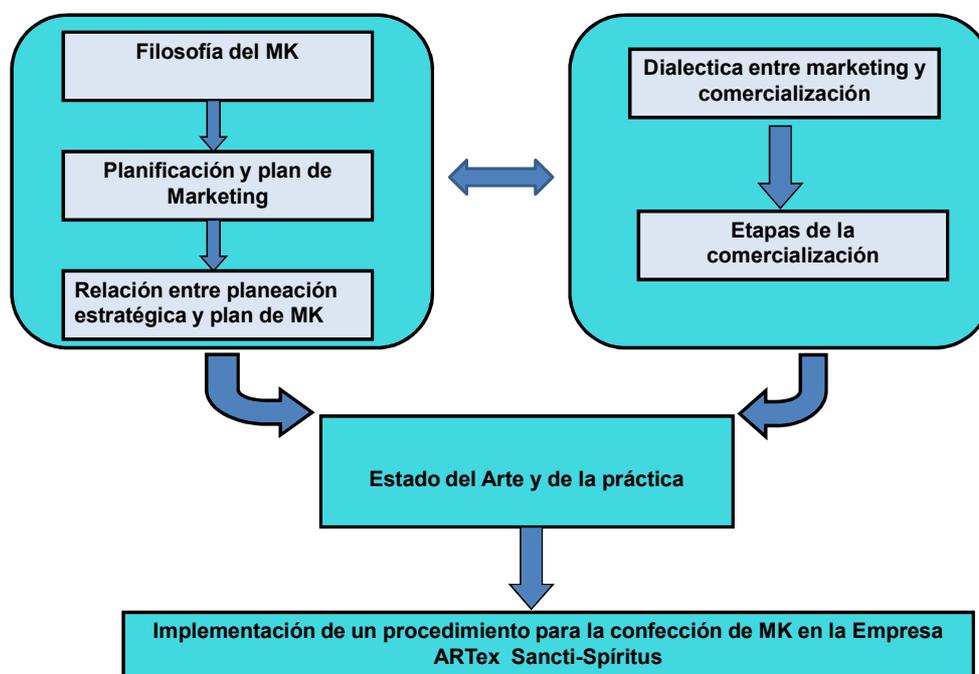
Además se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I. Fundamentos teóricos metodológicos para la confección del marco teórico referencial de la investigación

1.1. Introducción al capítulo

En este capítulo se presenta el marco teórico referencial de la investigación. El mismo se ha elaborado mediante la consulta y revisión bibliográfica en diferentes fuentes de la literatura científica. Constituye la base teórica y metodológica que sustenta la investigación, mediante la elaboración personal y la toma de posición del autor. Se abordan temáticas referidas al enfoque de marketing, la planificación del marketing, el plan de marketing y su relación con la comercialización. Se ofrecen además, las conclusiones parciales del capítulo.

Figura 1.1 Hilo conductor:



Fuente (elaboración propia)

1.2 La filosofía de marketing

La palabra marketing (comercialización) proviene del vocablo inglés market (mercado), que representa un grupo de vendedores y compradores deseosos de intercambiar bienes o servicios por algo de valor. Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y

comercialización se utilizan como sinónimos. Sin embargo el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido.

El marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes, de modo que ambas resulten beneficiadas. Según Kotler (2003), se entiende por intercambio “el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio”. Para que esto se produzca, es necesario que se den cinco condiciones:

- ❖ Debe haber al menos dos partes.
- ❖ Cada parte debe tener algo que suponga valor para la otra.
- ❖ Cada parte debe de ser capaz de comunicar y entregar.
- ❖ Cada parte debe de ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- ❖ Cada parte debe creer que es apropiado o deseable tratar con la otra.

Si por algún motivo, una de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Marketing es el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes. Estas herramientas son conocidas también como las Cuatro P de McCarthy (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010): **producto, precio, distribución o plaza y publicidad o promoción**. Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. El marketing es una de las orientaciones o filosofías con las que se puede gestionar el mercadeo o la comercialización de una organización. La mercadotecnia se define como orientación al cliente u orientación al mercado, y parte de las necesidades del cliente o consumidor para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización. Se refiere también a una función o área funcional de la organización, el área de marketing, área comercial, etc. El marketing busca fidelizar clientes. Mediante herramientas y estrategias posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. De esta forma busca ser la opción principal en su mente.

Otra forma de definir este concepto es considerar que marketing es todo aquello que una empresa puede hacer para ser vista en el mercado (consumidores finales), con una visión de rentabilidad a corto y largo plazo. Y ¿qué puede hacer una empresa para que se tenga una visión y opinión positivas de ella y de sus productos? Pues gestionar el

propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados. La propia publicidad en diversos medios y soportes, debe relacionarse con los medios de comunicación (relaciones públicas), etc. Todo eso es marketing.

Marketing tiene muchas definiciones. Según Philip Kotler (2003) considerado padre del marketing, es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al intercambiar bienes y servicios. Sin embargo hay muchas otras definiciones, como la que afirma que el marketing es el arte o ciencia de satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias al mismo tiempo. En español, marketing suele traducirse a mercadeo o mercadotecnia, sin embargo la palabra marketing es la más reconocida. El marketing involucra estrategias de mercado, de ventas, estudio de mercado, posicionamiento de mercado, etc. Frecuentemente se confunde el término de marketing con el de publicidad, siendo esta última sólo una herramienta de la mercadotecnia.

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 del marketing: 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.

¿Qué pasos debe seguir una compañía si desea construir una filosofía marketing con éxito? A continuación se incluyen los pasos a seguir:

❖ La Alta Dirección debe apreciar más la Filosofía Marketing y comprenderla: El liderazgo del Consejo y su compromiso son la clave del éxito. El Consejo debe convencer a la alta dirección de la compañía que se necesita un mejor nivel de marketing. Debe mostrar, con su propio ejemplo, el fuerte compromiso contraído con los clientes y recompensar a aquellos en la compañía que sigan una línea de atención a los mismos.

❖ Nombramiento de un equipo razonable de las tareas de marketing: El Consejo debe nombrar un equipo de marketing de alto nivel que desarrolle programas destinados a la introducción de modernas prácticas de marketing en la compañía. Este equipo debe contar con personal del propio Consejo, directores de venta, de Investigación + Desarrollo, de aprovisionamiento, de producción, financiación, personal y, por último, ciertas personas expertas en el tema, en función de fijar los objetivos, anticipar los

posibles problemas y desarrollar una estrategia a nivel global. Asimismo ciertas personas pertenecientes a los niveles más altos de la compañía, deben tener autoridad para llevar a cabo los programas. Durante los años siguientes, este grupo debe reunirse con asiduidad para medir los progresos realizados y tomar nuevas iniciativas.

- ❖ **Conseguir ayuda y guía del exterior:** A la hora de implantar una filosofía marketing en la compañía, el equipo debe contar con ayuda externa. Las consultorías poseen una experiencia considerable en la prestación de apoyo a empresas que tratan de conseguir una orientación marketing.

- ❖ **Cambio en la política de motivación de la institución:** La compañía debe cambiar su política de incentivos si espera que cambie el comportamiento de sus departamentos. Mientras el departamento de aprovisionamiento y el de producción se sientan recompensados por mantener los costes a un bajo nivel, se resistirán a aceptar cualquier decisión que implique su aumento, aunque sea necesaria para atender mejor a los clientes. Mientras el departamento financiero se centre en la consecución de beneficios a corto plazo, se opondrán a la realización de importantes inversiones en marketing, destinadas a conseguir clientes más leales y satisfechos.

- ❖ **Captación de grandes talentos en marketing:** La compañía debe captar personal bien formado en marketing preferiblemente en empresas líderes. La institución necesita un director de marketing reconocido, que no sólo dirija el departamento, sino capaz de ganarse el respeto de los directivos. Una compañía multidivisional se beneficiaría del establecimiento de un departamento de marketing fuerte y bien instruido en la dirección de grandes empresas, capaz de desarrollar y fortalecer programas de marketing destinados a cada división.

- ❖ **Desarrollo de programas de formación en marketing para el personal:** La compañía debe organizar programas en formación de marketing de interés para los altos directivos de la organización, los directivos generales de cada división, el personal del departamento de marketing y ventas, el personal de Investigación +Desarrollo, etc. Estos programas deben proporcionar conocimientos sobre marketing, habilidades y actitudes útiles para los directivos y empleados de la compañía.

- ❖ **Instalación de un moderno Sistema de Planificación Marketing:** Una forma excelente de formar a los directores de marketing, consiste en un moderno sistema de planificación con una orientación hacia el mercado. El esquema a seguir requerirá que los directores estudien primero el ambiente que rodea a la institución en el mercado, las posibles oportunidades, las tendencias competitivas, así como otras fuerzas externas. De este modo, las estrategias de marketing y las previsiones de venta podrán desarrollarse en conexión con una base de datos saneadas.

1.3 La planificación y el plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing significa poder implementarlo con éxito. Los resultados emergentes de este tipo de planificación se vinculan estrechamente con los objetivos planteados para el año en curso o período lectivo.

En un mercado como el de hoy en día donde la información llega mejor y en mayor cantidad al cliente, es importante la diferenciación de productos. Aquí juega un importante papel la utilización del marketing, que fue introducido como una filosofía de trabajo para las organizaciones empresariales con los cambios que acontecieron en la economía mundial y doméstica en la década de los noventa.

La dimensión, la estructura, el tipo de producto ofertado, las características propias de cada mercado en concreto, la cultura o la filosofía, etc, son factores lo suficientemente disuasivos para hacerle comprender a cualquier empresario la enorme diversidad de perfiles empresariales que conviven, en el ya de por sí complejo universo económico. Por esta razón resultaría muy poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que fuera válido para todos los casos.

El plan de marketing debe convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trate de disminuir los riesgos de una institución empresarial. Un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad, producto o ventas, por la mentalidad de marketing, señalando como principal reto de planificación desarrollar, mejorar y gestionar estrategias competitivas de marketing. Con ello se reafirma que las instituciones con grandes habilidades pueden lanzar a todos a una era de crecimiento económico y mayores estándares de calidad de vida.

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, sus potencialidades y debilidades, sus competidores, su entorno y sus clientes. Para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de marketing llevan a cabo un proceso de marketing que Kotler (1996), 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 Abell y J.S Hammond, citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010), se puede definir "la planificación de marketing como el proceso continuo de establecimiento 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, sometido, además, 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

Aguirre (2002) plantea que "un plan de marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente. 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 el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Además, no se puede olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario, debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la institución (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)", mientras para Chevalier y Fenwick (1996) el plan de marketing "es un documento escrito que permite recompensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica". Muñoz (1994), en esencia, expresa lo mismo que los dos anteriores y dice que "el plan de marketing es un elemento de gestión consistente en un documento escrito que contiene la delimitación de los objetivos, análisis de la situación, definición de las estrategias, desarrollo de planes y programas de acción, presupuestos, medidas de control y corrección de desviaciones y normas de reactualización para un período determinado".

El plan de marketing es la base global a partir de la cual se desencadenan y desarrollan los distintos planes funcionales, y operativos de la empresa, y es que una empresa que no se piensa desde el mercado directamente, no existe. El plan de marketing tiene precisamente el objetivo de ser el pensamiento de la empresa a partir de sus clientes

actuales y potenciales, es un plan que consiste en un documento formal de trabajo que define un escenario del negocio; enumera un conjunto de acciones de marketing concretas y específicas, todas ellas dirigidas en sinergia hacia un objetivo general común y cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En ese sentido, el plan de marketing identifica oportunidades de negocios; determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados y define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.

El plan de marketing tiene distintos alcances o ámbitos de aplicación según cada caso específico. Es posible hablar del plan de marketing de la empresa en su conjunto o del plan de marketing *para* una determinada unidad de negocios. De igual modo, existen planes de marketing enfocados en una línea completa de productos o, por el contrario, para un producto específico, o un mercado en particular.

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 alumbrando 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.

Las instituciones necesitan continuamente mejorar los resultados de su Cuenta de Explotación, lo que se consigue, normalmente, de sólo dos maneras ortodoxas: aumentando 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.

Las características de un plan de marketing formalmente correcto son:

- ❖ 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 Auditoría de Marketing o Marketing Audit; el Marketing Estratégico y el Marketing Mix

De acuerdo con las consultas bibliográficas realizadas se puede resumir que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales: 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 unos objetivos específicos , es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica, es un elemento de gestión y un documento de trabajo.

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 cómo penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.
- ❖ Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionarán el futuro de la institución al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

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

El plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras este es la idea, aquel constituye la acción que la materializa. 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.

Las decisiones a tomar deberán tener su fundamento en la opinión misma del mercado, y no solo en criterios productivos o administrativos. En resumen, se estará abogando por una actitud que exige a la organización, la aceptación y el respeto a los hábitos, opiniones y preferencias del consumidor. No es exagerado pensar que los buenos o malos resultados que obtenga la institución al final de cada ejercicio serán, en buena medida, un reflejo de la correcta o incorrecta planificación de marketing.

Otra función, complementaria al proceso de planificación de marketing, es el control. Es la función necesaria que se orienta a modificar las operaciones, de acuerdo con el plan establecido, o a modificar consecuencias no deseables de una acción: se llama acción de control. "Controlar" significa ordenar las acciones de los diversos elementos dentro de las libertades que confiere el plan, de modo que se consiga con eficacia el cambio que éste busca. La actividad de control, así entendida, es una función plena de Dirección.

Las funciones o beneficios de los sistemas de planificación de marketing se pueden resumir como sigue: (J. Saíns, 1995): Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la institución cuente con un "foro" en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones. Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumenta la capacidad de reacción de la institución frente a los cambios imprevistos. Cuenta con un "fondo" de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación, coordina el proceso de decisión de la institución, facilita los arbitrajes en caso de conflictos e incompatibilidades, y permite el seguimiento de acciones emprendidas. Permite la participación del personal en las decisiones institucionales, facilita la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como utiliza un lenguaje estratégico común. El Plan expresa la filosofía de la dirección de la institución y pone de manifiesto una visión conjunta de futuro en el seno del equipo directivo, constituye un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, pues el Plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación con el resto del personal de la institución y un soporte a su movilización para justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas y exponer el discurso estratégico de la institución, tanto en el interior como en el exterior de la misma.

1.4. Relación entre planeación estratégica y plan de marketing

La planeación estratégica, también conocida como planificación a largo plazo, fue tomando impulso durante los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta. Según Kotler (1996), "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 dentro de la organización.

En los años setenta, muchas empresas iniciaron lo que se llamó planificación a largo plazo. Prever el futuro parecía algo bueno. Gran parte del proceso se sacó de modelos matemáticos, muchos de los cuales provenían de modelos originalmente desarrollados por la Oficina de Servicios Estratégicos de la Segunda Guerra Mundial y en años posteriores. Estos modelos fueron diseñados para determinar qué consecuencias se derivarían de una serie definida de supuestos.

Aproximadamente al mismo tiempo, un puñado de las empresas consultoras de la dirección vanguardista desarrollaban unas reglas básicas y unas herramientas de planificación estratégica para facilitar a sus clientes de las grandes empresas un mejor entendimiento de los temas de estrategia empresarial a los que se enfrentaban en sus negocios diversificados.

Dos de las herramientas analíticas más populares y fáciles de entender fueron la matriz crecimiento/participación, del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010)). Son notablemente similares en términos del análisis que proporcionan, pero suficientemente diferentes como para no ser confundidas por los directivos empresariales que reciben propuestas de consultoras que compiten por grandes contratos de ejercicio mental.

La matriz crecimiento de BCG y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010)) fueron herramientas que permitieron a los directivos analizar una cartera de empresas bajo propiedad común y determinar el flujo óptimo de recursos (normalmente caja y atenciones a altos ejecutivos) entre ellas. Cuando se utilizan como herramientas de análisis competitivo, proporcionan al analista la capacidad para determinar en qué lugar de la cartera de una central de negocios está una unidad del negocio concreta, de lo cual se puede deducir la respuesta más probable de la central ante movimientos de la competencia. Por ejemplo, si uno de los varios negocios competidores aparece como «perro» en la cartera BCG, pueden pensar razonablemente que si la central es racional estará exprimiendo este negocio, y en consecuencia, puede no responder con ardor a batallas para conquistar la cuota de mercado.

El mismo ejemplo puede aplicarse a negocios que están en la zona de cosecha utilizando la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010))...La matriz crecimiento/ participación es muy sencilla y fácil de entender:

❖ Las estrellas en el cuadrante superior izquierdo son las oportunidades de inversión. Con un elevado uso y generación de efectivo, debido a una posición favorable de costes de industria, son relativamente autosuficientes.

- ❖ Las vacas de ordeño en el cuadrante inferior izquierdo generan elevados flujos de efectivo, pero lo usan poco en su mercado de bajo crecimiento. Son proveedoras netas de efectivo, que es canalizado generalmente a incertidumbres y a proyectos de I&D.
- ❖ Los perros del cuadrante inferior derecho son sumideros de efectivo, en los que no se pueden recobrar las inversiones adicionales de efectivo. El aumentar la cuota de mercado en un mercado estable es fútil, porque nadie puede permitirse aumentar su capacidad, del mismo modo que no puede permitirse funcionar muy por debajo de su capacidad total. Los perros son candidatos a la liquidación.
- ❖ Las incertidumbres en el cuadrante superior derecho son los riesgos reales. Si se les deja solas, se convertirán en perros a medida que el crecimiento del mercado se ralentiza, y sus márgenes de ganancia contraerán en relación a los de los competidores dominantes de la industria. Para convertirlos en estrellas se requiere una gran aportación de efectivo para cambiarlos a cuota de mercado aumentada y, por tanto, en experiencia acumulada.

Debe subrayarse que las relaciones entre flujo de efectivo, cuota de mercado y crecimiento de mercado, probablemente resultan más evidentes en las industrias en las que: a) se da un fenómeno importante de experiencia, y b) los bajos costes pueden transformarse en ventaja, competitiva, bien mediante precios más bajos o mediante gastos de marketing y técnicos más altos, o por otros medios.

Donde los costes más bajos no son decisivos para el éxito, tal como sucede en los mercados altamente diferenciados, o donde los efectos de la curva de experiencia están limitados en el tiempo porque se da un gran ritmo de cambio tecnológico, o porque llega la obsolescencia de los productos, estas relaciones se diluyen.

La matriz crecimiento/ participación de BCG descansa en gran medida sobre la existencia de una curva de experiencia en una industria de tipo vaca de ordeño. Si existe una curva de experiencia, el líder de la cuota de mercado debería conseguir, a lo largo del tiempo, una ventaja de costes frente a sus competidores. A causa de la dependencia inherente de factores cualitativos en su valoración de la posición de la unidad de negocios y del atractivo de la industria, la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010) es en cierto modo más subjetiva que la matriz crecimiento/ participación. Sin embargo, ofrece en esencia una visión estratégica de tipo similar.

Las dimensiones de la matriz de tres por tres de McKinsey (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010) son más multivariantes con el fin de representar mejor la calidad. En esta matriz la posición competitiva de la institución en una actividad determinada sería representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con

los factores claves de éxito en la actividad. Dado que estos factores no son siempre los mismos no existe una lista cerrada de estos. Las variables elegidas no tienen por qué ser variables cuantitativas y de hecho se da la misma importancia a las variables cualitativas si estas constituyen realmente factores de éxito.

Entre el conjunto de variables de posición competitiva más frecuentes se encuentran : cuota relativa de mercado, calidad e imagen del producto, amplitud de la gama de producto, tecnología, productividad, accesos favorables a los recursos, investigación y desarrollo, capacidad de innovación, estructura de coste, relación con la comunidad, relación con el gobierno, recursos humanos y competencia organizativa.

La dimensión del atractivo del mercado que trata el interés o el valor de la actividad para la institución se define también en base un conjunto de variables, tanto cualitativa como cuantitativas, y como en el caso de posición competitiva no existe una lista exhaustiva de éstos.

Entre el conjunto de variables de atractivo del mercado más frecuentes están : tamaño del mercado, perspectiva de crecimiento, capacidad de expansión de los competidores, estabilidad de la demanda, disponibilidad de recursos, estructura del mercado, volatilidad del proceso y del producto, reglamentación, competencia internacional, globalización, grado de turbulencia, nivel medio de rentabilidad y nivel de riesgo.

Después de identificar las variables encargadas de representar la posición competitiva de la institución así como el atractivo de éstas, se evalúan los impactos de las distintas variables sobre las dimensiones respectivas. Se distinguen tres niveles en cada dimensión, y se elabora así una matriz con nueve casillas y por lo tanto con nueve clases de orientación estratégica.

También se pueden distinguir tres categorías de actividades: las actividades "ganadoras" en las que se debe invertir para asegurar su desarrollo, las actividades "intermedias" para las cuales es necesario estudiar cada caso y las actividades "perdedoras" de las cuales es preferible retirarse, total o parcialmente, rápida o progresivamente.

Ambos sistemas son herramientas poderosas para desarrollar acciones planificadas a largo plazo en la sala de reuniones de la dirección. Gran parte de su poder como herramientas de comunicación descansa en su sencillez y facilidad de aplicación. Una matriz dos por dos vale por mil palabras. El problema es que mil palabras no dicen mucho sobre cómo hacer algo. Empresas que desean acometer el siguiente nivel de detalle, por ejemplo, cómo mejorar, se encontraban en las etapas iniciales del movimiento de planificación a largo plazo cogidas en esfuerzos de mejoras a todo lo ancho de la institución que tendían a estimar demasiados sus recursos. En cierto sentido, estaban intentando hacer todo mejor, y normalmente conseguían los resultados que se pueden esperar cuando se toma tal actitud hacia la mejora.

Ambas estructuras pueden ser engañosas o no aplicables algunas veces. La matriz crecimiento/ participación de Boston Consulting Group estaba en parte fundada por la creencia de que se podía conseguir una ventaja competitiva sostenible desplazándose hacia abajo por la curva de experiencia, lo que no siempre es el caso. Y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010) resultó útil para dirigir la estrategia a nivel de unidad de negocios pero no a nivel de una gran empresa. (En el anexo 1 se incluyen ejemplos de diferentes estrategias que pueden ser utilizadas en la aplicación del plan de marketing).

1.5. Reflexiones en torno a la relación dialéctica marketing y comercialización

La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: micro y macro. Se utilizan dos definiciones: microcomercialización y macrocomercialización. La primera observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven. La otra considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución.

Según Philip Kotler (1996), considerado padre del marketing, y al considerar además las ideas de McCarth, (citado por Ichazo, Quintero, Yosnel (2010), y a propio juicio del autor del Trabajo de Diploma , el marketing y la comercialización son conceptos que en su entendimiento tienen un mismo significado. El más usado es el de marketing, y van encaminados a favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas en el uso de un conjunto de herramientas encaminadas a la satisfacción del cliente, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

A continuación son desarrollados los pasos del Proceso de Comercialización, dadas por Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) .

Es necesario además considerar que el proceso de marketing consta de varios pasos, que a consideración del autor del Trabajo de Diploma son las más apropiadas a la actualidad y provienen de los grandes estudiosos del marketing, Philip Kotler y Gary Armstrong (2003) .

Pasos del marketing.

Primer paso: Marketing Estratégico.

La dirección marca las pautas de actuación. Antes de producir un artículo u ofrecer algún servicio, la dirección debe analizar las oportunidades que ofrece el mercado, es decir, cuáles de los consumidores a los que se quiere atender (segmento objetivo), qué capacidad de compra tendrían a la hora de adquirir el producto o servicio, y si éste responde a sus necesidades. Además, también tienen que detectar cuáles son sus

posibles competidores, qué productos están ofreciendo y cuál es su política de mercadeo, cuáles son los productos sustitutos y complementarios ofrecidos en el mercado, las noticias y probabilidades respecto al ingreso de nuevos competidores y los posibles proveedores. También deben realizar un análisis interno de la empresa para determinar si realmente está en condiciones de llevar a cabo el proyecto (si dispone de personal suficiente y calificado, si posee los recursos necesarios, etc.). Por último se debe analizar qué política de distribución es la más adecuada para que el producto o servicio llegue al consumidor. Con todos los datos, la empresa realiza un diagnóstico. Si éste es positivo, se fijan los objetivos y se marcan las directrices para alcanzarlos, determina a qué clientes se quiere dirigir y qué clase de producto quiere.

Segundo paso: Marketing Mix

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

❖ **Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no tiene relación con ninguno de los costos asociados al producto al que se le fije, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado, y lo que esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio se consideran los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa. Adicionalmente, y como motivo de evaluación de la conveniencia del negocio, se comparan los precios con los costos unitarios -incluyendo en ellos los de producción, operación, logística y cualquier otro atingente-.

❖ **Plaza o distribución:** En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. El Merchandising es el estudio de la ubicación física del producto para facilitar su acceso al consumidor, técnica muy empleada en las grandes superficies comerciales.

❖ **Promoción, en la actualidad comunicación.** Todas las funciones realizadas para que el mercado se entere de la existencia del producto/marca, incluidas la venta y ayudas a la venta, sea ésta la gestión de los vendedores, oferta del producto o servicio por teléfono, Internet u otros medios similares, los anuncios publicitarios, y la publicidad mediante otros vehículos.

En el caso ideal, el marketing se vuelve una filosofía de negocios de forma que en la organización todas las áreas (y no sólo la de marketing) se vuelven conscientes de que deben responder a las auténticas necesidades de los clientes y consumidores. Es toda la empresa o entidad la que debe actuar de acuerdo con este principio, desde la telefonista o recepcionista, hasta los contables, secretarías y demás empleados. Es así como los clientes recibirán el trato que esperan, por lo cual confiarán en esa organización también en cuanto a sus productos o servicios.

El marketing es la estrategia que hace uso de la psicología humana de la demanda; de esta forma representa un conjunto de normas a tener en cuenta para hacer crecer una empresa. La clave está en saber cómo, dónde y cuándo presentar el producto u ofrecer el servicio. La publicidad es un aspecto muy importante, pero sin un plan de marketing sería insulsa y poco atractiva al público, lo cual significaría un gasto más para la empresa. La mercadotecnia es un factor imprescindible en los negocios y muchas veces de ella depende si la empresa triunfa o no, por lo que es un aspecto que ningún empresario debe olvidar.

El Mix comercial original (4P's) fue desarrollado para la comercialización de productos, sin embargo con el desarrollo del marketing para otras áreas especialmente por la importancia del sector servicios, este Mix original ha sido cuestionado, y han aparecido variaciones del mismo.

Producto se entiende como producto y servicios. En el Marketing de Servicios al Mix original se le han agregado 3P's nuevas: personal, evidencia física (Physical evidence) y procesos. Al Mix del Marketing de Retail se le agrega: estacionamiento (Parking).

Tercer paso: Ejecución del Programa de Marketing

Finalmente se le asigna al departamento correspondiente la ejecución de las acciones planeadas y se fijan los medios para llevarlas a cabo, así como los procedimientos y las técnicas que se utilizarán. Igualmente deben crearse mecanismos que permitan evaluar los resultados del plan establecido y determinar cuán efectivo ha sido.

Cuarto paso: Control.

Supone establecer aquellos mecanismos de retroalimentación y evaluación con los que comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y establecer las correcciones que correspondan. Algunos de los controles son: control de plan anual, control de rentabilidad, control de eficiencia y control estratégico.

El autor coincide con el criterio, que todos los pasos del marketing están estrechamente relacionados, pero que los más importantes son los del marketing estratégico, que es donde se llegan a conocer a los consumidores, su capacidad de compra, si el producto responde o no a los intereses del mercado. Es el que estudia a la competencia, los

proveedores y si la empresa está en condiciones de llevar a cabo el proceso, así como el marketing Mix, orientado al accionar de todos los integrantes de la empresa, con el uso debido de las P's, para que el programa se realice con el éxito deseado por el departamento asignado, y lograr al final los resultados buscados, cuando se controle la operación.

Orientaciones del marketing. En la historia y en el contexto del comercio han surgido diferentes orientaciones o enfoques para hacer negocios. Estos enfoques aún están presentes en algunas industrias y mercados, incluso algunos autores recomiendan, dependiendo de la situación, utilizar alguno de estos enfoques en particular:

- ❖ Orientación al producto: Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo.

- ❖ Orientación a las ventas: Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio. Su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo compra principalmente en función del precio.

- ❖ Marketing u orientación al mercado: Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores en potencial para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), otra cuestión de primordial atención son los enfoques del marketing, destacándose en dependencia de la situación en la que se encuentre la empresa y el mercado al que se dirige. La mercadotecnia puede adoptar diferentes enfoques:

- ❖ Mercadotecnia pasiva: Se produce en los casos en los que el mercado es nuevo o está dominado por una única empresa oferente (monopolio). La empresa no se preocupa por las ventas, ya que las tiene aseguradas, y su actividad comercial se limita exclusivamente a mejorar el proceso productivo en algunos casos. Esto se convierte en algo negativo pues la empresa decide no mejorar su producto y subir su precio ya que tiene las ventas aseguradas. La orientación al producto es la más indicada para esta etapa.

- ❖ Mercadotecnia de organización: Cuando el mercado se encuentra en expansión y hay varias empresas luchando por su dominio, su esfuerzo se centra en el incremento de las ventas. Al tratarse de un producto nuevo, el consumidor no es muy exigente y lo

compra principalmente en función del precio. La orientación a ventas es la más indicada para este paso.

❖ **Mercadotecnia activa:** Una vez que el mercado se ha asentado y los consumidores conocen bien el producto, el enfoque de la comercialización cambia. Las empresas tratan de conocer los gustos de los compradores en potencia para adaptar los productos a sus necesidades y la producción se diversifica. La orientación al mercado es la más indicada para este paso.

1. 6 Pasos de la comercialización

Como se afirma en referencias anteriores, el vendedor profesional debe seguir una metodología o una estructura en su trabajo. Esto tiene la ventaja de saber dónde se encuentra en todo momento, durante la entrevista, para poder subir y avanzar por los distintos escalones de la venta, lo que le ayudará a conseguir el éxito. Lo más importante en el concepto de estructura de la venta es la flexibilidad.

Nadie desea, ni es aconsejable, ponerle al vendedor una camisa de fuerza; al contrario, la estructura debe permitirle utilizar mejor sus propias dotes personales. El esquema que se propone para ello consta de seis pasos, según DRAE (Diccionario de la Real Academia Española) en Mercadotecnia, consultado el 5 de junio del 2008: preparación de la actividad, determinación de necesidades, argumentación, tratamiento de objeciones, cierre y reflexión o autoanálisis.

Preparación de la actividad. Para desarrollar con éxito su trabajo, el vendedor ha de asumir este primer paso en dos perfectamente diferenciados: la organización de su actividad y la preparación de la visita al cliente.

Organización. El vendedor al que se le confía una zona de ventas deberá plantearse una serie de preguntas lo más realistas posibles, relativas al área de su responsabilidad y a los productos que está encargado de vender, como por ejemplo: ¿qué cifras de venta voy a conseguir?, ¿quiénes son los clientes?, ¿qué tipos de clientes hay?, ¿cuántos clientes debo visitar? , ¿cuántos no son visitados?, ¿dónde se encuentran?, etc.

Estas interrogantes también son planteadas por la dirección comercial y tan sólo con un trabajo en equipo podrán ser despejadas con éxito. Para ello habrá que realizar un análisis exhaustivo de la cartera de clientes, clasificarlos, valorar su potencial y realizar una ficha del cliente con la mayor información posible. Al preparar su entrevista de venta, el vendedor no debe olvidar preguntarse sobre quién decide, quién prescribe, quién compra, quién paga y quién utiliza sus productos, así como determinar si ha de visitar a clientes que llevan un tiempo sin comprarnos.

En términos generales, se consideran clientes activos aquellos que han efectuado un pedido durante los últimos 12 meses. En cuanto a los clientes perdidos o muertos, puede

ser conveniente preguntarse ¿cuál ha sido la razón? Las respuestas están llenas de información muy válida; estos clientes perdidos, ¿Lo han sido voluntariamente? ¿A causa de su insignificante tamaño? ¿Por ser malos pagadores? ¿Cuál es la consecuencia de estas pérdidas sobre el volumen de ventas? ¿Sobre la tasa de rentabilidad? ¿Sobre la imagen de empresa? ¿Conviene o no recuperar a estos clientes? ¿Pueden recuperarse con los productos que vendemos? ¿Se han ido a la competencia?

Asimismo, según Philip Kotler (2003), hay que clasificar a los clientes en categorías. Por ejemplo, en «A» «B» «C» o platino, oro, plata, etc., según sea su potencial, la riqueza del sector, su densidad, es decir, el número de clientes y su calidad por la actividad económica que desarrolla. A continuación se asignará la frecuencia de visitas en función de esos parámetros. Naturalmente, los clientes «A» y «B» tendrán una frecuencia mayor que los «C».

Es importante gestionar bien el tiempo, organizando los trayectos en función de las distancias que haya que recorrer y el cometido de la visita. Así las reclamaciones y quejas se atenderán rápida y eficazmente de forma personal, telefónicamente o a través de Internet. Es sabido que un cliente satisfecho puede traernos seis nuevos clientes potenciales, pero que un cliente descontento dará 10 malas referencias de nosotros.

Preparación de la entrevista. Aunque a ningún vendedor le queda la menor duda de que la preparación de la visita de venta es totalmente necesaria para conseguir el éxito apetecido, la experiencia indica que no es muy normal hacerlo, ya que confían enormemente en su improvisación y saber hacer. No se puede imaginar que se comience a construir un edificio sin haberse dibujado previamente los planos del mismo. ¡La venta no se puede improvisar! La organización, las reuniones, los contactos, la dirección, la gestión, tampoco.

El vendedor deberá trazarse un objetivo específico para cada gestión de venta. Un objetivo es una meta que hay que alcanzar en un plazo determinado. Debe ser ambicioso, pero realizable, mensurable y, desde luego, compatible con los objetivos generales de la empresa.

Para lograr ese objetivo, el vendedor debe desarrollar una estrategia que le ayude a lograrlo, es decir, tiene que prever qué se va a decir, cómo se va a decir y cuándo se va a decir, así como de qué medios va a disponer para desarrollar esa estrategia. Los medios son los elementos de apoyo con que contará el vendedor en una entrevista de venta y le ayudarán a desarrollar su estrategia para conseguir el objetivo previsto. Es así como logrará tener éxito, si no lo único que hará es perder su tiempo, el de su cliente y el de su compañía.

Preparar bien la entrevista de venta beneficiará al vendedor, ya que le proporcionará de su plan. De esta forma podrá concentrarse en escuchar al cliente y hablar en forma confianza al haber pensado en la entrevista con previsión, preparando las líneas maestras positiva desde el punto de vista de éste, con lo que, sin duda, le permitirá cerrar más operaciones.

Toma de contacto con el cliente. También llamada etapa de apertura, abarca desde las primeras palabras que se cruzan entre cliente y vendedor, que en ocasiones no tienen aún contenido comercial, sino más bien personal, hasta el siguiente paso, que denominamos determinación de necesidades. Esta etapa variará dependiendo de si es la primera entrevista o, por el contrario, se realiza a un cliente habitual al que se le visita periódicamente.

En principio es necesario crear un clima apropiado y distendido, eliminar barreras y despertar la atención del cliente en los primeros 20 ó 30 segundos de la entrevista. Hay un proverbio chino sobre la venta que dice: «Las diez primeras palabras son más importantes que las diez mil siguientes». De una buena apertura dependerá, en buena medida, el que se tenga éxito o no, como ocurre en el ajedrez. Hay que establecer una comunicación correcta con el cliente e interesarse por él. Hacerle hablar desde el principio resultará muy rentable pues, al tiempo que el posible cliente se encuentra a gusto hablando de sí mismo, proporcionará una información que será muy útil en el proceso de venta.

Es importante poner mucho cuidado en lo que se diga o haga en los primeros instantes. El cliente juzgará al vendedor por la primera impresión que éste le produzca, sobre todo si es la primera visita. Luego será muy difícil hacerle cambiar de idea.

Hay diversos métodos de contacto, desde la visita personal o la gestionada por un tercero a la utilización del teléfono, mailing o Internet. Algunas recomendaciones para los vendedores neófitos: no hablar de acontecimientos desagradables. Transmita optimismo. No utilice frases hechas del tipo de: «... pasaba por aquí...», «no voy a robarle mucho tiempo...», «es sólo un momento...», «... no tengo nada nuevo...», «sólo vengo a decirle...» y otras por el estilo.

En resumen, vaya directamente al objetivo de su visita. No malgaste su tiempo ni el de su cliente. Presente el motivo de su visita de manera que él lo comprenda. Compórtese como un asesor que quiere ayudarle. Es el problema del cliente el que le interesa, no el suyo propio. Por ello lo principal es mantener una actitud de querer aportar soluciones.

Determinación de necesidades. Es la etapa en la que el vendedor trata de definir, detectar, reunir o confirmar la situación del cliente sobre sus necesidades, motivaciones o móviles de compra. Cuanta más información logremos del cliente, más fácil será decidir los productos a vender y los argumentos a utilizar. Para vender un producto o

servicio hay que hacer coincidir los beneficios de éste con las necesidades, motivaciones y móviles expresados por el comprador. Esta coincidencia no se da por simple y puro azar, sino que es el resultado de un serio trabajo de investigación.

Preguntar parece muy sencillo, pero no es así. Saber formular la pregunta inteligente y adecuarla a las diferentes personalidades, conseguir información de un cliente silencioso o por el contrario centrar bien el tema con los que hablan demasiado, para evitar que se dispersen, tratar de no influenciar la respuesta del interlocutor o condicionarla, según convenga para la gestión de ventas, es fruto de una gran habilidad.

De los diferentes tipos de preguntas, las más importantes para utilizar por el vendedor son:

- ❖ Preguntas cerradas: pueden responderse simplemente con un «sí» o un «no».
- ❖ Preguntas abiertas: persiguen una información más amplia.
- ❖ Preguntas neutras: son las que no influyen para nada en la respuesta del cliente.
- ❖ Preguntas condicionantes: aquellas que condicionan la respuesta del cliente y la orientan para obtener la respuesta que nos interesa.
- ❖ Pregunta alternativa: puede ser abierta o cerrada. Orienta la elección entre dos posibilidades, pero siempre positivas. Es muy útil en el cierre de la venta y también para concertar entrevistas. Ejemplos: «¿cuándo prefiere usted la entrega, el miércoles o el viernes?»; «¿lo quiere verde, o lo prefiere gris?»; «la entrevista... ¿es mejor para usted el lunes a las 11 o el miércoles por la tarde?».
- ❖ Preguntas de control: también llamadas preguntas interpretativas. son preguntas prueba que inducen al interlocutor a precisar su pensamiento y, además, sirven para comprobar tanto si hemos comprendido, como si han entendido. Ejemplo: «entonces, ¿lo que usted ha querido decir es...?» o «¿en otras palabras, lo que usted quiere decir es...?»; «¿tiene alguna duda sobre la oferta que le he indicado...?».

Las preguntas abiertas suelen emplearse al principio de una gestión de venta. Pueden dar mucha información con un cliente comunicativo. Cuando el vendedor se encuentre con un cliente de estas características debe dejarle que se exprese libremente; únicamente deberá limitar esa información cuando ésta no sea útil por excesiva o por difusa; en ese caso, el vendedor deberá centrar el tema hacia un aspecto específico por medio de preguntas cerradas.

Las preguntas cerradas se utilizan con clientes poco comunicativos o que no proporcionan información útil; limitan la respuesta de éste, en ocasiones, a una palabra: «sí», «no», «puede», «quizá»... Las preguntas cerradas son muy necesarias cuando el

vendedor quiere dirigir la entrevista de venta hacia un tema elegido por él o cuando se trate de encauzar y controlar la dirección de la misma.

El vendedor tiene en la técnica de la pregunta una poderosa y útil herramienta con la que puede lograr entrevistas mucho más fructíferas y eficaces. Gracias a esta técnica, bien utilizada, podrá obtener información averiguando necesidades y deseos del cliente, así como crear un clima de confianza mutua. Con todo ello se logrará orientar la gestión hacia el cliente.

El silencio también es una poderosa herramienta de comunicación. Demuestra atención total a quien está hablando, descarta toda posibilidad de crear barreras y ejerce una suave presión sobre el que habla para que continúe haciéndolo. No es cuestión de convertir a los vendedores en mudos, sino hacer que hablen en el momento oportuno y escuchar para dominar el diálogo. Hay un proverbio que dice: «El oído puede ayudar tanto como la boca a conseguir la venta». El buen vendedor debe saber escuchar con la intención de averiguar las auténticas necesidades del cliente y sus deseos y, de esta forma, descubrir los obstáculos que tendrá que superar antes de realizar su venta.

Argumentación .El paso de argumentación es indispensable dentro del proceso de negociación. En realidad, el trabajo del vendedor consiste en hacer que el cliente perciba las diferencias que tienen sus productos frente a los de sus competidores. Esto se logrará presentando los argumentos adecuados y dimensionando los beneficios de su producto o servicio. Ahora bien, debe presentarlos en el momento adecuado; es decir, después de conocer las necesidades y motivaciones o móviles de compra del interlocutor y no antes.

Hay vendedores que confunden enumerar las características del producto o servicio con argumentar, y se convierten en auténticos «charlatanes», envolviendo al cliente con una serie de lo que ellos creen «argumentos», antes de conocer las necesidades y motivaciones reales de éste.

Argumentar es exponer al cliente las ventajas que presenta el producto o servicio o la idea propuesta, en concordancia con las motivaciones expresadas por dicho cliente. En otras palabras: un argumento es un razonamiento destinado a probar o refutar una propuesta. Un buen argumento debe poseer dos cualidades principales:

- ❖ Debe ser claro, con un lenguaje comprensible para la otra persona, evitando los términos técnicos, la jerga del profesional o del iniciado.
- ❖ Debe ser preciso, adecuarse a la motivación principal del interlocutor.

Tratamiento de objeciones. Podemos definir la objeción como una oposición momentánea a la argumentación de venta. No siempre esto es negativo; por el contrario, las objeciones en la mayoría de las ocasiones ayudan a decidirse al cliente, pues casi siempre están generadas por dudas o por una información incompleta.

¿Por qué se producen las objeciones? Las objeciones aparecen en los clientes por diferentes razones, puede ser por imponerse al vendedor y darse importancia, o por oponerse al cambio. Tal vez por indiferencia o por ampliar información y hacerse tranquilizar. La mayoría de las razones para formular objeciones son de origen emotivo, hay que tener en cuenta que, generalmente, las personas muestran una vacilación natural a tomar una decisión, casi siempre por miedo a comprometerse o a cometer un error irreparable. Tratan de hallar el modo de justificar la compra o las razones para negarse a comprar. De una u otra manera, quieren más información y esperan que el vendedor pueda proporcionársela.

Teniendo en cuenta que presentar objeciones es un comportamiento reflejo en muchas personas, el vendedor debe estar tranquilo y escuchar hasta el final la objeción del cliente, tratando de comprender qué es en realidad lo que éste quiere decir. No debe temer las objeciones ni considerarlas como un ataque personal, por lo tanto, no reaccionará contraatacando, sino que evitará discutir con el cliente. Es muy importante escuchar atentamente la objeción y no inventarse una respuesta que no sea real; el vendedor no debe rendirse aceptando las objeciones, como hacen algunos vendedores que a las primeras de cambio dicen: «de acuerdo, nuestro producto es caro pero...», cuando deberían haber dicho: «en principio nuestro producto es elevado de precio ya que ofrece una serie de ventajas...».

Por eso la estrategia del vendedor para poder dar respuesta a las objeciones, debe pasar invariablemente por conocerlas y saber distinguir las verdaderas de las falsas.

Estrategias para cerrar la venta. Las estrategias del cierre de la venta tienen como objetivo ayudar al cliente indeciso a tomar una decisión. En esta etapa suele generarse tensión, tanto por parte del cliente, como por parte del vendedor; el cliente porque teme errar en su elección. Quizá tendría que ver más modelos, consultar con otros vendedores, pedir diversas ofertas... En cuanto al vendedor, porque piensa que se le puede estropear la venta en el último momento después de todo lo que ya ha trabajado.

En el cierre, el vendedor debe siempre actuar con una actitud positiva demostrando que se ha llegado a un acuerdo con el cliente. Captará la «señal de compra», resumirá los beneficios aceptados por el cliente y acto seguido solicitará del cliente un compromiso, fijando fecha, lugar, cantidad, color, etc., ofrecerá al cliente dos alternativas. Al concluir, es mejor hablar de algo no relacionado con la venta y despedirse.

Una de las preguntas que más suelen hacerse los vendedores es: ¿cómo sé cuándo tengo que cerrar? Difícil pregunta que ni aun los más experimentados saben contestar a nivel de teoría.

Puede ser que el cliente haga una manifestación directa que no deje lugar a dudas en cuanto a sus intenciones de compra, por ejemplo: «Bien, pues envíeme 10 docenas...» o «rellene el pedido y se lo firmaré ahora mismo». Pero, esto no ocurre con frecuencia, lo normal es que el cliente dude, se lo piense, dé vueltas a la idea y, en todo caso, envíe alguna «señal de compra». Los dos tipos de «señales de compra» que el cliente puede emitir son: verbales y no verbales.

Son señales de compra verbales: demostrar interés súbito. El cliente se interesa de repente por algún detalle del producto; también la petición de consejo: el cliente demuestra su interés pidiendo opinión o consejo a personas próximas a él. En este caso, hay que poner mucho cuidado en esa nueva persona. El vendedor deberá presentarle sus argumentos pues puede favorecer o entorpecer la venta y hacerle ver la importancia de su decisión.

Otras señales positivas son las preguntas relacionadas con la compra, tales como: «¿qué modelos tiene?», «¿en qué colores los fabrican?», «¿qué oferta tiene ese producto?», «¿qué facilidades de pago me darán?», «¿qué tiempo tardan en servirlo?», «¿se puede pagar con tarjeta de crédito?».

Es buena señal que el cliente empiece a usar el posesivo al referirse al producto, en ese caso el producto ya está prácticamente vendido. También cuando el cliente pide una prueba es una muestra definitiva de su interés hacia el producto.

Las señales de compra no verbales son los gestos y el lenguaje corporal que el cliente realiza. Se observarán cuidadosamente sobre todo las actitudes de indecisión: acariciarse la barbilla o pellizcarse una oreja, rascarse la cabeza, si se relaja y abre las manos, descruza las piernas, se inclina hacia delante, examina de nuevo la muestra o toma en sus manos el pedido.

Técnicas de cierre. Una vez se hayan captado una o varias señales de compra, el vendedor procederá a resumir los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas sobre los beneficios que a él le han parecido relevantes. Procurar, a ser posible, que sea el propio cliente quien lo haga.

El segundo paso es solicitar el pedido con toda firmeza, fijando la fecha de entrega, el lugar, la cantidad, forma de pago, el color, modelo... Ejemplo: «... entonces, ¿qué color ha elegido?...» o «si hacemos el pedido ahora lo tendrá dentro de 15 días...».

Es muy importante ofrecer al cliente dos alternativas para que pueda elegir entre las dos la que más se ajuste a sus necesidades. Ejemplo: «¿... lo quiere verde o lo prefiere rojo?», «¿le envío 300 o prefiere únicamente 250...?», «¿lo pagará al contado o en tres

plazos...?». Esto hace que el cliente se quede con la impresión de haber tomado la decisión final y, por tanto, el que ha dicho la última palabra.

Tipos de cierre según Philip Kotler (2003).

- ❖ Cierre directo. Cuando el vendedor ha recibido varias aceptaciones de parte del cliente sobre los beneficios de su producto, ya que éstos satisfacen las necesidades de su cliente, el vendedor le pide la conformidad abiertamente dándole a firmar la orden de pedido.
- ❖ Orden de cierre. Muy parecido al anterior, la variación en este caso consiste en que el vendedor toma notas y le pregunta por algo muy simple, en principio, por ejemplo: «dígame, señorita Olías, éste es el número 20 de la calle Arenal, ¿no es así? ¿Y su teléfono es el 91.597.16.16? Sigue trabajando con el BBVA, ¿verdad?...». De esta forma le va acostumbrando a decir sí; después, llegado el momento, con el mismo aplomo, se le puede decir: «firme aquí...», o un poco más suave, « ¿quiere firmar, por favor?...».
- ❖ Cierre presuntivo. Muchos clientes dudan al tener que decidir sobre una elección importante, sin embargo son capaces de decidir sobre los pequeños detalles, por ejemplo: en una tienda de muebles un vendedor lleva más de media hora tratando de convencer a una joven pareja sobre la compra de un sofá; ninguno de los dos acaba por decidirse. Entonces el vendedor se acerca a ellos con las muestras de la tela para que elijan con la que quieren tapizarlo. En el momento en que los dos han elegido una, han aceptado implícitamente la compra del sofá.
- ❖ Hacer desear. Privar al cliente de la posesión del producto, desarrollando en él un sentimiento de frustración que aumenta el deseo de poseerlo. Ejemplos: «voy a ver si queda...»; «se lo voy a enseñar..., pero no voy a poder servírselo hoy...»; «únicamente me queda éste y se lo he reservado a un cliente que ha venido anteriormente...».
- ❖ Anticipar la posesión. Hacer que el cliente se vea ya utilizando el producto y sienta las satisfacciones que le dará. Por ejemplo: hacer que conduzca el automóvil que se le intenta vender.
- ❖ Cierre por oferta. Decirle al cliente que el producto o servicio va a aumentar de precio a partir de la siguiente semana, mes..., o que la oferta está limitada a un período pequeño del tiempo.

Si durante todo el proceso de compraventa se tiene que saber escuchar, donde cobra una mayor importancia es en la etapa del cierre. El vendedor debe concentrarse en comprender todo lo que el cliente dice y todo lo que quiere decir «entre líneas». En esta fase es decisiva la técnica del silencio; si el vendedor ha planteado una pregunta para que su cliente se comprometa, deberá esperar el tiempo que sea necesario hasta que le

conteste, a veces parecen siglos, pero es la mejor fórmula para ejercer una «suave presión» que haga decidirse al cliente.

Debe dejársele al cliente una copia del pedido, para que no haya malos entendidos de lo que nos ha solicitado. Deberán estar bien especificadas las ofertas que le hayamos prometido, los plazos de entrega y la forma de pago, no olvidarlo demuestra la seriedad y la profesionalidad del vendedor y de su empresa. Cuando el vendedor tiene que recoger algunas muestras, catálogos u otros materiales empleados en la entrevista, debe hablar de algo no relacionado con la venta y despedirse lo más rápidamente posible. Si el cliente invita al vendedor a tomar un café, éste no debe volver a hablar de venta, sino de aficiones u otros temas personales, despedirse y marcharse.

Reflexión o autoanálisis. Es totalmente necesario que nada más terminar una entrevista de venta, el vendedor analice cómo ha transcurrido ésta cuando ha tenido éxito, para saber por qué y qué es lo que le ha ayudado a lograr el objetivo. De esa manera, podrá repetir aquellas palabras, argumentos o acciones que le han llevado a obtener la venta y, consecuentemente, podrá conseguir otras, lo cual le asegurará una mayor eficacia. Si la entrevista de venta ha resultado fallida, no deberá desanimarse ni darse por vencido; en lugar de ello, la analizará en profundidad, para identificar qué es lo que hizo que no debería haber hecho.

En ese caso es muy importante preguntarse: «¿en qué momento la entrevista ha empezado a torcerse?», «¿qué he dicho al cliente que ha frenado la buena marcha de la comunicación?», «¿me he precipitado cerrando antes de tiempo?», «¿debería haber aportado más beneficios?», «¿cuáles eran los verdaderos móviles de compra de este cliente?», «¿no habré ido demasiado a lo mío sin preocuparme de sus necesidades?».

Se comparte el criterio, de que hay cuestiones importantes dentro de las fases, que son de vital apoyo al proceso, ya sea en cualquiera de las dos circunstancias, éxito o no éxito, por ejemplo: anotar en la ficha del cliente los datos más relevantes de la entrevista y las impresiones sacadas de ella. Esto ayudará a realizar un buen seguimiento y facilitará la preparación de la siguiente. Además, apuntando esos datos esenciales en la ficha, se tendrá la seguridad de no olvidar las observaciones que el cliente hizo: «... ahora tengo mucho género, vuelva a partir de mediados de septiembre»; «... llámeme la próxima semana»; «... posiblemente dentro de un par de meses ampliaré esa línea en mi establecimiento» y son detalles, que por pequeños que parezcan, ayudan a acercarse más a los futuros clientes, sin obviar cada eslabón en cada paso.

Se analizan 5 pasos en la evolución de la comercialización:

- ❖ La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían sus "excedentes" de producción a los intermediarios locales.
- ❖ La era de la producción, es decir, ese período cuando la firma se dedica a la producción de unos pocos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.
- ❖ La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
- ❖ La era del departamento comercial, es aquel momento en que todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
- ❖ La era de la compañía comercial es el momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo.

En el estado de la práctica se constató que en la empresa no hay una concepción y enfoque verdadero de marketing y no existe un plan integrado de marketing, cada área trabaja por separado centrada en sus objetivos, tareas y funciones y la actividad de marketing está dispersa en los diferentes departamentos de la empresa. Falta capacitación al equipo comercial para enfrentar con éxito la actividad pues la mayoría de ellos no tienen formación empresarial y no han recibido capacitación sobre mercadotecnia, sin embargo es positiva la disposición para aprender y colaborar con el trabajo, de ahí el resultado que fue posible obtener y que transformó la situación de la empresa objeto de estudio.

1.7 .Conclusiones parciales del capítulo

El marketing tiene como objetivo principal favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas.

El plan de marketing debe convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, ser un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una institución empresarial.

Una estrategia comercial especifica un mercado meta y una mezcla comercial afín. Seleccionar una estrategia orientada hacia el mercado es comercialización por metas.

Capítulo II.

Procedimiento para la confección del plan de marketing

2.1. Introducción

Para dar solución al problema científico declarado en la introducción del Trabajo de Diploma se presenta en este capítulo el procedimiento para la implementación del plan de marketing. Se establecen en un primer momento las premisas generales para su construcción, su objetivo, principios, antecedentes y justificación. Se presenta y fundamenta cada una de las etapas y fases que comprende el mismo para su aplicación en el contexto seleccionado. Se asume el procedimiento planteado por Ichaso Yosnel, (2010) en su Trabajo de Diploma, tutorado por Pelegrín Entenza, Norberto y se realizan las adecuaciones pertinentes para este tipo de empresa al considerar su macro y micro entorno.

2.2 Premisas generales que sustentan el procedimiento para la confección del plan de marketing

La construcción del procedimiento se realizó sobre la base de las premisas siguientes:

- ❖ Impulsar la introducción del enfoque de marketing en la empresa
- ❖ Aunque recae fundamentalmente en la actividad comercial, no se limita sólo a esta. También tiene un efecto directo en otras áreas de la empresa.
- ❖ Constituye una parte importante del proceso estratégico de la empresa.
- ❖ Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente en continuo mejoramiento.
- ❖ El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial y su sistema correspondiente, pues produce mejoras en la gestión interna de la empresa, lo cual posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

2.3. Objetivo del procedimiento

Su objetivo general es mejorar el enfoque de marketing de la empresa que satisfaga cada vez mejor las necesidades y expectativas del cliente e implementar un procedimiento que facilita la confección del plan de marketing.

2.4. Justificación del Procedimiento

Diferentes autores a nivel internacional como Kotler Philip (1996), Lambin, J.J. (1987), Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990), Porter, M. (1986), Staton Williams I. (1986), Coolí, A.K. y Jaworski, B.J. (1990), entre otros, así como autores cubanos entre los que se encuentra Conde Pérez, E (1999), Ruiz, E (2000), han abordado la temática de la confección del plan de marketing.

La necesidad de un procedimiento que guíe la formulación del plan de marketing y su implementación se hace pertinente a partir de la concepción del mismo como una herramienta muy útil para las actuales empresas cubanas y para el sector de la cultura en particular.

El análisis de un número no despreciable de literatura relativa al tema del Trabajo de Diploma permite afirmar y reconocer que todos persiguen objetivos similares: una mejor orientación a la clientela, a la competencia y a la integración y coordinación de procesos en un entorno que se presenta cada vez más agresivo y turbulento.

A pesar de los estudios realizados en la empresa a la que pertenece, las acciones y aplicaciones teórico prácticas desarrolladas, aún son insuficientes. Existe en directivos y trabajadores poca cultura de Orientación al Mercado, de ahí la necesidad de utilizar procederes metodológicos que se adecuen a este contexto, sus retos y desafíos. Lo expresado anteriormente justifica la presente propuesta que se distingue por destacar la necesidad imperiosa de mejorar la orientación al mercado y su correspondiente toma de decisiones estratégicas de marketing

. 2.5 Requisitos que debe cumplir el procedimiento

Como cualquier otro instrumento de gestión que tiene que ser utilizado por distintas personas para producir acciones concretas, el plan de marketing debe cumplir los siguientes requisitos:

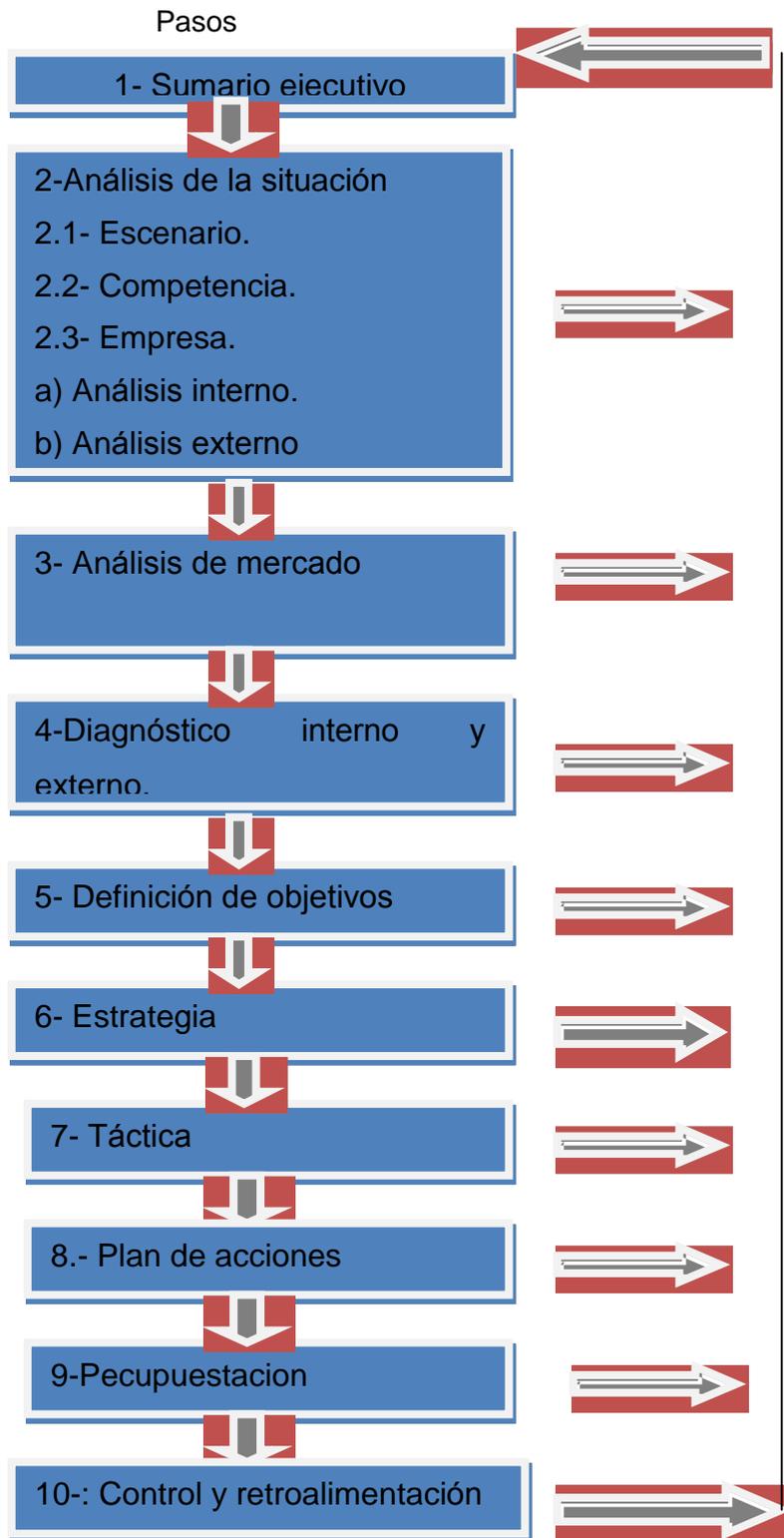
- ❖ Sencillez: Debe poder ser rápidamente comprendido, tanto por la alta gerencia que debe evaluarlo, como por los distintos operadores, ya sean jefes de producto, de marca o de departamento. Asimismo, y más allá de lo ya dicho acerca de su facilidad para ser entendido, el plan de marketing debe tener la simplicidad como un valor.
- ❖ Claridad: Debe ser suficientemente preciso y detallado para evitar confusiones o errores de interpretación tanto en su análisis *a priori* como en su ejecución y control posterior.
- ❖ Práctico: El plan debe ser, por sobre todas las cosas, ejecutable. No debe ser un sueño y debe privilegiar la viabilidad práctica sobre la optimización teórica. Debe ser absolutamente pragmático, aun a riesgo de parecer obvio, ya que su peor destino es convertirse en un adorno más de la biblioteca del gerente de marketing.
- ❖ Integralidad: Debe abarcar todas las variables del marketing *mix* que resulten relevantes. En un plan de marketing, al igual que en todo sistema complejo altamente interrelacionado, la cadena se rompe por su eslabón más débil.

Flexibilidad: debe ser adaptable a una realidad de cambio permanente, tanto hacia adentro como hacia afuera de la organización. En un escenario caracterizado por

constantes cambios en las preferencias de los consumidores, fuertes transformaciones en los canales de comercialización, la aparición de nuevos ingresos en todos los mercados y la cada vez más rápida respuesta de los competidores, un plan de marketing sólo tiene sentido si es capaz de convertirse en un plan viviente.

2. 6. Concepción del procedimiento para la confección del plan de marketing en La Empresa ARTex Sancti Spiritus. Pasos para su implementación.

Fig. 2.1 Pasos del procedimiento para la implementación del plan de Marketing.



Fuente, elaboración propia

2.6. 1. Pasos del procedimiento. Estructura del plan de marketing

Si bien el plan de marketing admite diferentes formas de ser estructurado, desarrollado y presentado, y aunque distintas compañías utilizan sus propias metodologías, existe un conjunto de fases esenciales que, de una u otra forma y con una u otra denominación, resultan las bases fundamentales e invariables.

1. Sumario ejecutivo Es el resumen del conjunto del plan. Incluye los principales objetivos, las estrategias y los recursos que serán necesarios, así como los principales resultados en términos de metas, como retorno sobre inversión o participación de mercado.

El sumario ejecutivo vende el plan de marketing. Aunque por su característica sólo puede ser realizado al finalizar la confección del plan: su inclusión al inicio es vital. Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse. La lectura de estas páginas, junto con las recomendaciones que también deben incluirse al final del plan, son las que van a servir a la alta dirección para obtener una visión global, convencer al analista, al gerente general o al directorio para que siga leyendo.

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

2. Análisis de situación Este paso del plan proporciona un conocimiento del entorno económico: en él vive la empresa y se desarrollarán las estrategias. Está compuesto por tres grandes partes específicas:

2. 1. Escenario: Son las variables o grandes tendencias de tipo tecnológico, político-económico, legal o sociocultural, que afectan todo el ámbito en el que la empresa desarrolla sus operaciones.

2.2. Competencia: En este punto se analizan todos los oferentes de productos o servicios que compiten directa o indirectamente con la empresa. Como estos oponentes actuarán en forma expresa y deliberada contra los objetivos y los recursos de la compañía, se analizan detalladamente factores tales como productos, management, estrategia, proveedores, entre otros factores relevantes.

2.3. Empresa: Aquí se analizan en forma objetiva, entre otras variables, los productos, proveedores, el know-how, la experiencia y el soporte financiero. Es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Analizar las condiciones generales
- ❖ Analizar las condiciones de la competencia
- ❖ Analizar las condiciones de su empresa

En el análisis de la situación el primer paso que ha de darse es realizar un análisis exhaustivo tanto de la empresa como de todo lo que le rodea. Así, pueden distinguirse dos partes:

A) Análisis externo:

Por un lado, hay que estudiar los factores que puedan afectar la actividad de una empresa de un modo indirecto, sin que ésta pueda hacer nada por remediarlo:

- ❖ Demográficos, que se están produciendo actualmente: envejecimiento de la población, inmigración, acceso de las mujeres al mercado de trabajo...
- ❖ Económicos: Impuestos que puedan afectar a la labor empresarial, inflación, tipos de cambio, así como la globalización, que es una posibilidad para ampliar los mercados de actuación, etc.
- ❖ Naturales: Hay que tener en cuenta la sensibilización de la población con los temas medioambientales y la cada vez mayor tendencia a comprar productos "responsables".
- ❖ Tecnológicos: El desarrollo tecnológico puede ayudar a los negocios en la realización de sus actividades como por ejemplo, a la hora de mantener relaciones con los consumidores por medio de direcciones de correo a las que dirigir sus dudas, etc.
- ❖ Políticos: Los sistemas de gobierno también influyen en gran medida en las empresas. Hay sistemas más permisivos que otros.
- ❖ Legales: La regulación comercial evita, por ejemplo, precios abusivos.
- ❖ Sociales: Son un punto de presión. La sociedad es cada vez más importante en la relación entre mercado y empresa.
- ❖ Culturales: Los valores culturales -como, por ejemplo, la religión- también deben ser tenidos en cuenta. Asimismo, también hay que analizar: el sector al que pertenece la empresa: por medio de la experiencia y de la investigación se conoce el número de competidores que hay y la posición que ostentan en el mercado, las propias posibilidades de permanencia en el futuro, etc.. Asimismo se debe tener en cuenta el público objetivo.

El análisis del público objetivo permitirá seleccionar al que resulte más rentable para la empresa, para así centrar en él todas las acciones de marketing. Cada cliente tiene distintos intereses y comportamientos, con lo que es necesario realizar una segmentación para ofrecer a cada uno productos más acordes a sus necesidades.

B) Análisis interno:

La dirección de marketing de cada empresa debe tomar sus decisiones dentro del contexto establecido por la alta dirección. Asimismo, debe colaborar con el resto de las secciones funcionales de la empresa (finanzas, compras, etc.). Conocer los distintos departamentos de una empresa en profundidad ayuda en gran medida a esta labor y permite enfocar de manera óptima el conjunto de todas las actividades de la empresa.

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

Una vez establecido este marco general, se debe recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la compañía, lo que llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente. Para ello se requiere la realización de:

- ❖ Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc. El concepto histórico se aplica al menos a los tres últimos años.
- ❖ Un análisis causal. Con él se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos marcados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- ❖ Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual. La herramienta comparativa y de análisis es la ratio.

❖ Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing, siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como se ha explicado en el capítulo I de la investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.

❖ Un análisis DAFO. correspondiente al marketing estratégico, es en el plan de marketing donde tiene su máxima exponencial ya que en él quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa o la competencia, lo que nos permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

❖ Análisis de la matriz RMG. También intenta analizar y evaluar el grado de aceptación o rechazo que se manifiesta en el mercado respecto a un producto o empresa. De no contemplarse en su justa medida, llega a producir pérdidas económicas en su momento, ya que frente a la aparición de un nuevo producto que parece responder a las directrices más exigentes y que da cumplida respuesta a todas las necesidades, podría ver rechazada su aceptación sin una lógica aparente. Los profesionales del marketing siempre dicen que «el mercado siempre pasa factura».

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

❖ Entorno: Situación socioeconómica, normativa legal, cambios en los valores culturales, tendencias, Aparición de nuevos nichos de mercado, etc.

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

❖ Cualificación profesional: Equipo directivo, colaboradores externos, equipos de ventas, grado de identificación de los equipos, etc.

❖ Mercado: Grado de implementación en la red, tamaño del mismo, segmentación, potencial de compra, tendencias, análisis de la oferta, análisis de la demanda, análisis cualitativo, etc.

❖ Red de distribución: Tipos de punto de venta, cualificación profesional, número de puntos de venta, acciones comerciales ejercidas, logística. etc.

❖ Competencia: Participación en el mercado, PVP, descuentos y bonificaciones, red de distribución, servicios ofrecidos, nivel profesional, imagen, implementación a la red, etc.

❖ Producto: Tecnología desarrollada, investigación +Desarrollo +innovación, participación de las ventas globales, gama actual, niveles de rotación, análisis de las diferentes variables (núcleo, tamaño y marca...), costos, precios, márgenes, garantías, plazos de entrega, etc.

❖ Política de comunicación: Targets seleccionados, objetivos de la comunicación. Presupuestos, equipos de trabajos, existencia de comunicación interna, posicionamiento en Internet. etc.

Tercer paso. Análisis de mercado Es el análisis específico del sector global en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y dentro de ese marco sectorial, el segmento concreto de mercado que será atacado. Aquí es importante destacar el sustento analítico acerca de por qué ese target de mercado fue elegido, tanto en sus razones cualitativas motivacionales y percepciones de los consumidores como cuantitativas: tamaño y crecimiento del mercado total. Asimismo es importante analizar separadamente la problemática y la vinculación con el cliente directo a quien se le vende y el consumidor final de productos y servicios.

Cuarto paso. Diagnóstico Interno y externo. Análisis Foda. A partir de estos elementos se procede a desarrollar un exhaustivo y pormenorizado análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sus productos. En este punto, es vital fomentar un fuerte mecanismo participativo y de discusión abierta entre las distintas áreas de la compañía. También se requiere contar con la presencia de un analista y facilitador externo que cumpla un papel objetivo y desapasionado y que desempeñe la función de abogado del diablo en las informaciones, opiniones y evaluaciones. La experiencia demuestra que el análisis Foda, es vital para la determinación de objetivos y estrategias, suele ser realizado con grandes desvíos, por exceso o por defecto, en las apreciaciones necesariamente subjetivas de los ejecutivos. Diagnóstico: Una vez que se sabe en qué situación se halla una empresa, es el momento de plantearse aquello de lo que se puede sacar provecho, de detectar las oportunidades que el mercado ofrece y de las que hay que sacar partido. La matriz DAFO es una herramienta que se utiliza para ello, y se sirve de cuatro variables: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que, una vez identificadas, permiten establecer la trayectoria que el negocio pondrá en marcha. Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Las fortalezas y las debilidades son aspectos internos a la empresa que, o bien facilitan o bien impiden de algún modo que una empresa logre los objetivos que se plantea. Por lo tanto, habrá que sacar partido de las fortalezas y, al mismo tiempo, intentar que las debilidades vayan a menos día a día.

Las amenazas y oportunidades, en cambio, están marcadas por factores externos, y la empresa no tiene ningún control sobre ellas. Por eso hay que tenerlas muy en cuenta, ya que pueden perjudicar la trayectoria empresarial o bien pueden ayudar a la consecución de los objetivos y suponer una ventaja adicional involucrada.

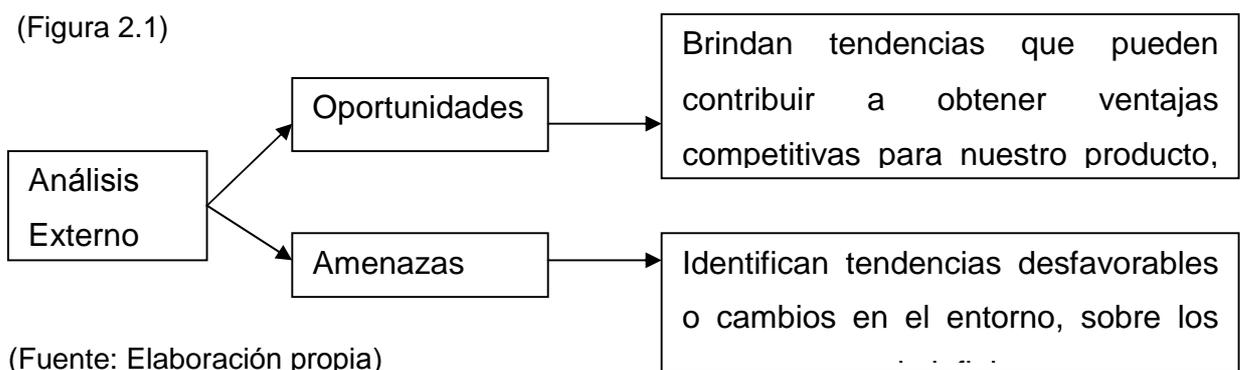
a)- Análisis Externo

Este análisis se realiza en dos pasos:

Primer paso: Análisis del entorno general a partir de los factores claves del entorno: factores económicos, socioculturales-demográficos, políticos-legales, tecnológicos y ecológicos.

Segundo paso: Análisis específico del entorno de la empresa a partir de las fuerzas de la competencia: competidores, rivales potenciales, proveedores, clientes y sustitutos. Consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control. Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tiene control. (Evoli, Jeftee. 1997)

Este análisis permite determinar amenazas y oportunidades de la empresa (Figura 2.1)
.Cambiar a texto 2.2 Análisis externo. (Fuente: Elaboración propia)



a)-Análisis Interno

Se analizan los subsistemas de dirección de la empresa: producción y/o servicios (Incluye calidad y abastecimiento), comercialización (Incluye Marketing, ventas y negociación), Económico-Financiero y Recursos Humanos.

El análisis de la situación de la empresa se inicia adoptando una visión estructurada de su entorno, con objeto de cubrir un mercado definido con productos o servicios similares. Se usa el modelo de las cinco fuerzas de Porter para obtener información de la competencia.

Este análisis permite determinar las fortalezas y debilidades de la empresa

(Figura 2.2)

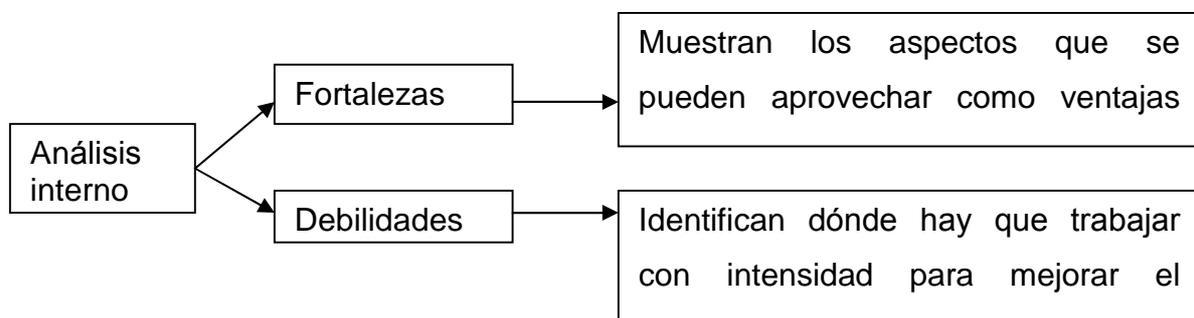


Figura 2.2. Análisis interno. (Fuente: Elaboración propia)

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas Ricoveri Marketing (2008). Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa.

❖ Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

❖ La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

❖ Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente,

tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves , no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

- ❖ Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

- ❖ Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Quinto paso. Definición de objetivos Definir los objetivos es una de las tareas más difíciles del plan de marketing. Aunque generalmente se considera que la parte esencial de un plan es indicarnos cómo conseguir los objetivos deseados, quizá un aspecto mucho más importante es la definición con respecto a qué objetivos realmente vale la pena perseguir. Esto es, qué objetivos son a la vez más atractivos y factibles dentro de las opciones disponibles.

- ❖ El objetivo debe ser: alcanzable, realista, oportuno, medible, específico
- ❖ Objetivos de ventas
- ❖ Objetivos de cuota de mercado
- ❖ Rendimiento de la inversión

El planteamiento de objetivos por parte del departamento de marketing resulta, con todos los pasos anteriormente dados, mucho más sencillo. Para ello hay que tener en cuenta toda la información recogida, y no hay que olvidar cuál es la filosofía empresarial, puesto que ésta debe reflejarse en cada una de las actuaciones que se desarrollen. Es importante que los objetivos sean medibles, es decir, que de algún modo empírico se pueda comprobar, una vez materializado el plan de marketing, su efectividad.

Cada organización planteará objetivos distintos, dependiendo de su situación y de lo que quiera conseguir: ventas (para las empresas con economías de mercado), un mejor posicionamiento y, desde luego, un objetivo común a todas las compañías: rentabilidad. incremento en 10%.

De acuerdo con Guerra,E (2003), los objetivos responderán a las preguntas ¿qué quiere?, ¿cuándo se quiere?, ¿dónde se quiere?

Tendrán la función de:

- ❖ Guiar, incitar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
- ❖ Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- ❖ Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas, en busca de la implicación de estos en la empresa.
- ❖ Trasmitir al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyos, de imagen. Los objetivos generalmente abarcan un Área de Resultado Clave y se formulan a partir de los resultados del análisis DAFO.

Para que los objetivos cumplan su función en la planificación de cualquier actividad deben de cumplir ciertos requisitos: J. Sains, (1995)

- ❖ Medibles cualitativa o cuantitativamente
- ❖ Alcanzables
- ❖ Contar con los medios adecuados
- ❖ Estar perfectamente descritos
- ❖ Aceptados por las personas implicadas

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

Características de los objetivos

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

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

❖ Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, estos deben constituirse con un reto alcanzable.

Tipos de objetivos básicos:

Objetivo de posicionamiento

Objetivo de ventas

Objetivo de viabilidad

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

❖ Cuantitativos. A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.

❖ Cualitativos. A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

Determinación de objetivos

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

Características de los objetivos

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

- ❖ Viables. Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.
- ❖ Concretos y precisos. Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- ❖ En el tiempo. Ajustados a un plan de trabajo.

- ❖ Consensuados. Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- ❖ Flexibles. Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- ❖ Motivadores. Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.

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

- ❖ Cuantitativos. A la previsión de ventas, porcentaje de beneficios, captación de nuevos clientes, recuperación de clientes perdidos, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc.
- ❖ Cualitativos. A la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, etc.

Sexto paso. Estrategias. Aquí se definen las grandes directrices estratégicas del marketing de la compañía. Son los cursos o modos de acción a través de los cuales se alcanzarán los objetivos propuestos. En este enfoque se excluyen todas aquellas estrategias coyunturales que responden a problemáticas puntuales y transitorias, tales como: promociones especiales, maniobras de respuestas de la competencia o pequeñas innovaciones de producto.

- ❖ Producto o servicio
- ❖ Precio
- ❖ Promoción
- ❖ Lugar y distribución.

Estrategias de marketing

Las estrategias suponen la materialización de los objetivos, son líneas de actuación para lograr las metas propuestas. Al igual que los objetivos, cada empresa establecerá estrategias distintas para lograr objetivos distintos.

Generalizando, se puede decir que hay cuatro estrategias empresariales, según sea la posición en el mercado de la compañía:

- ❖ Empresa líder: introduce nuevos modelos según sean las necesidades y los deseos de la clientela.
- ❖ Empresa retadora: ataca a la empresa líder para aumentar su cuota de mercado.

❖ Seguidor: se limita a mantener su cuota, pero sin perder de vista la evolución del mercado.

❖ Especialista: produce bienes más específicos para personas con necesidades muy determinadas. Hay que realizar una valoración económica de cualquier estrategia empresarial, puesto que cuanto antes se sepa cuánto puede costar poner en práctica el plan de marketing antes se puede rectificar si ha resultado ser muy elevado.

La estrategia es la concreción de las opciones que orientarán las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización y fijarán un marco de referencia en el que deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado periodo de tiempo.

Las estrategias de crecimiento

Buscan el crecimiento en ventas, beneficio o tamaño de la organización. Pueden establecerse tres tipos de estrategias partiendo de un objetivo de crecimiento:

Estrategia - penetración de mercado

Consiste en aumentar ventas de productos actuales en mercados actuales. Tiene el riesgo de beneficiar al conjunto de competidores en la medida en que influye más en la demanda global que en la selectiva.

Estrategia – desarrollo de producto

Desarrollar productos (nuevos productos o reformulaciones de los existentes) para mercados actuales. Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa.

Estrategia de integración

Esta estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad mediante el control de fuentes de abastecimiento o de canales de llegada al mercado.

Estrategia de diversificación

Cuando el sector ya no provee beneficios, este tipo de estrategias siguen un objetivo de crecimiento y se basa en oportunidades que se detectan en mercados distintos del actual, en los que se introducen productos muchas veces diferentes a los actuales. Esta estrategia implica la entrada en productos-mercados nuevos para la empresa y se justifica si el sector industrial no presenta ninguna o pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia tiene una posición muy fuerte o porque el mercado de referencia está en declive.

Séptimo paso. Táctica En esta fase se desarrollan todas las variables del *marketing mix*: marca, producto, packa ging, distribución, precio, comunicación y promoción. Cada una de ellas debe ser relevante en sí misma y consistente con las demás para maximizar la sinergia y la complementariedad. Se deben decidir las tácticas de marketing

-¿Cómo se va a poner en marcha la estrategia?

- Detallar las acciones de marketing, anuncios, los medios, etc

Octavo paso: planteamiento de los programas de acciones

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

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

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

- ❖ Sobre el producto. Eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevas marcas, ampliación de la gama, mejora de calidad, nuevos envases y tamaños, valores añadidos al producto, creación de nuevos productos...
- ❖ Sobre el precio. Revisión de las tarifas actuales, cambio en la política de descuentos, incorporación de *rappels*, bonificaciones de compra...
- ❖ Sobre los canales de distribución. Comercializar a través de Internet, apoyo al detallista, fijación de condiciones a los mayoristas, apertura de nuevos canales, política de *stock*, mejoras del plazo de entrega, subcontratación de transporte...

- ❖ Sobre la organización comercial. Definición de funciones, deberes y responsabilidades de los diferentes niveles comerciales, aumento o ajuste de plantilla, modificación de zonas de venta y rutas, retribución e incentivación de los vendedores, cumplimentación y tramitación de pedidos, subcontratación de task forces...
- ❖ Sobre la comunicación integral. Contratación de gabinete de prensa, creación y potenciación de página Web, plan de medios y soportes, determinación de presupuestos, campañas promocionales, política de marketing directo...

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

Programas Aquí se exponen con mayor detalle las acciones y los responsables de llevarlas a cabo con una agenda específica que ensambla en forma just-in-time. En esta fase del plan de marketing se especifican las acciones que se van a desarrollar, así como a quién se van a ir dirigir, dónde se van a llevar a cabo, etc.. Los datos son ahora muy precisos, especialmente los presupuestarios, ya que la dirección general de la empresa debe aprobarlos.

Es ahora cuando hay que tomar decisiones acerca de los cuatro pilares (4 “p”) sobre los que se fundamenta la puesta en marcha de la acción de marketing – producto, precio, distribución (“placement”, en inglés) y comunicación (“promoción”)-, y especificar las políticas que se van a llevar a cabo al respecto.

Producto:

- ❖ Hay dos tipos de productos: tangibles o intangibles (denominados servicios), y aunque hace unos años existía una clara distinción entre ambos, actualmente tienden a complementarse. Así, la clientela consume y también disfruta de un producto o servicio (de ahora en adelante “p/s”).
- ❖ En efecto, el p/s que una empresa introduzca en el mercado debe satisfacer a la clientela, por lo que es imprescindible un buen análisis preliminar de sus necesidades y expectativas.

- ❖ Los ciclos de vida de los productos se han acelerado, y puede que tan sólo lleguen a un año de vida. El avance tecnológico y el incremento del número de empresas competidoras tienen mucho que ver en esto.

- ❖ Teniendo en cuenta todos estos factores, el departamento de marketing tiene que decidir qué p/s se podría comercializar por su posible mayor aceptación, qué sería distintivo en él respecto a los p/s de la competencia, cómo sería el envase, etc.

Precio:

- ❖ El precio es la cantidad monetaria pagada a cambio de un producto o de la prestación de un servicio. Más allá de esto, el precio es la síntesis de algo más complejo: la imagen de la empresa, el valor que la clientela le otorga, etc.

Concretando aún más, el precio es la cantidad monetaria que una persona está dispuesta a pagar por un p/s. Un ejemplo de ello es el alto precio que se paga al obtener un producto de marca.

- ❖ A la hora de fijar los precios, la empresa puede optar por varias opciones, como la discriminación por volumen (cuantas más unidades se compren, más barato resulta el coste unitario), o según las características de la clientela (por ejemplo, precios distintos para jubilados o para jóvenes, etc., siempre justificando bien las razones de esta decisión).

- ❖ Además, hay que considerar cuáles serán las condiciones de venta, la posibilidad de ofrecer descuentos, etc.

Distribución:

- ❖ Las actividades orientadas a introducir productos en los canales de distribución son cada vez un proceso logístico más complejo, ya que hay que tener en cuenta aspectos tales como el transporte, el almacenaje, etc., que conllevan arduas negociaciones.

- Sin embargo, es fundamental estar presente en los puntos a los que los consumidores acuden habitualmente, y para eso hay que tener buenas relaciones con los agentes intermediarios, porque de ellos se depende en última instancia para lograr vender un producto.

Comunicación:

- ❖ La comunicación consiste en elaborar y difundir contenidos a la clientela para que ésta conozca un p/s y se sienta atraída por él.

- ❖ Las decisiones tomadas en este momento son, entre otras, a quién se van a dirigir las actividades de comunicación, por qué medios se puede llegar al público objetivo, qué efecto se quiere conseguir, y sobre todo, a qué coste.

- ❖ Los medios por los que se puede alcanzar a la clientela son, fundamentalmente, la publicidad, las acciones promocionales (normalmente en el punto de venta), y las relaciones públicas.
- ❖ Una buena planificación financiera es también importante a la hora de acometer un plan de marketing. Al realizarla, hay que calcular los costes aproximados de las acciones programadas para el plan (investigación, logística, publicidad, etc.), y así asignarles presupuestos, optimizando los recursos económicos de la empresa.
- ❖ La flexibilidad del plan financiero es fundamental para que, una vez puesto en marcha el plan de marketing, se pudieran modificar los presupuestos sin que esto supusiera un problema para la organización.

Noveno paso. Presupuestación

Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deseará saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante. Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

En este punto se procede a la cuantificación global del plan y de cada uno de los programas de acción. En consecuencia, se determina:

- ❖ el potencial global del mercado.
- ❖ el volumen de ventas globales del negocio.
- ❖ el pronóstico de ventas de la compañía.
- ❖ el análisis del punto de equilibrio.
- ❖ el balance proyectado.

Décimo paso. Control

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

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

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

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

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

Se ha considerado conveniente indicar en un gráfico el proceso de control que nos propone Philip Kotler en su libro La dirección de marketing.

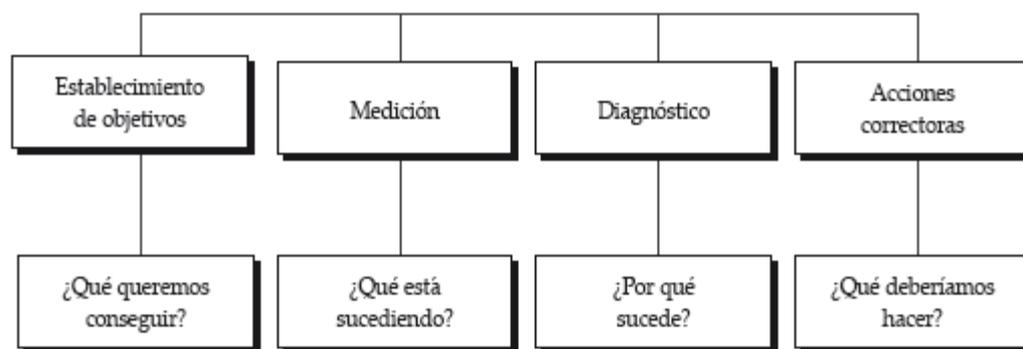


Figura 2.3: Proceso de control. Fuente: Philip Kotler (1996).

Por último, es necesario analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feed back correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y puedan servir para experiencias posteriores.

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

Control Para convertir al plan de marketing en una verdadera herramienta de gestión, es importante que estén previstos formalmente distintos mecanismos de follow-up, control, revisión y ajuste que le den vida en forma continua. Tener cifras de referencia para comparar, corregir, explotar y prever.

Cuando ya se están realizando las acciones de marketing programadas, es fundamental realizar un control sobre ellas. De esta manera, al detectar cualquier problema se le podría poner remedio lo antes posible, efectuando los ajustes oportunos. De ahí la importancia de haber realizado un plan de marketing flexible, que permita rectificar sobre malas decisiones tomadas y también ante cambios inesperados ajenos a la empresa.

Una vez terminado el plan de marketing, los objetivos deben ser medidos. Si la empresa ha obtenido buenos resultados se tendrán en cuenta para próximos planes. Al contrario, si no han terminado como se esperaba, se rectificarán en el futuro.

Es muy importante que toda empresa aplique un sistema de control y retroalimentación, ya que este sistema permite conocer y evaluar la situación de la misma e influye en la búsqueda de alternativas al detectar dificultades. Tiene como misión lograr que el sistema mantenga su trayectoria, sin sufrir violaciones o desviaciones. Debido a que el entorno está sufriendo cambios periódicamente, este sistema puede introducir acciones que corrijan problemas en el diseño de las estrategias o en la ejecución de las mismas.

Es de gran importancia que la alta dirección de la empresa revise los resultados obtenidos cada período y destaque aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos, deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento de su plan.

El sistema de control y retroalimentación se basará mediante la aplicación y evaluación de las encuestas a clientes, evaluación del desempeño de los trabajadores, el cálculo del indicador de Orientación al Cliente y el control de la estrategia y sus acciones.

La variable dependiente mejoramiento de la comercialización en la empresa objeto de estudio, será medida basada en los indicadores siguientes:

- a) ingreso total en divisas
- b) utilidad en divisas
- c) resultados de las diferentes campañas de comunicación
- d) índice de satisfacción de los clientes
- e) índice de costo en divisas
- f) cuentas y efectos por cobrar
- g) rotación de inventarios
- h) porcentaje de auditorías de sistema
- i) participación en los principales mercados
- j) ingreso por línea de negocios
- k) costo por línea de negocio

2.7. Conclusiones parciales del capítulo

Se seleccionó el procedimiento que consta de diez etapas con sus respectivas fases y adecuado al contexto de la investigación. Se fundamentaron cada una de las fases y etapas del procedimiento seleccionado, las que deben ser entendidas en una concepción holística y sistémica para su aplicación al contexto de la investigación.

CAPÍTULO III.

Análisis de los resultados obtenidos con la implementación del procedimiento para la elaboración del PLAN DE MARKETING de la Sucursal ARTex Sancti Spiritus.

3.1. Introducción

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos con la implementación del procedimiento propuesto en sus diferentes etapas y fases que comprende, a partir de las inferencias cuantitativas y cualitativas realizadas con los métodos de investigación y procedimientos aplicados. Se muestra además, la comparación de resultados antes y después de la implementación del procedimiento.

3.2. Pasos del procedimiento. Estructura del plan de marketing

Primer paso. Sumario ejecutivo. El plan de marketing para la Sucursal ARTex Sancti Spiritus consta de las siguientes etapas y fases: Introducción, análisis de la situación donde se realiza un estudio histórico de las ventas; el escenario, un estudio causal de las principales razones que explican los resultados obtenidos y el comportamiento de las ventas. Se analiza la competencia y los principales mercados, así como se determinan las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Como otras herramientas fundamentales, se determinan los objetivos del plan que tienen en cuenta las diferentes variables del marketing , se realiza el plan de acción a seguir, el presupuesto, las estrategias y plan de contingencias, que serán verificados como lo establece la etapa final de control y retroalimentación . Este plan va encaminado a la mejora continua de la eficiencia de la empresa e integra todos sus departamentos, en la búsqueda constante de nuevas iniciativas que se puedan aprovechar al máximo para lograr la plena satisfacción de los clientes y los objetivos generales planteados por la entidad.

Segundo paso. Análisis de situación

2. 1. Escenario. La Sucursal ARTex Sancti Spiritus, se desarrolla en un ámbito social y económico muy favorable para su desarrollo, cuenta con el prestigio de pertenecer al Ministerio de Cultura para exponer y promocionar el arte cubano. Se encuentra situada en el centro de la ciudad de Trinidad y su principal zona comercial, con una amplia gama de tiendas y centros recreativos, en esta ciudad declarada Patrimonio de La Humanidad por la UNESCO en 1988. En su entorno se sitúan importantes instituciones como la Alcaldía Municipal, el cine Romelio Cornelio, ETECSA, la Plaza Carrillo y centros comerciales y recreativos importantes, a la vez que posee una amplia gama de productos y servicios encaminados a dar cumplimiento a su objeto social.

El nuevo objeto social de ARTex Sancti Spíritus es el siguiente:

- ❖ Producir y comercializar espectáculos en moneda nacional y divisa.
- ❖ Efectuar el alquiler de equipamiento de audio e iluminación propios, así como brindar dichos servicios con el personal técnico capacitado, en moneda nacional.
- ❖ Efectuar la presentación y administración de artistas de cualquier manifestación cultural, así como de unidades artísticas de todos los géneros y formatos, en moneda nacional. En el caso de las presentaciones artísticas que se efectúan en instalaciones del Ministerio de Turismo, CIMEX, Cubalse, Gaviota S.A y la Oficina del Historiador de la ciudad de La Habana, el cobro es en divisas.
- ❖ Llevar a cabo la fijación, reproducción, fabricación, maquila, distribución, almacenamiento, alquiler, intercambio y en general la explotación comercial mediante cualquier acto de discos compactos, discos, cintas, casetes, obras audiovisuales contenidas en videogramas, videocintas y otros soportes similares que existan asociados a la cultura, en moneda nacional y divisas.
- ❖ Producir y comercializar de forma mayorista y minorista en moneda nacional y divisas, obras audiovisuales en cualquier formato o soporte.
- ❖ Efectuar la edición y comercialización mayorista y minorista de obras musicales en moneda nacional y divisas.
- ❖ Brindar servicios de asistencia técnica y fuerza de trabajo exportada hacia el exterior a través de la Agencia de Arte en las distintas modalidades del arte y la cultura, en divisas.
- ❖ Ofrecer servicios técnicos profesionales consistentes en cursos, talleres y proyectos especializados, asesoramientos técnicos, postgrados, consultorías especializadas, adiestramientos, programas de desarrollo cultural y materiales didácticos para el desarrollo de programas, acreditaciones a eventos, talleres y festivales que desarrollan las instituciones de La Cultura en las diferentes manifestaciones de la cultura, especializados en cualquiera de sus modalidades, en moneda nacional.
- ❖ Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación a estudiantes, profesores, artistas y personalidades de la cultura extranjeros. En La Residencia Estudiantil ISA en la casa, y en La Residencia Estudiantil del Centro Nacional de Escuelas de arte, en divisas.
- ❖ Brindar servicios de alojamiento no turístico y de alimentación asociados para estudiantes, profesores, y participantes extranjeros en divisas, en eventos científicos y culturales relacionados con patrimonio cultural, en La Residencia Académica del Centro Nacional de Restauración Museológica.

- ❖ Efectuar el cobro por el acceso a la instalación del Instituto superior de Arte, con el objetivo de tomar fotos de video y /o videos de la misma, a personas naturales y jurídicas extranjeras en divisas.
- ❖ Prestar servicios de fotocopia, correo electrónico, fax y lavandería en la Residencia Estudiantil a estudiantes extranjeros del Instituto superior de Arte, del Centro Nacional de Escuelas de Arte y la Escuela Nacional de Arte, en divisas.
- ❖ Ofrecer servicios de copia, filmación, fotografía y escaneado de documentos, grabación de casete y procesamiento de textos en formato digital e impresión a extranjeros en divisas.
- ❖ Actuar como distribuidora de productos y bienes culturales en moneda nacional y divisa según nomenclatura aprobada por el Ministerio de comercio Interior.
- ❖ Llevar a cabo la producción de artículos de valor artístico o cultural y su comercialización mayorista y minorista en moneda nacional y divisas, según nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio Interior.
- ❖ Comercializar de forma mayorista y minorista obras de arte plásticas, las artes gráficas, las artes aplicadas, la artesanía artística, utilitaria y las antigüedades en moneda nacional y divisas.
- ❖ Llevar acabo la organización y participación en eventos, ferias, exposiciones, modelajes y la comercialización mayorista y minorista de libros, folletos, postales, revistas y otras publicaciones de interés cultural, en moneda nacional y divisas.
- ❖ Comercializar de forma mayorista y minorista materiales y medios de y para la producción artístico cultural, así como equipamiento de audio, iluminación, efectos, efectos especiales, tramoya y demás, necesarios para la industria de la cultura, así como medios y materiales especialmente diseñados para la reproducción y fijación de fonogramas, obras audiovisuales en general, artesanía, fotografías, postres, souvenirs, grabados y esculturas, en moneda nacional y divisas.
- ❖ Efectuar la edición y comercialización mayorista y minorista de libros, folletos, postales, revistas y otras publicaciones de interés cultural, en moneda nacional y divisas.
- ❖ Ofrecer servicios de encuadernación de folletos y libros, a personas jurídicas cubanas y a personas naturales cubanas en moneda nacional y divisas a extranjeras en divisas.
- ❖ Importar y comercializar de forma mayorista para el sistema de la cultura, máquinas de impresión digital, equipamiento auxiliar (presilladora y guillotina) así como partes y piezas de repuesto para el mantenimiento de las mismas, en moneda nacional y divisas, según las nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del comercio exterior e Interior, según corresponda.
- ❖ Realizar la comercialización mayorista de proyectos de animación cultural, en moneda nacional

Unidades Organizativas Independientes.

Denominación y Caracterización de unidades de la Sucursal Artex Sancti Spíritus.

Las tiendas de la Sucursal Artex Sancti Spíritus están dirigidas a dos tipos de clientes:

I Turismo Internacional.

Las tiendas dirigidas al turismo internacional están situadas dentro del Centro histórico, caracterizadas por la venta de souvenirs, confecciones, discografía, literatura, postales, artesanía y otros, sumando 13 las unidades cuyos nombres referimos a continuación:

- ❖ Bazar La Rumba.
- ❖ Punto de Venta LCB.
- ❖ Punto de Venta Torre de Historia.
- ❖ Punto de Venta Enramada II
- ❖ Bazar Galería de Arte.
- ❖ Bazar Museo Romántico.
- ❖ Punto de Venta de Quimera Especializada en Artesanía.
- ❖ Punto de Venta Trova Trinidad.
- ❖ Punto de Venta Guitarra Mía.
- ❖ Punto de Venta Santa Ana.
- ❖ Punto de Venta hotel Las Cuevas.
- ❖ Punto de Venta Manacanabo.
- ❖ Punto de Venta Música Especializada.

II Clientes Nacionales.

Para los clientes nacionales se incluyen las tiendas ubicadas en los diferentes municipios de la provincia Sancti Spíritus, caracterizadas por la venta de artículos de escritorio, escolares, para fiestas y cumpleaños, confecciones con Imagen Cuba, bisutería, equipos reproductores de audio talabartería y otros. Dentro de estas tiendas se encuentran:

- ❖ Bazar La Trinitaria, Bazar La Herminia, Bazar Zafiro, Bazar Macusa, Bazar ARTex, Tienda La Felicidad, Bazar Siete Islas, Bazar Fantástico, Sueño, Bazar Orotava, Punto de Venta Paradiso, Tienda Rosalba, Tienda La Intelectual, Bazar Nenúfar, Tienda Trova S. Spíritus, Tienda Identidad.

El objeto social de todas las unidades es la venta del producto cultural, estando subordinadas a La Gerencia Comercial.

La función principal de estas unidades es la recaudación de divisa a través de la atención al público.

Dentro de los centros culturales que tiene la sucursal ARTex Sancti Spíritus se encuentran:

- ❖ Centro cultural Casa ARTex.
- ❖ Casa de la Trova Trinidad.
- ❖ Palenque de los Congos Reales.
- ❖ Centro Cultural Café ARTex.
- ❖ Casa de la Trova Sancti Spíritus.
- ❖ Centro Cultural Fantásticos Sueño.

Todos los centros están dirigidos al turismo nacional e internacional inclinándose más hacia esta última rama la Casa de la Trova Trinidad y el Palenque de los Congos Reales los cuales brindan servicios solamente en CUC y los demás lo realizan en CUC y MN.

Igualmente los centros tienen como función principal la recaudación de dinero ya sea en una moneda u otra, mediante la presentación de un buen talento artístico con un componente gastronómico agregado, subordinados a la Gerencia de los Centros Culturales.

Las tendencias de la empresa van encaminadas a aplicar los estándares de calidad establecidos por la dirección nacional en aras de lograr la plena satisfacción de todos los clientes. Posee una amplia red tecnológica con la implantación de varios sistemas de gestión avalados por el organismo superior que le permiten una mayor organización y diseño de la operación, por lo que la empresa manifiesta una fuerte salud económica y se integra en el ámbito político actual adaptándose a las necesidades reales del entorno.

La Sociedad Mercantil Promociones Artísticas y Literarias S.A., ARTex Sucursal Sancti Spíritus, fue creada por la secretaría del Consejo de la Administración de la Sociedad en reunión extraordinaria de fecha 8 de diciembre de 1994. Su inscripción consta en el Registro central de Compañías Anónimas Libro 158, folio 32 sección segunda, inscripción primera y en el Registro Mercantil segundo de la Habana, libro 666 folio 134, hoja 16704, inscripción primera.

En sus años de explotación ha mostrado avances significativos en los resultados de sus ingresos como principal partida a desarrollar, lo que puede ser observado en la tabla siguiente referida a sus ingresos:

Tabla 3.1 ingresos

2009		2010		Primer trimestre 2011	
Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
2695.06 mcuc	2684.06mcuc	2727.96 mcuc	2654.26mcuc	608.04mcuc	668.22mcuc

Fuente: Elaboración propia

Se puede evidenciar que los ingresos han ido en constante aumento durante los años 2009, 2010 y parte del año 2011 a pesar de no cumplir con el plan técnico económico trazado por la casa matriz. No obstante para el año 2011, con la implementación del plan de marketing se aumentó el 2 % de estos ingresos, al igual que en la gastronomía. Tales ingresos representan el 26 % del total de la producción, los cuales se han visto afectados por los bajos ingresos en la gastronomía ligera. El análisis causal de los hechos, determinó que en esta empresa, no se aprovechaban a plenitud las tareas, ni estrategias de marketing, se realizaban pocas acciones comerciales prácticamente, lo que incidió negativamente en la gestión de las operaciones comerciales, además no se contaba con una base de datos que permitiera comparar la introducción de la implementación de un procedimiento para la implementación del plan de marketing de ARTex Sancti Spiritus, por lo que los presupuestos iniciales fueron mal confeccionados principalmente en el área de la gastronomía, donde se fijaba casi el 40 % de los ingresos totales para esta área, cuestión que fue demostrada con el decursar del tiempo. No obstante, se comenzaron a presentar resultados favorables para la instalación, debido a la profesionalidad de sus trabajadores, unido a los estándares de calidad, y a la buena aceptación por los clientes que visitaban sus instalaciones. La empresa logra el cumplimiento de la gran mayoría de los objetivos, con el incremento de las ventas, y además por la correcta posición geográfica donde está ubicada, como ideal para los clientes que prefieren conocer la cultura y el arte, y disfrutar del resto de los atractivos de la ciudad.

La empresa ARTex Sancti Spiritus tiene como misión la siguiente:

Misión: Crear, comercializar y promocionar bienes y servicios culturales que nos distinguan en el mercado por su valor para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y contribuir a financiar el desarrollo cultural del país.

2.2. Competencia.

En cuanto al análisis de la competencia, se puede afirmar que existe una fuerte participación del fondo de bienes culturales, una amplia red de artistas y artesanos independientes, amplios mercados artesanales, galerías, Casa de las Américas, la Casa de la Música de la EGREM y las casas particulares en el territorio, que acogidas al trabajo por cuenta propia y en su condición de arrendatarios, se dedican a la venta de arte y artesanía, al alquiler de habitaciones a extranjeros, con una gran fuerza y opciones atractivas y baratas.

En la actualidad existen reportadas más de 485 casas particulares que se dedican a ofrecer servicio de alojamiento y en muchos casos de gastronomía (comidas y desayunos). Se estima que existan 969 habitaciones, cada una con dos camas, lo que significa un total de 1938 camas, representando un gran potencial para las actividades extrahoteleras y a la vez un mercado que puede ser recuperado a partir de la renovación constante del producto y los servicios que ofrece la empresa .

En el área gastronómica repercuten la existencia de varios restaurantes y bares, fundamentalmente pertenecientes a la compañía Palmares. (Anexo 1).

Referente a la competencia, es necesario destacar que aunque no se trabajan los mismos productos ni estándares, sí hay similitudes en cuanto a las ofertas de restauración, venta de instrumentos musicales y algunos souvenir

2.3. Empresa

La Sucursal ARTex Sancti Spíritus está destinada fundamentalmente a darle cumplimiento a su nuevo objeto social anteriormente referido, con la prestación de diferentes servicios y la gastronomía como complemento de la actividad cultural para lograr la plena satisfacción de sus clientes nacionales e internacionales. En la relación con sus proveedores, posee una amplia gama de contratos en aras de garantizar todos los recursos necesarios para la actividad, aunque se puede argumentar que han existido problemas con los principales abastecimientos debido a la falta de materia prima y envase de dichos proveedores, y en algunos casos, al incremento del precio de costo de los productos.

El know how está presente en todo el desarrollo de la operación: la empresa cuenta con la asesoría permanente para las actividades contempladas en su objeto social y su misión por parte de los directivos de la dirección nacional, se han recibido acciones de capacitación a nivel internacional. Además están creadas todas las condiciones y facilidades para la superación personal de cada trabajador y se realizan viajes de entrenamiento al extranjero coordinados por la dirección nacional. Existe una gran

experiencia organizativa. Con el curso de los años y la experiencia acumulada, se manifiestan avances en este sentido que permiten manejar las situaciones más disímiles y complejas.

ARTex Cuenta con un soporte financiero muy estable, las cuentas por pagar vencidas se encuentran a un 12% y por cobrar al 82% en término, y el otro 18% se encuentran envejecida, situación que repercute desfavorablemente en el desarrollo de la empresa, aunque se evidencia al final del período, resultados positivos y utilidades.

A la competencia hay que seguirla de cerca, como se ha indicado anteriormente. Existe una amplia participación de casas particulares, restaurantes y artistas independientes, artesanos, el Fondo de Bienes Culturales, mercados artesanales, que aunque no operan el mismo producto, ofrecen otros sustitutos, al trabajar algunas modalidades comunes para todos, lo que ha de estudiarse y profundizar en su futuro impacto.

2.4. Análisis Externo

Se efectúa un análisis de las características del entorno general y del entorno competitivo de ARTEX Sancti Spíritus para determinar los elementos cambiantes que pueden influir negativa o positivamente en el logro de sus objetivos.

Análisis del entorno general o macroentorno de La Empresa ARTex Sancti Spíritus.

Para efectuar este análisis, se determinan qué factores del entorno ejercen una influencia significativa sobre la Sucursal ARTex Sancti Spíritus, se consideran sus características propias y las del territorio donde se encuentra, así como los servicios que presta y el mercado al que se dirige. Se utilizó información nacional y territorial.

Entorno Económico

Cuba presenta una estructura económica caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero y por el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la implementación de los acuerdos derivados del recién finalizado Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, siendo estos algunos de los factores que contribuyen al aumento de las exigencias de la sociedad para que se brinden productos o servicios cada vez de mayor calidad, no se dañe el medio ambiente y se eleve, en sentido general, el desempeño de las organizaciones empresariales.

El turismo ha transformado la economía nacional. Hoy se puede decir que no solamente ha contribuido, sino que ha sido el sector más importante de la economía; que ha crecido en estos años a un ritmo del 15% promedio anual y se debe tener en cuenta que crece mundialmente a un 4% anual. Este se caracteriza por la prominencia absoluta del sector

Estatad y el papel regulador del Estado, la direccidn de la sociedad cubana rectorada por el Partido, y la implementacidn generalizada de la informtica. A inicios de la dcada, el turismo compraba en Cuba menos del 20% de sus insumos y actualmente est comprando el 54% de estos a la industria nacional. As sienten su efecto no solamente los 80 000 trabajadores del sector del turismo, sino los de muchas otras industrias de la economfa nacional. Un ejemplo significativo es la empresa donde se realiza la investigacidn, donde se manifiesta el efecto derrame del turismo

Entorno Polftico

En este entorno le corresponde el lugar de avanzada al sistema polftico que junto al Partido, la UJC, las organizaciones de masas, el pueblo y cada uno de los cuadros y trabajadores, encaminan los esfuerzos para fortalecer una conciencia cimentada en profundas convicciones y normas de conducta, en la honradez y dignidad humana. Se buscan las formas apropiadas en correspondencia con las caracterfsticas especfsticas de esta compleja actividad econmica, social y humana. Solo as puede Cuba, sin comprometer su proyecto social, insertarse en la corriente mundial del turismo y el desarrollo de empresas culturales.

El clima polftico se desarrolla en condiciones excepcionales en un marco coyuntural complicado, contra ideas, conceptos y valores subversivos y la actividad de los enemigos de la Revolucidn. Est caracterizado por un perfdo especial que condiciona carencias de todo tipo, causas externas que determinan que el pas se vea obligado a reorientar su mercado externo, modificar las bases tecnolcgicas de su economfa y a buscar nuevas fuentes suministradoras de materia prima, alimentos y financiamiento, en la necesidad de insertar nuestra economfa socialista en el mercado capitalista y la bsqueda de divisas por negocios con capital extranjero. Ante estas condiciones, el principal objetivo est encaminado a la formacidn de la conciencia del hombre, el reforzamiento de las convicciones y las normas de conducta acordes con los principios tico-morales de la ideologfa de la Revolucidn Cubana y la formacidn y rescate de los valores que se corresponden con el sistema social cubano. La empresa debe seguir consolidando la posicidn de ser exponente de la exposicidn del arte cubano, distinguida por su autenticidad y calidad.

• Entorno Social

Se caracteriza por la alta escolaridad y nivel educacional-cultural, altos niveles de salud, no analfabetismo, infraestructura adecuada, estabilidad social y polftica, no terrorismo, no trfico de drogas, soberana y honradez en el gobierno, rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos, amplia apertura de la economfa y garantfa legal. La polftica cultural-educacional est encaminada, ademfs, a elevar el nivel de la poblacidn con respecto a la

actividad turística cultural y en función de esto se ocupa del aprendizaje de los cuadros y trabajadores, de la experiencia extranjera, la orientación de niños y jóvenes, no solo con fines vocacionales sino como preparación para vivir en una Cuba socialista que es destino turístico de un mundo capitalista.

La estructura económica de Cuba, caracterizada por una mayor inversión del capital extranjero, ha traído consigo que el salario medio de los trabajadores haya aumentado y conviven en el sistema empresarial organizaciones que pueden establecer sistemas de estimulación material a sus trabajadores y otras que no, por lo que una parte significativa de los trabajadores desean trabajar en las del primer grupo.

Cuba cuenta con el capital humano suficiente que puede garantizar el éxito de las estrategias proyectadas para los diferentes sectores del país, entre ellas las empresas culturales. Se han adoptado principios para enfrentar los problemas ambientales del desarrollo en los que se consignan la política del país y el Estado, y se establece como un derecho elemental de los ciudadanos el disfrutar de un medio ambiente sano y de una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza. Se proyectan políticas y estrategias en aras de alcanzar el desarrollo sostenible.

Entorno Tecnológico

En la actualidad se aprecia la introducción y empleo de las nuevas tecnologías de las comunicaciones y la informática, se desarrolla la industria del software, la telemática, informática, las comunicaciones, entre otras aplicaciones. Existe un mayor empleo de tecnologías de gestión empresarial y de otras más eficientes energéticamente. Mediante el turismo y su efecto multiplicador la capacidad tecnológica y administrativa aumenta y se transmite de un país o región al resto. Se avanza en la introducción de la tecnología celular, la introducción del comercio electrónico, la conexión a Internet y resolver el problema de conectividad mediante la amplitud del ancho de bandas.

En correspondencia con los objetivos económicos del país se identifica como actividad priorizada la inversión extranjera en los sectores estratégicos para la economía nacional, se prioriza en este sentido el proceso inversionista con criterios de efectividad para obtener retornos en las inversiones con una adecuada relación costo/beneficio.

Entorno Internacional

Cuba, por su ubicación mundial y como parte del Caribe, recibe los impactos de las tendencias del entorno internacional donde el bloqueo y la sostenida guerra económica de los Estados Unidos hacen desaparecer el mercado fundamental. No obstante, Cuba encuentra sus mercados y va recuperando su lugar en el Caribe, avanzando hacia su conversión en un destino turístico maduro y sustentable, afincado en sus grandes potencialidades naturales, culturales y sociales. Se concentran todas las provincias en la

promoción de una diversidad de modalidades capaces de satisfacer las necesidades de un turismo sano y ofrecer variedad de ofertas para los diferentes segmentos, afianzando el país como un destino eminentemente cultural, por toda la diversidad que es capaz de ofrecer a los diferentes segmentos, donde sin lugar a dudas, la entidad debe explorar nuevos nichos de mercado.

Entorno ecológico

El turismo y su efecto derrame constituye un agente de cambios naturales, sociales y económicos en el medio ambiente, lo cual se traduce en presiones ejercidas sobre los componentes naturales, interrelaciones entre grupos sociales y cambios en la función social y económica de los aspectos geográficos en que se desarrolla. Las causas o acciones que provocan cambios medioambientales son generadoras de impactos en los diferentes contextos.

Medio físico

- ❖ Contaminación de las aguas superficiales por la no existencia de tratamientos adecuados a los residuales líquidos.
- ❖ Deterioro de la infraestructura vial producto del mal manejo (ausencia de medidas antierosivas, tránsito automotor por viales sin requerimientos técnicos adecuados). Contaminación sonora, banalización y falsificación producida por falta de autenticidad de lo ofrecido, esto a su vez provoca pérdida de autenticidad y atenta contra la cultura nacional, aspecto vital a considerar en la comercialización de la empresa.

2.5. Análisis Interno

Se aplica un diagnóstico interno, se recopila y analiza la información por cada subsistema establecido por ARTex Sancti Spiritus, lo que permite aprovechar la valiosa información disponible.

Subsistema de Dirección

El director general y el Consejo de Dirección son encargados de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la institución. Todos los jefes de áreas se subordinan y rinden información a estos sobre cualquier tema que resulte de interés. Conocen y deciden sobre las discrepancias internas que surjan entre los diferentes factores de la organización. Administran los recursos financieros, materiales y humanos. Deciden sobre el destino de las provisiones y reservas de la instalación. Reconocen o reiteran la condición de idoneidad demostrada. Ponen en vigor los reglamentos internos que rigen el trabajo de la entidad. Responden por los resultados financieros de la misma. Cumplen con la política de precios que disponga la dirección de marketing y la propia

operación. Hacen cumplir las formas y sistemas de pago a aplicar a los trabajadores. Controlan y exigen por el cumplimiento de las medidas de protección e higiene del trabajo, normativas de salud y seguridad, así como por la realización de las medidas del plan de prevención. Exigen el cumplimiento de superación y capacitación de los trabajadores.

• **Actividad de Marketing y Comercialización**

El Gerente Comercial de ARTex Sancti Spíritus es el responsable máximo de cumplir con esta actividad: dirige el trabajo de su área. Cumple con todas las tareas asignadas por la dirección. Tiene la responsabilidad de cumplir con los presupuestos comerciales establecidos, logra maximizar la venta de diferentes productos y servicios, hace cumplir la política de precios. Realiza estudios de mercados. Propone acciones comerciales para el año. Lleva el control y realiza los análisis estadísticos del área. Rinde cuenta de la situación de las ventas y la ocupación lograda en sus diferentes instalaciones. Participa en acciones de marketing y hace cumplir el plan de marketing. Toma decisiones en cuanto a su propia función o actividades en caso de no encontrarse el Director.

Gestión de la Calidad

La calidad en los servicios que brinda ARTex es una necesidad primaria, por ello se toman las medidas y se cuidan los pequeños detalles para prestar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

El especialista de calidad inspecciona la calidad en todas las áreas de servicios, con el fin de garantizar la requerida en cada una de ellas. Efectúa encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción, se relaciona con estos, mantiene informada a la dirección de todos los detalles, organiza y llena el modelaje establecido para esta actividad y propone acciones en aras de mejorar la prestación de servicios.

Gestión de Capital Humano

La selección del personal incluye la recepción de solicitudes, las pruebas de capacidades, las entrevistas, la investigación de antecedentes, exámenes físicos, entrevistas con el jefe, la descripción del puesto de trabajo y la decisión de contratar. Además, el candidato debe cumplir las exigencias del cargo en convocatoria y los elementos de idoneidad exigidos.

La plantilla de cargos para el 2009 fue de 220 trabajadores a nivel de sucursal, y en el año en curso se aprobó y cubrió al 93% dicha plantilla. Existen 50 trabajadores en capacitación cursando nivel superior y postgrados proyectándose la planificación de capacitación del 2011 de acuerdo con los resultados del Diagnóstico de Necesidades de

Aprendizaje realizado por los propios trabajadores. Existe un total de 13 contratos contra plazas provisionalmente vacantes.

La composición por sexo se comporta de la siguiente forma: al sexo masculino le corresponde el 49,8 % y al femenino el 50,2 % de los trabajadores.

La edad promedio de la fuerza de trabajo que labora en el Empresa ARTex Sancti Spiritus es de 38 años, por lo que se considera un colectivo joven y profesional.

En cuanto a la filiación política de los trabajadores se cuenta con 60 militantes del PCC y 20 de la UJC. El comportamiento del total de trabajadores que integran estas organizaciones en este año mostró aumento en las filas del PCC.

En cuanto a requisitos de idoneidad, los cumplen todos los trabajadores y han sido evaluados en su totalidad.

No hay fluctuaciones de trabajadores en el período que se estudia y el ausentismo es mínimo y por razones plenamente justificada.

Actividad Económica Financiera

La Dirección Económica tiene la tarea de velar por la correcta organización de la economía de acuerdo con los requerimientos establecidos en la instalación, efectúa la revisión de las informaciones diarias y mensuales de los diferentes departamentos, realiza análisis oportunos de la situación financiera de la empresa para evitar futuras desviaciones, mantiene informada a la dirección de todos los pormenores. Puntualiza las tareas a realizar en el día. Controla el parte de ingreso diario en CUC. Verifica de forma diaria el estado de cuentas del Banco Financiero Internacional. Participa en el Consejo Semanal. Hace llegar a todos los departamentos las principales orientaciones metodológicas y directivas recibidas de la Dirección de la empresa, así como de otros organismos que afecten la actividad en materia contable y financiera. Controla semanalmente los depósitos al Banco. Controla periódicamente la actividad de precios de acuerdo con las orientaciones recibidas. Atiende las visitas de control, auditorías y certificación de balances que se efectúen durante el año. Vela por el índice de cumplimiento de los costos y gastos, entre otras.

Con el diagnóstico interno realizado se pudo determinar que la entidad está obligada a potenciar las actividades relacionadas con los recursos humanos, marketing, gestión de la calidad y dirección. No se cuenta con un plan de marketing que permita establecer los objetivos y las acciones encaminadas al logro eficiente de sus metas.

El análisis externo ha puesto de manifiesto el desarrollo de una competencia fuerte, la posición política y social favorable, la ubicación dentro de uno de los principales polos turísticos: la situación económico financiera es favorable.

Se pone de manifiesto la necesidad de llevar a cabo un procedimiento para la implementación de un plan de marketing que permita utilizarlo como una herramienta de trabajo para la consecución de todos los objetivos trazados por la entidad y la plena satisfacción de los clientes y trabajadores.

El objetivo del **análisis interno y externo**, en el que se precisan **fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas**, es evaluar los recursos de la Sucursal ARTex Sancti Spíritus, integrándolos en una **Matriz DAFO**

Tercer paso. Análisis de mercado El territorio turístico Trinidad - Sancti Spíritus está conformado por 2 polos fundamentales: ciudad de Sancti Spíritus y la de Trinidad.

La Ciudad de Sancti Spíritus:

La Villa del Spíritus Santo fue la cuarta fundada por el adelantado Diego Velázquez a mediados del año 1514 en las márgenes del río Tuinucú y trasladada posteriormente a las márgenes del río Yayabo. El centro histórico de la ciudad de Sancti Spíritus se caracteriza por la concentración, en un área reducida, de sus valores arquitectónicos del período colonial. Cuenta dentro de este con la iglesia más antigua de Cuba, la Iglesia Parroquial Mayor, fundada en 1680 y el Teatro Principal fundado en 1837, considerado también el más antiguo del país.

Por su valor histórico la ciudad fue declarada Monumento Nacional. Su centro histórico urbano es uno de los conjuntos arquitectónicos e históricos más importantes del centro de la isla, todo lo cual le concede un elevado potencial turístico cultural que unido a los atractivos del municipio, puede alcanzar una mayor explotación y puesta en valor con fines turísticos culturales.

La provincia de Sancti Spíritus tiene el alto honor de tener dos de las primeras siete villas fundadas: la Santísima Trinidad (declarada Patrimonio de La Humanidad), y la villa del Spíritus Santo.

Ubicación regional

La subregión turística Trinidad o lo que hoy se comercializa en el mundo como producto Trinidad de Cuba, se encuentra ubicada dentro de la región turística Costa - Sur que abarca parte de la provincia de Matanzas, Cienfuegos y su mayor territorio se encuentra dentro de la provincia de Sancti Spíritus en las Montañas de Guamuhaya. Ocupa toda la costa sur hasta la desembocadura del río Zaza, incluye la presa Zaza, la ciudad de Sancti Spíritus, y continúa el límite de la zona premontañosa septentrional de las montañas de Guamuhaya con rumbo oeste hacia la provincia de Cienfuegos.

Introducción y visión general del turismo cultural en Sancti Spíritus y en Trinidad

Los Centros Históricos de Trinidad y Sancti Spíritus, la Península de Ancón, el Valle de los Ingenios, Topes de Collantes y el parque natural de Jobo Rosado en el municipio de Yaguajay, así como los cayos de piedra al norte de la provincia poseen la mayor singularidad de recursos turísticos con mayores atractivos de la oferta turística actual de la provincia de Sancti Spíritus.

Su riqueza diversa en sol y playa, paisajes (naturaleza), y su patrimonio cultural y natural, es capaz de incentivar los movimientos turísticos de los más exigentes visitantes.

El territorio deberá consolidarse como un destino turístico multiproducto, dada la presencia de una planta hotelera creada para operar en diferentes segmentos turísticos: sol y playa hacia la franja litoral. Allí se ha concentrado el proceso inversionista, creciendo la planta hotelera tal como lo concibe el plan director para el desarrollo turístico, la naturaleza hacia las exuberantes montañas de Guamuhaya, donde el Complejo Gaviota en Topes de Collantes explota un programa destinado a este fin y el histórico – cultural en las dos ciudades, ricas en valores patrimoniales excepcionales y villas fundadas por los españoles. Los expertos apuestan por este último segmento , como el principal atractivo en el éxito del presente y del futuro del destino, por los cambios que se operan en la demanda turística y por el crecimiento cada vez mayor de personas interesadas en el conocimiento y disfrute del patrimonio cultural . La pequeña distancia en que se ubican los atractivos de la zona hotelera de la península Ancón es un elemento favorable. Sus valores le conceden potencialidades para continuar potenciando el turismo convencional de Ciudad, el de sol y playa (altos volúmenes), y especializados, como el turismo histórico-cultural para lo que se necesita una mayor dinamización del rico patrimonio atesorado y su puesta en valor de uso turístico, mediante la implementación adecuada de los preceptos del desarrollo turístico sostenible.

El destino turístico cuenta con una red extrahotelera amplia y variada, con restaurantes, cafeterías, tiendas, transportación, agencias de viajes y la marina Marlin, complemento perfecto para los turistas deseosos de participar y adquirir experiencias en las actividades relacionadas con la náutica, el buceo contemplativo, la pesca, vida a bordo y el yatismo (segmentos de bajos volúmenes y altos ingresos). Además de la oferta variada de ARTex Sancti Spíritus con un 27 de puntos de venta y 6 Centros Culturales.

Evolución histórica de la afluencia turística.

Sobre este tema se presenta la evolución histórica de la afluencia turística (Anexo 2). Se ha seleccionado el período (2009 -2011) y en cuanto al comportamiento de los indicadores comerciales se ha tomado una muestra de los años 2010 y 2011 (Anexo 3), lo que significa que a nivel de territorio ha existido una tendencia a la disminución de los

principales indicadores comerciales con el decrecimiento de la participación de los mercados emisores, incide de forma directa el mercado canadiense, lo que trae consigo la disminución de turistas días y de la estancia

El análisis de la tabla respecto al comportamiento de los arribos por mercados demuestra las siguientes conclusiones:

- El mercado canadiense registra un decrecimiento en el acumulado de 14.2%. Se han dejado de recibir 2624 turistas menos que en el 2008. Representa el 17.8% del resto de los mercados, lo que hace que reafirme su condición de primer mercado para el territorio.
- Alemania sigue siendo el segundo mercado y decrece con 1198 turistas menos.
- Se mantiene el crecimiento de Francia, que se convierte en el tercer mercado emisor, teniendo en el acumulado hasta la fecha un 4.9% de crecimiento.
- Reino Unido continúa con la tendencia al decrecimiento. Es el cuarto mercado.
- Holanda continúa con decrecimiento acumulado del 4.8%.
- Italia aunque decrece en el mes, presenta un aumento en el acumulado del 0.8%.
- España ha mantenido su recuperación y la consolida en julio. Su crecimiento acumulado se comporta al 15.0%, comportamiento que debe mantenerse.

En ARTex Sancti Spíritus la comercialización ha sido abierta hacia todos o la gran mayoría de los mercados, ya que hay algunos que han disminuido su cuota de participación y se pretenden recuperar (Alemania, Noruega) y otros que despuntan por los intereses demostrados en los últimos períodos (Suiza, Dinamarca). Los mercados que opera esta empresa son fundamentalmente los del continente europeo, con una amplia repercusión del mercado Inglés, clientes típicos y que apuestan cada día más por nuestro producto.

En el Anexo 4 se muestran los principales mercados emisores para ARTex Sancti Spíritus.

En el primer trimestre del 2011 se ha logrado diversificar los mercados y se han alcanzado como principales mercados con el nuevo programa dirigido a visitar tres ciudades patrimoniales de Cuba, Trinidad, Santa Clara y Cienfuegos, turistas de Australia, Dinamarca, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Canadá , Japón, Rusia ,España, Argentina Holanda y Cuba

Cuarto paso. Diagnóstico Interno y externo. Análisis FODA

Fortalezas

- ❖ Alto nivel de preparación de los trabajadores
- ❖ Entorno tranquilo, agradable y propicio para descansar
- ❖ Nivel de seguridad alto
- ❖ Confort y facilidades en las instalaciones

- ❖ Amabilidad en el trato.
- ❖ Personal y servicio de alta profesionalidad.
- ❖ Único en productos artísticos y culturales que ofrece.
- ❖ Eficiencia económica.
- ❖ Opiniones muy favorables de los clientes

Oportunidades

- ❖ La seguridad del país.
- ❖ Clima agradable durante todo el año.
- ❖ La estabilidad política.
- ❖ Favorable ubicación geográfica.
- ❖ Extensión y representatividad en el destino turístico.
- ❖ Riqueza cultural y patrimonial del país y la ciudad

Debilidades

- ❖ Poco desarrollo de ofertas variadas de recreación.
- ❖ Carencia de un plan de marketing.
- ❖ Falta de integración con el turismo.
- ❖ Ruido proveniente de sus instalaciones (música).

Amenazas

- ❖ Intensidad del bloqueo económico.
- ❖ Amplia representación de restaurantes pertenecientes a la compañía Palmares y de establecimientos que comercializan arte y cultura.
- ❖ Cuentas envejecidas por cobrar.
- ❖ Crecimiento de cuentapropistas con precios bajos y resbalantes.
- ❖ Existen países en el Caribe con ofertas similares y más económicas.

En el **análisis interno**, a partir de la implementación de las técnicas de tormenta de ideas y a partir los resultados del diagnóstico realizado en este capítulo, se identifican las principales debilidades y fortalezas que presenta ARTex Sancti Spíritus.

En el **análisis externo** se tienen en cuenta la competencia, el entorno, los proveedores y la ventajosa posición geográfica que tiene la entidad, al igual que la reputación según las opiniones de los clientes en el libro del cliente de la entidad. Se trabajan las **principales amenazas y oportunidades** para su valoración.

Análisis del entorno competitivo o microentorno de ARTex Sancti Spíritus.

Para el análisis del entorno competitivo se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter (1980), se tiene en cuenta la utilidad y adaptación del mismo en las condiciones concretas del objeto de estudio.

Clientes

El principal cliente es el turismo nacional, los propios pobladores de Trinidad y el internacional, representado en un 90 % por el continente europeo, destacándose el mercado inglés y en un 10 % por el continente latinoamericano; se destaca el mercado norteamericano.

Principales proveedores

El principal proveedor de ARTex Sancti Spíritus es La Comercializadora ITH S.A., empresa perteneciente al Mintur, que ofrece más del 50% de los suministros necesarios, como son alimentos, material de oficina, utensilios para la prestación de servicios, productos para la higiene y la limpieza. Existen otras empresas proveedoras como, Complejo Río Zaza, del Ministerio de la Alimentación (MINAL); Bucanero S.A., Brascuba S.A., Inversiones Locarinos S.A., Bravo S.A., Vima S.A., Frutas Selectas, entre otros de menor incidencia.

Competidores rivales

Se compete con otras empresas que trabajan esta modalidad de servicio con el turismo nacional e internacional y nacional, en las que se incluye la red de mercados artesanales, el Fondo de Bienes Culturales, Casa de la Música del EGREM, artesanos y artistas independientes presentes en el territorio, y los restaurantes y bares de la compañía Palmares, un número considerable de cafeterías y restaurantes particulares existentes en la ciudad con buen servicio y precios más económicos.

Competidores potenciales

En primer lugar se encuentra el FONDO, la Casa de la Música del EGREM, artesanos, artistas independientes, mercados artesanales, que trabajan los mismos segmentos de mercados, tales como circuitos y turistas individuales a precios más bajos y restaurantes de la cadena Palmares donde se ofertan variedades y tipos de servicio y actualmente en crecimiento un número considerable de cafeterías y restaurantes particulares existentes en la ciudad con buen servicio y precios más económicos.

Productos sustitutos

En estos momentos ARTex Sancti Spíritus no presenta la amenaza directa de un producto sustituto con su mismo objeto social, características y estándares superiores, aunque no se puede descuidar la competencia, ya que el Fondo de Bienes Culturales, la Casa de la Música del EGREM, artesanos, artistas independientes, mercados artesanales, trabajan los mismos segmentos de mercados y ofrecen servicios y productos que son similares.

Quinto paso. Definición de objetivos

- ❖ **Potenciar la promoción y comercialización del producto turístico cultural que ofrece La Empresa ARTex.** Esta estrategia debe potenciar la variedad y autenticidad de todos los atributos y valores añadidos, desarrollar una base para la explotación del producto en general y la comercialización eficiente de este, recuperar e incorporar nuevos mercados, aprovechando las tendencias predominantes en la actualidad.
- ❖ **Cumplir con el plan de ingresos, costos y gastos y utilidades presupuestadas para el período.** Esta estrategia debe potenciar el trabajo en equipo, la utilización de los ratios por clientes y la planificación de la actividad operacional diaria para lograr cumplir los planes establecidos.
- ❖ **Cumplir con los índices de satisfacción de clientes establecidos por la empresa.** Esta estrategia debe potenciar la correcta implementación de los estándares de calidad y servicios, así como garantizar la plena satisfacción de los clientes, obteniendo los resultados planificados.

Publicidad

Desarrollar acciones de publicidad que permitan el posicionamiento de la empresa como líder en la comercialización de productos y servicios culturales

Promoción

Promocionar los productos y servicios culturales que comercializa la Sucursal a través de diferentes soportes.

Merchandising

Favorecer la venta de productos y servicios culturales a partir de una adecuada orientación al cliente.

Ferias y eventos

Aprovechar la ocurrencia de Campañas promocionales nacionales, Fiestas Populares del territorio y la provincia como hechos culturales y comerciales que permitan consolidar la presencia de ARTex en el territorio

Relación con los Medios de Prensa

Mantener la atención personalizada a la Radio, Prensa y Televisión Provincial y Local. (Atención a Artistas y Funcionarios).

Relaciones públicas

Mantener e insistir en el ambiente agradable y de buen servicio que debe caracterizar a la Sucursal, manteniéndolos informados de los logros de la Empresa en matutinos y otras actividades. (Actividades y Brindis).

Insistir en convertir la Sucursal en un lugar importante para artistas, artesanos y proveedores que mantengan relaciones de trabajo con ARTex. (Atención a Artistas y Funcionarios).

Convertir las Relaciones Públicas en líder por excelencia del prestigio e imagen de ARTex. (Actividades y Brindis).

Tabla 3.3

Resultados de las diferentes campañas de comunicación (evaluación cualitativa dada por la auditoría externa realizada por la dirección nacional)	2009	2010	Primer Trimestre del 2011
	Regular	Bien	bien

Fuente: Elaboración propia

Sexto paso. Estrategias

1. Potenciar la promoción y comercialización del producto turístico en ARTex Sancti Spiritus. Esta estrategia debe potenciar la variedad y autenticidad de todos los atributos y valores añadidos, lograr desarrollar una base para la explotación del producto en general y la comercialización eficiente de este. Asimismo debe recuperar e incorporar nuevos mercados, a la vez que aprovecha las tendencias predominantes en la actualidad.

Estrategias:

- ❖ Incrementar la participación del departamento comercial en la comercialización de ARTex Sancti Spíritus en los principales mercados emisores y ser más agresiva con el mercado interno por su amplio crecimiento.
- ❖ Participar en un número mayor de ferias y eventos que contribuya a una mayor promoción, publicidad, consolidación de la imagen e identidad de ARTex Sancti Spíritus.
- ❖ Estimular el desarrollo de nuevos productos y servicios, en particular los eventos y celebraciones festivas, que pueden tener su mayor etapa de realización en los períodos de baja turística o a partir de ofertas más atractivas que complementen las convencionales (ofertas de fin de semana, segmentos de tercera edad, estudiantes, recreativas, de restauración y otras).
- ❖ Perfeccionar las ofertas de los productos y servicios del área de alimentos y bebidas.
- ❖ Perfeccionar y ampliar los servicios de información que se brindan a los turistas nacionales e internacionales y a la población de la comunidad, buscando que estos expresen una imagen exacta de la realidad de la instalación.
- ❖ Buscar nuevas formas y métodos en la utilización del presupuesto de promoción y publicidad, reforzando las acciones hacia la red de ventas, la presentación de nuevos productos y servicios.
- ❖ Desarrollar y generalizar la utilización de los sistemas electrónicos para la actividad promocional y publicitaria, introduciendo puntualmente los sistemas de reservas y las posibilidades del comercio e intercambio electrónico.
- ❖ Recuperar la cuota de participación en los nuevos mercados.
- ❖ Realizar presentaciones y prestar especial atención al mercado interno y a la población local.
- ❖ Culminar la impresión del folleto y catálogos de la Sucursal ARTex Sancti Spíritus.
- ❖ Mantener los mismos precios pactados para la temporada actual y la siguiente.

2. Cumplir con el plan de ingresos, gastos y utilidades presupuestadas para el período.

Esta estrategia debe potenciar el trabajo en equipo, la utilización de los ratios por clientes y la planificación de la actividad operacional diaria para lograr cumplir los planes establecidos.

Estrategias:

- ❖ Aplicar con efectividad las medidas de contingencia previstas en el plan, reaccionando con agilidad y adoptando nuevas decisiones ante circunstancias extremas.
- ❖ Garantizar una contabilidad confiable en todos los procesos económicos a través de un riguroso control interno, la implementación periódica de visitas de supervisión.
- ❖ Implantación de la automatización integrada de toda la actividad de gestión económica a través de la modernización y el empleo de la tecnología de punta que garantice un uso más racional y efectivo de los recursos materiales, financieros y humanos, en aras de lograr la eficiencia económica propuesta.
- ❖ Orientar y controlar una política de precios que se corresponda con la variedad y calidad del producto que se oferta, garantizando con ello cubrir los costos y gastos de cada operación y obtener utilidades.
- ❖ Implementar la programación en aras de que la actividad gastronómica se planifique en este sentido y evitar imprevistos de último momento.
- ❖ Fijar el costo diario de forma que se respete el 30 % para los comestibles y el 25 % para las bebidas.
- ❖ Cumplir con las acciones del plan de prevención, involucrando a la mayoría de los trabajadores.
- ❖ Analizar todos los indicadores anteriormente mencionados de forma diaria para evitar futuras desviaciones y proponer correcciones.

Criterios de medida

Tabla No.3.4

Indicadores cuantitativos	Unidad de Medida	2009	2010	2011
Ingreso total en divisas	mcuc	2684.06	2654.26	668.32
Utilidad en divisas	mcuc	762.74	697.54	243.2
3 Índice de costo en divisas	mcuc	0.54	0.58	0.51
Cuentas y efectos por cobrar en divisas	mcuc	45.6	210.2	22.1
Rotación de inventarios		12	10	6

Porcentaje de auditorías de Sistemas aceptable o satisfactorias	90%	100%	100%	100%
---	------------	-------------	-------------	-------------

Fuente:Elaboración propia

Tabla 3.5 Ingreso por línea de negocio .

Línea de negocio						
	sub. cuenta	Real 2009	Plan 2010	Real 2010	%	Diferencia 2009-2010
Opcionales	322	9596	9883	5936.75	60%	61%
Transfer	326	2703	2784	431.80	15%	15%
Programas	323	3085	3177	10761	338%	348%
Servicios Culturales	225	688	708	1216	171%	176%
Total		16077	16554	18345	110%	114%

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la empresa.

Tabla 3.6 Costo línea de negocios .

	sub. cuenta	Real 2009	Plan 2010	Real 2010	%	Diferencia 2009-2010
Opcionales	322	6771	6597	4137	62%	61%
Transfer	326	2228	1700	332.60	19%	14%
Programas	323	2130	2500	8153	326%	382%
Servicios culturales	225	-	283	461	162%	-
Otros gastos		1117	1500	1635	109%	138%
Total	-	12306	12580	14720	170%	119%

Fuente: Elaboración propia basado en datos de la entidad.

3. Cumplir con los índices de satisfacción de clientes establecidos por la empresa.

Esta estrategia debe potenciar la correcta implementación de los estándares de calidad y servicios, así como garantizar la plena satisfacción de los clientes, obteniendo los resultados planificados.

Estrategias:

- ❖ Promover, apoyar y exigir por la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad que permitan conocer y evaluar el estado de satisfacción de los clientes a través de todo un proceso en el que se implique a la totalidad de los recursos humanos de la instalación, como elemento predominante en la búsqueda de la mejora continua.
- ❖ Fortalecer y consolidar el trabajo de los Comités de Calidad como organización interna a través de la cual se puede lograr una exitosa labor de asesoramiento, control y evaluación de los resultados en la calidad de los servicios que se le prestan a los clientes internos y externos en las diferentes áreas y procesos.
- ❖ Trabajar porque cada área cuente con una Estrategia de calidad que se sustente, como política, en la relación “Oferta – Calidad – Precio” con el propósito de hacer más eficiente la actividad de los servicios a través de la elevación constante de la calidad y de la reducción efectiva de los costos y gastos en aras de maximizar las ganancias.
- ❖ Establecer que cada área de la empresa efectúe los activos de calidad, como mínimo, dos veces al año.
- ❖ Garantizar que todas las áreas de la empresa continúen con la implantación y generalización de los Sistemas de Gestión de la Calidad con vistas a elevar el nivel de aceptación de los servicios por los diferentes mercados, así como darle continuidad a la introducción de las normas ISO-9000, requisito indispensable para la certificación de la Calidad Total.
- ❖ Establecer normas de seguridad y sanitarias, recopilando y extendiendo, en todas las áreas de la empresa, las mejores experiencias internacionales relacionadas con las empresas culturales y que son determinantes en la calidad de los servicios.
- ❖ Implementación y desarrollo de un sistema de información del nivel de satisfacción del cliente , que sirva como herramienta para la toma de decisiones y establecimiento de prioridades relacionadas con el mejoramiento continuo de la calidad, dándole mayor intervención al responsable de Relaciones Públicas de la empresa.
- ❖ Utilizar los manuales de procedimiento y explotación de cada área como una herramienta de trabajo permanente.

- ❖ Garantizar que se cumplan todos los estándares establecidos por la empresa para cada prestación de servicio.
- ❖ Conocer de antemano las necesidades y solicitudes de cada cliente que nos visita, para lograr su plena satisfacción.
- ❖ Contribuir al logro de los objetivos del nivel de satisfacción del cliente en los índices pactados por la empresa.
- ❖ Continuar aplicando la introducción de valores agregados para lograr un mayor % de clientes repitentes.

Tabla 3.7

Índice de satisfacción de los clientes .En escala de 1 a 5	2009	2010	Primer trimestre del 2011
	3,5	4.0	4.4

Fuente: Elaboración propia

Séptimo paso. Táctica

- ❖ Continuar desarrollando acciones de marketing para lograr la continua comercialización del producto.
- ❖ Participar y promover a ARTex Sancti Spíritus en la ferias 2010 y 2011.
- ❖ Seguir promocionando a ARTex Sancti Spíritus bajo la marca establecida para artículos que pertenecen a esta colección.
- ❖ Continuar incorporando mejoras al producto en aras de lograr mayores ventajas competitivas.
- ❖ Potenciar de forma permanente la incorporación de valores añadidos, tales como: cóctel de bienvenida, servicio de hielo, llamadas de cortesía y carta de bienvenida del director personalizada, entre otros.
- ❖ Continuar utilizando la gran mayoría de canales de distribución para la completa comercialización del producto.
- ❖ Mantener el uso de Internet como la vía más rápida y efectiva de comunicación.

La sucursal ARTex Sancti Spíritus cuenta además con un plan de contingencias dirigido a la constante mejora y a la contribución del logro de los objetivos de acuerdo con las diversas situaciones que se puedan presenta.

Octavo paso: Planteamiento de los programas de acciones. El plan anual de acciones se incluye en el (Anexo 2)

Novena etapa. Presupuestación (está dentro del plan de acción)

Plan de ventas por conceptos y mercados:

Se controlarán las ventas diarias por la dirección, semanalmente en Consejos de Dirección y reunión de ventas y mensualmente en Consejo de Dirección.

Para el control diario y semanal se utilizará el reporte preliminar de ingresos, desglosado por áreas.

Para el control mensual y anual, el balance de gestión.

En esta fase, además, se tendrá en cuenta la política de precios de la empresa, como también los requisitos para el estudio de los mercados, el presupuesto general de la entidad, además de los principales conceptos utilizados para las principales acciones de publicidad y promoción, delimitando los importes para cada concepto, reflejado en el plan de acción.

Las promociones y la publicidad estarán dirigidas al cliente y los agentes mayoristas, aplicando en lo posible el marketing directo entre las instalaciones y sus clientes, incluyen las representaciones de esas agencias y las firmas comerciales y embajadas radicadas en Cuba.

Décimo paso. Control

Para el aseguramiento de la ejecución óptima del plan se establece el siguiente sistema de control: Se incluye el presupuesto proyectado e incluido en el plan de acciones

Plan Anual

❖ A cada elemento del plan se le medirán los resultados aprobados como estándares, analizando las causas de las desviaciones y tomando las medidas correctoras necesarias para rectificar los resultados.

❖ Se aplicará el control sistemático de cada plan, que permitirá saber cómo marcha el cumplimiento de los estándares establecidos, medir las desviaciones y estar en posición adecuada para responder rápidamente a los cambios internos y externos, asegurando el camino hacia el éxito de la organización y la retroalimentación continua.

3.3. Beneficios obtenidos con la implementación del plan de marketing en la empresa.

Con la implementación del plan de marketing en ARTex Sancti Spíritus, se han evidenciado los siguientes resultados, reflejados en las diferentes tablas que se exponen en el presente capítulo, y saltos en el correcto desarrollo de la operación, por lo que se puede citar lo siguiente:

- a) ingreso total en divisas
- b) utilidad en divisas
- c) resultados de las diferentes campañas de comunicación
- d) índice de satisfacción de los clientes
- e) índice de costo en divisas
- f) cuentas y efectos por cobrar
- g) rotación de inventarios
- h) porcentaje de auditorías de sistema
- i) participación en los principales mercados
- j) ingreso por línea de negocios
- k) costo por línea de negocio

Esto proporciona mejoras organizacionales

- ❖ Mejoras en el crecimiento de los diferentes mercados
Mayor participación en los mercados emisores
- ❖ Obtención de mayores utilidades para la empresa Mayores índices de satisfacción de los clientes
- ❖ Buenos comentarios de los clientes sobre los servicios recibidos y la atención profesional recibida por los trabajadores.

Con la valoración de estos resultados se puede afirmar que el plan de marketing cobra vida, se produce un mayor nivel de satisfacciones y los objetivos son alcanzados por todos los departamentos, además de incrementarse en 4000.00 CUC el presupuesto de gastos comerciales para este período.

3.4. Conclusiones parciales del capítulo

1. Se puso de manifiesto la factibilidad de implementación del procedimiento para la confección del plan de marketing de ARTex Sancti Spíritus.
2. La implementación del procedimiento permitió constatar su factibilidad y racional utilización como instrumento metodológico efectivo para perfeccionar el proceso de toma de decisiones comerciales desde la planificación del marketing.
3. El procedimiento desarrollado posee como cualidades fundamentales la pertinencia, la secuencia lógica en sus pasos y la posibilidad de realizar un proceso amplio y complejo en forma relativamente sencilla que permitió su implementación en ARTex Sancti Spíritus con resultados favorables en su comercialización
4. La comparación de los resultados antes y después del procedimiento demuestra su validez al contribuir al mejoramiento de su comercialización.

Conclusiones generales

El procedimiento seleccionado para la confección del plan de marketing tiene carácter sistémico y holístico, se estructura en lo fundamental desde el punto de vista metodológico en diez pasos, se inicia con el sumario ejecutivo y concluye con el control y la retroalimentación para garantizar la mejora continua y enfrentar las posibles contingencias.

El plan de marketing implementado produjo un mejoramiento de la comercialización al potenciar los atractivos culturales y lograr mejor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Los datos económicos, fluctuación del mercado, la programación y presupuestación del plan y los índices de satisfacción de los clientes, demuestran la contribución del procedimiento implementado y corroboran la hipótesis de la investigación.

Recomendaciones

Monitorear de forma permanente la aplicación del plan de marketing diseñado para evaluar sus resultados a través de un sistema de indicadores económicos financieros para cada uno de los mercados emisores.

Diseñar una investigación orientada al diseño de una metodología que permita determinar el impacto real del procedimiento aplicado en el desempeño de las diferentes áreas de resultado clave a partir de la contribución de los objetivos, estrategias y líneas de acción definidas en el plan de marketing elaborado en los diferentes indicadores de gestión de la empresa.

Efectuar sistemáticamente auditorías al plan de marketing y actualizarlo a partir de los cambios que se presentan en el entorno.

Bibliografía

1. Alet, J. (1994). *Marketing Relacional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 SA.
2. Andreu, J. L. (1996). *Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa*: ESIC-Market.
3. Appiah-Adu, K. (1998). Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition: Economy, *Journal of Strategic Marketing*.
4. Baker, W. E. (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance: *Journal of the Academy of Marketing Science*.
5. Balabanis, G. (1997). Market orientation in the top 200 British charity organizations and its impact: *European Journal of Marketing*.
6. Barriro, C. (2000). Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España. *Española Revista de Investigación de Marketing ESIC*.
7. Buzzell, R. (1987). *The PIMS Principles*, Free Press. New York.
8. Camino, J. R. (1995). *Orientation March.: Une Strategie Concurrentielle Performance*: Tesis Doctoral, Universidad Católica de Lovaina.
9. Cavalie, W. S. (2000). *Herramientas de Planeamiento Estratégico*. Perú: Cinseyt.
10. Cherrubini, S. (2000). L/T Marketing dei Servizi. Art "Factores claves para el éxito del Marketing de servicio": Franco Angeli.
11. Cruz, A. G. (1998). *Marketing Internacional*. Madrid: Esic Editorial
12. Drucker, P. (1985). "La Gerencia. Tareas, Responsabilidades y Prácticas". El ateneo. Buenos Aires: 6ta Edición
13. Duménigo, A. C. (2006). Procedimiento para mejorar la orientación al cliente en redes extrahoteleras. Implementación en PALMARES: Tesis de Maestría.
14. Fontanez, D. (2006). 10 reglas para un excelente servicio al cliente: Revista digital MercadeoBrillante.com.
15. Franklin, S. H. (1986). The Marketing Concept: What It is and What It is Not *Journal of Marketing*: <http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=normal>.
16. George, S. D. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations: *Journal of Marketing*.
17. George, S. D. (1994). Continuous Learning About Markets. *California Review Summer*.
18. Gonzalez, J. V. (1996). Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Zaragoza: Una Investigación Empírica, actas VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing

19. Greenley, G. E. (1995). Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K.; British Journal of Management.
20. Henderson, J. (1983). Multivariate Data Analysis New Jersey: 5ta ed, Prentice-Hall International.
21. Herbert, F. H. (1989). Teoría y Problemas de mercadotecnia. México: Editorial Mc Graw – Hill.
22. Hunt, S. D. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition Journal of Marketing.
23. Ichazo, Quintero, Yosnel. (2010) Trabajo diploma. Lic. En turismo Universidad S.S – Cuba.
24. James, H. M. (1996). Segmentación and Positioning for Strategic Marketing Decisions. Chicago: American Marketing Association
25. Jaworski, B. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences: Journal of Marketing.
26. Jorge, E. P. (2006). La compleja relación con el cliente: Revista digital mercadeo.com.
27. Keón, W. (1997). Marketing Global. Madrid: Prentice- Hall
28. Kohli, A. K. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications: Journal of Marketing.
29. Kotler, P. (1996). Dirección de Marketing. Madrid: 7ma Edición. Editorial Prentice Hall.
30. Kotler, P. (1997). Mercadotecnia para Hotelería y Turismo. México D.F: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
31. Lambin, J. (1987). Marketing Estratégico. España: Mc Graw Hill.
32. Lautman, D. (1993). El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones: 4ta edición. McGraw Hill.
33. León, M. L. (2003). Satisfacción del consumidor: monografías.com
34. Llonch, L. (2000). Developing products on Internet Time: Harvard Business Review.
35. López, C. (2004). Sabes que es CRM: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/crm.htm>
36. Lytle, R. (1994). Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective: Tesis Doctoral. Arizona State University, U.M.I.
37. Market, M. W. (1993). Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations: Kluwer Academic Publishers.
38. Martínez, T. L. (2000). Técnicas de Análisis en Marketing. Madrid: Pirmide.
39. Melinkoff, R. V. (1969). La Estructura de la Organización. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
40. Mengunzzatto, R. (1995). La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management.

41. Mestre, M. S. (1999). Conceptos y Estrategias. España: Ediciones Pirámide, S.A.
42. Mestre, M. S. (1999). Marketing: conceptos y estrategias” 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A.
43. Mintzberg, H. (1991). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires El Ateneo
44. Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes: Journal of Marketing Research.
45. Muñoz, F. (1994). Marketing Turístico: Centro de Estudios Ramón Areces.
46. Narver, J. C. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability: Journal of Marketing.
47. Pelham, A. (1993). Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance: Tesis Doctoral, The Pennsylvania State University, U.M.I.
48. Pena, N. E. (1986). Dirección de la Calidad: Editorial ISJAE.
49. Pérez, E. C. (1999). Valoración de la orientación la mercado en hoteles del centro del país: Revista electrónica INFOCIENCIA.
50. Pérez, E. C. (2002). Valoración de la Orientación al Mercado en PIMES Hoteles: Revista electrónica INFOCIENCIA.
51. Pérez, E. C. (2003). Desarrollo del turismo en Cuba. Posibilidades de inversión. España: Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 52, julio - Agosto.
52. Peter, F. D. (1996). Administración y futuro. Buenos Aires: Editorial Sudamérica.
53. Philip, K. (1992). Mercadotecnia:Tema de superación técnica
54. Philip, K. (1996). Mercadotecnia.: Prentice Hall.
55. Pleshko, J. (1993). The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance): Tesis Doctoral, The Florida State University, U.M.I. .
56. Porter, M. (1986). Estrategia competitiva. México: Editorial CECSA
57. Riccardi, R. (1965). El Manual del Director: Madrid.
58. Ries, A. (1981). Marketing de servicios. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia- Esic.
59. Rivas, R. (1995). Técnicas del Marketing Madrid: Editorial INEX.
60. Rojas, H. M. (2004). Mejoramiento de la calidad de los servicios mediante la orientación al cliente y el compromiso de la empresa: monografías.com.
61. Rubén, J. R. (1995). Marketing e Investigación de Mercados: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/68/mktinv1.htm>.
62. Ruz, F. C. (2003). Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero del polo turístico de Holguín: Periódico Granma del 21 de enero del 2003. .

63. Salvador, M. R. (1998). La investigación en marketing sobre el centro de compras en la empresa: estructura, decisiones y modelos de decisión: Esic Market.
64. Sarnier, A. (2004). With CRM, Viewpoint Proves That Change Is Good: <http://0biblioteca.itesm.mx.millenium.itesm.mx/gartner/research/119900/119995/119995.html>
65. Shapiro, P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? : Harvard Business Review.
66. Shaw, R. (2002). Customer Relationship Management: <http://0biblioteca.itesm.mx.millenium.itesm.mx/gartner/research/90600/90679/90679.html>
67. Siegel, S. (1972). Diseño Experimental No Paramétrico: Edición Revolucionaria, Instituto Cubano del Libro.
68. Siguaw, J. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective: Journal of Marketing.
69. Sinkula, J. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning: Journal of Marketing.
70. Sinkula, J. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior: Journal of the Academy of Marketing Science.
71. Smith, B. (1992). Marketing Ethics. Londres: International Thomson Business Press
72. Stanton, W. (1986). Fundamentos de mercadotecnia México: Editorial Mc Grove.
73. Terry, G. (1961). Principios de Administración México.
74. Tuominen, M. (1996). Market Orientation: A State of the Art Review, 25th EMAC Annual Conference, Marketing for an Expanding Europe.
75. Valenzuela, P. (2004). ¿Qué es el CRM y cuál es el verdadero significado? : <http://www.tress.com.mx/boletin/Noviembre2002/crm.html>
76. Vega, L. F. (1986). Mercadotecnia. México D.F: Editorial McGraw - Hill.
77. Vicuña, A. S. (1995). "El Plan de Marketing en la práctica" Madrid: Editorial ESCIC.
78. Volpentesta, J. R. (2000). Organizaciones, procedimientos y estructuras: Buenos Aires.

Anexos

(Anexo 1)

Principales restaurantes y bares de la competencia en el territorio.

Instalación	Plazas
Restaurante Trinidad Colonial	80
Restaurante El Jigüe	113
Restaurante Vía Reale	80
Restaurante Las Begonias	70
Restaurante Finca Ma. Dolores	140
Restaurante El Galeón. Santa Ana	182
Restaurante Mesón del Regidor	60
Restaurante Manaca-Iznaga	71
Restaurante Casa de Guachinango	40
Restaurante Don Antonio	130
Restaurante El Cubano	80
Restaurante La Caoba	100
Restaurante Casa de la Gallega	110
Taberna La Canchánchara	60
Cremería El Portón	50
Bares y Cafeterías	250
Snack Bar El Mirador	20
Discoteca Cueva Ayala	120
Casa de la Música	150

Fuente: Elaboración Mintur

(Anexo 2) plan de acción

PLAN ANUAL DE ACCIONES

PUBLICIDAD

Acción	Público	Fecha	Responsable	Recursos y costo CUC	Recursos y costo CUP	Evaluación
Actualización de información en el Directorio Telefónico de ETECSA (Páginas Amarillas). (8817)	Abonados de ETECSA	Anual	Esp. Marketing	200.00		
-Diseño e Implementación del boletín digital con las principales noticias de la sucursal.(8825)	Público interno	Febrero/ Perm.	Esp. Marketing		3000.00	
Diseño de la Página Web de la Sucursal	Público externo	Marzo/ Perm.	Esp. Marketing	150.00 (8816)	8000.00	

(8816).						
-Publicitar las opcionales turísticas de la sucursal en el Sitio Infotur y otros que permitan promocionar y comercializar nuestra oferta.	Público externo	Todo el Año	Esp. Marketing	Sin costo		
Inserción de anuncios de Opcionales turísticas y Programas Especializados del territorio en Revista Cartelera.	Segmento turístico	Primer Trimestre	Esp. Marketing	Sin costo		

	Publicitarse en Revista Tornapunta de la Oficina del Conservador.	Segmento nacional	Trimestral	Esp. Marketing	Sin costo		
	Publicidad en radio, Tv local y provincial por Giras de artistas por los C. Culturales, Campañas Promocionales y Ferias Comerciales.	Segmento nacional	Según programación	RRPP Esp. Marketing	Sin costo		
	-Otras Suscripciones(8907)	Segmento turístico y nacional.	Anual	Esp. Marketing	100.00	2000.00	
	Fortalecer la imagen e identidad corporativa de	Implementación y evaluación	Todo el Año	Esp. Marketing		500.00	

	ARTex(8817)	del Manual de Identidad Corporativa					
					950.00	13000.00	

PROMOCIÓN

Acción	Público	Fecha	Responsable	Recursos y costo CUC	Recursos y costo CUP	Evaluación
Diseño e Impresión de Catálogo con Productos de Paradiso	Segmento turístico y nacional.	marzo	Esp. Marketing	200.00 (8960)	3000.00 (8825)	
Diseño e Impresión de Plegable con Opcionales Propias de Paradiso	Segmento turístico y nacional.	Durant e el año	Esp. Marketing	150.00 (8960)	1500.00 (8903)	
Plegables con						

información General de los Centros Culturales. -Impresión(8960)	Segmento turístico y nacional.	Febrer o	Esp. Marketing	100.00	2400.00	
Diseño e Impresión de Plegable con líneas de Negocio ARTex SS.	Segmento nacional.	Abril	Esp. Marketing	150.00 (8960)	1500.00 (8825)	
Propiciar la creación de productos que caractericen las tiendas y puntos de ventas que se encuentran enclavados en lugares de elevado interés cultural (Casa de la Trova, Museo Romántico, etc)	Segmento turístico y nacional.	Durant e el año	Esp. Marketing	100.00	4000.00	

-Diseño(8925).						
-Compra de materiales para apoyar la venta de los productos que se comercializan en las diferentes Campañas Promocionales(8960)	Segmento nacional	Febrero	Esp. Marketing	200.00		
				900.00	12400.00	

MERCHANDISING

Acción	Público	Fecha	Responsable	Recursos y costo CUC	Recursos y costo CUP	Evaluación
Señalética Buró Paradiso	Segmento turístico y nacional.	Todo el año	Esp. Marketing	100.00 (8818)	2000.00	

Señalética para tiendas	Segmento turístico y nacional.	Todo el año	Esp. Marketing	300.00 (8818)		
Señaléticas para CC CC	Segmento turístico y nacional.	Todo el año	Esp. Marketing	300.00 (8818)	5000.00 (8818)	
Soportes de protección al consumidor	Segmento turístico y nacional.	Todo el año	Esp. Marketing	100.00 (8818)	2000.00 (8818)	
				800.00	9000.00	

FERIAS Y EVENTOS.

Acción	Público	Fecha	Responsable	Recursos y costo CUC	Recursos y costo CUP	Evaluación
Desarrollo de Ferias Comerciales y gastronómicas en toda la provincia.(8823)	Segmento Nacional	Marzo/Mayo/Junio/Julio-Agosto/Diciembre y según Según Cronograma de la Provincia	Especialista de Mkting. G.Comercial G.C.Culturales	100.00	2000.00	
Diseño e Implementación de la Personalización de Punto de Venta	Segmento Nacional	Enero	Especialista de Mkting.	150.00	1000.00	

Móvil.(8825)						
Personalización de Stand de Ventas.(8825)	Segmento Nacional	Enero	Especialista de Mkting.	150.00	1000.00	
Programa Especializado bailes y artes en Trinidad.(8823)	Segmento Turístico	Abril	G.Paradiso Especialista de Mkting.	500.00	6000.00	
				900.00	10 000.00	

Resumen de Gastos por Elementos de Gastos.

Elementos de Gasto	
	CUC
8814 Muestra de Promoción	225
8816 Soportes Publicitarios	150
8817 Objetos Promocionales	500
8818 Anuncios	1000
8819 Actividades y Brindis	225
8823 Ferias en Cuba	600
8825 Diseños	400
8907 Otros Suscripciones	100
8960 Materiales para Promoción	800
Total	4000.00

Plan de Plan de Relación con los Medios de Prensa. :

Sucursal ARTex. S.A.

Sanctis Spíritus. Año: 2011.

ACCIONES	PÚBLICO OBJETIVO	FECHA y LUGAR
Día del Periodista.	Público externo.	Día ocho de septiembre, Parque Céspedes, Trinidad.
Día de la Prensa Nacional.	Público externo.	Catorce de marzo. Sedes Municipales y Provinciales.
Entrevistas semanales a los humoristas y Agrupaciones artísticas que se encuentran de gira por la Sucursal, específicamente por los Centros culturales. Programa Radial en La Revista Cultural, “Donde lo Cubano se hace Arte”	Público externo e Interno.	Miércoles y viernes (Semanal), sedes Municipales y Provincial.

<p>Programa Radial La Cumbancha., en vivo desde ARTex.</p> <p>Por sus XXII Aniversarios de Creación.</p>	<p>Público Interno y Externo.</p>	<p>Veintinueve de Marzo.</p> <p>Gerencia General de ARTex. SS. Trinidad</p>
<p>Programa Radial La Cumbancha., en vivo desde ARTex.</p> <p>Por el XVII Aniversario de la Creación de la Sucursal de Sancti Spíritus.</p>	<p>Público Interno y Externo.</p>	<p>Ocho de Diciembre.</p> <p>Gerencia General de ARTex. SS. Trinidad</p>
<p>Entrevistas a Gerente de Centros General, Gerente de Centros Culturales, Gerente Comercial y Especialista de Relaciones Públicas de la Sucursal de S.S.</p>	<p>Público Interno y Externo.</p>	<p>Día primero de Abril del 2008, Aniversario XXII de la Creación de ARTex. S.A.</p> <p>Telecentro de Sancti Spíritus.</p>
<p>Programa Televisivo Especial, premiación del Concurso por el XXII Aniversario de la Creación de ARTex.</p>	<p>Público Interno y Externo.</p>	<p>Día veintisiete de Marzo, Aniversario XXII de la Creación de ARTex. S.A.</p> <p>T. V. Trinidad.</p>

<p>Lanzamientos de concursos Radiales en el espacio de la Revista Cultural “Donde lo Cubano se hace Arte” por el XXII Aniversario de la Creación de ARTex en diferentes momentos del año, teniendo en cuenta las orientaciones de la Casa Matriz.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aniversario XVII de la Sucursal Sancti Spíritus. -Aniversario de los Bazares, puntos de ventas y Centros Culturales de la Sucursal. -Campaña por el Día de las Madres. -Campaña por el Día de los Padres. -Campaña de Verano. -Eventos tomando como referencia los más comercializados de ARTex. <p>Entre otras.</p>	<p>Público Interno y Externo.</p>	<p>Todo el Año (Según Mailing).</p>
--	-----------------------------------	-------------------------------------

Promoción de los principales productos comerciales que se expondrán al mercado en las diferentes líneas de negocios de ARTex. S.A.	Público Interno y Externo.	Emisoras Provincial y Local. (Según Corresponda)
--	----------------------------	--

PLAN DE RELACIONES PÚBLICAS.

Sucursal ARTex. S.A.

Sanctis Spíritus. Año: 2011.

ACCIONES	PUBLICO OBJETIVO	SOPORTE	FECHA	PRESUPUESTO	
				MN	CUC
Chequeos de Emulación.	Público interno.	Diplomas, soliflor, brindis.	julio y diciembre.	<u>1000</u>	<u>40</u>
Estimulación a los trabajadores vanguardias y cuadros destacados.	Público interno.	Postales Reproducciones y abanicos.	marzo junio septiembre diciembre.	<u>500</u>	<u>20</u>
Campaña por el día de las madres.			Segundo domingo de		

	Público interno.	Postales, flores.	mayo.	<u>1500</u>	<u>30</u>
Campaña por el Día de los padres.	Público interno.	Postales y llaveros.	Tercer Domingo de junio.	<u>1500</u>	<u>30</u>
Cumpleaños de trabajadores y Aniversarios de Bazares, Puntos de Ventas y Centros Culturales de la Sucursal.	Público Interno y Externo.	Postales, Reproducciones y Afiches.	Primer semestre y segundo semestre. (Según mailing)	<u>600</u>	<u>25</u>
Aniversario XXII de la creación de ARTex (Plan de actividades en unión del sindicato, PCC, UJC y la administración).	Público interno y externo.	Brindis y actividades colaterales.	Mes de abril.	<u>250</u>	<u>20</u>
Actividad por la fundación de ARTex en la Sucursal de Sancti Spiritus., en su XVII Aniversario.	Público interno.	Entrega de Postales.	Ocho de diciembre.	<u>250</u>	<u>20</u>
Actividad por el Aniversario	Público interno.	Brindis.	Primero de		

del Triunfo de la Revolución.			enero.	<u>100</u>	<u>10</u>
Actividad por el Día de la Cultura Cubana. -Día del trabajador de la cultura	Público Interno y Externo. Público Interno y Externo.	Brindis y entrega de diplomas. Brindis y entrega de diplomas.	Día veinte de octubre. Día catorce de diciembre.	<u>300</u>	<u>50</u>
Actividad por el Aniversario de Paraiso. -Aniversario del Palenque de los Congos reales.	Público interno. Público interno.	Entrega de Flores. Entrega de Diplomas.	Día veintiocho de enero. Día treinta y uno de enero.	<u>100</u>	<u>10</u>
Celebración del día de los Enamorados.	Público interno.	Postales.	Día catorce de febrero.	<u>500</u>	<u>300</u>

Actividad por el fin de año en conjunto con las organizaciones políticas y de masas de la Sucursal.	Público interno.	Brindis.	Mes de diciembre.	<u>2000</u>	<u>200</u>
Campaña de Verano.	Público Interno y Externo.	Postales, Reproducciones y Afiches.	Meses de agosto.	<u>300</u>	<u>20</u>
Aniversarios de las Organizaciones Políticas y de Masas del Municipio.	Público Externo.	Diplomas.	Todo el año (según Mailing).	<u>100</u>	<u>25</u>
Aniversario de Fundación de los Museos, que mantienen relaciones de trabajo con ARTex.	Público Interno y Externo	Postales, Reproducciones y Afiches	Todo el año (según Mailing).	<u>100</u>	<u>15</u>
Colaboración con otros organismos (Ministerio de Cultura, Instituto cubano de la música, FCBC, UNEAC, ICAP, Turoperadores que mantengan relaciones de trabajo con ARTex, Batalla de	Público externo.	Diplomas, afiches, flores, sueltos, discos, reproducciones, papel de regalo, cintas, jabas, postales,	Primer semestre y segundo semestre.	<u>250</u>	<u>25</u>

Ideas entre otros).		artesanías y libros.			
Atención a artistas músicos, plásticos que mantengan relaciones de trabajo con ARTex.	Público interno y externo.	Diplomas, discos y libros.	Primer semestre y segundo semestre (según Mailing)	<u>200</u>	<u>20</u>
Estimulación a los proveedores que mantengan relaciones de trabajo con ARTex.	Público externo.	Diplomas, afiches, flores, sueltos, discos, reproducciones, papel de regalo, cintas, jabas, postales, artesanías y libros.	Primer semestre y segundo semestre. (Según Mailing).	<u>150</u>	<u>15</u>
Aniversario 47 de la EGREM.	Público externo.	Postales, Reproducciones y Afiches, flores.	Mes de abril.	<u>50</u>	<u>5</u>
Aniversario 52 de la ICAIC.	Público externo.	Postales,	Mes de		

		Reproducciones y Afiches, flores.	Marzo.	<u>50</u>	<u>5</u>
Aniversario 52 de Casa de las Américas.	Público externo.	Postales, Reproducciones y Afiches, flores.	Mes 28 abril.	<u>50</u>	<u>5</u>
Reconocimiento en sus Efemérides a todas las Instituciones, Organismos y Empresas que mantienen relaciones de trabajo con ARTex	Público Externo.	Postales, Reproducciones y Afiches	Todo el año (según Mailing).	<u>50</u>	<u>5</u>
Día del Economista.	Público interno y externo.	Entrega de flores.	Día veintiséis de noviembre.	<u>100</u>	<u>10</u>
Actividad especial con los fundadores de ARTex de la Sucursal.	Público interno	Entrega de regalos y un Brindis especial.	Primero de abril	<u>100</u>	<u>10</u>

Actividad para los niños con el Proyecto Infantil (CC Sandunga Trinidad – CC Sandunga Sancti Spíritus – CC Jatibonico)	➤ Público Interno y Externo.	Diplomas, discos y libros.	Cuarto domingo de cada mes.	<u>200</u>	<u>15</u>
Festival TRINIARTE dedicado al XXII Aniversario de ARTex.	Público Interno y Externo.	Diplomas, Discos, libros, afiches.	Mes de febrero.	<u>300</u>	<u>15</u>
Concursos dedicados al XXII Aniversario.	Público Externo.	Diplomas, Discos, libros, afiches.	Meses de abril, julio, agosto y noviembre.	<u>120</u>	<u>20</u>
Programación de exposiciones de Artes Plásticas con pintores de la localidad, en coordinación con la UNEAC en saludo al XXII Aniversario de la Creación de ARTex.	Público Interno y Externo	Brindis especial.	Todo el año.	<u>200</u>	<u>20</u>

➤ Gala Cultural esperando el XXII Aniversario.	Público Interno y Externo.	Brindis especial, Diplomas, Flores.	Primero de abril.	<u>200</u>	<u>20</u>
Actividad para los niños con el Proyecto Infantil (C.C. Sandunga Trinidad – C.C. Sandunga Sancti Spiritus – C.C. Jatibonico)	Público Interno y Externo.	Brindis especial, Diplomas, Flores.	Día de los niños. (3er domingo de julio).	<u>300</u>	<u>15</u>
Día del Constructor	5 de diciembre	Brindis	diciembre	<u>80</u>	<u>5</u>
Día internacional de la mujer.	Público interno y externo	Entrega de flores.	Día ocho de marzo.	<u>500</u>	<u>25</u>
Concursos en la Radio. (Enmarcados en la promoción y publicidad de los nuevos productos que comercialice ARTex, así como sus aniversarios.)	Público interno y externo.	Afiches y discos.	Primer semestre y segundo semestre.	<u>80</u>	<u>10</u>

Día del jurista.	Público interno y externo.	Entrega de un abanico y flores.	Día ocho de junio.		
Día del Economista.	Público interno y externo.	Entrega de un abanico y flores.	Veintiséis de noviembre.	<u>50</u>	<u>10</u>
Día del informático.	Público interno y externo.	Entrega de un abanico y flores	Veinticuatro de diciembre.		
Otros gastos	Público interno y externo.	Papel de regalo, cintas, etc	Todo el año.	<u>2000</u>	<u>200</u>
				<u>14130</u>	<u>1000</u>

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3. Evolución histórica de la afluencia turística. Años 2006 – 2009

Turistas físicos extranjeros 2006-2007-2008-2009													
Año/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año
2006	11570	13129	16941	14133	9187	6501	10395	10670	4098	6126	12623	14982	130355
2007	14008	15405	17303	15805	9613	6845	11518	11539	6055	8801	16404	16943	150239
2008	15352	16904	19509	16029	10430	7384	13396	13383	6187	9097	18311	14176	160158
2009	16378	16363	17956	15259	9833	6073	9891						91753
09-/06	141.6	124.6	106.0	108.0	107.0	93.4	95.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	70.4
09-/07	116.9	106.2	103.8	96.5	102.3	88.7	85.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	61.1
09-/08	106.7	96.8	92.0	95.2	94.3	82.2	73.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	57.3

Fuente: Elaboración Propia.

(Anexo 5)

Muestra los principales mercados emisores para la Sucursal Empresa ARTex Sancti Spíritus.

-Canadá

-Francia

-Australia

-Dinamarca

