

*Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”*

*Filial Universitaria de Trinidad*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas*



*Trabajo de Diploma*

*Titulo: Plan de Marketing en el Complejo CIMEX  
Trinidad.*

*Autor: Lizandra Criado Martínez*

*Tutor: MSc. Douglas Adolfo García Gómez*

A black and white portrait of Che Guevara, wearing his iconic beret with a star. The image is slightly faded and serves as a background for the text.

*Año: 2011*

*“....El público es un enorme juez, revolucionario pero exigente y a quien hay que satisfacer. Nosotros debemos pensar cada día que trabajamos aquí, que estamos produciendo para que consuma nuestro pueblo, que es como decir: nuestros hermanos, nuestros padres o nuestros hijos, todo el pueblo de Cuba. Por tanto la lucha por la calidad del producto es una lucha revolucionaria y de vanguardia; y nunca se equivoquen en pensar, que por el hecho de ser revolucionarios se pueda dar al pueblo un producto de mala calidad, eso sería atentar contra la Revolución....”*

**Che**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo, el cual requirió de todo mi esfuerzo y entrega se lo dedico de manera muy especial a:

- A mi esposo e hijo, que siempre han estado junto a mí en los momentos más agradables y duros.
- A mi familia por no perder la confianza en mí.

## **AGRADEZCO**

Con toda sinceridad, el sacrificio que han realizado mis profesores y trabajadores del Complejo, contribuyendo a nuestra formación técnico profesional e inculcando valores éticos, morales y sociales para contribuir a las diferentes batallas que hoy libera nuestra revolución.

A nuestros padres y familiares que de una forma u otra contribuyeron con a nuestros objetivos trazados.

A mi tutor por dedicarme su tiempo.

A mi esposo comprensivo.

A todo aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible la elaboración de esta investigación.

A TODOS GRACIAS.

## **RESUMEN**

La presente investigación se realiza en el Complejo CIMEX Trinidad. Teniendo como finalidad la elección de un procedimiento para la elaboración del plan de marketing en la entidad referida, el cual contribuye al mejoramiento de la satisfacción del cliente. Sustentado en el cotejo bibliográfico presentado en el marco teórico referencial, a través del análisis de algunos de los principales términos y definiciones que engloban las temáticas de marketing, el plan de marketing y la satisfacción de los clientes. El procedimiento elegido para la confección del plan de marketing es el de Muñiz 2008 el cual se compone de seis etapas (análisis de situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de las estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y métodos de control). Mediante la implementación se logra la proyección estratégica de la actividad del marketing en el objeto de estudio. Dotando la entidad de un plan a seguir que contribuye de forma positiva, según se refleja en las mediciones realizadas a elevar la satisfacción de los clientes. Demostrando la hipótesis de la investigación para obtener mejores resultados en función de la comercialización. También comprende conclusiones que corroboran los objetivos del trabajo y a recomendaciones que indican el camino a seguir.

## **SUMMARY**

This investigation is become fulfilled in the complex Trinity CIMEX. By having as end the election of a procedure for the manufacture of the plain of marketing in the related entity, which contributes to the improvement of the satisfaction of the client. Sustained in the bibliographical comparison presented in the theoretical frame, through the analysis of one of the main terms and definitions that include the themes of marketing, the plain of marketing and the satisfaction of the clients. The procedure elect for the confection of the plain of marketing is those of Muñiz 2008 which is composed of six stages (analysis of situation, determination of objectives, manufacture and selection of the strategies, action plain, budget establishment and methods of control). By means of the implementation the strategic projection of the activity of the marketing in the object is achieved of study. By endowing the entity of a plain to follow it contributes in a positive way, according to reflected in the measurements carried out to raise the satisfaction of the clients. By demonstrating the hypothesis of the investigation to obtain better results in function of the commercialization. Also it understands conclusions they corroborate the objectives of the work and to recommendations that indicate the road to follow

<b>INDICE</b>	
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I FUNDAMENTO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>6</b>
1.1 Introducción.....	6
1.2 Conceptos del plan del marketing.....	6
1.2.1 Objetivos, ventajas y desventajas del plan de marketing.....	9
1.2.2 Contenidos y requisitos de un plan de marketing.....	12
1.3 Procedimientos para la confección del plan del marketing.....	14
1.4 La satisfacción del cliente, conceptos y características.....	17
1.4.1 Razones por las que fallan las investigaciones sobre la satisfacción del cliente.....	19
1.4.2 Beneficios y medición de la satisfacción del cliente.....	20
1.5 Medición de la satisfacción del cliente en el Complejo CIMEX Trinidad.....	23
Conclusiones parciales del capítulo.....	24
<b>CAPITULO II FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>25</b>
2.1 Introducción.....	25
2.2 Caracterización del Complejo CIMEX Trinidad.....	25
2.3 Fundamentación metodológica del procedimiento elegido para la confección del plan de marketing.....	27
2.3.1 Análisis de la situación.....	28
2.3.2 Determinación de los objetivos.....	32
2.3.3. Elaboración y selección de estrategias.....	33
2.3.4 Plan de acción.....	39
2.3.5 Establecimiento de los presupuestos.....	40
2.3.6 Sistema de control y plan de contingencia.....	40
2.4 Evaluación de la satisfacción del cliente en el Complejo CIMEX Trinidad....	42
Conclusiones parciales del capítulo.....	43
<b>CAPITULO III IMPLEMENTACION DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA ELABORAL EL PLAN DE MARKETING EN EL COMPLEJO CIMEX TRINIDAD....</b>	<b>44</b>
3.1 Introducción.....	44
3.2 Implementación del procedimiento elegido para la elaboración del plan de marketing en la Complejo CIMEX Trinidad.....	44
3.2.1 Etapa I Análisis de la situación.....	44
3.2.2 Etapa II determinación de los objetivos.....	50
3.2.3 Etapa III Elaboración y selección de estrategias.....	50
3.2.4 Etapa IV Plan de acción.....	51
3.2.5 Etapa V Establecimiento de los presupuestos.....	53
3.2.6 Etapa VI Métodos de control.....	54
3.3 Resultados de la evaluación para la satisfacción del cliente.....	54
Conclusiones parciales del capítulo.....	57
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **Introducción**

En el mundo de hoy todas las actividades de prestación de servicio entran en una época de complejidad donde la búsqueda de máxima eficiencia se basa en principios y procedimientos que deben de estar desarrollado con iniciativa y creatividad, es muy difícil imaginar a una organización de éxito sin una adecuada orientación hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Para ello es necesario que la organización ponga en juego un sistema total de actividades para planear, promocionar y distribuir sus productos de tal forma que satisfagan las necesidades de su mercado y con ello lograr la política y los objetivos de la organización.

El empeño puesto en un correcto enfoque al marketing hace que las operaciones sean exitosas. Un marketing efectivo hace la venta fácil, lo que lleva consigo adoptar una filosofía de negocio que sitúa al cliente en primer plano, lo que indica que al actuar la organización, lo haga en función del cliente y no desde quien oferta el servicio.

Un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad producto y/o ventas, por la mentalidad de marketing, señalando como principal reto de planificación desarrollar, mejorar y gestionar estrategias competitivas de marketing, por lo que el plan de marketing se debe convertir en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una institución empresarial. Reafirmando que las empresas con grandes habilidades de marketing pueden lanzarnos a una era de crecimiento económico y mayores estándares de calidad de vida.

En la década de los noventa la economía mundial y doméstica sufrieron cambios y con esto se introdujo en nuestro país una filosofía de trabajo para las organizaciones empresariales que se le ha llamado marketing. El marketing en la economía cubana no solo sirve para insertarse en el entorno, lo cual es una necesidad para lograr fuentes de financiamiento necesaria, sino incluso para dar pasos en la economía interna y a fin de perfeccionar la producción y los servicios con una mejor orientación hacia la satisfacción de las necesidades de la población.

En los momentos actuales las empresas se están insertando en la economía globalizada tiene una gran importancia concebir el desarrollo de cualquier negocio desde la óptica de la planificación estratégica del marketing, que les permita proyectar su desarrollo y prepararse de la mejor manera para el futuro. Cuba solo comenzó a establecer este sistema de trabajo en la rama turística, la mayor parte de las decisiones se toman de acuerdo a la intuición empresarial. Las nuevas políticas establecidas en VI Congreso del Partido Comunista de Cuba están encaminadas a lograr un cambio económico, en nuestro sistema socialista que sea capaz de

elevant sus niveles de productividad y eficiencia con la finalidad de mantener las conquistas alcanzadas por el proceso revolucionario. Para lo cual es imprescindible practicar una política gerencial más dinámica y coherente para acceder a ingresos y segmentos de mercado. Resulta inevitable eliminar la inmovilización y pérdida de recursos en los almacenes de las entidades estatales y las cadenas de ventas minoristas, que deben tener como propósito lograr la mayor satisfacción posible de los requerimientos, gustos y preferencias de los consumidores; y desarrollar el comercio mayorista como una importante vía para evitar los elevados e innecesarios niveles de inventarios y reducir los costos financieros de las empresas. Para lograr lo anteriormente expuesto el plan de marketing debe jugar un papel determinante.

La Corporación CIMEX inmersa en el proceso de cambio de la economía cubana es un grupo empresarial privado, de capital estatal cubano, que se ha caracterizado desde su creación hace más de 20 años, por el crecimiento constante y la estabilidad financiera, tanto dentro como fuera del país. Su organización la integran más de 80 empresas, con sucursales territoriales en toda la isla, y divisiones especializadas que comprenden amplios e importantes sectores de la economía cubana.

Como parte de la división de comercio minorista de CIMEX y al poco tiempo de creadas en 1993, las tiendas panamericanas se instituyeron en el mercado nacional como líder de las cadenas de tiendas del país. Brindar un servicio de excelencia al cliente con el máximo respeto a los derechos del consumidor y recaudar divisas para beneficio de la sociedad, son desde sus inicios las pautas que rigen a las panamericanas.

Esta empresa tiene diferentes actividades dedicadas al comercio minorista entre los que se encuentra la actividad de tiendas, gastronomía, serv. centros, video centro, fotografía, y recreación que entre todas tienen un plan de ingresos que sobrepasa los veinte nueve millones de cuc, además se dedica a la actividad mayorista para lo cual cuenta con una tienda mayorista que se encarga de la venta de mercancías y tecnología de avanzada a las empresas.

El Complejo CIMEX Trinidad perteneciente a la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, presenta una estructura que responde correctamente a la misión y visión de la organización para dar cumplimiento a los objetivos propuestos, no obstante se han visto afectado por situaciones tales como:

- Incumplimiento del plan de ingresos.
- Incumplimiento con el presupuesto destinado a la actividad comercial.
- Incorrectas estrategias para penetrar en nuevos mercados.
- Los clientes manifiestan insatisfacción y los vendedores se sienten incomprendidos.

- Empleo inadecuado de los diferentes canales de distribución.

Todo esto incide en la imagen que se crea del producto y los servicios que se ofrecen constituyendo la situación problemática identificada.

### **Problema Científico**

¿Cómo contribuir a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes en el Complejo CIMEX Trinidad?

### **Objetivo general**

Implementar un procedimiento para la confección del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad, y de esta forma contribuir a elevar la satisfacción de los clientes.

### **Objetivos específicos**

- Elaborar el marco teórico referencial que fundamenta la investigación a partir de la revisión de la literatura sobre la planificación estratégica del marketing y la satisfacción de los clientes.
- Elegir un procedimiento para la elaboración del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad y fundamentarlo.
- Implementar el procedimiento elegido para la confección del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad.
- Evaluar la satisfacción de los clientes una vez implementado el plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad.

### **Hipótesis de la investigación**

Con la implementación de un procedimiento para la elaboración del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad, se contribuye a elevar la satisfacción de los clientes en el mismo.

### **Objeto de estudio**

Plan de marketing.

### **Campo de acción**

Plan de marketing en Complejo CIMEX Trinidad.

### **Definición de las variables**

**Variable independiente:** Procedimiento para la elaboración del plan de marketing.

**Variable dependiente:** Satisfacción del cliente.

La presente investigación contempla los siguientes valores:

**Teórico:** está dado por la construcción del marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre gestión de marketing y la

satisfacción al cliente el cual puede utilizarse como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema.

**Metodológico:** se relaciona con la posibilidad de utilizar como guía, en otras organizaciones, el procedimiento elegido para diseñar el plan de marketing.

**Práctico:** con la implementación del procedimiento seleccionado para la elaboración del plan de marketing se dota al Complejo CIMEX Trinidad de una herramienta que contribuye a elevar la satisfacción del cliente en la entidad.

**Social:** la investigación contribuirá a incrementar la satisfacción de los clientes al mejorar la gestión del marketing en el objeto de estudio.

Esta investigación es viable al no necesitar de gran cantidad de recursos materiales, financieros y humanos para su desarrollo, además, se cuenta con la información necesaria para darle cumplimiento y con el interés de la dirección en mejorar el desempeño de la gestión, al demostrar la importancia del diseño del plan marketing para elevar la satisfacción al cliente de Complejo CIMEX Trinidad.

#### **Tipo de investigación:**

**Correlacional:** al lograr a través de la implementación del procedimiento la vinculación del plan de marketing y la satisfacción al cliente.

#### **Métodos y técnicas**

##### **Métodos**

**Histórico-lógico:** se emplea en el análisis documental y el tratamiento dado en la literatura en el de cursar histórico del tema objeto de la investigación. Inductivo-deductivo: se establece la relación entre lo particular y lo general y viceversa

**Análisis-síntesis:** en el estudio de la bibliografía y documentos sobre la elaboración del plan de marketing y el diagnóstico interno y externo.

##### **Técnicas**

**Observación:** de los principales problemas que se presentan en la gestión del marketing del Complejo CIMEX Trinidad, sus fortalezas y debilidades; así como al tomar los elementos necesarios que permitan hacer una valoración adecuada de la situación y los resultados que se aprecian actualmente para proyectar el estado deseado.

**Encuesta:** para recoger la percepción de los clientes sobre el producto.

**Matriz DAFO:** para diagnosticar la situación actual interna y externa del objeto de estudio.

##### **Procesamiento de la información:**

A través del cálculo porcentual para la interpretación de los resultados basado en los diferentes instrumentos, tablas, gráficos y datos estadísticos, mediante la utilización del SPSS.

El presente trabajo se estructura en tres capítulos como se muestra a continuación:

**Capítulo I:** Fundamento teórico de la investigación. En este capítulo realizamos un análisis del estado del arte y la práctica del objeto de estudio.

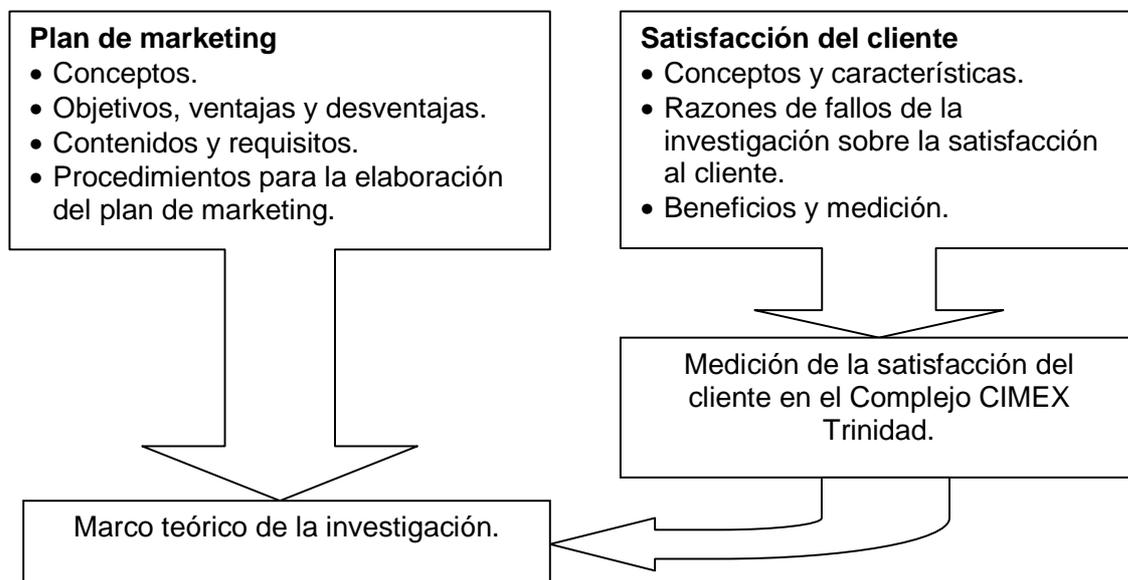
**Capítulo II:** Fundamentación teórica del procedimiento seleccionado para elaborar el plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad.

**Capítulo III:** Implementación del procedimiento elegido para elaborar el plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad.

## CAPITULO: I FUNDAMENTO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

El presente capítulo abarca el estudio de la literatura especializada y de otras fuentes, estructurada de forma tal, que permita el análisis del estado del arte y de la práctica en la temática del objeto estudio. Permittiéndose sentar las bases teórico-prácticas del proceso de investigación y con ello, contribuir a sustentar los principales resultados obtenidos para evaluar el comportamiento de las variables de la investigación. Cumplimentando de estas formas uno de los objetivos específicos, el desarrollo del mismo se realizó según la estrategia que se muestra en la figura 1.1.



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

### 1.2 Conceptos del plan de marketing

El Plan de Marketing es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una empresa en el campo del marketing para un período de tiempo determinado. Representa una guía y también el propio conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar unos objetivos comerciales definidos. Diversos autores han expuesto una gran variedad de criterios de lo que entienden como plan de marketing, a continuación se ofrece el criterio de dos de ellos.

El plan de marketing es un documento escrito que permite aprovechar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de mercadeo adaptada a los objetivos del

volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, crecimiento sostenido de los clientes, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica .Según [Conde Pérez 2002]

Al definir al plan de marketing como un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde, entre otras cosas, se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto. Similar criterio tiene [Morera 2006]

Por otra parte un autor español Sanz de la Tajada dice que es el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. [S. De la Tajada, 1996].

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 periodo determinado, según [Muñoz 1994].

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El plan para un nuevo producto o servicio y el plan anual. [Cohen, 1989]

El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intenta hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

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

De acuerdo con las consultas bibliográficas realizadas se puede resumir que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales, las cuales se enuncian a continuación:

- Es un documento escrito (formal).
- Tiene un contenido sistematizado y estructurado.

- Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.
- Debe de detallar acciones específicas de marketing.
- Está dirigido a obtener unos objetivos específicos.
- Es válido para un periodo de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica.
- Y, fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir un documento de trabajo.
- Es una propuesta detallada para hacer o lograr algo.

El plan de marketing, por tanto, es un documento de trabajo que recoge:

- Un análisis previo y profundo de las posibilidades del mercado y empresa.
- Una definición de los objetivos generales y comerciales.
- Una explicación de las hipótesis de desarrollo, alternativas, estratégicas y razones su elección.
- Una programación de medios y de acciones que permitan alcanzar unos objetivos.
- Un presupuesto de las acciones, con una cuenta de explotación provisional.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas según [Makenz, 1990] entonces debe:

- Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la empresa.
- Señalar como penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.
- Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionarán el futuro de la empresa al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.
- Por tanto un plan de marketing es un plan financiero enriquecido con la constante relación entre la empresa y sus mercados a través de los productos, que se establece para un medio plazo, entre 3 y 5 años, y que integra planes operativos a corto plazo, de 1 a 2 años.

En este sentido, el de los plazos de actuación, existen numerosas controversias; así se habla de plan de desarrollo de la empresa cuando el horizonte contemplado es el largo plazo (mínimo 5 años), denominándose también plan estratégico, dejando el nombre de plan de marketing para los planes operativos.

Por otro lado las empresas elaboran o suelen elaborar, de una u otra forma, todos los años unos presupuestos comerciales, que dotados de mayor a menor información suelen

denominarse equivocadamente planes de marketing, que también suelen confundirse con el plan de desarrollo comercial anual.

En resumen se puede decir 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 éste es la idea, aquel constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una ecuación más eficiente y efectiva de la relación de intercambio.

El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial y esta a su vez, se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa. Por lo tanto la planificación comercial tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los objetivos previstos con el fin de establecer, si procede, la acción correctora oportuna.

### **1.2.1 Objetivos, ventajas y desventajas del plan de marketing**

Todos los planes de marketing deben de cumplir unos objetivos propios que deben de ser tenidos en cuenta cuando se plantea su establecimiento: [Muñoz, 1994].

- Sensibilizar y comunicar fe en el éxito final de la estructura.
- Coordinar los medios para ejecutar las decisiones tomadas.
- Coordinar y optimizar su desarrollo.
- Controlar los resultados.
- Corregir las desviaciones.

Para conseguir estos objetivos se debe de exigir (al plan) una serie de condicionantes sin las cuales sus resultados pueden llegar al fracaso: [Muñoz, 1994].

- Adecuación estratégica: debe de estar enmarcada según el posicionamiento estratégico de la empresa.
- Objetividad: basarse en informaciones y datos de la máxima fiabilidad que permitan la verificación de las hipótesis y resultados parciales por hechos contrastables.
- Flexibilidad: debe disponer de la capacidad de adaptación a las nuevas situaciones que puedan producirse.
- Integridad: con visión global. Debe de comprender todas las partes necesarias.
- Facilidad de ejecución y control: con una exposición clara de conceptos, y una correcta adecuación de los medios disponibles. Simplicidad de exposición y simplicidad de organización.
- Sistema de contingencia: que prevea los resultados de los imprevistos que puedan aparecer y produzcan variaciones en las variables del plan tanto externas como de marketing mix.
- Revisiones periódicas: deben estar contempladas y estipuladas para detectar lo antes posible las desviaciones que se produzcan en relación con la consecución de los objetivos.
- Admitir modificaciones en curso: pertinentes para combatir los desajustes en objetivos detectados por las revisiones periódicas.
- Involucrar: de una forma directa a todo el personal en la ejecución práctica del plan, y por otra parte escuchar las sugerencias que ellos exponen en el momento que van a asumir la responsabilidad de una parte del mismo.

### **Ventajas y desventajas del plan de marketing**

Se plantean numerosas réplicas a los planes de marketing señalándose, entre otras:

- Ignorancia: no se conoce bien lo que es un plan de marketing, ni para qué sirve.
- Insuficiencia de información sobre entorno y mercado: no interesa verdaderamente y se invierte muy poco en esta área.
- Coste elevado: un plan de marketing parece que supone inversiones importantes.
- Pérdida de tiempo: puede ser cierto, pero es un tiempo bien compensado por la eficacia que deben obtenerse a partir de una mejor coherencia en las decisiones.
- Inútil: se indica que a muchas empresas le va bien sin realizarlos; lo cual no supone que no pudiesen mejorar más sus resultados.
- Imposibilidad de prever: es difícil efectuar previsiones en mercados cambiantes, en mercados en constante mutación.
- Rapidez: un plan cuadrícula a la empresa.

- Temor a los controles: el plan pone de manifiesto los fallos, errores, y retrasos, así como las disfunciones [Kotler 1996].

Si bien es cierto que el plan de marketing acarrea consigo las deficiencias anteriores, no deja de ser la herramienta fundamental dentro de la planificación estratégica del marketing [Kotler 1996] anuncia entre otras ventajas las siguientes:

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

- Permite la utilización de los recursos o la orienta hacia las actividades que ofrecen mayores ocasiones de desarrollo, o hacia los segmentos de mercado que pueden proporcionar mejores rentabilidades.
- Favorece la elección y consecución en común de objetivos definidos para todos los que participan en la gestión de la compañía, evitando el derroche de energías y concentrando esfuerzos hacia los objetivos precisos.
- Permite evaluar la gestión en comparación a objetivos establecidos, frente a resultados anteriores, dinamizándose la gestión de la empresa.
- Provee a la dirección de un instrumento de trabajo que facilita la toma de decisiones, obliga a los responsables a organizarse y colabora en una buena comunicación entre todas las personas y áreas de la empresa.

Se debe aclarar que sólo se disfrutarán de dichas ventajas si el plan de marketing se encuentra bien realizado y ha tenido en cuenta la mayor cantidad de factores internos y externos que pueden influir de manera significativa en la consecución de los objetivos, estrategias y planes de acciones.

### 1.2.2 Contenido y requisitos de un plan de marketing

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. Es que una empresa que no piensa desde el mercado directamente no existe. Y el plan de marketing tiene precisamente el objetivo de ser el pensamiento de la empresa a partir de sus clientes actuales y potenciales [F. Muñoz, 1994].

El plan de marketing es, entonces, un plan que consiste en:

Un **documento** formal de trabajo;

Definir un **escenario** del negocio;

Enumerar un conjunto de **acciones** de marketing concretas y **específicas**;

Todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un **objetivo general común**;

Cada una de ellas dirigida hacia un **objetivo específico y alcanzable**.

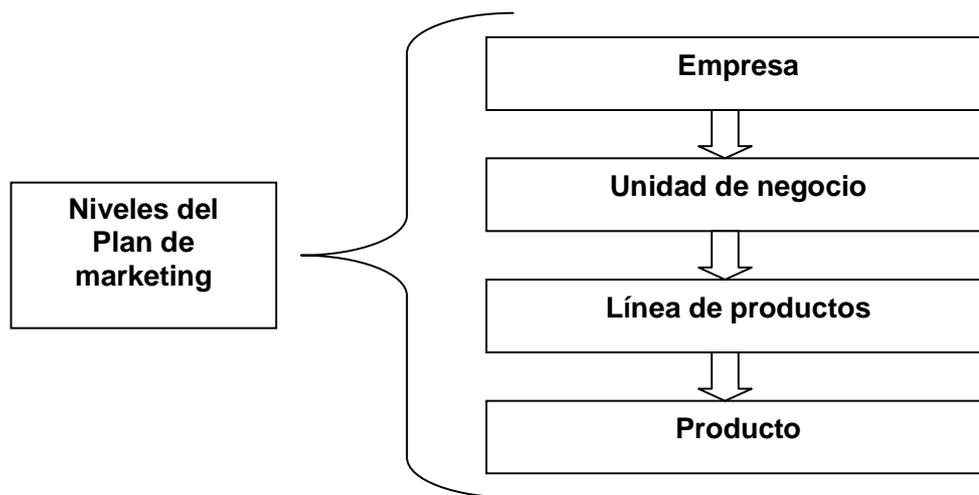
En ese sentido, el plan de marketing:

Identifica **oportunidades** de negocios;

Determina **cursos de acción** dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados;

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 (figura 1.2). 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.



**Figura 1.2 Niveles de alcances del plan de marketing.** Fuente elaboración propia

Por otra parte, además del diferente ámbito de aplicación, al nivel de empresa o unidad de negocio, el plan de marketing puede tener un énfasis cronológico o por proyecto. Esto es, existe el plan anual de marketing -que se inscribe como parte del plan global de la compañía para todo el ejercicio- y también existen planes de marketing específicos para el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

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.

**Practicidad:** 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 ingresantes 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.

En consecuencia, el plan de marketing es una herramienta de apoyo a la conducción estratégica y a la gestión operativa, con su implementación las organizaciones obtienen importantes resultados tales como:

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

programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsible para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuando.

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

### **1.3 Procedimientos para la confección del plan de marketing**

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

Lo importante de la planificación no es el plan en sí, sino el proceso de planificación de marketing. Este conduce al equipo planificador a una reflexión estratégica y esta a un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad de la institución, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes.

Una de las herramientas fundamentales de este proceso es el plan de marketing. En la bibliografía encontramos una amplia gama de concepciones y procedimientos para su elaboración según diferentes estudiosos de la materia, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

[Kotler 1998] "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 su procedimiento del plan de marketing social plantea:

#### **Resumen ejecutivo**

Presenta un resumen breve de los objetivos y recomendaciones del plan. Se incluye una tabla de contenido o índice para identificar los principales elementos del plan. Permite captar rápidamente la orientación principal del plan.

#### **Evaluación de la situación actual del marketing social**

Esta sección del plan incluye:

- Perfil de los adoptantes objetivo.

- Revisión del producto social.
- Evaluación de las fuentes alternativas que podrían satisfacer las necesidades del adoptante objetivo.
- Exploración del entorno.

### **Identificación de retos y oportunidades**

Se debe establecer una cierta prioridad; los que tengan prioridades más altas definen las cuestiones críticas para el marketing social y sobre lo que se va a trabajar.

### **Objetivos del producto social**

Equivalen a respuesta obtenible por parte de un segmento de adoptantes objetivo.

### **Estrategias propuestas**

Se combinarán métodos y herramientas a través de los cuales la campaña pretenderá alcanzar sus objetivos, basado en los segmentos de adoptantes objetivos, combinación de marketing social (marketing mix), y presupuesto de marketing social.

### **Programas de acción**

Se transforman las grandes estrategias en programas concretos de acción que abordarán: qué se hará con esta estrategia, cuándo se hará, quién lo llevará a cabo, cuánto costará?

### **Presupuestos**

Es un estado de valores monetarios para los recursos que la campaña de marketing social debe comprometer para alcanzar sus resultados específicos.

### **Control**

Se destaca los medios a través de los cuales se hará el seguimiento de la evolución del plan. Generalmente los objetivos y presupuestos se desglosan en partes mensuales o trimestrales, se revisan los resultados de cada período y se determinan e interpretan las divergencias. Aquellas que resultan desfavorables requieren de acciones correctivas.

[Aguirre 2002] Un plan de marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente. El plan de marketing es una herramienta de gestión por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía. Además, no podemos olvidar que no debe ser una actividad aislada, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la institución (finanzas, producción, calidad, personal etc.). El plan de

marketing exige una metodología a seguir con cierta precisión si no se quiere caer en el desorden. Es importante seguir todas y cada una de las etapas siguientes en el orden descrito:

1. Análisis de la Situación.
2. Pronóstico.
3. Objetivos.
4. Estrategia.
5. Tácticas a utilizar.
6. Controles a emplear.
7. Feed-back (Retroalimentación).
8. Planificación financiera.
9. Dificultades.

Según [Conde Pérez ET. Al.2003] proponer el siguiente modelo para diseñar el plan de marketing.

1. Caracterización de la organización.
2. Análisis de la situación.
3. Análisis del mercado objetivo.
4. Problemas y oportunidades.
5. Decisiones estratégicas de marketing.
6. Ejecución y control.

[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 periodo determinado.

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.

La planificación estratégica de marketing ha sido definida por diferentes autores, cada uno de los cuales ha formulado su proceso o procedimiento de planificación, de diferentes formas, pero en esencia es el proceso que abarca las etapas desde el diagnóstico, evaluación, ejecución y control de las estrategias a seguir para alcanzar la meta en las organizaciones.

#### **1.4 La satisfacción del cliente, conceptos y características**

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para coadyuvar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente [Iván Thompson 1994].

La satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas [Philip Kotler 1994].

Satisfacción se define conceptualmente como el cumplimiento o realización de una necesidad, deseo o gusto, según el diccionario de la lengua española, lo cual, en términos de investigación de mercados, se podría plantear como una pregunta en términos de si se ha cumplido o no, en mayor o menor grado, la necesidad, el deseo o gusto que dio origen a una compra determinada, también puede ser la percepción que el cliente tiene de que fueron alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas en relación al producto o servicio. En otras palabras es el conjunto de sensaciones que tiene al cliente sobre el bien que compró, al utilizar el producto y saber que funciona con normalidad, además que el servicio que le prestó el vendedor fue de primera categoría, etc.

En si la satisfacción del cliente la podríamos definir como: Por lo cual es una actividad que no debemos dejar pasar nunca por alto, se debe de convertir en una proceso continuo, que nos permita obtener información relacionada con la percepción del cliente en relación con nuestro producto o servicio. Esto con el objetivo de realizar mejoras que nos permitan mantener a los clientes satisfechos, pues es bien sabido que clientes satisfechos compran más.

Para poder lograr la satisfacción de los clientes no debemos de olvidar algunos de los principales factores como son la calidad y el servicio que brindamos. Sin embargo el objetivo final no sólo es producir un producto de calidad y un excelente servicio al cliente. También debemos de crear clientes leales y satisfechos que se mantengan a través del tiempo.

Los principios con los que se logra un alto grado de satisfacción del cliente son: [Conde 2002]

- Servicio para acrecentar el rendimiento.
- Servicio de prolongación de la vida útil.
- Servicio de reducción de riesgos.
- Servicio de disminución del trabajo.
- Servicio de incremento de ventas.

Tradicionalmente se emplean cuestiones debidamente estudiadas que dan una referencia de las opiniones que los clientes tienen de la empresa y de sus productos y servicios. Los cuestionarios de valoración se están pasando cada vez más a formato digital y a través de bases de datos y correo electrónico son remitidos a los clientes para que valoren y permita sacar conclusiones de cómo mejorar. Muchos de los datos se rellenan simplemente para cubrir el expediente y no reflejan la realidad de la relación empresa-cliente.

### **Características que generan la satisfacción del cliente**

La satisfacción o insatisfacción de un cliente surge a partir de su experiencia con el producto y el servicio que le ofrecemos. No todos los factores contribuyen de la misma manera a generar esta satisfacción. [Izarbe Izquierdo 2008]

Dependiendo de cómo influyen se pueden clasificar en:

**Características básicas.** Son las partes del producto cuya presencia no genera satisfacción, pero cuya ausencia genera una gran insatisfacción. Por ejemplo, cuando una persona se compra un coche, el hecho de que el coche tenga cuatro ruedas no genera una satisfacción, porque se da por supuesto que debe ser así. Pero si falta alguna de las cuatro ruedas el cliente estará muy molesto.

**Características atractivas.** Son las partes del producto cuya presencia genera una gran satisfacción, pero si no está presente el cliente no las va a echar en falta. Siguiendo con el ejemplo del coche, una característica de este tipo es encontrar el depósito de la gasolina lleno cuando el cliente compra su coche nuevo.

**Características lineales.** Entre los dos tipos de características anteriores, las básicas y las atractivas, se encuentran estas características que influyen de forma lineal en la satisfacción del cliente, es decir, cuanto mejor se cumplan, mayor es la satisfacción del cliente. Por ejemplo, la satisfacción del cliente con el coche será mayor en la medida en que el motor consuma menos, el ruido sea menor y todo funcione correctamente.

Es evidente que debemos cumplir todas las características básicas del producto. En las lineales debemos ser competitivos y en las atractivas nos debemos diferenciar todo lo que podamos de

la competencia. Hay que tener cuidado con estas características, ya que cambian con el paso del tiempo. Hace años, un reproductor de CD en el coche era una característica atractiva, hoy en día es casi básica.

#### **1.4.1 Razones por las que fallan las investigaciones sobre la satisfacción del cliente**

Conocer la verdadera satisfacción del cliente es la finalidad de toda organización que quiera permanecer en el mundo competitivo actual, para lograr este proceso de forma eficaz se necesita contar con los conocimientos necesarios y el diseño de herramientas adecuados que minimicen el riesgo de caer en cierto fallos. Según los análisis bibliográficos estos han sido descritos por diferentes autores, [Noda 2009] los reconoce como:

##### **Criterios de medición pobres**

Muchas compañías han apuntado hacia el fracaso en sus planes de medición desde el principio. La segmentación hecha por amateurs de muy satisfecho y satisfecho, mantenido en el tiempo, da como resultado el que no haya ninguna indicación de lo que está pasando. Aún peor, da poca indicación de si hay que desarrollar alguna acción y aún menos de qué tipo de acción. Cuando vemos frases como el porcentaje de clientes satisfechos y muy satisfechos ha mejorado del 77% al 83% en los tres últimos meses.

No se miden las dimensiones correctas de calidad ni se definen cuáles son los clientes satisfechos y los insatisfechos. Las respuestas están frecuentemente sobredimensionadas con clientes satisfechos porque muchos de los insatisfechos sencillamente no responden. Los que responden son, con frecuencia, diferentes de los que toman las decisiones. Las preguntas son vagas o son demasiadas, las respuestas no son a las preguntas que se piensa haber preguntado. El significado de "1 a 5" es poco claro, diferentes clientes usan diferentes definiciones. Se necesitan medidas con más precisión.

##### **Fallo en la ponderación correcta de las dimensiones**

Aunque se estén midiendo las cosas correctas, no todas tienen igual importancia, ni se conoce si las de mayor importancia están mejorando.

Muchas empresas están muy ansiosas por crear un sistema de medición fácil de entender, y olvidan que si no se utiliza no importa quién lo tenga que entender.

Sin una ponderación adecuada de las dimensiones nuestras inclinaciones naturales se inclinan hacia el trabajo en aquellas dimensiones donde obtenemos las peores calificaciones. Pero frecuentemente la intuición es inadecuada. Se obtienen bajas puntuaciones en las dimensiones más importantes y altas puntuaciones en aquellas que no son tan importantes, el nuevo sistema

de satisfacción de clientes realmente no dirige al que lo usa en la dirección correcta lo que provoca desplegar valiosos recursos en cosas que realmente no importan a los clientes.

### **Falta de comparación con los competidores líderes**

Éste es uno de los más evidentes pero también uno de los fallos más comunes. Se construye un sistema de medición de satisfacción de los clientes que sencillamente dirige. Se olvida, de alguna manera, que la calidad es relativa y que no importa realmente cómo se está haciendo de bien, lo que importa es cómo de bien se hace en comparación con otros que ofrecen productos o servicios similares. Se puede realmente estar mejorando, pero si los competidores están mejorando más rápidamente, ellos están ensanchando la diferencia ganando más rápidamente y se pierde cuota de mercado.

### **Fallos en la medición de los no-clientes**

La mayoría de los sistemas de satisfacción de clientes fallan en otro aspecto muy importante. Fallan en medir las razones por las que los no-clientes no compran en nuestra empresa o algo más importante, por qué antiguos clientes ya no son clientes.

La información de este tipo puede ser más importante que el tradicional sistema de satisfacción de clientes. Es exactamente la información que se necesita para encontrar el primer lugar.

La autora considera que las organizaciones deben partir de las necesidades, gustos y expectativas de los clientes para lograr su satisfacción, pero se hace necesario emplear herramientas que brinden la información necesaria.

#### **1.4.2 Beneficios y medición de la satisfacción del cliente**

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente:

**Primer Beneficio:** el cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro. [Kotler y Armstrong 1994].

**Segundo Beneficio:** el cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos. [Kotler y Armstrong 1994].

**Tercer Beneficio:** el cliente satisfecho deja de lado a la competencia [Philip Kotler 1994]. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado.

Según [Kotler 1994], la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

**El Rendimiento Percibido:** se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
- Dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

**Las Expectativas:** son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ej.: artistas).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra [Philip Kotler 1994].

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente [Philip Kotler 1994] situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

**Los Niveles de Satisfacción:** Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron [Kotler y Armstrong 1994].

Lo antes expuesto se puede llevar a la práctica a través de la aplicación de la expresión mostrada a continuación:

Rendimiento Percibido - Expectativas = Nivel de Satisfacción

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: 1) el rendimiento percibido y 2) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

Excelente = 10

Bueno = 7

Regular = 5

Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

Expectativas Elevadas = 3

Expectativas Moderadas = 2

Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

Complacido: De 8 a 10

Satisfecho: de 5 a 7

Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula.

Para cumplir con lo establecido anteriormente este procedimiento deberá promediar todas las puntuaciones de cada uno de los aspectos de la encuesta a clientes y llegar a una calificación final según la tabla 1.1:

**Tabla 1.1 Puntuaciones promedios para medir la satisfacción del cliente**

PUNTUACION PROMEDIO ( PR )	GRADO DE SATISFACCION DEL CLIENTE
8.5 < PR	EXCELENTE
6.5 < PR < 8.5	MUY BUENO
5 < PR < 6.5	BUENO
3 < PR < 5	REGULAR
PR < 3	DEFICIENTE

Fuente:

Elaboración propia

1.5

Medición

### **Medición de la satisfacción del cliente en el Complejo CIMEX Trinidad**

Al igual que los niveles de calidad, costos y productividad, los niveles en la satisfacción de los clientes o consumidores son la resultante de una serie de factores que interactuando entre si dan origen a mayores o menores niveles, más o menos aceptables. Es pues responsabilidad de la administración identificar esos factores y medir el resultado final. La pregunta es cómo medirla y analizarla, para luego tomar decisiones pertinentes.

En primer lugar deben investigarse cuales son los factores que inciden en la satisfacción del cliente. Ello debe realizarse preguntándoles a los mismos usuarios o clientes que esperan, cuáles son sus deseos, y de que depende su satisfacción.

A partir de ello el paso siguiente es organizar los medios y formas de recabar la calidad de satisfacción suministrada. Para ello se redactarán diferentes cuestionarios según sus actividades y se recabarán de diferente forma a los clientes.

Los cuestionarios deben ser claros, no dando lugar a errores de interpretación, y permitiendo cuantificar las mismas. Los datos obtenidos deben ser volcados en un control estadístico de procesos (SPC), el cual permitirá distinguir los registros y variaciones comunes o aleatorios, de los especiales o atribuibles.

Conociendo el nivel medio de satisfacción y los límites de control superior e inferior, se tiene una real noción de la capacidad del sistema para generar clientes satisfechos.

La medición de satisfacción al cliente es un proceso que se evaluará íntegramente al cierre de cada trimestre por parte del complejo y sucursal y a nivel de unidad debe evaluarse mensualmente en los consejos de dirección los indicadores del procedimiento (calidad del servicio y quejas y reclamaciones de los clientes). Los análisis de estos indicadores que especificamos deben quedar registrados en actas del consejo de dirección de las unidades, esta se deben tramitar el registro de no conformidades al complejo y de este a la gerencia comercial. También realizaran diferentes encuestas a clientes a partir de un cuestionario general diseñado al efecto, que recogerá diferentes aspectos para conocer la percepción del cliente en cada actividad en particular y medir el nivel de satisfacción de los mismos con relación al servicio ofrecido.

El gerente comercial y los gerentes de complejo y comerciales son responsables de la evaluación, quedando evidenciado en el informe el análisis de los indicadores, la utilización de técnicas estadísticas, comparaciones con periodos similares que permitan análisis de tendencias y la propuesta de mejoras.

El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones.

La investigación sólo constituye el comienzo de un proceso dedicado a aumentar la satisfacción del cliente, provocando en los clientes expectativas de mejoramiento que es preciso satisfacer. Un esfuerzo de semejante magnitud sólo puede concretarse si los Directivos tienen un deseo de aprender y un compromiso sustancial de producir cambios.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- 1 El análisis bibliográfico realizado logra complementar el primer objetivo específico trazado en la investigación, desarrollando una serie de temas relacionados con las variables del proyecto que contribuye a decisiones más acertadas.
- 2 En la literatura científica consultada varios son los procedimientos para la elaboración del plan de marketing definidos por los diferentes autores que han abordados este tema y todas coinciden en mayor o menor medida que el proceso para realizar el mismo comprende: 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 periodo determinado.
- 3 La satisfacción al cliente es un tema que ha ganado gran importancia en la actualidad dentro de las empresas, por lo que entender correctamente las necesidades y preferencias de estos se vuelve una cuestión clave para trazar la estrategia competitiva del sistema empresarial.

## **CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

### **2.1 Introducción**

En este capítulo primeramente se realiza la caracterización de los objetos de estudios y continuando en una segunda etapa, a partir de la revisión bibliográfica realizada y su análisis, se presenta el procedimiento elegido para la confección del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad, se caracterizan y describen los pasos del procedimiento seleccionado adecuado al objeto de estudio. Se tuvo en cuenta, para ello que el plan de marketing es una herramienta poderosa de gestión para la empresa que asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. Además que, como ha sido referido, está orientado a conocer y entender al consumidor, constituye un proceso dinámico con amplia participación de todos los integrantes de la empresa.

#### **Principios en que se sustenta el procedimiento**

- Parsimonia: la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
- Pertinencia: la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta a la empresa.
- Flexibilidad: potencialidad de aplicarse a otras empresas con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo investigado.
- Aprendizaje: contiene métodos de trabajo en grupo, encuestas y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr esto se requiere de una capacitación de las técnicas a aplicar y de un enfoque participativo.
- Adaptabilidad: es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier empresa del país.
- Mejoramiento continuo: se contempla en el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.

#### **Objetivos y alcances 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.

### **2.2 Caracterización del Complejo CIMEX Trinidad**

El Complejo CIMEX Trinidad se ha caracterizado desde su creación, por el crecimiento constante y la estabilidad financiera, tanto dentro como fuera del país.

Esta empresa tiene diferentes actividades dedicadas al comercio minorista entre los que se encuentra la actividad de tiendas, gastronomía, serv. centros, puntos de ventas y fotografía.

El Complejo CIMEX Trinidad perteneciente a la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus está integrado por 150 trabajadores de ellos 68 hombres y 82 mujeres, 35 graduados de nivel superior, 65 técnicos, 49 preuniversitarios y 1 secundaria básica. Con una estructura administrativa de 9 cuadros, 14 dirigentes, 4 funcionarios, 8 técnicos y 115 de servicios de ellos 75 son militantes de la UJC y 30 del PCC.

Las cuales brindan un servicio de excelencia al cliente con el máximo respeto a los derechos del consumidor y recaudar divisas para beneficio de la sociedad.

Objeto social

- Importar y exportar mercancías según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- Prestar servicios técnicos en el exterior, en divisas. El envío del personal vinculado a la prestación de este servicio técnico, se realizará previa autorización del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
- Comercializar de forma mayorista los productos importados, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclaturas aprobadas por los ministerios del Comercio Interior y Exterior y la Inversión Extranjera, según corresponda.
- Producir y comercializar productos alimenticios y no alimenticios, de forma mayorista en pesos cubanos y en pesos convertibles y de forma minorista en pesos convertibles y en el caso de pesos cubanos según autorización de la dirección de la entidad, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Producir y comercializar de forma mayorista artículos y productos destinados a servicios de imagen corporativa, propaganda, promoción y publicidad, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios de instalación y montaje de sistemas de redes y cables, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Actuar como distribuidor, comisionista, consignatario, agente, o cualquier otra modalidad de intermediación mercantil, todo ello en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Prestar servicios de posventa a las mercancías, equipos y bienes que comercializa, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Almacenar y transportar mercancías, en pesos cubanos y pesos convertibles.
- Brindar servicios integrales de fotografía y video, en pesos convertibles.

### **Estructura organizacional.**

El Complejo CIMEX Trinidad está estructurado según se muestra en el organigrama (Anexo1), presenta una estructura plana, facilitando una mayor claridad y rapidez en el flujo de información de un nivel superior a uno inferior o viceversa.

### **Misión**

Somos una empresa estatal cubana del comercio y los servicios que trabaja por una calidad renovada para satisfacer a nuestros clientes con eficiencia y eficacia que capta y genera divisas frescas para el país. En nuestro constante desarrollo participan hombres y mujeres que se distinguen por su profesionalidad, disciplina, honradez y responsabilidad social. El empleo de tecnologías y sistemas de gestión avanzados nos permite alcanzar resultados con gran dinamismo, flexibilidad y sentido innovador. Ofrecemos una imagen de alta credibilidad respaldada por nuestra posición de líderes en el mercado, somos CIMEX Trinidad.

### **Visión**

Somos una empresa socialista, dinámica, fortalecida, con pensamiento único, flexible e innovador, líder en el mercado en divisa y en el empleo de tecnologías. Con la aplicación de una calidad renovada basada en nuevos paradigmas hemos elevado la eficiencia y la productividad en el cumplimiento de nuestra responsabilidad social.

Se ha logrado potenciar la honradez y la conciencia revolucionaria de nuestros cuadros y trabajadores que unido a la disminución del delito nos da una alta credibilidad e imagen.

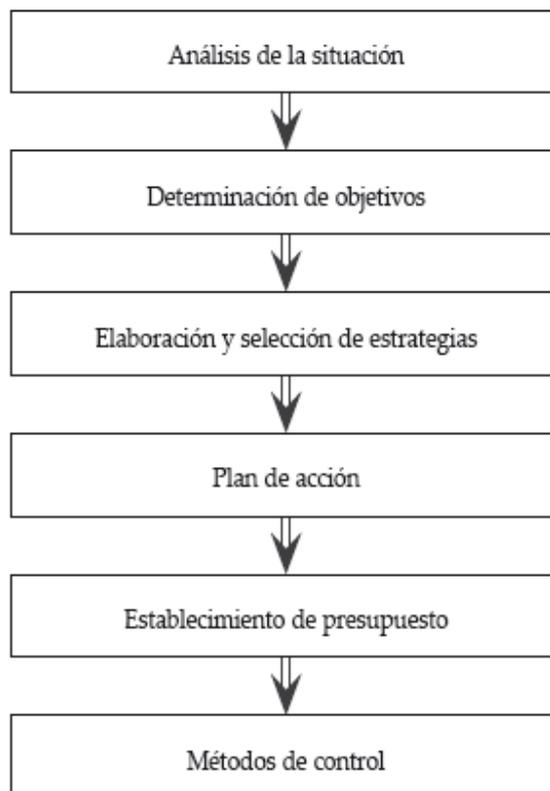
### **2.3 Fundamentación metodológica del procedimiento elegido para la confección del plan de marketing**

Todos los planes se encuentran interrelacionados y se rigen por el plan estratégico y no es factible realizar una planeación para más de cinco años pues un mercado que varía diariamente, con la aparición de nuevas tecnologías o empresas, confeccionarlo para un periodo mayor no tendría ninguna aplicación práctica en la mayoría de los casos.

El plan de marketing requiere, por otra parte, un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial. De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

Las empresas deben organizar el flujo de información marketing de sus directores, estudiar previamente sus necesidades de información y desarrollar los correspondientes sistemas de información de marketing para satisfacerlas.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores. En la figura 2.1 se muestra el procedimiento elegido para esta investigación.



**Figura 2.1: Procedimiento para la elaboración de un plan de marketing.** Fuente: Muñiz 2008.

Generalmente estas etapas son acompañadas de un resumen ejecutivo. Su brevedad no va en relación directa con el nivel de importancia, ya que en un número reducido de páginas nos debe indicar un extracto del contenido del plan, así como los medios y estrategias que van a utilizarse, 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.

### **2.3.1. Análisis de la situación**

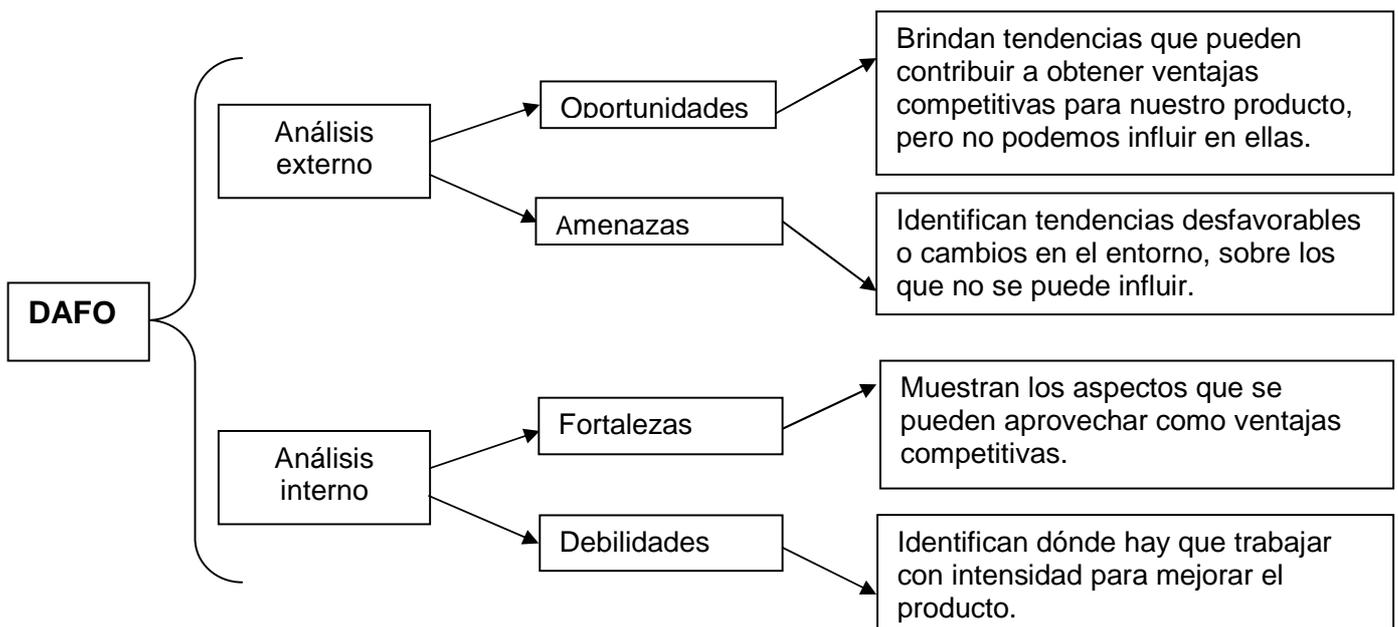
Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar el proyecto.

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

- Un análisis histórico. Tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios.
- Un análisis causal. Con el que se pretende buscar las razones que expliquen los buenos o malos resultados en los objetivos y mercados, y no las excusas y justificaciones, como algunas veces sucede. Independientemente del análisis que hagamos a cada una de las etapas del plan anterior, se tiene que evaluar la capacidad de respuesta que se tuvo frente a situaciones imprevistas de la competencia o coyunturales.
- Un análisis al comportamiento de la fuerza de ventas. Verdaderos artífices de la consecución de los objetivos comerciales, conviene realizar un análisis pormenorizado tanto a nivel geográfico y de zonas, como a nivel de delegación e individual, la herramienta comparativa y de análisis es la ratio.
- Un estudio de mercado. Durante mucho tiempo se ha pensado que dentro del análisis de la situación, éste era el único punto que debía desarrollarse para confeccionar un plan de marketing y siempre a través de una encuesta; paradójicamente no siempre es necesario hacerla para conocer tanto el mercado como la situación de la que se parte, ya que en la actualidad existen, como hemos explicado en el capítulo de investigación de mercados, alternativas muy válidas para obtener información fiable.
- Un análisis DAFO con el cual quedarán analizadas y estudiadas todas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se tengan o puedan surgir en la empresa, lo que nos permitirá tener reflejados no sólo la situación actual sino el posible futuro.

En este punto, es vital fomentar un fuerte mecanismo participativo y de discusión abierta entre las distintas áreas de la empresa.

También se requiere contar con la presencia de un analista y facilitado 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 DAFO, 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. En la figura 2.2 los elementos que incluyen.



**Figura 2.2 Análisis de la matriz DAFO.** Fuente: Elaboración propia.

Las fortalezas y las debilidades son aspectos internos de la empresa que, o bien facilitan o bien impiden de algún modo que esta 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 pueden ayudar a la consecución de los objetivos y suponer una ventaja adicional involucrada.

### **Análisis Externo**

Este análisis se realiza en dos fases:

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

Segunda fase: 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. [Morera 2006]

### **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.

Dentro del plan de marketing, al desarrollar la situación de una empresa en el mercado, hay que considerar que, junto a la realización de los análisis hasta aquí expuestos, se tiene en cuenta 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. La tabla 2.1 refiere los más significativos.

**Tabla 2.1 Factores internos y externos.**

<b>Factores externos y internos</b>	
<b>Entorno</b>	Situación socioeconómica.
	Normativa legal
	Tendencias.
	Cambios en los valores culturales

	Aparición de nuevos nichos de mercado
<b>Imágenes</b>	De la empresa
	De los productos.
	Del sector
	De la competencia
<b>Cualificación profesional</b>	Equipo directivo
	Colaboradores externos
	Equipos de ventas
	Grado de identificación de los equipos
<b>Mercado</b>	Segmentación.
	Potencial de compra
	Tendencias.
	Análisis de la oferta.
	Análisis de la demanda.
	Análisis cualitativo.
<b>Red de distribución</b>	Acciones comerciales ejercidas
	Logística.
<b>Competencia</b>	Participación en el mercado
	Descuentos y bonificaciones.
	Red de distribución
	Servicios ofrecidos
	Nivel profesional
	Imagen.
<b>Producto</b>	Tecnología desarrollada.
	Participación de las ventas globales.
	Gama actual.
	Niveles de rotación
	Precios.
	Targets seleccionados
	Objetivos de la comunicación
	Presupuestos.

<b>Política de comunicación</b>	Equipos de trabajos
	Existencia de comunicación interna.

Fuente elaboración propia.

**Condiciones de la competencia:** Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

- Competencia:
  - Participación en el mercado.
  - PVP.
- Descuentos y bonificaciones.
  - Red de distribución.
  - Servicios ofrecidos.
  - Nivel profesional.
  - Imagen.
  - Implantación a la red.

### 2.3.2 Determinación de los objetivos

Los objetivos pueden ser muy diversos y en algunos casos opuestos, por lo que será preciso establecer prioridades y en su caso, resolver los conflictos que se presenten.

Para que los objetivos cumplan su función en el plan de cualquier actividad deben de cumplir ciertos requisitos [Sains de Vicuña Ancin, 1995]:

- Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.
- Deben de ser concretos (cuantitativos siempre que sea posible), realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes.
- Estarán sustentados sobre supuestos e hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Para su redacción también se siguen por lo regular un conjunto de reglas [Sains de Vicuña Ancin, 1995]:

- Comenzar con un verbo de acción o consecución (Ej. aumentar, explotar, consolidar, penetrar), propone un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque debe de tener cierta flexibilidad).

- Coherencia con los recursos de los que dispone la empresa.
- Establece el qué y el cuándo más que el cómo y el por qué.
- Es consecuente con las políticas y prácticas básicas de la empresa.
- Realistas y alcanzables. Pero con la tensión necesaria de la que persigue ser mejor, pues sin objetivos ambiciosos no se sabrá lo que la empresa puede dar de sí.
- Se registrarán y comunicarán por escrito a todos los afectados en su consecución, tratando de que sean comprensibles para todos.

Los objetivos se dividen en dos grandes tipos: cualitativos y cuantitativos.

- Cualitativos: proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ello menos importante o exigible.
- Cuantitativos: se caracterizan por proponer logros mensurables, expresados en cifras concretas.

Entendiendo que objetivos en el plan de marketing, son los que se proponen para alcanzar las metas, son una descripción más precisa y explícita. Estos han de cumplir ciertos criterios para ser útiles:

Deben ser precisos: Se ha de saber cuantitativamente, si ello es posible y si no, de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.

Deben tener un plazo de consecución: Una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado.

Deben ser factibles: Su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido.

Deben constituir un reto para las personas que participen en el plan: Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el talento humano disponible.

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

### **2.3.3 Elaboración y selección de estrategias**

Si un siglo atrás se hablara de estrategias, la inmensa mayoría de las personas pensarían inmediatamente en una campaña bélica o algo por el estilo. Hoy este término tiene un contenido

mucho más amplio y es muy utilizado en el lenguaje empresarial contemporáneo. Una acepción bastante explícita es la que da [M. Galea 2003], la cual dice que es un conjunto consciente, racional, coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, permitiendo alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toman o pueden tomar la competencia y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía. Así mismo, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

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

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

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

Como es lógico las estrategias serán diferentes en la medida que se apliquen en los distintos niveles de las organizaciones por lo que se pudieran dividir en [Martínez González, 2006]:

- Corporativas: suelen definir la misión, la visión, el negocio y las estrategias genéricas.
- Cartera: debe de concretar todas las alternativas productos - mercados que la empresa contempla dentro de esa actividad. Fija la marcha a seguir en cada unidad de negocio,

detallando las diversas combinaciones producto - mercado que deberá desarrollar la empresa.

- Segmentación y Posicionamiento: define para cada binomio producto - mercado el segmento estratégico al cual se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.
- Funcional: constituye el marketing mix.

Los datos son ahora muy precisos, especialmente los presupuestarios, la dirección general de la empresa tienen 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 y promoción, especificar las políticas que se van a llevar a cabo al respecto.

### **Producto**

El primer aspecto a considerar es el ajuste del producto a las necesidades o deseos del segmento de mercado a satisfacer.

Para ello debemos considerar que un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas. Básicamente hay cuatro niveles de productos:

1. Producto principal: responde a la pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor? Cada producto representa la solución de un problema. Los consumidores cuando compran un rollo de fotos, en realidad lo que adquieren es una promesa de obtener recuerdos. Por ello es necesario descubrir el beneficio principal.
2. Productos auxiliares: son los servicios o artículos que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo: un hotel ejecutivo de primera clase debe contar con los servicios de registro de entradas y salidas, teléfonos, un restaurante y personal de servicio.
3. Productos de apoyo: son productos que sirven para incrementar el valor del producto principal. En un hotel ejecutivo, un centro de negocios o un gimnasio de servicio completo son productos de apoyo que ayudan a traer huéspedes al hotel.
4. Producto aumentado: es aquello que se ofrece en más sin que sea esperado por el consumidor, y constituyen elementos que lo diferencian respecto de productos sustitutos. Por ejemplo: Instalación, garantía, servicio, financiación, etc.

Existen 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 será "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 con ello.

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.

### **Precio**

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio.

El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada.

La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios.

La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores.

La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores.

Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

Básicamente se pueden establecer tres estrategias de precios:

1. Disminución de precios: se justifica cuando se logra realmente un aumento de la demanda. El riesgo es la reacción de la competencia y se puede plantear una guerra de precios.

2. **Aumento de precios:** se debe verificar el nivel de lealtad de los consumidores, una demanda en crecimiento y establecer una diferenciación del producto o servicio en relación con la competencia.
3. **Posición competitiva:** aquí depende del tamaño de la empresa, del liderazgo en el sector donde compite y la forma de diferenciarse de las demás.

El manejo de los precios se hace cada vez más difícil por la rápida masificación de los productos, por ello es necesario el control de los costos y lograr características que lo distinguan de la competencia. La variable precios debe entenderse no solo como un valor sino como parte integrante de una imagen de ese algo llamado producto.

Para el desarrollo de un plan para el precio hay que tener en cuenta la fijación de un precio adecuado; el mismo se compone de dos pasos: fijar los logros a alcanzar con los precios y establecer las alternativas de precios.

### **Canales de distribución**

La distribución tiene como finalidad colocar el producto lo más próximo posible del consumidor para que éste lo pueda adquirir en forma simple y rápida.

Los canales de distribución pueden ser:

- **Directos:** son aquellos que vinculan la empresa con el mercado sin intermediarios y poseen un solo nivel. Por ejemplo los productos de cosmética AVON.

Pueden desarrollar su actividad a través de locales propios de venta al público, o por medio de corredores, viajantes, agentes de venta o el servicio de correo.

**Ventajas:** se establece una relación directa con el cliente, creando fidelidad. Es una opción de baja inversión y de gran capacidad de adaptación.

**Desventajas:** en el caso de la venta por correo, se depende de la eficacia del servicio de correo que se contrate. En los canales puerta a puerta o mediante telemarketing se depende de la eficacia de los vendedores.

- **Indirectos:** pueden ser cortos o largos según cuenten con uno o más niveles entre la empresa y el consumidor.

**Cortos:** venta minorista.

**Ventajas:** se ejerce un mayor control sobre la totalidad del negocio.

**Desventajas:** generalmente requiere una mayor inversión en stocks.

**Largos:** la venta se realiza a través de mayoristas, distribuidores y representantes.

**Ventajas:** cada venta es importante en volumen. En general implica un manejo de stocks más simple.

Desventajas: se pierde el control sobre la venta al consumidor final (precio, presentación, tiempos). Existe una gran dependencia de pocos compradores. Se cede parte del margen a los intermediarios.

La distribución se preocupa por hacer que el producto esté accesible para cubrir la demanda provocada. Se define como la transmisión de productos y servicios desde el productor hasta el usuario. Para desarrollar un plan de distribución hay que considerar los siguientes factores: penetración o cobertura del mercado, tipo de mercado, geografía y tiempo.

- Penetración o cobertura del mercado. Hay que estudiar cuantos almacenes o puntos de distribución existen, cual es su área de influencia. Ante estos datos se podrá pensar en abrir nuevos centros de distribución si es que actualmente no se cubre todo el mercado deseado. Por el contrario, si debido a una mala planificación anterior existen más centros de distribución de los necesarios para abastecer el mercado, se debe pensar en cerrar alguno(s) de ellos.
- Tipo de mercado. Hay que buscar las tendencias en que la empresa pueda obtener una ventaja diferencial. No hay que olvidar que el precio, el tipo de producto y el momento del ciclo de vida de éste, afectan el canal de distribución.

Los pasos para el desarrollo de un plan de marketing para la distribución son los siguientes:

- Establecer objetivos cuantitativos de distribución para los cuatro factores anteriores: penetración, tipo de mercado, geografía y tiempo.
- Establecer diversas alternativas de distribución, teniendo en cuenta la venta al por menor y empresas de servicios y la venta al por mayor y empresas con clientes industriales.

Las funciones que deben cumplir en términos generales los canales de distribución son los siguientes:

- Transporte.
- Fraccionamiento en lotes adecuados a las necesidades de los clientes.
- Almacenamiento.
- Conexión para facilitar el acceso del producto a los consumidores.
- Información sobre necesidades del mercado y de la competencia.

De la consideración de los factores mencionados debe surgir la decisión respecto del sistema de distribución más adecuado.

## **Promoción**

Consiste en elaborar y difundir contenidos a la clientela para que ésta conozca un producto o servicio y se sienta atraída por él. Las decisiones tomadas en este momento son, entre otras, a

quién se van a dirigir las actividades de promoción, por qué los medios pueden llegar al público objetivo, qué efecto se quiere conseguir, y sobre todo, a qué coste.

La promoción depende también de las características del producto, en general los que más la utilizan son las empresas que se dirigen al consumo masivo.

Esta herramienta de comunicación tiene un gran potencial de desarrollo porque se pueden obtener resultados casi inmediatos; es menos costosa que la utilización de los medios publicitarios, se puede asegurar una respuesta rápida cuando se trata de lanzamientos de nuevos productos, permite dirigir la comunicación del producto o servicio al segmento de mercado elegido en forma más eficaz y obtener resultados de corto plazo.

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 estas se conocen por ser fases de comunicación.

#### **2.3.4 Plan de acción**

Todo plan de marketing debe contemplar las acciones a realizar de forma inmediata para el caso que se produzcan desviaciones de los objetivos propuestos durante su período de vigencia. Los planes de retaguardia tienen siempre que estar a punto.

Sin duda esta es la parte de mayor eficacia dentro del plan de marketing. Es la redacción de las estrategias en acciones concretas para que estas sean efectivas. Para eso necesario asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe de prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

En esta etapa se trata de definir qué acciones concretas se van a realizar en cada uno de los elementos que componen el marketing-mix y en los elementos complementarios del marketing. Una vez que la empresa ha desarrollado las estrategias para alcanzar sus objetivos, debe definir sus programas de acción para llevarlo a cabo.

Elaborar el plan de acción puede no bastar, porque se puede fallar en la gestión de los programas. Como claves del éxito en la gestión empresarial se muestran las 7 S's: estrategia, organización, sistemas, estilo, personal y cultura empresarial. Conservar y proteger puntos fuertes significativos van más allá de la estrategia, organización y sistemas. Las empresas que muestran cuatro elementos adicionales son en su generalidad empresas con éxito [Martínez González, 2006]:

- El estilo, que significa que los empleados de la compañía compartan un estilo de comportamiento y de ideas.
- Las habilidades para ejecutar las estrategias.
- El personal que debe ser capaz, estar entrenado adecuadamente y tener asignados los trabajos adecuados para el mejor ejercicio de sus talentos.
- La cultura empresarial es decir, que los empleados compartan las mismas directrices de valor empresarial y su misión.

En este plan de acción o programa vienen detallados los siguientes aspectos:

- Recursos disponibles.
- Acciones específicas que van a tomarse.
- Personas responsables de llevarlas a cabo.
- Momento en que dichas acciones deben tomarse.
- Valoración y resultados esperados de cada una de ellas.

El número y contenido de los planes de acción varía de una empresa a otra, dependiendo del tipo de actividad y sobre todo de la organización interna de la misma.

Para ejecutar los planes establecidos, la organización debe coordinar, motivar y controlar todas las acciones que se realicen por lo que se deben llevar a cabo las siguientes tareas:

- Identificación de las funciones comerciales a desarrollar por los distintos niveles y posiciones de la organización.
- Agrupación de las funciones que guarden relación entre sí y asignación de las mismas a las distintas posiciones de la organización.
- Establecimiento del nivel de autoridad y responsabilidades de cada posición de la organización.
- Determinación de los niveles de supervisión necesarios.
- Clarificación de las relaciones entre las distintas posiciones de la organización comercial.

### **2.3.5 Establecimiento de presupuesto**

El plan de marketing tiene que recoger el concepto coste o aportación económica de las acciones contempladas en el plan. La dirección debe de saber antes de sancionar el plan, lo que le va a costar la puesta en marcha del mismo (presupuesto) o lo que va a producir en términos económicos (beneficios o márgenes de contribución) de dicho plan, si se ponen en marcha todas las acciones en él recogida. Sin embargo, la mayor parte de nuestros

empresarios, sobre todo los que representan entidades con casi total monopolio en el mercado, no tienen conciencia de lo importante que es destinar recursos para la actividad de marketing.

### **2.3.6 Sistemas de control y plan de contingencias**

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.

El control tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo por lo que los sistemas de control constan de cuatro elementos fundamentales [Kotler, 1988]:

- Fijación de estándares: consiste en la fijación de los niveles planeados para cada uno de los elementos del plan, sin olvidar la realidad o evolución real del mercado.
- Medida de resultados: junto con cada estándar fijado se deben arbitrar los elementos de medida a utilizar y mediante ellos poder medir las desviaciones con respecto al estándar.
- Análisis de las causas: cuando se detecta una desviación importante es necesario identificar exactamente el factor o factores a los que se debe.
- Aplicación de las medidas correctoras: estas medidas tienen como finalidad rectificar los resultados para que se acomoden nuevamente a lo planificado.

El plan para contingencias no debe faltar en un plan de marketing. Es el plan de acciones correctoras, para el caso de desviación de los estándares de las variables más factibles que pueden cambiar durante el periodo abarcado por el plan de marketing. No es fácil decir cuánto detalle y desarrollo deben de contener, pero no olvidemos que una partida de ajedrez es ganada por el contrincante que prevé con detenimiento la respuesta a más número de alternativas probables del rival.

[Kotler 1995] distingue cuatro tipos de controles distintos y complementarios:

1. Control del Plan Anual: tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la participación de mercado, de la relación de gastos comerciales/ ventas, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios.
2. Control de Rentabilidad: consiste en determinar la rentabilidad por productos, territorios, clientes, canales de distribución, tamaño del pedido.
3. Control de Eficiencia: su finalidad es evaluar y mejorar el efecto de los gastos comerciales. Se lleva a cabo mediante el análisis de eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la promoción de ventas, de la distribución.
4. Control Estratégico: mediante este control se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto a mercados, productos y canales de distribución.

Un sistema de control de marketing es eficiente si cumple los requisitos siguientes:  
[Santesmases1999]

- Pone de manifiesto las variaciones respecto a los resultados previstos con antelación suficiente para que se puedan tomar acciones correctoras.
- Ayuda a identificar las áreas específicas donde pueden producirse variaciones que afectan al rendimiento global del sistema comercial.
- Permite la dirección por excepción, es decir, posibilita que la dirección se concrete únicamente en aquellas áreas de la organización donde se producen las desviaciones respecto a los planes previstos.
- Está integrado en el sistema de control de la empresa.
- Limita la información suministrada a cada director a la que estrictamente necesita.
- Proporciona información fundamentalmente con fines de control y solo incidentalmente para la planificación.

#### **2.4 Evaluación de la satisfacción del cliente en el Complejo CIMEX Trinidad**

A pesar de la biografía realizada en el (epígrafe 1.4.2) del capítulo anterior, donde se muestran diferentes métodos para evaluar la satisfacción al cliente, la autora decidió tomar como referencia para el cálculo de este indicador el método utilizado por la Sucursal CIMEX Sancti Spiritus, basado en el alcance del sistema de gestión de la calidad implementado en dicha entidad, para valorar dicho proceso.

Para poder realizar este procedimiento se hacen diversas encuestas en diferentes actividades que realiza la entidad, las cuales deben ser según lo referido en el (epígrafe 1.4.2), una vez realizado este paso los resultados pasan a rellenar la tabla de los indicadores donde se van a evaluar los niveles de satisfacción al cliente. Entre los indicadores a valorar se tiene:

#### **Según oferta**

- Surtido.
- Calidad.
- Precio.
- Calidad/Precio.

#### **Según servicio**

En relación con el empleo

- Trato, apoyo, apariencia.
- Tiempo de espera para ser atendido, en la atención y para pagar.

En relación con la unidad

- Comodidad.
- Horario.
- Orientación, higiene e identificación de áreas.

Este proceso es automatizado y se evaluará íntegramente al cierre de cada trimestre por parte del Complejo y Sucursal y a nivel de unidad debe evaluarse mensualmente en los consejos de dirección el nivel de satisfacción al cliente.

Al analizar el comportamiento de estos indicadores, en diferentes periodos, se podrá demostrar el impacto del plan de marketing implementado en la entidad.

Criterios de evaluación

Excelente y bien: 5 - 4 puntos, Regular de 4 – 3 y Mal: menor de 3 puntos. Según índice de satisfacción del cliente.

Muy Bien: 10 puntos, Bien 7 puntos y Mal 5 puntos. Según la eficacia del sistema.

#### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. De la bibliografía analizadas se elige el procedimiento de Muñiz 2008 para la elaboración del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad teniendo en consideración las características de la entidad y la facilidad de comprensión de las etapas el mismo se encuentra estructurado de seis etapas.

2. La utilización de métodos y técnicas en la elección del procedimiento, ya sea de forma exacta o de una forma adaptativa, constituye una ayuda esencial para el logro de los objetivos propuestos.
3. No existe un modelo único y general; para medir la satisfacción de los clientes, el Complejo CIMEX Trinidad ha adaptado la medición de este indicador a través de su sistema de calidad a las del entorno, basados en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, como exige la Resolución Económica del VI Congreso del PCC.

## **CAPITULO III IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELEGIDO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MARKETING EN EL COMPLEJO CIMEX TRINIDAD**

### **3.1 Introducción**

En el siguiente capítulo se implementa el procedimiento elegido para la elaboración del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad y se valoran los resultados obtenidos en la satisfacción del cliente una vez implementadas las diferentes etapas que lo conforman, a partir de las deducciones realizadas de la aplicación de los métodos de investigación.

### **3.2 Implementación del procedimiento elegido para la elaboración del plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad**

A continuación se desarrolla cada una de las etapas del procedimiento seleccionado para la confección del plan del marketing.

#### **3.2.1 Etapa I Análisis de la situación**

El destino Trinidad de Cuba se caracteriza por la diversidad de los productos turísticos que ofrece, en el existe presencia de diversos atractivos de ciudad, playa, montaña y rural, lo hace acogedor a la vista de los clientes.

El producto que se oferta en el polo turístico Trinidad de Cuba lo subdividimos en:

- Producto turístico Ciudad (histórico-cultural)
- Producto Turístico Sol y Playa.
- Producto turístico Naturaleza (aventura y ecoturismo)
- Producto Turístico Rural.
- Producto Turístico Espeleológico.
- Producto Turístico Náutico (buceo y pesca en alta mar).

Estos productos se agrupan en cuatro polos que son:

1. La Ciudad de Trinidad: declarada por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, es uno de los conjuntos arquitectónicos y urbanísticos más representativo de la época colonial en el continente, con numerosas edificaciones, plazas y parques que conforman un magnifico tesoro. Junto a ello un rico acervo histórico – cultural y espiritual que son la viva expresión de nuestra cultura e historia nacional.
2. El Valle de los Ingenios: declarado por la UNESCO Patrimonio de la Humanidad, base para el florecimiento socio-económico de la villa, de gran valor histórico, cultural y arquitectónico, donde se conservan como en un museo al aire libre exponentes de toda la cultura azucarera del país, majestuosas viviendas del siglo pasado, barracones de esclavos, torres

campanarios, obras hidráulicas de la pasada centuria y otros exponentes de excepcional valor.

3. Topes de Collantes: un verdadero paraíso para los ecologistas y todo aquel que de una forma u otra ame la naturaleza. Posee una extraordinaria belleza y un gran valor científico para la botánica y la ecología cubana pues toda su área constituye el reservorio de numerosas especies endémicas de la flora y la fauna nacionales. Posee además un elevado potencial para desarrollar el turismo de salud.
4. Península de Ancón: con una extensión de 6144 m lineales, sus playas son las de mayor calidad de la costa sur de nuestro archipiélago. Al sur existe una zona de fondos submarinos con valores relevantes, donde se encuentra localizadas 29 estaciones de buceo en aguas cálidas y transparentes. La plataforma marina ofrece excelentes posibilidades para la pesca deportiva.

### **Clientes**

Los clientes que presenta el Complejo CIMEX Trinidad está conformado por clientes naturales y jurídicos, por sólo mencionar algunos, los naturales son: clientes residentes en nuestro país o extranjeros que se encuentran de visita en Cuba, dentro de los jurídicos todas las empresas distribuidoras de mercancías, además las que reciben servicios de ventas de combustibles. Seguidamente la tabla 3.1 mostrara algunos de los clientes jurídicos que se le brindan servicios.

**Tabla 3.1: Clientes jurídicos**

<b>Clientes</b>	<b>Empresas</b>
Clientes jurídicos	Comercio y Gastronomía
	Palmares
	Copexter
	Papelera
	ITH
	Caracol
	Acopio

Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis del mercado**

El mercado del comercio está concentrado fundamentalmente en redes de comercio en moneda nacional y en cuc, este ultimo representado fundamentalmente por CIMEX, Caracol, Palmares, TRD y ARTEX, con grandes volúmenes de compra. Los principales consumidores van en busca de producto de primera necesidad, lencerías y equipos electrodoméstico a precios

aceptables y bajo cierto régimen de garantía. Los cuales acuden a CIMEX por su elegancia, confiabilidad y cantidad de surtidos en los servicios prestados.

### **Proveedores**

En el Complejo existen varios proveedores, clasificados en dos grupos los que suministran productos para la propia explotación comercial y aquellos que prestan servicios de una forma u otra. CIMEX Trinidad tiene implementado un sistema de gestión de la calidad, que lleva a cabo un control muy riguroso de la relación con los proveedores, pues a la hora de seleccionar la mercancía se debe tener en cuenta el prestigio del sector, los precios, la calidad y la uniformidad del producto, el embalaje, la rapidez y seriedad en la entrega entre otros factores. A continuación la tabla 3.2 mostrara los principales proveedores y estado que presenta en cuenta por pagar la empresa con respecto a estos.

**Tabla 3.2: Principales proveedores**

<b>no</b>	<b>Principales proveedores</b>	<b>Cuentas por pagar (USD)</b>
1	Cadena de distribución Cuba petróleo	53356.98
2	Bucanero SA.	9111.65
3	Habana Club SA.	65423.56
4	Súchel Camacho.	2365.14
5	Súchel Leve.	23659.54
6	Súchel Trans.	9874.36
7	Confitera Gamby.	12365.14
8	Los Portales SA.	7845.36
9	Papas and Company	7896.23
10	Base central de almacenes de la corporación CIMEX para la comercialización de productos en el rápido.	1646.25
11	Servicio de combustibles a clientes afiliados (personal jurídico)	56231.49
12	<b>Clientes (Naturales y jurídicos).</b>	6897.23

Fuente: Elaboración propia.

### **Situación competitiva**

El Complejo CIMEX Trinidad como producto genérico es exclusivo y carece de competidores directos, no obstante su competencia se encuentra dividida en varios grupos que ofrecen

servicios gastronómicos y recreativos, estos sectores implican gran competencia para la entidad. A continuación se realiza la descripción de los mismos.

### **ARTEX**

La Sucursal ARTEX pertenece al ministerio de cultura para exponer y promocional el arte cubano. Este se desarrolla en un perímetro económico y social muy favorable para su desenvolvimiento. ARTEX se dedica al comercio mayorista en las que se encuentran servicios de recreación y de ventas minoristas de mercancías. En sus establecimientos se aciertan diversidades de productos artesanales con precios asequibles a sus clientes. Su fortaleza es producir y comercializar productos artesanos tanto en moneda nacional como en divisa y entre sus debilidades es la falta de un programa integral de recreación.

### **Caracol**

La Sucursal Comercial Caracol Sancti Spiritus, destinada a las ventas minoristas en pesos convertibles en redes de tiendas, su actividad es el comercio mayorista en las que se encuentran variedades de servicios como la gastronomía ligera, peluquería, ventas minoristas de mercancías, arrendamiento entre otros servicios. Contando con una red de 30 tiendas en el municipio Trinidad y entre sus debilidades y fortalezas podemos encontrar las siguientes:

Debilidades: falta de capacidad en almacenes, mal estado técnico de los medios de transporte, problemas en la climatización de las tiendas.

Fortalezas: a cadena se distingue por ofertar productos de alta calidad y las relaciones interpersonales y jerárquicas se desarrollan en un clima agradable y de entendimiento.

### **TRD Caribe**

Fue creada a principios del año 1994 tras la despenalización de la tenencia de divisas en la población, se decide por el estado cubano crear la cadena de tiendas recaudadoras de divisas TRD Caribe, con el propósito de recaudar moneda libremente convertible para la economía del país. A partir de aquí se autoriza la contratación de servicios y a importar o exportar los productos que se requieran para el comercio. Esta se dedica a la comercialización, con calidad y competitividad, de productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas que generen una rentabilidad creciente.

En sus establecimientos se encuentran diversidades de productos. Los precios de venta son generalmente inferiores, incluso comercializan muchas marca al igual que el CIMEX pero a precios un 50% inferior. Este competidor tiene como principal ventaja el hecho de ser visitado diariamente por cientos de clientes en busca de mejores precios.

## Palmares

Palmares fue fundado en 1996 con el objetivo de atender al turismo internacional, prestando servicios de óptima calidad que se correspondan con los estándares internacionales en la red extra - hotelera y de gastronomía ligera, así como lo relativo a la recreación en actividades de turismo de naturaleza, deportivas y culturales. La calidad de sus servicios también han estado encaminadas a crear en las instalaciones propiedad de la entidad una imagen acogedora, atractiva, con un sentido distintivo, para que el visitante se sienta atraído por la cultura e historia del polo turístico Trinidad. Este grupo empresarial presenta como principal fortaleza la diversidad de productos y servicios en la oferta del grupo y como principal debilidad, insuficiente calidad de los servicios.

### **Situación económica financiera**

El Complejo CIMEX Trinidad en los últimos años ha alcanzado buenos resultados económicos financieros y en ello ha influido significativamente lo logrado en los primeros trimestres de cada año, la tabla 3.3 muestra los resultados adquiridos del último trimestre del año 2010 y primero del 2011.

**Tabla 3.3: Indicadores económicos – financieros**

<b>Indicadores</b>	<b>Real 2010 (cuc)</b>	<b>Plan 2011 (cuc)</b>	<b>Real 2011 (cuc)</b>
Ingresos	2204498.00	2514799.00	2404498.00
Costo + Gastos	1674557.00	1977422.00	1891934.00
Cuentas por cobrar	1867112.00		1932611.00
Utilidades	529941.00	537377.00	512564.00

Fuente: Elaboración propia

Según lo analizado en la tabla 3.3 anterior se ve vigente que los ingresos se cumplen en 4.58% con respecto al plan y aumenta en 8.31% es decir un 200000.00 cuc mayor que el año anterior, el costo más gastos aumentaron con el año anterior en 217377.00 cuc y con relación a lo planificado se disminuye en 1788288.00 cuc

Las cuentas por cobrar aumentan en 65499.00 cuc con el año anterior, donde no se cumplió con el presupuestado planificado para este año.

### **Análisis DAFO**

Con un amplio enfoque participativo se obtuvieron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del grupo.

#### **Fortalezas**

1. Capacidad financiera y solvencia económica.

2. Credibilidad e imagen.
3. Experiencia en el trabajo.
4. Ubicación de las tiendas en el Centro Histórico Urbano de Trinidad.
5. La cadena se distingue por ofertar productos de alta calidad.

#### **Debilidades**

1. Insuficiente aplicación de métodos y técnicas modernas de dirección
2. Inestabilidad en la oferta de productos y servicios.
3. Se necesita mayor preparación en los dependientes, sobre los productos que ofertan.
4. Insuficiente integración práctica de la logística.
5. No se cuenta con mecanismos de estimulación en divisa.

#### **Oportunidades**

1. Establecimiento de las nuevas políticas económicas partir del VI Congreso del partido.
2. Mercado interno insatisfecho.
3. Perspectiva de desarrollo en la producción nacional.
4. Reconocimiento de la Corporación a nivel internacional.
5. Política gubernamental a favor del desarrollo del polo turístico en la provincia.

#### **Amenazas**

1. Crecimiento de la competencia del mercado en ambas monedas.
2. Inestabilidad en los suministros de los proveedores nacionales.
3. Baja oferta y calidad de los productos y servicios de los proveedores nacionales.
4. Inestabilidad y lentitud en el abastecimiento.
5. Poco crecimiento de proveedores nacionales en el territorio.

Después de quedar determinadas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización, se realizara un análisis de estos resultados. Utilizando para ello las técnicas de agrupamiento y reducción de listados que se llevaran a cuadrantes de análisis para su interpretación, a esto se le reconoce como el método de impactos cruzados que es uno de los métodos más efectivos y generalizados. A continuación en la tabla 3.4 se explica cómo se desarrolla el método de impactos cruzados.

**Tabla 3.4: Método de impactos cruzados**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	¿Permite la fortaleza (Y) Aprovechar la oportunidad (Z)?  <b>Estrategia Ofensiva</b>	¿Permite la fortaleza (Y) atenuar la amenaza (W)?  <b>Estrategia Defensiva</b>
<b>DEBILIDADES</b>	¿La debilidad (X) impide aprovechar la oportunidad (Z)?  <b>Estrategia Adaptativa</b>	¿Contribuye la debilidad (X) a materializar la amenaza (W)?  <b>Estrategia de Supervivencia</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizadas todas las combinaciones, se halla el subtotal con la sumatoria de los valores que se encuentran en cada fila y columna. Luego se halla el total sumando los subtotales para así conocer la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad que mayor fuerza ejerce sobre la entidad. Estas quedarán reflejadas como se muestra en la (tabla 3.5).

**Tabla 3.5: Matriz DAFO**

<b>Matriz DAFO</b>												
	Oportunidades I						Amenazas II					
Fortalezas	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	Total
1	X	x	x	x	x							5
2	X	x	x				x	x				5
3	X	x	x									3
4	X			x	x		x		x	x		6
5	X		x	x	x							4
Debilidades	III						IV					
1			x				x					2
2		x									x	2
3		x		x							x	3
4		x		x						x	x	4
5		x		x					x			3
Total	5	7	5	6	3		3	1	2	2	3	37

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis DAFO se puede inferir de acuerdo los impactos ponderados que la empresa presenta una posición estratégica ofensiva dentro del mercado en que opera lo cual le permite cierta flexibilidad frente al resto de los competidores.

### **3.2.2 Etapa II Determinación de los objetivos**

Como resultado de la investigación realizada se puntualizaron los siguientes objetivos:

1. Consolidar posicionamiento en los mercados emisores actuales y específicamente en el segmento de familia.
2. Alcanzar ingresos por ventas por un valor no menor de 7 648.161 cuc al año.
3. Alcanzar un 50% de participación de los productos nacionales en las ventas excluyendo el combustible.
4. Mantener los niveles del 15 % o 30% de notoriedad de imagen y patrimonio del Complejo.

### **3.2.3 Etapa III Elaboración y selección de las estrategias**

En función de lograrlos objetivos enunciados se procede a la siguiente declaración de estrategias.

**Público objetivo:** empresas que reciben servicios, consumidores nacionales y extranjeros.

**Posicionamiento:** los mensajes publicitarios se centran en la imagen real de la entidad y oferta de los servicios, productos duraderos, marcas reconocidas y confort de las entidades.

**Producto:** realizar presentaciones y lanzamientos de nuevos productos, introducir nuevas líneas que satisfagan las expectativas de los consumidores.

**Precios:** aumentar la calidad de los servicios con la finalidad de disminuir los efectos negativos en la percepción del precio en los consumidores. Realizar estudios sobre los precios buscando una relación real calidad precio.

**Distribución:** intensiva en las redes tiendas, CUPET, puntos de ventas, incrementado los esfuerzos para penetrar zonas intrincadas.

**Servicios:** aumentar los niveles de calidad enfocados a la disponibilidad de los productos y rapidez y amabilidad en el trato.

**Publicidad:** realizar campañas de comunicación comercial para atraer clientes y retener los actuales. Incrementar el presupuesto para la publicidad a un 10% con respecto a años anteriores.

**Promoción:** utilizar los nuevos medios y tecnologías de comunicación para la promoción del Complejo, incrementar el presupuesto en un 10% para desarrollar la publicidad en los puntos de ventas

**Investigación de marketing:** enfocar los esfuerzos de investigación de marketing a la identificación de los productos que más satisfacen las necesidades del cliente y movimiento de la competencia.

### 3.2.4 Etapa IV Plan de acción

Para concretar la anterior declaración de estrategia y obtener los resultados deseados se elabora el siguiente plan de acción.

**Tabla 3.6: Plan de acción del Complejo CIMEX Trinidad**

no	Plan de acción	Responsables	Participantes	Fecha
1	Perfeccionamiento el sistema de encuestas que permita evaluar el nivel de satisfacción de los clientes.	Dpto. Calidad	Especialistas	Periódicamente
2	Elaboración de planes concretos para solucionar los problemas detectados.	Dpto. Comercial	Especialista	Periódicamente
3	Diseño de campañas promocionales para la temporada de verano.	Dpto. Comercial	Dpto. Comercial Esp. Relaciones Públicas.	Junio
4	Implementación de un sistema de auditorías de marketing a las instalaciones del Complejo.	Dpto. Comercial	Especialistas	Mayo
5	Establecimiento de un sistema de investigación de mercado para el Complejo CIMEX Trinidad.	Gerente del Complejo	Administración	Permanente
6	Se mejora la selección del personal en cuantos las habilidades sociales.	Dpto. Recursos Humanos	Especialistas	Según sus entrevistas
7	Participación activa en la convención de ferias y	Dpto. Comercial	Depr. Comercial	Según calendario

	exposiciones.		Relaciones públicas.	
8	Potencializan los contratos de promoción con empresas publicitarias.	Dpto. Comercial	Todos	Diciembre
9	Se organiza una base de datos de clientes, competidores y productos.	Sudadministrador	Especialistas	Diciembre
10	Se implanta un plan de capacitación al personal directo en técnicas de venta, negociación y marketing.	Dpto. Recursos Humanos	Trabajadores	Según plan
11	Mantener una adecuada señalización y ubicación de los productos.	Dpto. Comercial	Relacionista publico	Semanal
12	Ajustes en los reaprovisionamientos que garantice la oferta de producto de acuerdo a las temporadas del año.	Dpto. Comercial	Administradores	Trimestral
13	Se realizan encuentros de conocimientos entre las áreas de servicios.	Subdirector Adjunto	Trabajadores de servicios	Octubre
14	Se logra un aumento del presupuesto para la promoción y publicidad en un 5%.	Gerente del Complejo.	Dpto. Comercial Dpto. Económico	Anual

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3.7 se muestra las metas comerciales de todas las actividades del Complejo CIMEX Trinidad del primer trimestre del 2011.

**Tabla 3.7: Metas comerciales por cada actividad**

<b>PRINCIPALES INDICADORES ECONOMICOS</b>					
<b>DIVISION : TRINIDAD</b>					
<b>Actividades</b>	<b>U/M</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos y G.</b>	<b>Utilidades</b>	<b>Costo X Peso</b>
Tienda Amistad	MUSD	63.7	35.9	11.6	0.81
Tienda Típica	MUSD	46.6	24.6	18.0	0.65
Mercado Chiquito	MUSD	33.1	36.6	15.4	0.62
Pto.Venta Caracusey	MUSD	13.6	10.2	2.4	0.75
Pto. Casilda	MUSD	17.6	18.7	7.8	0.68
Pez Casilda	MUSD	29.2	14.2	4.9	0.62
Serv. Cupet Boca	MUSD	45.5	33.9	10.5	0.75
Serv. Centro Comercial	MUSD	78.0	35.9	24.1	0.67
Oro Negro	MUSD	74.2	25.1	26.0	0.55
Photo Serv. Covadonga	MUSD	56.8	12.4	23.0	0.55
Pto.Venta Mercado	MUSD	25.7	11.0	3.9	0.86
Pto. Venta Panamericana	MUSD	20.5	10.7	2.5	0.56
Pto. Venta Condado	MUSD	10.6	9.7	1.8	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>MUSD</b>	<b>515.10</b>	<b>278.9</b>	<b>151.9</b>	<b>0.63</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.5 Etapa V Establecimiento de presupuesto

Considerando las acciones a cometidas en el plan de acción y objetivos propuestos en el plan de marketing se realiza la siguiente estimación del presupuesto para el periodo referido.

**Tabla 3.8: Presupuesto (Miles de cuc y cup)**

<b>CONCEPTO</b>	<b>CUC</b>	<b>CUP</b>
Acciones de promoción y publicidad	11.0	3.0
Capacitación en técnicas y habilidades del marketing	4.0	1.0
Investigación del mercado	2.0	2.0
Control del marketing	1.0	0.5
Acciones para el mejoramiento de los canales de distribución.	2.0	3.0
<b>TOTAL</b>	<b>20.0</b>	<b>9.5</b>

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar el presupuesto destinado para estas actividades del marketing es muy insignificante, principalmente cuando uno de los problemas que tienen las actividades del

Complejo CIMEX Trinidad es la inadecuada identificación de las necesidades del cliente y pobre promoción.

### **3.2.6 Etapa VI Métodos de control**

El proceso del control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras. Para la actividad de marketing se plantearon dos controles anuales, uno en enero y otro en diciembre. Los controles implican la valoración de las siguientes tareas:

1. Controlar mensualmente en el consejo de dirección ampliado la puesta en práctica del plan de marketing.
2. Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión del centro, indagando sobre el personal al respecto.
3. Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno del centro e introducir correcciones necesarias y medidas de contingencia.
4. Chequeo mensual del desempeño de las áreas comerciales de la entidad.
5. Revisión y control de los indicadores comerciales.
6. Revisar comportamiento del plan de acción del marketing
7. Verificar el cumplimiento del plan de capacitación diseñado en temáticas de las materias.
8. Reunión semanal con todos los trabajadores del Complejo para valorar los resultados de las actividades en la semana.
9. Entrega mensual de un resumen de las necesidades de los clientes.
10. Se establecen mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente las dificultades del diseño del modelo, a través de encuestas (ver anexo 3, 4, 5, 6) entrevistas, observaciones y contacto con los clientes.

Todo esto es necesario apoyarlo con los controles que deben hacer la dirección y los trabajadores de cada actividad sobre el cumplimiento de las acciones contempladas en el plan de acción que se ha diseñado para todas las actividades.

### **3.3 Resultados de la evaluación para la satisfacción del cliente**

Como se explica en el capítulo anterior formando parte de la validación del hipótesis de la investigación en el presente acápite se valoran la satisfacción del cliente, de esta forma se determinara la repercusión del procedimiento elegido en el Complejo CIMEX Trinidad, considerando lo referido en el epígrafe 2.4 del capítulo anterior, se procede a determinar el comportamiento de una serie de indicadores que demuestran la actuación de la variable elegida. Dichos indicadores se evalúan de forma automática, para el periodo del primer

trimestre del año 2011, comparados con los obtenidos en periodos anteriores. Del análisis realizado se arribaron a las conclusiones que se muestran seguidamente en las (tabla 3.9 y 3.10).

**Tabla 3.9: Índice general del grado de satisfacción de los clientes último trimestre del 2010**

<b>Indicadores</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Rápidos</b>	<b>Photo-Serv. Centro</b>	<b>Serv. Cupet</b>
<b>I OFERTA</b>	3.69	3.50	3.66	3.85	3.76
▪ Surtido	3.91	3.79	3.90	3.95	3.99
▪ Calidad	4.05	3.85	4.08	4.15	4.10
▪ Precio	3.33	3.10	3.26	3.56	3.40
▪ Calidad/Precio	3.47	3.24	3.39	3.71	3.55
<b>II CON EL SERVICIO (1+2)</b>	4.25	4.20	4.22	4.27	4.32
1) En relación con el empleado	4.27	4.19	4.27	4.28	4.34
▪ Trato, apoyo, apariencia	4.40	4.32	4.37	4.45	4.46
▪ Tiempo de espera para ser atendido, en la atención y para pagar	4.14	4.06	4.17	4.12	4.22
2) En relación con la Unidad	4.23	4.22	4.15	4.25	4.29
▪ Comodidad	4.05	4.10	4.00	3.98	4.14
▪ Horario	4.14	4.03	4.04	4.22	4.28
▪ Organización, Higiene e identificación de áreas	4.31	4.32	4.25	4.35	4.34
<b>INDICE DE SATISFACCIÓN GENERAL</b>	4.01	3.91	3.98	4.08	4.09

Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores relacionados con la oferta (surtido, calidad, precio, relación calidad-precio) último trimestre del 2010 se comportan de forma negativa, presentan una evaluación por debajo de 4 puntos (3,69), con los resultados más bajos en el precio (3,33) y en la relación calidad-precio (3,47), lo que se refleja en la casi totalidad de las cadenas comerciales (tiendas panamericanas, rápidos, photo serv, cetro, serv, cupet)

**Tabla 3.10: Índice general del grado de satisfacción de los clientes primer trimestre del 2011**

<b>Indicadores</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Rápidos</b>	<b>Photo-Serv. Centro</b>	<b>Serv. Cupet</b>
I OFERTA	4.01	4.02	4.1	3.9	4.2
▪ Surtido	3.91	4.65	4.05	4	3.99
▪ Calidad	4.05	3.85	3.98	4.1	4.01
▪ Precio	4	3.96	3.55	4.2	4.2
▪ Calidad/Precio	3.98	3.5	3.7	4.15	3.98

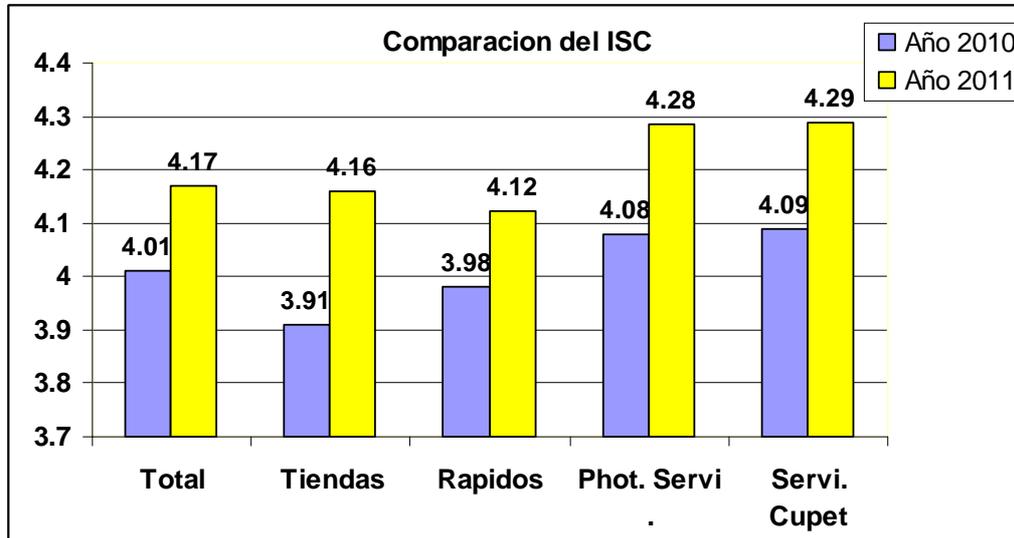
**Tabla 3.10: (Continuación...)**

<b>II CON EL SERVICIO (1+2)</b>	4.25	4.2	3.99	4.35	4.21
1) En relación con el empleado	4.27	4.98	4.52	4.5	4.34
▪ Trato, apoyo, apariencia	3.99	4.32	4.45	4.58	4.47
▪ Tiempo de espera para ser atendido, en la atención y para pagar	4.01	4.11	4.17	4.6	4.52
2) En relación con la Unidad	4.5	4.1	4.2	4.51	4.66
▪ Comodidad	4.65	4.08	4.08	4.22	4.36
▪ Horario	4.3	3.99	4.12	4.07	4.31
▪ Organización, Higiene e identificación de áreas	4.31	4.32	4.7	4.51	4.45
<b>INDICE DE SATISFACCIÓN GENERAL</b>	4.17	4.16	4.12	4.28	4.29

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos de la tabla el comportamiento de los indicadores mejoró significativamente para el primer trimestre del 2011 con respecto al último del 2010, lo cual se puede apreciar en el comportamientos de los indicadores relacionados con la oferta (surtido, calidad, precio, relación calidad-precio) que presentaban valores por debajo de 4, aumentando para este último periodo. En la figura 3.1 se observa lo ante expresado.

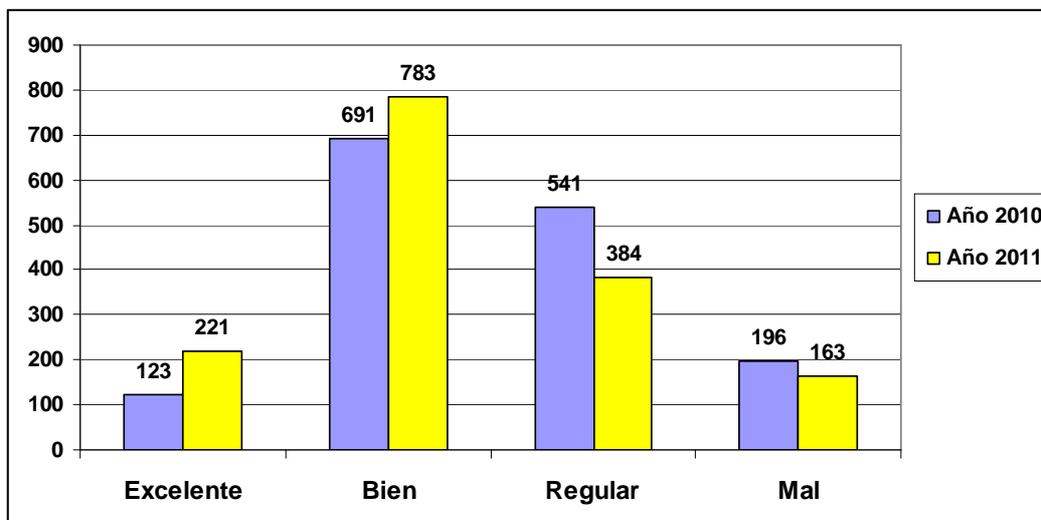
**Figura 3.1: Comportamiento del índice de satisfacción del cliente para el último trimestre del año 2010 y primero del 2011**



Fuente: Elaboración propia.

A pesar del poco tiempo de aplicación se ha visto mejoría en el índice satisfacción del cliente aunque esto puede estar condicionado por otros factores, no cabe duda que al tomar las acciones descritas en el plan de acción se logra incrementar dicho indicador, demostrado esto en las encuestas realizadas durante las etapas estudiadas, cuyos resultados se muestran en la (figura 3.2).

**Figura 3.2 Resultados de las encuestas aplicadas a los clientes durante el último trimestre del 2010 y primero del 2011**



Fuente: elaboración propia.

La figura 3.2 muestra un 1551 de encuestas realizadas sobre el índice de satisfacción del cliente en las diversas actividades que cuenta el Complejo CIMEX Trinidad y el comportamiento de estos en el último trimestre de año 2010 y primero del 2011, estos resultados obtenidos hace referencia de cómo aumenta la satisfacción de los clientes después de la implementación del procedimiento en la entidad.

**Conclusiones parciales del capítulo.**

1. La implementación del procedimiento permitió elaborar el plan de marketing en el Complejo CIMEX Trinidad.
2. La estrategia de marketing prevista en el plan elaborado, está basada en los resultados del análisis DAFO y prevé qué lograr y cómo lograrlo, aspectos relevantes para el posicionamiento que se desea obtener. Las estrategias diseñadas y el plan de acción para ponerlas en manchas garantizan el cumplimiento de los objetivos del marketing para el Complejo CIMEX Trinidad.
3. Las acciones planificadas permiten mejorar el índice de satisfacción del cliente en el Complejo CIMEX Trinidad.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

1. El análisis de la bibliografía sobre el plan de marketing y la satisfacción al cliente permitió construir el marco teórico referencial de la investigación y dejar constancia de la relación existente entre estas variables.
2. El procedimiento elegido a través de las etapas: realización de análisis de la situación, la determinación de los objetivos, elaboración y selección de las estrategias del marketing; plan de acción, establecimiento de presupuesto y métodos de control, encamina a lograr un salto cualitativo y cuantitativo en el Complejo CIMEX Trinidad.
3. con la implementación del procedimiento se contribuye a el mejoramiento del índice de satisfacción al cliente en el complejo CIMEX de trinidad, lo cual queda demostrado al evaluar los indicadores pertinentes para este fin durante el último y el primer trimestre de año 2010 y 2011 respectivamente, validando de esta forma la hipótesis de la investigación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Dar continuidad al plan de marketing elaborado para la empresa incrementando los beneficios obtenidos.
2. Desarrollar un sistema de información de marketing que obtenga información relevante sobre los aspectos del marketing que permita tomar decisiones correctas en tiempo y forma en el Complejo CIMEX Trinidad.
3. Evaluar el impacto del plan de marketing elaborado en la comercialización del Complejo CIMEX Trinidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Abascal F,R, "Como se hace un Plan de Marketing", Edit, ESIC, 1996.
- ABC del Marketing, Editorial Gestión 2000 S,A. Barcelona,1997.
- Alet J, "Marketing Relacional, Cómo obtener clientes leales y rentables", Ediciones Gestión 2000 SA, Barcelona, 1996.
- Armand V, Feigenbaum: "Satisfacción de las expectativas del cliente",2000.
- Aguirre, Miguel Ángel. Plan de Marketing Estratégico. [www.ganaropciones.com](http://www.ganaropciones.com).12/28/02
- Bird D, "Marketing Directo con sentido común", Ediciones Díaz de Santos,S,A, España, 1991.
- Bob E, Hayes, Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford – 1999.
- Cohen,W, A, El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.
- Conde Pérez,E, et, Al, Gestión de Marketing, Material de Apoyo,2003.
- Cruz,R,I, "Fundamentos de Marketing", Edit, Ariel S,A, España, 1990.
- Davidow,William y Uttal,Bro, El servicio integral a los clientes, Plaza & Janes,1990.
- Dutka,Alan Manual de AMA para la satisfacción del cliente, Granica 1994.
- El Plan de Marketing, Edic, Díaz de Santos S,A,,España, 1989.
- Ilzarbe Izquierdo,L, Descubra la importancia de medir la satisfacción de sus clientes,2008.
- James,C,M, "El Plan de Marketing, Como Realizarlo en la Empresa", Colección ESADE, Edit, Hispano Europea, España,1998.
- Kotler,P, "Estrategia de Marketing para los últimos años 80 y más allá", Escuela de Alta Dirección y Administración, (EADA), España, 1988.
- Kotler,P, Mercadotecnia: Tema de superación técnica, 1992.
- Kotler y Armstrong ,Fundamentos de Marketing, 6ta Edición 1994.
- Kotler,P,,Bowen,J, y Makens,J, "Mercadotecnia para Turismo y Hotelería", Prentice Hall,Nueva Jersey, 1995.
- Kotler,P,Mercadotecnia,: Prentice Hall,1996.
- Lambin,J, J, Marketing Estratégico, McGraw-Hill Interamericana de Madrid, 1991.
- Levitt,T, "Marketing Myopia",Harvard Business Review,Julio-Agosto 1960.
- Makens,J,C, El Plan de Marketing, Editorial Hispano Europea,Barcelona, 1990.
- Martín Dávila,M, Métodos Analíticos en Marketing, Teoría y Aplicaciones, Madrid, Editorial Tormes, 1988, Martínez González,Y, Plan de Marketing, En <http://www.monografias.com/trabajos39/plan-marketing/plan-marketing5.shtml>, 2006.
- Mercados potenciales y expansión de oportunidades, Fuente: Revista Mujeres de

Empresa, <http://www.degerencia.com/noticia/29165/mercados-potenciales-y-expansion-de-oportunidades>, 2009.

Milind,M,L,,y Gagdish,N,S, "El cliente es la clave", Ediciones Díaz de Santos,S,A, España,1997.

Morera. J.O, El plan de marketing, En <http://www.monografias.com/trabajos15/planmarketing/plan-marketing2.shtml>, 2006.

Muñiz González,Rafael, En defensa del Marketing, Blog de Top Ten Management Spain, En <http://toptenms.blogspot.com/2009/en-defensa-del-marketing-rafael-muñizgonzalez>, 2008.

Muñiz González,Rafael, Marketing en el siglo XXI, En <http://www.marketingxxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>, 2010.

Muñoz Oñate,F, "Marketing Turístico", Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1994.

Noda Hernández Marcia,Pérez Campdesuñer Reyner,García Vidal Gelmar,de Miguel Guzmán Margarita, Cliente interno y externo - diferencias y semejanzas 2009.

OMT, "International Tourism: a Global Perspective". Madrid, Spain, 2001.

Ortega, E. "El lenguaje fundamentos económicos del marketing" 2005.

Piestrak, J,"Los Siete Factores Claves del Marketing Estratégico", Ed, de Díaz Santos,S,A 1991.

Pope, J, "Investigación de Mercados", Grupo Editorial Norma, Novena Reimpresión, Colombia 1995.

Porter, E,M, "Las Ventajas Competitivas de las Naciones", Ediciones N and E, 1992.

Sainz de Vicuña Ancin J, M, El Plan de Marketing en la práctica, Madrid: Editorial ESCIC; 1995.

Sanz de la Tajada, L,A, La Auditoria de la Imagen de empresa, Métodos y técnicas de estudio de la imagen, Madrid,Edit, Síntesis, 1996.

Santesmases Mestre Miguel, Marketing: conceptos y estrategias, 4ta ed, España: Ediciones Pirámide S,A; 1999.

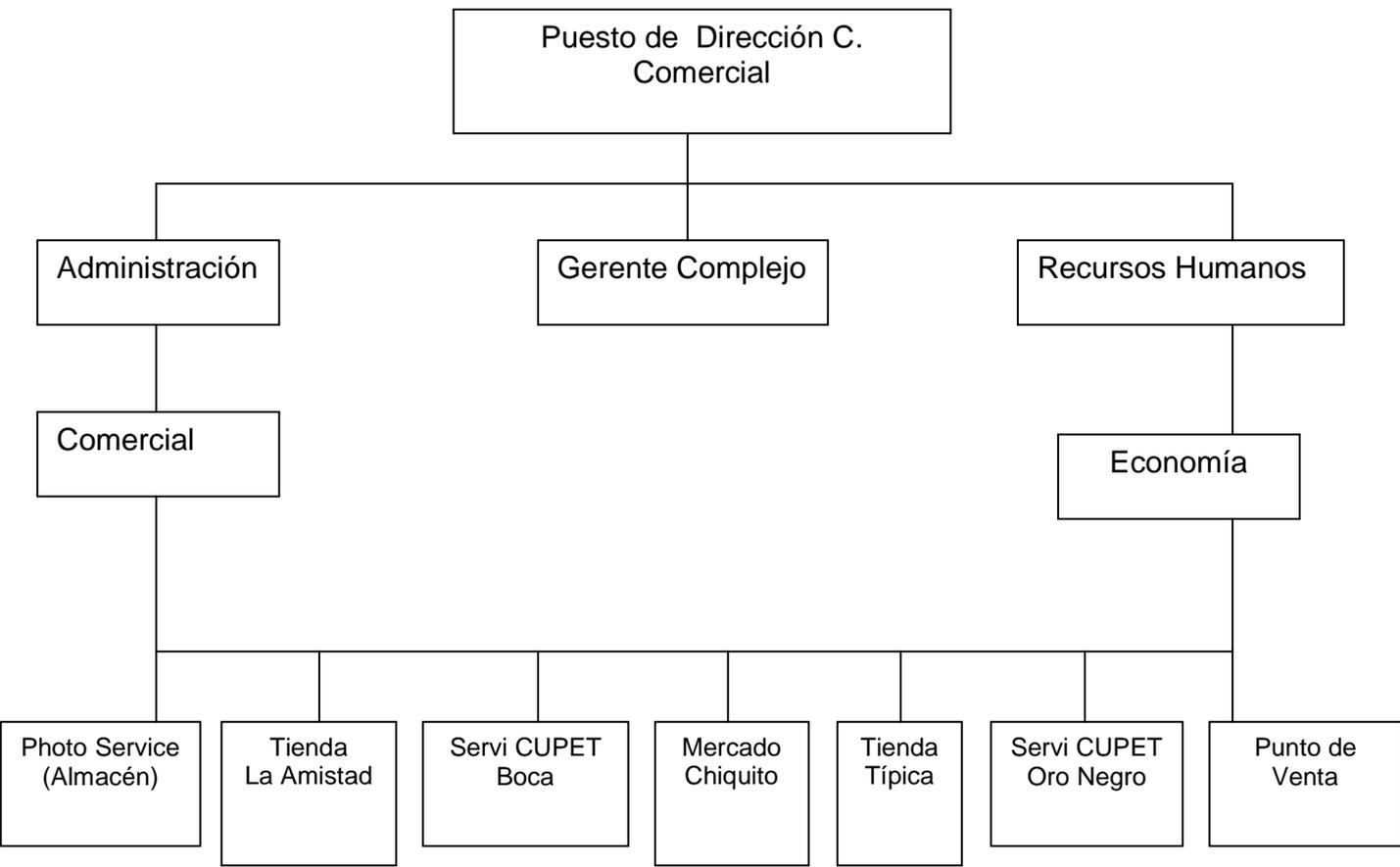
Stanton, W, J," Fundamentos de la Mercadotecnia", Novena Edición,Mc Graw Hill 1995.

Stapleton,J, Como Preparar un Plan de Marketing, Editorial Deusto,Bilbao, 1992.

UH, En <http://www.uh.cu>, 1999.

Thompson Iván " La Satisfacción del Cliente " Editorial Mc Graw Hill 1994.

**Anexo 1: Organigrama del complejo del CIMEX Trinidad**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 2. Encuesta a clientes imagen y sonidos**

**Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlos y poner a su alcance lo que usted necesita.**

Para cada línea de ofertas y atributos marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

**Preguntas:**

1. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos?

	CALIDAD				VARIEDAD				PRECIO LÍNEAS			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Cassettes de Videos	<input type="checkbox"/>											
Discos y cassettes para Grab	<input type="checkbox"/>											
Electrónica y sus accesorios	<input type="checkbox"/>											
Artículos de escritorio	<input type="checkbox"/>											
Bodeguita y perfumería	<input type="checkbox"/>											

2. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

ATRIBUTOS	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato y amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Como evalúa Nuestros Servicios Complementarios?

	E	B	R	M
Devoluciones y reintegración de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de comprobación de los equipos electrónicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de alquiler de películas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma general como evalúa el servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?

---

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_ Trabaja Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¡Muchas Gracias!

Fuente: Complejo CIMEX Trinidad.

### Anexo 3. Encuesta a clientes del cupet CIMEX

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas y atributo marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

Preguntas:

1. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos?

LÍNEAS	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Combustible	<input type="checkbox"/>											
Lubricantes	<input type="checkbox"/>											
Piezas y Accesorios	<input type="checkbox"/>											
Bodeguita	<input type="checkbox"/>											
Perfumería	<input type="checkbox"/>											

2. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

ATRIBUTOS	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato y amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Forma de Pago del combustible

3. ¿Como evalúa Nuestros Servicios Complementarios?

	E	B	R	M
Completamiento de Aire y Agua a su Auto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limpieza de Para Brisas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma general como evalúa el servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios? \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Trabaja Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¡Muchas Gracias!

**Anexo 4. Encuestas a clientes PHOTO SERVI**

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro servicio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlos y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

Preguntas:

1. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos?

Líneas	Calidad				Surtido o variedad				Precio			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Rollos Fotográficos												
Álbumes Fotográficos												
Marcos Fotográficos												
Baterías												
Accesorios Fotog.												

2. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

Atributos	E	B	R	M
Rapidez en el servicio				
Trato y amabilidad				
Porte y aspecto del personal				
Higiene y organización				
Ayuda del personal				

3. ¿Como evalúa Nuestros Servicios en cuánto a?:

	E	B	R	M
Presentación del Servicio				
Entrega de negativos				
Calidad de la impresión				
Calidad del negativo				
Profesionalidad del fotógrafo				

En nuestra Especialidad de Fotografía: ¿Qué Ud busca que no encuentra?

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Trabaja Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¡Muchas Gracias!

Fuente: Complejo CIMEX Trinidad.

**Anexo 5. Encuestas a clientes para las tiendas panamericanas**

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlos y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas y atributos marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

**Preguntas:**

**1. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos?**

LÍNEAS	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
	<input type="checkbox"/>											
Confecciones	<input type="checkbox"/>											
Peletería	<input type="checkbox"/>											
Bodeguita	<input type="checkbox"/>											
Ferretería y Electrónica	<input type="checkbox"/>											
Perfumería	<input type="checkbox"/>											

**2. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?**

ATRIBUTOS	E	B	R	M
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato y amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Como evalúa Nuestros Servicios Complementarios?**

	E	B	R	M
Devoluciones y reintegración de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de probador y espejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio de guarda bolsos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma general como evalúa el servicio recibido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?**

---

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Trabaja Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**¡Muchas Gracias!**

Fuente: Complejo CIMEX Trinidad

## Anexo 6. Encuestas a clientes de los rápido

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas y atributo marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

**Preguntas:**

1. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos?

LÍNEAS	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
Alimentos	<input type="checkbox"/>											
Bebidas	<input type="checkbox"/>											

2. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

ATRIBUTOS	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trato y amabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Porte y aspecto del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene y organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ayuda del personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿Como evalúa Nuestros Servicios Complementarios?

	E	B	R	M
Presentación de los Platos				
Confort del Salón	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones del Servicio Sanitario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma general como evalúa el servicio recibido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?

---

Edad: \_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_ Trabaja Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¡Muchas Gracias!

Fuente: Complejo CIMEX Trinidad.