

Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Filial Universitaria Municipal Fomento



Trabajo de Diploma

**Título: Plan de marketing para los productos
frutales de la CCS Mártires de la Familia
Vienes**

AUTORA: Morainy Rangel Mendoza

TUTORA: Lic. Anabel Cruz Lara

Curso 2010-2011

La Vida es Mejor con Sabor Natural
Fomento

A mi familia por su comprensión y paciencia

“...cada hombre se conoce y ejerce, y disfrutan todos de la abundancia que la Naturaleza puso para todos en el pueblo que fecundan con su trabajo y defienden con sus vidas.”

José Martí
Discurso “Nuestra América”, Selección de Textos.

Índice

Dedicatoria

Pensamiento

Resumen

Abstract

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Fundamentación Teórica	
1.1 Marketing, inicios de una nueva era para el cliente.	5
1.1.1 Marketing Como Filosofía y Técnica	7
1.1.2 El marketing y su evolución a través del tiempo.	8
1.2 De la planificación estratégica y marketing, una sociedad armónica.	11
1.2.1 El Proceso de Planificación de Marketing	14
1.3 En busca de la comercialización efectiva.	18
1.3.1 Filosofía marketing	18
1.3.2 Organización de la actividad comercial	20
1.3.3 Información adecuada de marketing	22
1.3.4 Orientación estratégica	23
1.4 El marketing en Cuba del mito a la realidad.	23
1.4.1 La agricultura en Cuba y su papel en el desarrollo económico social.	25
Capítulo 2. Procedimiento para la confección de un plan de marketing.	
2.1 ¿Cómo se estructura un plan de marketing?	27
2.2 Resumen Ejecutivo	28
2.3 Análisis de Situación Actual del Mercado	28
2.3.1 El Análisis Externo	28
2.3.1.1 Situación del Mercado	28
2.3.1.2 Situación del Producto	28
2.3.1.3 Situación Competitiva	32
2.3.1.4 Análisis de la Distribución	37
2.3.1.5 Situación del Macroentorno.	38
2.3.2 Análisis Interno.	39
2.4 Objetivos de Marketing	41
2.5 Estrategia de marketing	41
2.5.1 Estrategia de Posicionamiento	42
2.5.1.1 Diferenciación por el producto	44

2.5.1.2 Diferenciación por servicios	45
2.5.1.3 Diferenciación a través de las personas	45
2.5.1.4 Diferenciación a través de la imagen	45
2.5.2 Estrategias de Desarrollo	46
2.6 Programas de Acción	49
2.6.1 Plan de Contingencia.	49
2.7 Presupuestos	50
2.8 Controles	50
Capítulo 3: Plan de Marketing para los productos frutales.	53
3.1 Resumen Ejecutivo	53
3.2 Análisis de la Situación Actual del Mercado	54
3.2.1 Situación del producto	54
3.2.2 Situación competitiva	58
3.2.3 Situación de la distribución.	59
3.2.4 Situación del macroentorno	60
3.2.5 Diagnostico estratégico	61
3.3 Objetivos Financieros	64
3.4 Objetivos de marketing	65
3.5 Declaración de la Estrategias de Marketing	65
3.6 Programa de Acciones	66
3.7 Presupuesto	68
3.8 Control	69
3.9 Resultados parciales de la implementación del plan de marketing	70
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Bibliografía	74
Anexos	

Resumen

El propósito fundamental de este trabajo es el diseño e implementación del Plan de Marketing para la Cooperativa de Créditos y Servicios Mártires de la Familia Vienes, para ello se realiza en un primer momento el diseño de la investigación, donde se expone el problema científico, objetivo general y específicos, objeto de investigación, campo de acción, hipótesis, valor teórico, práctico y resultados esperados. Se confecciona a partir de un análisis bibliográfico el marco teórico o referencial sobre Plan Marketing y también se incluye el epígrafe en el que se exponen brevemente las políticas internas para el desarrollo del de esta investigación. Posteriormente se brinda una reseña de donde se implementará dicho plan y se propone el procedimiento para elaborarlo, además se explican cada una de las partes que lo conforman. Finalmente, el Plan de Marketing para la Cooperativa de Créditos y Servicios Mártires de la Familia Vienes es confeccionado y se brindan los controles sistemáticos que deben efectuarse para que éste funcione con la efectividad requerida. Se arribaron a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación y recomendaciones que de por sí muestran la importancia de este trabajo investigativo.

Abstract

The fundamental purpose of this work is the design and the implementation of a Marketing Plan to be given to Mártires de la Familia Vienes Credit and Serves Society (CCS), therefore the research design is carried out in the first instance, where it is exposed the scientific problem, general objective, specific goals, object of the investigation, ground of action, hypothesis, theoretical value, practical and expected result.

This is elaborated from a bibliographical analysis, theoretical and referential frame about the Marketing Plan includes also the epigraph relate to briefly the principal internal politics for the development of this investigation. Afterwards it is introduce Mártires de la Familia Vienes Credit and Serves Society (CCS) and it's presented the procedure to elaborate such a Plan explaining each of the parts that conform finally this plan. The Marketing Plan to the Mártires de la Familia Vienes Credit and Server Society is ready-made and the systematic controls are offered, they accomplished in order to work with the required effectiveness.

We get to the conclusions that corroborate the aims of investigation and recommendations which prove by themselves the importance of this thesis degree.

Introducción.

El uso eficiente de la tierra ha sido una problemática desde que el hombre comenzó a extraer de la naturaleza todas las riquezas que le proporcionaba. El desarrollo de las nuevas tecnologías y el avance de la ciencia y la técnica ha desempeñado un papel importante en el cambio de mentalidad de los hombres del campo.

En 1997 por la necesidad de frutas surge la idea de fomentar los viveros de frutales en el país creándose el primer vivero en la localidad de Rancho Recreo en Bejucal, La Habana. Esta iniciativa constituye la base de la fruticultura en el país.

En Cuba existen excelentes condiciones ecológicas para el cultivo de los frutales pero la falta de atención, la tecnología usada así como la no plantación que el cultivo demanda hacen que en la actualidad los rendimientos sean muy bajos trayendo como consecuencia que la producción este muy lejos de la demanda del pueblo. No obstante lo planteado anteriormente las producciones de frutales tienen grandes posibilidades de cubrir el año entero siendo estos altamente rentables pudiendo satisfacer la demanda interna y de la venta para el turismo.

En el país actualmente existen 28 CCS dedicadas fundamentalmente al cultivo de frutales, en la provincia espirituana contamos con una de estas, específicamente el 11 de septiembre del 2009 se funda en el municipio de Fomento la CCS Mártires de la Familia Vienes, se dedica principalmente a la producción y comercialización de frutales constituyendo esto su principal fuente de ingreso de ahí que tiene la necesidad de buscar una nueva forma de comercialización que le permita aumentar el impacto y la efectividad en el mercado cubano principalmente en la región central para así contribuir a la sustitución de importaciones en el país.

Actualmente la CCS tiene los siguientes inconvenientes a la hora de la comercialización:

- Existencia de un pobre sistema de comercialización que le permita tomar acuerdos y decisiones con respecto al mercado.
- No se ha realizado un análisis de estudios recientes de las actitudes y conductas de los clientes a la hora de realizar la compra.
- Los clientes no tienen conocimiento sobre la forma de cultivo natural que se realiza y el valor nutricional que aportan los productos.
- No existen estudios ni de la competencia ni del mercado en que opera.

Por lo tanto se plantea como **problema científico** de esta investigación. La inexistencia de un plan de marketing que impide la efectiva comercialización de los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes.

Se plantea como **hipótesis**: Es posible lograr la efectiva comercialización de los productos frutales a través la implementación de un plan de marketing.

El **objetivo general** de la investigación se define como sigue: Implementar el plan de marketing para los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes.

Este objetivo general puede ser desglosado en los **objetivos específicos** como sigue:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación que se enmarque fundamentalmente en los planes de marketing.
2. Analizar la situación existente en la comercialización de los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes.
3. Seleccionar un procedimiento para el diseño del plan de marketing.
4. Implementar el procedimiento que permitan validar la hipótesis de la investigación.

Se delimitó como **objeto de investigación**: la planificación estratégica de marketing.

Considerando como **campo de acción**: la planificación estratégica de marketing para los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes.

Métodos del nivel teórico

- **Análisis y síntesis**: Permitió el estudio y valoración de diferentes concepciones que sirvieron de marco de referencia al problema de la filosofía de marketing como herramienta efectiva para lograr obtener beneficios a partir de las satisfacciones del cliente.
- **Histórico y lógico**: Se utilizó para estudiar el origen y evolución de la planificación estratégica, su desarrollo histórico para descubrir los beneficios que brindan, conocer a los clientes y brindarles los productos que necesitan y desean según sus preferencias.

Métodos del nivel empírico

- **Análisis documental**: Permitió la revisión de los textos referentes a la planificación estratégica.
- **La observación científica**: Permitió en el proceso investigativo comprobar las relaciones existentes entre los productores y el cliente, al inicio y al final de la investigación, así como la efectividad de la variable independiente en la solución del problema planteado.
- **La encuesta**: Permitió constatar el conocimiento que poseen los clientes internos y externos de la aplicación de la filosofía del marketing.

Se determinó como **población**: Los clientes de la CCS Mártires de La Familia Vienes en la provincia de Sancti Spíritus y se determinó como **muestra** 8 cliente comerciales del

Municipio de Fomento. Esta fue seleccionada de forma intencional. Los clientes comerciales que la conforman son; 6 especialistas comerciales y 2 directivos considerados como los principales clientes de CCS, los que se llevan un volumen de producción mayor.

Variable independiente:

El **plan de marketing** que contribuirá a planificar acciones estratégicas para los productos frutales con el objetivo de incrementar los beneficios de los productores mediante la satisfacción de los clientes de la CCS.

Diversos autores han estudiado acerca de los planes de marketing, entre ellos, Chevalier y Fenwick el plan de marketing “es un documento escrito que permite recompensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica” (2006).

Variable dependiente:

La efectividad de la comercialización que no es más que incrementar los beneficios de los productores mediante la satisfacción de los clientes de la CCS.

Su valor teórico se evidencia en la posibilidad de construir el marco teórico o referencial de la investigación, derivado de un minucioso análisis bibliográfico sobre los Planes de marketing.

El **valor social**: Responde a una necesidad del país el desarrollo de la producción y comercialización de frutales. Pues actualmente está siguiendo una política de sustitución de importaciones sobre todo en la producción de productos en conserva para el consumo de la población y para el sector turístico.

El **valor económico** se relaciona con la comercialización efectiva de los productos frutales que sustituyen importaciones para la industria alimentaria y el ahorro que por este concepto tiene el país. Además actualmente la agricultura constituye la fuente de empleo más eficiente para el trabajador actual.

El **valor práctico**: se relaciona con el diseño de un plan de marketing para lograr mayor efectividad comercial en la CCS Mártires de la Familia Vienes.

El trabajo consta de tres capítulos.

En el capítulo 1 se realiza una revisión de las fuentes teóricas consultando criterios y conceptos referidos a los planes de marketing y la filosofía del marketing que constituyen los principales argumentos para lograr la satisfacción de los clientes.

En el segundo capítulo se realiza la caracterización de la Entidad y se fundamenta la herramienta para confeccionar el plan de marketing mediante el procedimiento elegido.

En el tercer capítulo se brinda el diseño del plan y los resultados obtenidos después de tres meses de implantado, lo que responde a los objetivos de la investigación.

También consta de: conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

Capítulo 1: Fundamentación teórica

El lenguaje empresarial en el siglo XX se fue nutriendo de una serie de términos provenientes en su mayoría de la cultura anglosajona y japonesa. Sin dudas uno de los más conocidos y utilizados es el de marketing, el cual al ser traducido literalmente al español significa mercadeando, pero se utiliza comúnmente la palabra inglesa o se traduce como mercadotecnia. Este término a lo largo de la segunda mitad de este siglo ha sido interpretado de disímiles maneras hasta llegar a ser parte imprescindible de la cultura empresarial contemporánea. En este capítulo ha sido necesario indagar sobre un conjunto de conceptos relacionados con marketing y la planificación estratégica, su evolución a través de los años hasta llegar al plan de marketing.

1.1 Marketing, inicios de una nueva era para el cliente.

El término “Marketing” empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios de este siglo, aunque con un significado distinto al actual. En dichas fechas comenzaron a impartirse en las universidades americanas cursos sobre esta nueva disciplina y, poco después, se publicaron los primeros libros. El término “Marketing” se ha consolidado en la actualidad tanto en Estados Unidos como en otros países, así en España, por ejemplo, donde las propuestas de traducirlo por “mercadotecnia”, “mercadología” o “mercadeo” (palabras de origen hispanoamericano) y más recientemente por “comercialización” (denominación oficial que recibe en las universidades españolas) no han tenido aceptación. La palabra “Marketing”, aunque no está admitida todavía en el Diccionario de la Lengua Española, es utilizada tanto en el campo académico como en el profesional, y tiene un amplio reconocimiento internacional, además, su utilización plantea actualmente menos problema semántico que cualquier otro término alternativo de los citados.

El marketing es una disciplina joven, con un desarrollo científico muy reciente, caracterizado por múltiples intentos de definición y de determinación de su naturaleza y alcance, lo que ha dado lugar lógicamente, a numerosas controversias académicas. Pero también en las empresas y en la sociedad, en general, aunque el marketing es algo de lo que cada día se oye hablar más, y se aplica en mayor medida, el desconocimiento sobre lo que verdaderamente es esta disciplina todavía resulta muy considerable. Muchas veces se confunde el marketing con la venta o la publicidad, cuando estos son sólo algunos de los instrumentos del marketing, pero no los únicos. Por otra parte, la universidad tampoco ha contribuido a desarrollar y a divulgar suficientemente los fundamentos de esta disciplina. El marketing hoy en día, ya no sólo se aplica en la empresa, en intercambios de tipo económico, bien sea de bienes o servicios sino también en actividades que no

tienen un fin de lucro (fundamentalmente servicios e incluso ideas) lo que ha dado lugar al denominado marketing de organizaciones no lucrativas, al marketing público y al marketing social. Pero, en cualquier caso se trata de que el intercambio sea beneficioso a las dos o más partes que lo llevan a cabo.

El marketing incluye una amplia serie de actividades que van desde el estudio de los posibles clientes hasta la fijación del precio o la promoción del producto o servicio. El marketing no es algo exclusivo de las grandes empresas. Las pequeñas empresas pueden desarrollar una labor de marketing adecuada a su tamaño que les reporte beneficios y ventajas de todo tipo.

A continuación se relacionan algunas definiciones de marketing según diferentes autores.

La American Marketing Association ha definido al Marketing de las siguientes maneras:

“Es la relación de actividades de producción o servicios que dirigen el flujo de bienes o servicios del productor al consumidor o usuario”. (1960)

“Es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización”. (1985)

“Marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y los objetivos de la organización”. (1990).

Uno de los clásicos del Marketing, Kotler, P. ha dado diferentes definiciones, entre las que se tiene: “Estudia específicamente cómo son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas las transacciones”. 1972

“Es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio”. 1980.

“El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros.”. [P. Kotler, (1992)]. Este concepto es uno de los más aceptados por los estudiosos de esta materia.

Según Stanton, (1969). “Es un sistema total de actividades de producción o servicios destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales”.

Por otra parte, W.J.Stanton y Charles Putrell, plantearon que “...el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos”. (1987)

Uno de los más importantes estudiosos del Marketing de España, Santesmases, M., ha dado la siguiente definición:

“Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”. (Santesmases, 1999)

Estas definiciones aunque de forma amplia y correcta en su papel y contenido, no explican suficientemente la importancia de las relaciones y en cierto sentido el enfoque al cliente. Una definición que incorpora el valor de las relaciones con los clientes sería la siguiente:

“El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación”. [J. Alet (1996)]. Por lo que se pone de manifiesto una vez más que el centro de la mercadotecnia es el cliente.

1.1.1 Marketing Como Filosofía y Técnica

El marketing es tanto una filosofía como una técnica: como filosofía es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el cliente como para la entidad. Como técnica, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda. El marketing no tiene un contenido homogéneo; se puede contemplar desde dos grandes perspectivas, el marketing como mentalidad y como actividad específica. Puede afirmarse que en una empresa existe mentalidad de marketing cuando bajo el criterio de que se trata de una acción destinada a satisfacer necesidades del consumidor, con beneficios para la empresa y que este criterio de actuación no es exclusivo al departamento de marketing sino que se extiende por todos los departamentos de la empresa.

En muchas empresas, marketing es una palabra que se emplea para describir las actividades que dentro de su organización tienen por objetivo mejorar su actuación comercial, un término colectivo con el que se abarcan funciones tales como el estudio de mercado, la venta, la publicidad, la promoción y las relaciones públicas, esta sin embargo es una visión limitada de marketing.

En el mejor de los casos, el marketing actúa como una fuerza compulsa dentro de la empresa, donde todos los empleados están motivados hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En la actualidad la filosofía del marketing está orientada hacia el cliente, Peter Drucker en uno de sus conocidos libros sobre dirección expresó: “Es el cliente quien determina lo que es una empresa, es el cliente, mediante su disposición a pagar una mercancía o un servicio quien convierte los recursos económicos en riquezas y las cosas en mercancías. Lo que la empresa cree producir no es de importancia primordial, no especialmente para el futuro de la empresa, ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que considera que tiene valor, es decisivo: determina lo que es la empresa, lo que produce y si prosperará. Lo que el cliente compra y considera que tiene valor nunca es un producto, es siempre utilidad, es decir lo que un producto o servicio hace para él. Debido a que su propósito es crear un cliente” P. Drucker (1985). En la cita se resume concisamente el concepto de marketing que puede constituir una revelación para muchos cuya preocupación por el producto se ha centrado en las mejoras del mercado

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

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

1.1.2 El marketing y su evolución a través del tiempo.

Lo que hoy se conoce como una filosofía de trabajo, no siempre fue así. Diversos autores, como Peter Drucker, Philip Kotler y otros, han señalado que han tenido que pasar seis generaciones de marketing para llegar a la interpretación actual de esta actividad. Dicho proceso evolutivo es el que aparecerá sucintamente a continuación.

Primera generación: Ocupa los años 50 y 60, y se caracteriza por la utilización contenida y relativamente “avergonzada” de la palabra marketing, mucho más como sinónimo de

algunas de sus herramientas desvirtuándose lo que efectivamente quiere decir como la función única y distintiva de las empresas.

Segunda generación: Abarca la década de los 70 y se origina casi de manera natural e inevitable, en el desarrollo y maduración de innumerables componentes, “sembrados” en la década anterior.

Tercera generación: Va hasta los primeros años de 1980 y su principal característica es el descubrimiento de la importancia del marketing en la empresa, como un todo presente en sus áreas.

Cuarta generación: se desarrolla durante la mayor parte de los 80, los ejecutivos se detienen a observar el mercado y a meditar sobre él, con lo cual realizaron algunos descubrimientos y el más importante de ellos es el reconocimiento de que en el mercado existe un valor de la empresa mucho más importante que los demás valores inherentes a ella. La imagen de la empresa constituye el mayor de sus activos.

Quinta generación: Conocida como Maximarketing y desarrollada a partir de 1986. Caracterizada por la utilización de nuevas tecnologías –sobre todo en los medios de comunicación y los ordenadores- lo cual posibilitó practicar un concepto de “mercadotecnia sin desperdicios” en el cual todos los esfuerzos, iniciativas e inversiones son susceptibles a ser evaluadas.

Sexta generación: Llamada “data marketing behavior” que ocupa la década de los 90 y donde su principal característica es tener una base de datos con una serie de estadísticas que permitan localizar al cliente en el momento preciso para que sea receptivo a los mensajes de la organización, lo cual es necesario por la aparición de un cliente contradictorio, con procedimientos y comportamientos inimaginables y por la necesidad de la fidelidad de la clientela al existir una competencia cada día más feroz.

La vinculación del marketing con un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos a las empresas, hace que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización como la importancia que se le conceda sean diferentes, en un proceso de adaptación continua al medio ambiente. Al ser los problemas que se plantean las empresas cambiantes en el tiempo, las respuestas que éstas ofrecen, y especialmente su organización, se adapta continuamente en un intento de ofrecer nuevas soluciones. Por ello si bien las funciones realizadas por el marketing no han cambiado, sí lo ha hecho la importancia de cada una de ellas e incluso la posibilidad de transferirlas hacia los restantes agentes económicos que intervienen en el proceso de producción, distribución y consumo. El marketing en su evaluación ha transitado por diferentes etapas, en cada una

de ellas predomina un enfoque diferente por el que las empresas realizan sus actividades de intercambio.¹ Pueden identificarse cuatro fases diferentes:

(1930) Orientación hacia la producción: Sucede en las primeras etapas de la industrialización y de la aparición de productos industriales. En esta etapa el marketing era pasivo, solo se limitaba a dar salida a los productos. Existía en el mercado una fuerte demanda insatisfecha por lo tanto para las empresas lo fundamental era obtener una mayor producción y así tendrían el mercado asegurado. El consumidor estaba dispuesto a pagar precios altos.

(1930-1950) Orientación hacia la distribución o venta. (Crecimiento económico): El desarrollo de nuevas tecnologías permitió a las empresas realizar mayores producciones con un menor costo, por lo tanto ya la oferta pudo satisfacer la demanda. Aparece una preocupación por conocer los deseos de los consumidores y desarrollar una estructura capaz de acercar los productos a estos.

(1955-1970) Orientación hacia el consumidor o mercado. (Etapa de abundancia): Los mercados crecen y se expanden, esto produce una saturación de bienes que provoca que el mercado sea competitivo. Se desarrollan las investigaciones de mercado para obtener información relevante sobre el producto y los competidores. Se adoptan modelos al gusto de los consumidores y se ofrecen condiciones de precios competitivos con otras marcas. Las decisiones comerciales tienen una importancia fundamental en las decisiones de las empresas.

(A partir de 1970) Orientación estratégica o marketing social. (Etapa de crisis): Las empresas deben adecuar sus capacidades de producción a la demanda y a buscar nuevos mercados o nuevos productos. Esto da lugar a un nuevo concepto de marketing estratégico, en el que las decisiones comerciales tienen un tratamiento preferencial en la dirección estratégica de la empresa, especialmente cuando se refiere a búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y tecnologías productivas. Aparece una mayor preocupación por la imagen de la empresa y se trata de insertar en la sociedad. Esto se conoce como responsabilidad social, actualmente las empresas se esfuerzan por crear productos que sean ecológicamente seguros.

Esta filosofía de orientación o enfoque hacia el marketing social que se comienza a desarrollar en esta última etapa se basa en tres consideraciones específicas: Satisfacción de los deseos de los consumidores, interés de la sociedad y beneficios para la empresa.

¹ Ignacio Cruz Roche. Fundamentos de Marketing. Versión digital.

1.2 De la planificación estratégica y marketing, una sociedad armónica.

La planeación estratégica (también conocida como planificación a largo plazo) fue tomando impulso durante los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta. Según Kotler², “se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación.”

El cambio en el entorno y funcionamiento empresarial, así como la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura empresarial. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización **pretende hacer** y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización **hace**. (Stoner, 1997).

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. *En la segunda perspectiva*, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aun cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

La estrategia adquiere sentido dentro de la planificación y dirección estratégicas. **Planificar es prever**. Es aproximarse al futuro. Es decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro. No se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra. La planificación estratégica ha sido definida por varios autores como:

¹Kotler. Philip, Marketing Management, Prentice Hall, Englewood Cliff, 1991

“Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.” **(Kotler, 1988).**

“Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa.” **(Menguzzato, 1995).**

“La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro”. **(Santasmases, 1999).** “La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo”

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación. **(Santasmases, 1999).**

El análisis de los conceptos anteriores nos da los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es **estratégico**, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante. El proceso es de **planeación**, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas.

Cada estrategia es susceptible a tener éxito cuando se dan las circunstancias determinadas, El marketing juega un papel crítico en el proceso de planificación estratégica de las empresas ya que es el directivo de marketing quien más debe contribuir en este proceso en la definición de la misión, análisis del entorno, competencia y situaciones del negocio entre otras.

Para comprender la planificación estratégica debemos recordar la estructuración de las empresas modernas. Las corporaciones más importantes tienen cuatro niveles de organización: el nivel corporativo, el nivel de división, el nivel de área de negocio y el nivel de producto.³

Los directores del nivel corporativo son los responsables del plan estratégico corporativo que debe guiar a toda la empresa hacia el futuro rentable, el plan estratégico corporativo toma decisiones sobre la cantidad de recursos que hay que destinar a cada división, así como qué nuevas áreas de negocios emprender. Cada división establece un plan de división que define el destino de los recursos para cada una de las áreas de negocio. A su vez cada área de negocio desarrolla un plan estratégico del área de negocio, en función de conseguir un futuro rentable para la misma. Finalmente, cada nivel de producto dentro de una unidad estratégica desarrolla un plan de marketing para alcanzar los objetivos en su área producto- mercado. Posteriormente, se lleva a cabo en los distintos niveles de la organización, se controlan, se valoran los resultados y se toman acciones correctivas en su caso.

Muchas de las más populares herramientas de la planificación estratégica proporcionan claros esquemas mentales, mediante los que los directivos pueden pensar sobre cuestiones y retos a los que se enfrentan en el nivel de estrategia de la empresa. La visión con la utilización de estas herramientas era a menudo poderosa y podía desembocar en el desarrollo de una estrategia cuya siguiente aplicación podía afectar a muchas compañías y a las vidas de sus empleados.

Las herramientas no dicen verdaderamente a los directivos cómo hacer nada. Esto, por supuesto no implica que no sean poderosas herramientas de dirección. Simplemente, no siempre son herramientas que los directivos pueden utilizar bien a lo largo y ancho de la organización.

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

Ambos sistemas son herramientas poderosas para desarrollar acciones planificadas a largo plazo en la sala de reuniones de la dirección. Gran parte de su poder como

³Philip Kotler.

herramientas de comunicación descansa en su sencillez y facilidad de aplicación. Una matriz dos por dos vale por mil palabras. El problema es que mil palabras no dicen mucho sobre cómo hacer algo.

1.2.1 El Proceso de Planificación de Marketing

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 ésta a un conocimiento mucho más exhaustivo de la propia realidad de la empresa, de sus potencialidades y debilidades, de sus competidores, de su entorno y de sus clientes. Para desarrollar sus responsabilidades, los ejecutivos de marketing llevan a cabo un proceso de marketing que Kotler define de la siguiente forma:

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

Según Abell y J.S Hammond se puede definir “la planificación del marketing como el proceso continuo de estableciendo de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y asignación entre las diferentes variables del marketing”.⁴

Esta es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la empresa. Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de dirección de la organización, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o a nivel de producto.

A nivel global o corporativo la planificación se centra en el estudio de los fines, y de los objetivos de la entidad mientras a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de información necesaria para todo el proceso. De esta forma, la dirección de la empresa decidirá los productos y mercados en los que va a operar y las decisiones de invertir o reducir la participación en cada uno de ellos. Mientras tanto a nivel funcional será la división de marketing la que aporte los análisis sobre los mercados y la competencia, elabore las estrategias y los planes necesarios para obtener los objetivos fijados.

En resumen el plan de marketing es uno de los componentes más importantes de la estrategia de marketing pero ¿cómo es un plan de marketing?

⁴Definición basada en Abell, D y Hammond, J.S., Strategy markets planning, Prentice Hall, New Jersey, 1979.

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

El plan de marketing debe convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una empresa empresarial. 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. Reafirmando que las empresas con grandes habilidades pueden lanzarnos a una era de crecimiento económico y mayores estándares de calidad de vida.

Según Kotler (2004), los planes de marketing tienen varias secciones, dependiendo del nivel de detalle que la alta dirección quiera para sus ejecutivos. La mayoría parte de los planes de marketing, en especial los planes para productos y marcas tendrán las siguientes secciones: resumen ejecutivo, valoración de la situación del mercado, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos estratégicos del marketing, programas, declaración de beneficios y pérdidas esperadas y control.

Fernando Muñoz (2006), 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”

Mientras que para Chevalier y Fenwick el plan de marketing “es un documento escrito que permite recompensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica” (2007).

Miguel Ángel Aguirre plantea que “un plan de marketing se concibe para aumentar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen los cambios producidos, y que desde el inicio de su confección se sabe que deberá ser revisado periódicamente. El plan de marketing **es una herramienta de gestión** por la que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que **el plan de marketing forma parte de la planificación**

estratégica de una compañía. Además, no podemos olvidar que **no debe ser una actividad aislada**, sino, por el contrario debe estar perfectamente unida al resto de departamentos de la empresa (Finanzas, producción, calidad, personal etc...)” (2009).

Todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. “Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbrando continuamente a la acción” (Peter F. Drucker, 2009). 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.

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

Las características de un plan de marketing formalmente correcto han de ser:

- a) Debe nacer de un proceso de decisión correcto: nadie puede designar objetivos de modo racional en una situación que desconoce. Nadie puede intentar cambiar un comportamiento del que desconoce las relaciones de causa y efecto. En definitiva, nadie puede pretender elaborar un plan sin un análisis previo, ordenado, completo y científico y sin haber llegado a un diagnóstico.
- b) Existirá una completa estructura de responsabilidades: la marcha del proceso se realiza a través de toda la organización, siendo las líneas de su estructura y responsabilidades una flecha ascendente.
- c) Debe derivar del contraste de la realidad con la estrategia: la planificación contiene inmersa una esencia a la que no siempre se le presta la atención suficiente: el análisis de prioridades. No sólo es preciso decir cuáles son los objetivos, sino también cuáles son los más importantes. La capacidad de analizar y decidir sobre prioridades es la condición base de la planificación.
- d) Vinculado al tiempo: conviene descubrir los objetivos dentro del tiempo. Hay que hacerlo mientras hay plazo para expresarlos adecuadamente, definir la acción conducente a ellos y aplicar los recursos a esta acción.

El Plan de Marketing es la herramienta más eficaz para aumentar las ventas. Consiste en definir qué y cómo se ha de vender y en qué cantidades; a cuales precios y a quienes se

les venderá; donde y cuando se les venderá; a través de cuales canales o circuitos de distribución y contando con limitados medios de apoyo, asignar a las personas responsables la autoridad necesaria para cumplir estos objetivos y alcanzar un beneficio determinado; es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una empresa en el campo del marketing para un periodo de tiempo determinado. Representa una guía de navegación que permite responder a las dos últimas grandes preguntas: ¿Cómo lo vamos a hacer?, y ¿Cómo saber que lo estamos haciendo bien? Normalmente, un buen Plan de Marketing lleva incorporados la Auditoría de Marketing o Marketing Audit; el Marketing Estratégico y el Marketing Mix

De acuerdo con las consultas bibliográficas realizadas podemos resumir que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales:

1. Es un documento escrito(formal)
2. Tiene un contenido sistematizado y estructurado
3. Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.
4. Debe detallar acciones específicas de marketing
5. Está dirigido a obtener unos objetivos específicos
6. Es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica
7. Es un elemento de gestión, un documento de trabajo.

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

- Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la 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 condicionaran el futuro de la empresa al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

Se puede decir entonces que el plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de los objetivos propuestos, será preciso

establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

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

1.3 En busca de la comercialización efectiva

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

La efectividad de la comercialización de una compañía o división se refleja por el grado en el que posee cuatro atributos principales característicos a la orientación del marketing:

- Filosofía de marketing
- Organización de la actividad comercial
- Información adecuada de marketing
- Orientación estratégica

1.3.1 Filosofía de marketing

Tiene sus orígenes en aquella lejana etapa de la humanidad en la que el hombre comienza a realizar intercambios para incrementar su bienestar.

Desde este momento, y al igual que ocurre con la mayoría de las ideas, ha ido evolucionando con el paso del tiempo, configurándose en la actualidad como "un conjunto de actividades humanas, que, a través de los intercambios originados por el deseo de incrementar el bienestar o beneficio de las personas, permite obtener una mayor

satisfacción del consumidor". En la mayoría de los textos clásicos de marketing⁵ se habla de la "filosofías de la administración de mercadotecnia", filosofía en el sentido de qué era lo más importante para los responsables de dirigir una organización.

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

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

- **Definición del mercado:** Ninguna compañía puede operar en todos los mercados y satisfacer todas las necesidades. Incluso tampoco puede hacer un buen trabajo en un mercado demasiado extenso. Las empresas tienen que definir su público objetivo cuidadosamente, estas aciertan cuando preparan un programa específico de marketing para cada público objetivo. (Kotler, 1996)
- **Orientación al cliente:** Una compañía puede haber definido su mercado cuidadosamente, sin embargo, fallar en su orientación al consumidor. La orientación al cliente requiere que la empresa defina las necesidades del cliente desde el punto de vista de este último y no desde el punto de vista de la empresa. Cada producto presenta múltiples aspectos que la dirección no puede conocer sin investigar al consumidor potencial. El objetivo, después de todo, es vender a través de la satisfacción de las necesidades del cliente. (Kotler, 2006).
- **Coordinación de marketing:** Significa dos cosas. En primer lugar, que las distintas funciones de marketing (ventas, publicidad, gestión de productos, e investigación de marketing) deben estar coordinadas entre ellas. Estas funciones de marketing deben coordinarse desde el punto de vista del consumidor. En segundo lugar, el departamento de marketing debe coordinarse con el resto de los departamentos y no funcionará nunca bien si se le considera meramente como un departamento

⁵Ver ejemplo: Mercadotecnia de Philip Kotler y Gary Armstrong, Sexta Edición, Prentice may Hispanoamérica, S.S. México, 1996. O bien Fundamentos de Marketing de Stanton, Etzel y Walker, Décima Edición, Mc Graw-Hill, 1996.

aislado; solo lo hará adecuadamente cuando todos los empleados sean sensibles al efecto que sus actuaciones tienen en la satisfacción de los clientes. (Kotler, 1996).

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

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

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

1.3.2 Organización de la actividad comercial

La organización de la actividad de comercial ha respondido también a los cambios antes señalados en el concepto y tareas de marketing originándose diferentes modelos de organización que fueron teniendo su auge en momentos sucesivos. Así, mientras que en las primeras etapas del marketing predominaron los modelos organizativos funcionales, posteriormente se fueron imponiendo las organizaciones con directores de producto (product-manager), para concluir en unas organizaciones orientadas hacia los mercados

con estructuras divisionalizadas o matriciales que recogen las peculiaridades de cada mercado.

Sin embargo, esta secesión temporal no quiere decir que exista una superioridad de un modelo organizativo sobre otros. Las investigaciones realizadas en la organización de empresas demuestran que algunas estructuras funcionan en un medio ambiente determinado y otras no, por lo que no se pueden establecer unos principios universales de organización, ya que su eficiencia depende tanto del entorno o medio ambiente a que se enfrentan como de la tecnología de producción empleada.⁶ La teoría contingente de la organización establece que la por organizaciones caracterizadas por un nivel de diferenciación alta son más adecuadas para enfrentarse a entornos complejos, mientras que en los entornos simples se actúa mejor con organizaciones poco diferenciadas.

- Organización funcional: Constituye el modelo organizativo más simple, ya que una única persona organiza las diferentes tareas que componen la actividad comercial. Es el esquema organizativo más adecuado para empresas de tamaño mediano y que se mueven en entornos simples, es decir en mercados con un único producto o con varios productos que se dirigen a un único mercado. La integración se establece mediante organismos jerárquicos de autoridad convencional.
- Organización descentralizada: Un entorno más complejo por la adición de nuevos productos, mercados o geografía. La descentralización permite que cada división disponga de todos los recursos funcionales necesarios para resolver los problemas específicos que se plantean, logrando una especialización en los productos o mercados que le conciernen. En cierto modo, la descentralización es una consecuencia del crecimiento de la empresa, especialmente si este crecimiento se produce hacia nuevos productos o nuevos mercados. Sin embargo, este aspecto tiene procesos negativos, como el incremento del coste a consecuencia de la duplicación de estructuras funcionales y en especial de la posibilidad de que dichas estructuras no estén utilizadas a plena capacidad. Otro problema adicional es la dificultad de coordinar y e integrar las actividades de las unidades funcionales, como forma, de que no se duplique los esfuerzos.
- Organización mediante director y producto: Cuando la complejidad del entorno se incrementar y se experimenta una necesidad de mayor coordinación y especialización, pero a la vez se precisa una estructura centralizada, es solución

⁶ Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W., Organization and environment: Managing differentiation and integration, Irwin. Homewood, 1967.

muy extendida acudir a la organización mediante directores de producto. Las ventajas organizativas de este modelo se basan en la mayor coordinación en lo referente a la acción comercial respecto a un producto concreto, la mayor capacidad de reacción subsiguiente frente a las modificaciones del entorno, y la posibilidad de captar nuevas oportunidades comerciales en los mercados. Sin embargo, esta estructura plantea problemas organizativos dada las características del puesto, además supone un coste adicional.

- Organización matricial: Se recomienda la organización matricial en empresas que se enfrentan a entornos impredecibles interconectados. Consiste en una estructura matricial que se caracteriza porque cada puesto tiene una doble dependencia al mismo nivel jerárquico. El problema básico que plantea, además de los elevados costes, es la vulneración del principio de la unidad de mando, y los problemas que se pueden derivar de una doble dependencia. Sin embargo, resulta adecuada para empresas que se muevan en ambientes tecnológicos muy cambiantes y en mercados diferentes.

1.3.3 Información adecuada de marketing.

El éxito de un programa de marketing depende fundamentalmente de la información que se tiene sobre el mercado y los productos y servicios de la competencia, así como de la comprensión de la forma en que responden los clientes potenciales a cada aspecto de la mezcla del marketing.

Para estar al tanto de los cambios que suceden en el mercado que puedan influir en la comercialización de sus productos, la empresa necesita de un sistema integrado de información de marketing. “El sistema de información de marketing es una estructura permanente integrada por personas, equipos y procedimientos cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información oportuna y confiable que servirá a la toma de decisiones de marketing”. (Kotler, 2006)

El resultado de las investigaciones de marketing debe comunicarse a todos aquellos que tienen alguna responsabilidad con respecto al producto. Si los investigadores no comunican a todos los interesados de la empresa que son responsables del producto se estarán creando las condiciones para que surjan problemas. Por ejemplo: si el producto se va a fabricar con un material cuya existencia es insuficiente y el investigador no le comunica al gerente de planeación de los materiales requeridos es probable que se desperdicie mucho dinero y esfuerzos antes de tomar la decisión de abandonar el proyecto. Por consiguiente el sistema de investigación debe estar constituido por un

conjunto de personas, equipos y procedimientos con el objetivo de recoger, clasificar, analizar, interpretar y distribuir a tiempo la información demandada por los especialistas del marketing.

1.3.4 Orientación estratégica.

Las empresas deben adecuar sus capacidades de producción a la demanda y a buscar nuevos mercados o nuevos productos. Esto da lugar a un nuevo concepto de marketing estratégico, aparece una mayor preocupación por la imagen de la empresa y se trata de insertar en la sociedad. Esto se conoce como responsabilidad social, actualmente las empresas se esfuerzan por crear productos que sean ecológicamente seguros.

Esta filosofía de orientación o enfoque hacia el marketing social que se comienza a desarrollar en esta última etapa se basa en tres consideraciones específicas: Satisfacción de los deseos de los consumidores, interés de la sociedad y beneficios para la empresa.⁷

Inicialmente las empresas basaban sus decisiones en el cálculo de los beneficios a corto plazo, posteriormente se dan cuenta de la importancia de satisfacer los deseos de los consumidores a corto plazo, actualmente la mayoría de las empresas entienden la importancia de considerar también el interés de la sociedad en la toma de sus decisiones.⁸

1.4 El marketing en Cuba.

Antes de la década de los 90, la utilización del marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de nuestras ofertas mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba cuando señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la Política Económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de:

- El logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y en el acceso a los mercados de capital e inversiones,

⁷Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Dirección de Marketing. - (La Habana): EMPES, 2006.

⁸CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Folleto de Marketing / MINED. - (La Habana).

- La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones,
- La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para nuestras exportaciones,
- La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

Por su parte, en marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de Perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, Raúl Castro, reconoció la Mercadotecnia, como una de las herramientas para estudiar posibles nuevos mercados, y el logro de la eficacia y la competitividad necesarias para nuestras producciones en calidad, precios y oportunidad.

No es casual entonces que en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, aprobadas en agosto de 1998, se incluya la Mercadotecnia como un subsistema empresarial cuyo objetivo es “organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes” y que se precise su alcance cuando se declara allí que “La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo”.

Si bien es cierto que en muchas economías de países capitalistas, el marketing se emplea, y no sin éxito, para promover el consumismo, no deja de ser cierto también que no es posible hoy día lograr el éxito en el mercado sin utilizar el marketing como enfoque empresarial. De lo que se trata es de emplearlo con ética para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

Muchos sectores en el país han acogido el marketing con muy buen agrado. Uno de ellos ha sido el sector turístico que se ha beneficiado tremendamente de los estudios de mercado y de las estrategias de marketing, que hablando en buen cubano, es lo le ha permitido poner los pies en la tierra y satisfacer de mejor modo a sus clientes.

Debido a esto y las nuevas políticas del país para fomentar las producciones nacionales, el sector de la agricultura ha planeado nuevas metas para los años venideros.

1.4.1 La agricultura en Cuba y su papel en el desarrollo económico social.

Al Triunfo de la Revolución los campesinos estaban agrupados en la Asociación de Colonos, a la cual solo pertenecían los productores de la caña de azúcar. Como Cuba es un país agrícola y una de las tendencias que quería eliminar la Revolución era el monocultivo y buscar una diversificación entre las producciones para el mercado nacional y el internacional para ello en 1961 funda la Asociación Nacional de Agricultores Pequeños ANAP y así todos los agricultores tendrían los mismo beneficios para producir y vender y además una organización que los representara.

Antes del X Congreso solo existían 28 CCS dedicadas al cultivo y la comercialización de productos frutales. Pero debido a la necesidad que tiene el país de sustituir las importaciones y abastecer el mercado nacional con los productos nacionales decide según el acuerdo # 5 del Congreso fundar 72 CCS más que apoyarán las acciones del cultivo y comercialización de productos frutales para el mercado nacional.

¿Pero cómo lograr que los clientes identifiquen los productos agrícolas nacionales como superiores a los que se estaban importando?

La ANAP no es ajena a este movimiento de producir productos que realmente necesite la población y diversas esferas del país para lograr un mayor crecimiento económico y satisfacer la demanda de productos sanos. Pero producir y producir sin tener en cuenta lo que realmente desean los clientes no es rentable. Debido a esto trazo una estrategia de marketing para todas las CCS Frutales con el objetivo de llevar a cabo una comercialización efectiva pero es objetivo de cada una de ellas moldear esta estrategia a su mercado y al lugar donde se encuentran de forma tal que ésta logre una representatividad de dichos productos y además incremente las ventas mediante la satisfacción del cliente.

1.5 Conclusiones del marco teórico.

Teniendo en cuenta el problema de investigación se realizó la revisión de las principales fuentes bibliográficas que trajeron consigo la creación del marco teórico referencial de la investigación.

Esta revisión permitió al investigador entender la relación existente entre el marketing y la planificación estratégica, así como, su importancia para el desarrollo de la empresa cubana actual. La fundamentación teórica proporcionó al autor de esta investigación seleccionar un procedimiento de fácil comprensión para los ejecutivos a los que se

presentaría y de factible aplicación en el marco económico social en el que se pretende implementar.

Capítulo 2: Procedimiento para la confección de un 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 competidores, etc., confeccionarlo para un periodo mayor no tendría ninguna aplicación práctica en la mayoría de los casos. Como vemos, la necesidad de planificar las diferentes estrategias hacia los diferentes mercados, tiene un rol protagónico ante las dificultades actuales que atraviesan la mayoría de las empresas productoras.

Debido a lo anterior expuesto el autor de esta investigación se propuso diseñar un plan de marketing para la Cooperativa de Créditos y Servicios “Mártires de la Familia Vienes”. A continuación se realizará una breve reseña histórica de la CCS Mártires de la Familia Vienes. Y se expondrá la metodología escogida y su explicación para una mejor comprensión de la misma.

La **Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida “Mártires de la Familia Vienes”** quedó constituida el 11 de septiembre de 2009.

Su nombre se debe a los hermanos Vienes que siendo muy jóvenes fueron vilmente asesinados por miembros de una banda de bandidos del Escambray. Debido a este hecho repugnante estos jóvenes fueron considerados mártires de la revolución, esto demuestra las continuas luchas de un pueblo de afianzar sus conquistas y recordar a los caídos.

Tiene Domicilio legal en calle Martí No. 70, Fomento, Sancti Spiritus. El objeto social autorizado por Resolución 770/2009 de 7 de diciembre de 2009 de Ulises Rosales del Toro, Ministro de la Agricultura. Que se transcribe literalmente dentro de las acciones autorizadas a realizar en el mismo en los ordinales correspondientes:

- Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional posturas de frutales, forestales y de flores según las cifras directivas en volumen y surtidos y los destinos definidos en el plan, así como comercializar sus excedentes con la Empresa Productora y Comercializadora de Frutas Selectas, con la empresa que los atiende, con otras entidades estatales y cooperativas del territorio y de otras provincias según las regulaciones establecidas por el MINAG y de forma mayorista y minorista en el Mercado Agropecuario Estatal, así como en el Mercado Agropecuarios de Oferta y Demanda una vez cumplido el plan contratado.

2.1 ¿Cómo se estructura un plan de marketing?

Varios autores en bibliografías consultadas proponen diversos procedimientos para la confección del plan de marketing, sin embargo, para esta investigación el autor decidió seguir el propuesto por Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing en el año 1991.

Un plan de marketing debería contener las siguientes secciones principales:

- Resumen Ejecutivo
- Análisis de la Situación Actual del Mercado
- Objetivos de marketing
- Declaración de la Estrategias de Marketing
- Programa de acciones
- Presupuesto
- Control

Cada uno de estas secciones será explicada a continuación.

2.2 Resumen Ejecutivo

El plan de marketing debería comenzar con un breve resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollarán dentro del cuerpo del plan. El resumen permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero deberá ir seguido de un índice de contenido.

2.3 Análisis de Situación Actual del Mercado

La segunda sección del plan es el análisis de situación actual del mercado compuesta por el análisis externo y el análisis interno que sirven para sentar las bases y fundamentos de lo que serán las acciones de todo tipo que emprenderán en el próximo año y estarán reflejadas en el Plan de Marketing.

2.3.1 El Análisis Externo

El análisis externo se centra sobre los factores externos de la organización que pueden ser relevantes para el desarrollo de las posibles estrategias. No debe ser un mero análisis descriptivo de todos los posibles factores externos, lo que convertiría este estudio en una fase larga y costosa, sino que debe dirigirse a detectar las amenazas y oportunidades que el entorno brinda a la empresa.

2.3.1.1 Situación del Mercado

Una de las tareas primordiales con que se enfrenta la dirección de marketing de las empresas es analizar las oportunidades a largo plazo de su mercado.

El concepto de mercado no se refiere a un lugar específico donde se compran o venden productos y servicios. La definición de mercado abarca a todas las personas con

necesidades y deseos insatisfechos y con dinero para gastar. Un mercado consiste en un grupo actual y potencial de compradores de una oferta existente en el mismo. Su tamaño depende de cuantas personas tengan interés, renta y acceso a la oferta. Los responsables de marketing como distinguir entre un mercado potencial, mercado disponible, cualificado, atendido y penetrado.

Este mercado puede ser:

- Real: Compradores que tienen a su favor la necesidad, deseo, poder adquisitivo y el conocimiento de la marca y calidad del producto que desea.
- Potencial: Compradores con necesidades, deseos y poder adquisitivo pero sin el conocimiento del producto que necesitan.

Este último mercado brinda a las empresas grandes posibilidades de obtener utilidades, es decir representa para la empresa una oportunidad de mercado donde podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas.

Para identificar y valorar sus oportunidades la empresa necesita construir un sistema de información a través de la investigación de marketing y además conocer los aspectos más importantes del entorno donde va a desarrollar su estrategia.

El análisis de los consumidores tiene por objeto identificar segmentos del mercado en los que las motivaciones y necesidades de los clientes supongan una oportunidad para la empresa, bien sea con los productos existentes, con modificaciones, o con nuevos productos.

Comprender el comportamiento de compra del público objetivo es una tarea esencial para los gestores de marketing dimidos por el concepto de marketing. Cualquier empresa interesada en satisfacer las necesidades de los consumidores debe comprender lo que los motiva a comprar un producto y rechazar otro. Hay muchos factores que afectan el comportamiento del consumidor que se inicia cuando las necesidades crean tensiones en el individuo.

Las personas por lo general son selectivas y eligen entre marcas, anuncios y productos expuestos. La elección final depende de 4 factores fundamentales: culturales (cultura, subcultura y clase social), sociales (grupos de preferencia, familia, roles y estatus), personales (edad y fase del ciclo de vida, ocupación, estilo de vida, personalidad y auto concepto), psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes), todos ellos claves para investigar y servir a los compradores más eficazmente. Por tanto, necesita cómo medir y predecir el atractivo de cada mercado. Esto requiere estimar el tamaño del mercado su crecimiento y rentabilidad.

Las mediciones y predicciones del mercado se convierten en elementos claves para decidir en qué mercados y con qué productos entrar. La práctica moderna del marketing requiere de dividir el mercado en segmentos, valorarlos y seleccionar aquellos que se puedan atender en las mejores condiciones. La segmentación del mercado es el acto de dividir el mercado en diferentes grupos de consumidores que podrían merecer productos o combinaciones de marketing diferentes.

El especialista en marketing analiza diferentes variables de segmentación para ver cuál revela las mejores oportunidades, describiendo a continuación un perfil de cada uno de los segmentos identificados. Las variables de segmentación son:

- **Geográficas:** Divide al mercado en zonas geográficas (países, estados, ciudades, regiones). También tiene en cuenta el clima (tropical, seco, polar o mezcla de ellos), la zona (urbana, rural, suburbana), tamaño de la población (# de habitantes). Las empresas pueden desarrollar sus ventas en una o varias zonas geográficas, teniendo siempre presente que para cada área deben crear una estrategia de marketing específicas.
- **Demográficas:** Consiste en dividir el mercado teniendo en cuenta la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, la renta, la ocupación, la educación, la religión y la nacionalidad. Las variables demográficas son muy importantes para definir un segmento de mercado y son las más fáciles de medir, ya que los deseos, necesidades y preferencias de los consumidores están muy ligados a ellas.
- **Psicológicas** Se divide al consumidor según su clase social. Estilo de vida, personalidad.
 - **Clase social:** La clase social puede ser alta, media o baja en dependencia del nivel cultural y los ingresos que recibe cada individuo. Cada clase social tiene preferencias diferentes en cuanto a vestimenta, mobiliario del hogar, recreación, hábitos, etc.
 - **Estilo de vida:** Las personas tienen gustos diferentes en dependencia de su forma de vivir, pueden ser: conservadores, de mentalidad abierta, extremistas, preocupados por la salud y aspecto personal, seguidores de la moda, etc.
 - **Personalidad:** Son las características individuales de cada persona que están muy ligadas a su educación y estilo de vida. Las personas pueden ser ambiciosas, autoritarias, compulsivas, con autocontrol, independientes, sociables, etc.
- **De Comportamiento:** Se divide al consumidor por:

- Ocasión de compra: Puede ser normal (compras diarias) o especial (compras por días especiales, en ocasiones en estos días se hacen rebajas a los productos para obtener mayores cantidades de ventas).
- Beneficios esperados: Una forma de segmentar el mercado por comportamiento es atendiendo al beneficio que espera el cliente del producto que adquiere (calidad, durabilidad, precios bajos, imagen de sí mismo, protección a la salud).
- Categorías de usuarios: El mercado se puede segmentar en nuevos usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios por primera vez y usuarios regulares de un producto. Las empresas tratan de convertir a los usuarios potenciales en usuarios regulares de sus productos.
- Nivel de lealtad: Los consumidores pueden ser agrupados en segmentos según su lealtad ha determinado producto o marca. Existen ciertas condiciones que pueden hacer cambiar la lealtad del consumidor, estas pueden ser: bajos precios de otras marcas, ofertas especiales, falta de disponibilidad del producto o marca que se busca, subida de precios del mismo.
- Nivel de inclinación a la compra: Los consumidores pueden encontrarse en diferentes momentos de inclinación a la compra. Pueden desconocer la existencia del producto, o conocerla, algunos están informados sobre el producto, otros interesados en adquirirlo, otros deseosos de comprarlo y algunas personas compran el producto.
- Actitud ante el producto: El comprador puede ser clasificado por la disposición que muestre hacia el producto

La efectividad del análisis de segmentación de mercado depende de que cada uno de ellos sea medible, rentable, accesible, accionable. Posteriormente, la empresa tiene que seleccionar el mejor segmento (s). Para ello debe valorar el beneficio potencial de cada segmento que es una función de su trabajo y crecimiento, de su atractivo estructural y de los objetivos y recursos de la compañía.

Para seleccionar uno o varios segmentos del mercado las organizaciones deben tener en cuenta tres factores fundamentales:

- Marketing mix indiferenciado: Se desarrolla un producto destinado a todos los consumidores ignorando las diferencias entre los distintos segmentos. Este producto se diseña de forma que sea aceptado por el mayor número posible de compradores. Muchos especialistas piensan que esta estrategia no es la mejor, ya que, la mayoría

de los grupos existentes en los mercados se diferencian y no desean consumir lo mismo.

- **Marketing mix diferenciado:** La organización opera en diferentes segmentos del mercado y desarrolla un programa específico para cada segmento. Esta estrategia crea mayor cantidad de ventas que la anterior, aunque también se incrementan los costos ya que hay mayor variedad de productos. Los costos que pueden incrementarse son costo de producción, costo de inventario y costos administrativos.
- **Concentración de marketing:** La organización selecciona un segmento del mercado en el que puede disfrutar de ventajas o que no presenta competencia y ofrezca grandes posibilidades de expansión, esta estrategia permite a las organizaciones que la adoptan una preferencia especial en el mercado ya que se especializan en las necesidades y gustos del segmento seleccionado. Pero también implica grandes riesgos, si el segmento cambia o un competidor decide entrar en el mismo las ganancias de la institución pueden ser seriamente afectadas. Por esto la mayoría de las organizaciones prefieren desarrollar sus productos para varios segmentos del mercado.

Finalmente, la institución debe decidir cuánto segmentos atender.

2.3.1.2 Situación del Producto

El producto es el elemento más importante del Marketing Mix. Se define como todo aquello que puede ser apreciado, adquirido, utilizado y consumido con el objetivo de satisfacer un deseo o una necesidad.

El producto posee dos características fundamentales y es que pueden ser tangibles o intangibles.

- **Tangibles:** Se pueden tocar, mover, trasladar de un lugar a otro (productos físicos), no están unidos al productor.
- **Intangibles:** no se pueden tocar, trasladar de un lugar a otro, ni aislar del que los produce (servicios).

Aunque se pueden diferenciar de uno u otro modo, todos los productos poseen algo de tangibilidad o intangibilidad. Por lo que de una forma general el producto es considerado como algo que puede ser objeto de actividades de marketing.

Los productos que las organizaciones comercializan en el mercado tienen una vida limitada, ya que este último cambia constantemente como consecuencia de los cambios en las condiciones económicas, los nuevos productos que lanza la competencia y los gastos y necesidades de los consumidores. A estos cambios por los que va

transcurriendo el producto durante su existencia, se le llama ciclo de vida. Para que un producto tenga un ciclo de vida deben existir los siguientes elementos:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas del producto deben atravesar distintas fases y cada una de ellas representar riesgos diferentes para el vendedor.
- Los beneficios deben disminuir o aumentar en las diferentes fases del ciclo de vida.
- Los productos necesitan de diferentes estrategias para cada una de las fases de su ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto (Figura 2.1), es según Michael Porter, profesor de Harvard Business School, “el abuelo de los conceptos para predecir el curso probable de la evolución industrial”⁹. Bajo este concepto, una industria o un producto pasan a través de cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez, declive. El concepto todavía usado, no es universal, pero se ajusta a un gran número de industrias y productos a los que era aplicable.

- **Introducción:** Se introduce el producto por primera vez en el mercado por lo tanto las ventas crecen muy lentamente. Las ganancias prácticamente no existen. Los precios pueden ser altos o bajos en dependencia del lugar donde se venda. Los clientes que adquieren el producto son los que se arriesgan a comprar lo nuevo. Los costos son muy altos para lograr el posicionamiento del producto.
- **Crecimiento o desarrollo:** Si el producto tiene éxito, comienza la etapa de desarrollo donde las ventas y las utilidades crecen rápidamente. Las organizaciones tratan de mejorar el producto y de entrar en nuevos segmentos del mercado. Se reducen los costos y el precio del producto aumenta. Gran cantidad de clientes adquiere el producto.
- **Madurez:** En esta etapa se estabilizan las ventas o crecen cada vez menos, al igual que los beneficios. El precio del producto se mantiene más bien bajo. Aumentan los gastos en publicidad con vistas a mantener el producto en competencia.
- **Declinación:** Después de que el mercado está saturado del producto, comienza la etapa de declive que se caracteriza por una disminución marcada en las ventas y beneficios se reducen los gastos de publicidad que se utilizan solo para mantener la posición. Solo se mantienen en el mercado las organizaciones líderes.

⁹Reproducido del libro de Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. Copyright 1980 de The Free Press, División de McMill.

- **Petrificación:** Son muy pocos los productos que llegan a esta fase en la cual el producto mantiene sus ventas en el mercado por tiempo indefinido, los beneficios son altos al igual que los precios, los costos son moderados por investigación y desarrollo del producto. Los clientes adquieren el producto, fieles a la marca y a la institución que se convierte en monopolio.

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

Para las organizaciones es muy importante conocer en qué fase del ciclo de vida se encuentra su producto para poder determinar las acciones a realizar. Generalmente a partir de la fase de madurez las organizaciones comienzan a desarrollar un nuevo producto o el mismo mejorado, para cuando el producto anterior se encuentre en la fase de declive, el nuevo producto se encuentre en la fase de crecimiento.

El ciclo de vida de un producto requiere un estudio detallado pues todos los productos pierden con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad. Los productores también pueden acelerar la caducidad del producto al introducir otros nuevos con características más modernas. Hoy los consumidores no solo esperan que aparezcan productos novedosos, sino que reaccionan de modo positivo a las mejoras e innovaciones productivas.

Las organizaciones reconocen de forma creciente la necesidad y ventaja de desarrollar regularmente nuevos productos. Sus productos más maduros y en declive deben ser reemplazados por otros más nuevos. Las organizaciones deben preocuparse por desarrollar nuevos productos ya que el mercado cambia constantemente y sus productos actuales en algún momento estarán en fase de declive.

La forma en que las organizaciones adquieren estos nuevos productos para introducirlos en el mercado es muy variada. Estas pueden adueñarse de otras y pueden comprar patentes de un producto seleccionado o pueden obtener licencias o franquicias de otras, en todos estos casos las empresas adquieren productos ya existentes.

Las organizaciones también pueden obtener nuevos productos creándolos ellas mismas, mejorándolos o modificándolos. Es decir el concepto de nuevos productos significa

productos originales, productos mejorados, productos modificados y nuevas marcas. Atendiendo a lo anterior los nuevos productos pueden ser clasificados del siguiente modo:

- Productos nuevos para el mercado: Son los que crean un mercado totalmente nuevo.
- Nuevas líneas de productos: Se trata de productos nuevos de una compañía, que le permiten entrar por primera vez a un segmento determinado del mercado.
- Incorporaciones de productos a las líneas: Son nuevos productos que se incorporan a la línea ya existente para completarla.
- Mejoras o revisiones en los productos ya existentes: Consiste en nuevos productos que cuentan con mayor valor en el mercado y sustituyen a los anteriores.
- Reposicionamientos: Se trata de productos ya existentes que se acercan a nuevos mercados.

Sin embargo, los nuevos productos fallan con frecuencia. Los riesgos de la innovación son tan grandes como las recompensas por la misma. La clave para innovación exitosa radica en poseer una organización adecuada, creando procedimientos de decisión para cada nivel y para cada etapa del proceso de desarrollo de nuevos productos. El proceso de desarrollo de nuevos productos tiene siete etapas o fases:

1. Identificación de oportunidades o concepción del nuevo producto.
2. Selección de ideas.
3. Análisis económico.
4. Desarrollo del producto.
5. Desarrollo de la estrategia de marketing.
6. Prueba de mercado
7. Comercialización del producto.

El propósito de cada etapa o fase es decidir si la idea debe ir más adelante o se debe dejar. La institución quiere minimizar la oportunidad de que las ideas pobres vayan adelante y de que se rechacen las buenas. En relación con los nuevos productos, los consumidores responden de forma diferente en el tiempo según sus propias características y las de los productos.

La cartera de productos (product-mix) es el conjunto de todas las líneas de productos y referencias que se ofrecen a los compradores. Una línea de productos es un grupo de productos que, perteneciendo a la cartera de productos de una institución, que se encuentran estrechamente relacionados, ya sea porque funciona de una forma similar, se

venden a un mismo grupo de clientes, se distribuyen a través de los mismos establecimientos o están dentro de unos mismos niveles de precio.

El análisis de la cartera de productos con que opera la institución es fundamental para el diseño de una estrategia, tanto respecto a la situación presente de los productos ya existente y su posible evolución, como para detectar las posibles oportunidades comerciales que surjan y amenazas de la competencia. Por ello, a partir de los setenta se desarrollaron diferentes modelos dirigidos a representar gráficamente la posición de los productos en la institución y las posibles estrategias a seguir.

La elección de la marca es el elemento de identificación del producto por parte de los consumidores. La marca es definida por la American Marketing Association¹⁰ como “un nombre, término, un signo, diseño o combinación de todos ellos que identifica los bienes y servicios de un vendedor o de un grupo de vendedores y los diferencia de los competidores.” Dentro de este concepto se puede distinguir el nombre de la marca, como la parte que puede ser vocalizada, del símbolo de la marca, que se refiere a la parte de la marca que no se puede leer, como un símbolo, diseño o envase distinto. Estos elementos pueden recibir protección legal mediante un registro de forma que se garantice que no pueden ser utilizados por otras organizaciones asignándose en exclusiva a quien lo registra. Cuando la marca es la denominación de la institución cubre una imagen de calidad y prestigio para todos los productos que se venden.

Antiguamente los productos se vendían sin marca, tan solo con su denominación genérica y a lo sumo indicaciones de calidad y origen. Sin embargo, en los tiempos actuales los productores han desarrollado unas marcas para los productos por múltiples razones. El objetivo de su identificación con la marca permite desarrollar una fidelidad con esta que facilita las compras repetitivas, una demanda más rígida hacia el producto y, en consecuencia un mayor poder de mercado sobre los consumidores, ya que serán diferentes entre los distintos productos sustitutos.

Las marcas se clasifican en:

- Marca corporativa o de familia: Para todos los artículos de una misma empresa.
- Marca de grupo de productos o líneas: La misma marca se emplea para productos de una misma línea pero no para líneas diferentes aun siendo elaborados por el mismo fabricante.
- Marca individual: Se refiere al nombre que el fabricante da a cada producto independientemente de la firma que lo comercializa.

¹⁰American Marketing Association, Marketing definitions: a glossary of marketing terms, AMA, Chicago, 1960

El envase y etiquetado constituyen la última decisión sobre el producto. En estas cuestiones influyen aspectos de protección al producto, de comunicación al cliente y de facilitar la distribución.

El envase debe proteger al producto en el transporte y almacenamiento desde la fábrica hasta al mayorista, minorista y consumidor. En este sentido, deberá hacer frente a las circunstancias negativas que se pueden dar para el producto (temperatura, humedad, presión, etc.). Debe facilitar el uso tanto por el cliente (envases no retornables, etc.) como por el distribuidor, con un almacenamiento menos costos u ocupando el menor espacio posible en el lineal de venta y debe promover la venta del producto, comunicando sus ventajas e incitando al consumidor a la compra en un espacio de tiempo corto.

El envase cuenta con tres dimensiones:

- Envase primario: Es el contenedor inmediato del producto.
- Envase secundario: Es el material que protege al envase primario y que es desechado cuando el producto va a ser consumido. El envase secundario es esencial en la promoción del producto ya que generalmente contiene la etiqueta del mismo, que describe e informa al cliente sobre las características del producto.
- Embalaje: Constituyen un conjunto de elementos de protección e identificación del producto para su transporte y almacenamiento.

El etiquetado cumple una función de comunicación de las ventajas del producto, pero también debe cumplir unas normas obligatorias en cada país referente a información fundamental para el consumidor (composición, contenido, instrucciones de uso o modo de empleo, fecha de caducidad o consumo preferente, identificación y nacionalidad del fabricante, etc.).

2.3.1.3 Situación Competitiva

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

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

Según The Economist (20 de marzo, 1993), Porter argumenta que “la rentabilidad de una institución estaba determinada por las características de su sector y la posición de la institución dentro de él, de modo que esto debía determinar su estrategia. Aplicando las técnicas analíticas comunes, Mr. Porter decía que una tarea primaria de la institución era encontrar nichos que pudieran defender de los competidores, bien convirtiéndose en el productor de bajo coste, bien diferenciando sus productos de un modo que le permitiera conseguir un margen mayor de rentabilidad, bien levantando barreras a la entrada de nuevos rivales.”

Las cinco fuerzas de Porter (Figura 2.2) son fuerzas que afectan la rentabilidad de prácticamente cualquier sector. Un entendimiento sofisticado de las cinco fuerzas y de sus efectos sobre el sector proporciona una visión clara de la rentabilidad total y del potencial futuro para la rentabilidad del sector.

2.3.1.4 Análisis de la Distribución

Esta sección presenta cifras del número de unidades vendidas en canal de distribución, así como la importancia cambiante de los mismos. Se describen los cambios en el poder de los distribuidores y comercio, así como los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos.

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

La distribución puede ser:

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

Las organizaciones deben decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal. Existen tres estrategias:

- **Distribución Intensiva:** Los fabricantes de bienes de convivencia y de materias primas buscan, generalmente, una distribución intensiva, esto es, almacenan su

producto en numerosos puntos de venta. Estos bienes deben emplazarse en lugares que proporciona utilidad a los clientes.

- **Distribución Selectiva:** Entre la distribución intensiva y la distribución exclusiva se encuentra la distribución selectiva, consiste en la utilización de más de uno, pero no de todos los intermediarios que desean dirigir un producto en particular. Se utiliza tanto por entidades ya establecidas como por otras nuevas que buscan obtener distribuidores mediante la promesa de una distribución selectiva. La organización no tiene que repartir sus esfuerzos entre muchos puntos de venta, incluyendo muchos de naturaleza marginal sino que puede desarrollar una buena relación de trabajo con los intermediarios seleccionados y esperar un mayor esfuerzo sobre ventas. La distribución selectiva permite al fabricante obtener una cobertura de mercado adecuada, con mayor control y menores costes que con la distribución intensiva.
- **Distribución Exclusiva:** Algunos fabricantes limitan el número de intermediarios que trabajan con sus productos. La forma extrema de esta idea es la distribución exclusiva, según la cual sólo ciertos detallistas pueden distribuir los productos de la entidad. A menudo va acompañada de un acuerdo de distribución exclusiva según el cual el distribuidor no comercializará, ni distribuirá líneas de otros fabricantes. Mediante la distribución exclusiva, el fabricante espera obtener unos esfuerzos de venta más agresivos y unos distribuidores con mayores conocimientos sobre los productos, así como un mayor control sobre las políticas de los intermediarios en materia de precios, promoción, financiación y otros servicios. La distribución exclusiva tiende a mejorar la imagen del producto y permite el establecimiento de márgenes más altos.

2.3.1.5 Situación del Macroentorno.

El macroentorno está integrado por las fuerzas sociales más amplias que afectan también el entorno de la institución, es decir factores demográficos, políticos, económicos, tecnológicos, etc.

Los factores que integran el macroentorno son:

- **Entorno demográfico:** Constituye la población y es el primer factor de interés externo para los especialistas del marketing. Está conformado por varios elementos: tamaño de la población, distribución, natalidad, mortalidad, matrimonio y estructuras raciales. Los especialistas de las organizaciones deben tener muy en cuenta cada uno de estos elementos para elaborar sus planes.

- Entorno económico: Está formado por diferentes aspectos que determinan el poder de compra del consumidor y sus modelos de gastos. Los especialistas en marketing deben estar atentos a los cambios en el nivel de ingresos y en los modelos de gastos de los consumidores a la hora de determinar la misión y el segmento de mercado al cual estarán orientadas las ventas de la institución.
- Entorno tecnológico: La tecnología constituye un factor muy importante dentro del macroentorno. El grado de crecimiento de la economía está afectado directamente por los descubrimientos tecnológicos. Los empresarios no deben luchar contra las nuevas creaciones y mucho menos ignorarlas, sino que deben adaptar sus negocios y seguir las tendencias tecnológicas para aumentar sus posibilidades.
- Entorno político: Las decisiones en marketing están afectadas directamente por el ambiente o situación política imperante. Está compuesto por: Organizaciones, políticas monetarias y fiscales, leyes de protección a las compañías, los consumidores, a la economía, la sociedad y al medio ambiente. Para lograr éxito en sus negocios los inversionistas deben tener muy en cuenta la amplia regulación legislativa para los negocios a escala nacional e internacional.
- Entorno cultural: Son los valores, normas sociales, estilos de vida, creencias religiosas, costumbres. Aunque halla valores y creencias que perduran a través del tiempo y son trasmitidas de generación en generación, hay otras que si cambian. Los directores del marketing de las organizaciones deben conocer claramente las costumbres culturales que representan amenazas u oportunidades para sus empresas.
- Medio Ambiente Natural: El estado de deterioro del medio ambiente es uno de los principales problemas que debe enfrentar las organizaciones y la población en los últimos años. Por tanto, los especialistas de marketing deben estar al corriente de los peligros y oportunidades que se asocian a las cuatro tendencias observadas en el medio ambiente natural que son: escasez de materia prima, aumento del coste de energía, Aumento de los niveles de contaminación, cambio del papel gobierno en la protección del medio ambiente.

En la exploración del macroentorno se evalúan las fuerzas del entorno demográfico, económico, físico, tecnológico, político/legal y sociocultural que puede afectar el producto científico. La función de esta exploración es aportar una selectividad estratégica más que un carácter global, es decir, pretende de la identificación de una o dos fuerzas críticas del entorno que puedan afectar al marketing del producto científico.

2.3.2 Análisis Interno.

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

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

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

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

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

Amenazas: Es un reto procedente de una tendencia o desarrollo desfavorable del entorno, sobre el cual no se puede influir y que conduciría, en ausencia de las acciones de marketing adecuadas, a una pérdida de posición de la institución en el mercado.

2.4 Objetivos de Marketing

La sección de análisis de situación describe donde está posicionada la institución y su futuro, si no se realizan cambios. Una vez se conoce el terreno y ya se sabe más o menos donde se puede llegar, es hora de ponerse unos objetivos, es un paso esencial antes de dar los demás.

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

El objetivo (que puede ser denominado meta) es el resultado final que se persigue y deben ser concretados en enunciados escritos, pudiendo ser expresados en términos

cuantitativos (aumentar la cuota de mercado) o cualitativos (alcanzar la mejor calidad del producto). Pueden ser objetivos financieros, como lograr una determinada tasa de rentabilidad, u objetivos comerciales, como cifras de venta concretas o una cuota de mercado dada. Deberán ponerse objetivos de ventas, cuota de mercado, rendimiento de la inversión, etc. según las prioridades de tu institución y los resultados del análisis que hemos estado realizando.

Hay que recordar esta regla ineludible: todo objetivo debe cumplir las siguientes condiciones; alcanzables, realistas, oportunos, medibles y específicos (es decir concretos) si no, no es un objetivo. Se deben hacer teniendo en cuenta el factor tiempo, es decir que se deben poner objetivos para diversos plazos.

Mediante los objetivos y los análisis externo e interno se desarrollan las alternativas estratégicas que serán seleccionadas en función de su viabilidad en un entorno competitivo y su contribución a los objetivos de la institución.

Se deben establecer dos tipos de objetivo: financieros y de marketing.

- **Objetivos financieros:** toda institución persigue objetivos financieros, mientras que los accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual. Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing.
- **Objetivos de Marketing:** el establecimiento de objetivos debe seguir ciertos criterios, en primer lugar, cada objetivo debe fijarse de forma clara y medible para un período de tiempo determinado; en segundo lugar, los objetivos deben ser consistentes; en tercer lugar deben establecerse de forma jerárquica, a ser posible con los objetivos de más bajo nivel derivados de los más importantes y en cuarto, deben ser alcanzables pero suficientemente útiles para estimular el máximo esfuerzo.

Los objetivos están íntimamente relacionados con las estrategias.

2.5 Estrategia de marketing

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

Estrategia: "Es un conjunto consciente, racional, coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, permitiendo alcanzar los objetivos finales de la

institución u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toman o pueden tomar la competencia y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales”.(1993)

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

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

El marketing mix es el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las organizaciones para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo.

Existen docenas de herramientas de marketing, McCarthy popularizó una clasificación de las mismas en cuatro grupos que denomino las cuatro P's: product, price, place y promotion,¹¹ es decir, producto, precio, distribución y promoción.

No todas las variables de marketing se pueden ajustar y modificar a corto plazo. Las variables varían en su capacidad de ajuste. Así, las organizaciones pueden variar sus precios, tamaño, fuerza de ventas y gastos de publicidad a corto plazo, pero sólo pueden desarrollar nuevos productos y modificar sus canales de distribución a largo plazo. Así pues, las empresas hacen pocos cambios de su marketing mix a corto plazo, menos de lo que la cantidad de variedades de marketing mix sugiere.

El mix de producto es la herramienta más básica del marketing e incluye la oferta tangible una vez definidos la calidad del producto, el diseño, las características, la marca, el envase y el etiquetado.

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

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

¹¹ E. Jerome McCarthy, Basic Marketing: A Managerial Approach (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981)

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

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

2.5.1 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la institución o a sus marcas, de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de una marca o institución sobre otras. Esta debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor y escoge entre las distintas ofertas.

Consta de tres etapas, en la primera, la institución tiene que identificar posibles conceptos de diferenciación, bien sea en el producto, servicios, personal o imagen, que podrían establecerse en relación con la competencia. En la segunda, la institución tendrá que aplicar criterios para seleccionar las diferentes más relevantes y en la tercera, tendrá que comunicar su diferenciación competitiva al mercado de manera efectiva. Una vez que la institución haya decidido su estrategia de posicionamiento, estará en la mejor posición para ir desarrollando las diversas estrategias de marketing.

Por esto las organizaciones deben diferenciar sus ofertas de distintos modos tratando de conseguir ventajas. Por muy simple que parezca un producto siempre será posible diferenciarlo. Las compañías pueden diferenciarse por el producto que ofrece, por sus servicios, por su personal o imagen.

2.5.1.1 Diferenciación por el producto

Hay productos que son más fáciles de diferenciar y otros más difíciles. Aun así los productos se pueden diferenciar por su calidad (baja, media, alta, superior) la calidad superior implica un precio mayor.

No siempre los clientes buscan una calidad máxima en el producto ya que no siempre están en condiciones de pagar los precios que exige este nivel de calidad. Los productos también pueden ser diferenciados por su durabilidad. Es decir por la vida esperada del producto. Esta diferencia también está muy ligada al precio, los clientes pagarán más si el producto dura más, aunque el precio no debe ser excesivo pues el cliente preferirá

adquirir otro producto aunque su duración sea menor. Otra forma de diferenciar el producto es por su reparabilidad, que significa el nivel de facilidad de volver a poner en funcionamiento un producto averiado.

El estilo también implica una diferencia en cuanto al producto, el estilo es la forma en que el producto se adapta al gusto del consumidor debido a su apariencia y diseño aun cuando no tenga un alto nivel de calidad y durabilidad.

2.5.1.2 Diferenciación por servicios

Cuando un producto tiene dificultades para diferenciarse solo por su aspecto físico, la institución recurre a diferenciarlo mediante los servicios, estos pueden ser:

- Entrega: Forma en que el producto llega al consumidor, incluye velocidad, precisión y amabilidad.
- Instalación: Trabajos que realiza la institución para instalar el producto al consumidor en el lugar que decida. Se utiliza sobre todo para los equipos.
- Servicios de asesoría técnica: Se refiere a los datos y sistemas de información que la institución vendedora ofrece al consumidor junto al producto de forma gratis o a muy bajo precio.
- Reparaciones: Calidad del servicio de reparación y rapidez del mismo.

2.5.1.3 Diferenciación a través de las personas

Las compañías pueden obtener ventajas en el mercado a través de su personal, un personal bien preparado debe poseer las siguientes características: Poseer la capacidad y los conocimientos requeridos, ser amables, respetuosos y considerados, poseer credibilidad y confianza, ser respetables y comunicativos, esforzarse por comprender a los clientes.

2.5.1.4 Diferenciación a través de la imagen

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

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

tiempo, trabajo, promoción y creatividad. Estos mensajes pueden ser símbolos, mensajes escritos o audiovisuales, etc.

Todo lo anterior influye en el grado de fidelidad de los consumidores hacia un producto.

2.5.2 Estrategias de Desarrollo

Las estrategias deben apoyarse en la defensa de una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones que se pueden basar en la productividad o en el poder de mercado perseguido, Porter¹² las tres estrategias básicas:

- **Liderazgo en costes:** consiste en lanzar los costes de producción más bajos del sector mediante un conjunto de actuaciones tales como búsqueda de economía de escala, reducciones en costo por incremento de experiencia, control riguroso de los gastos generales, análisis cuidadoso de la rentabilidad de los clientes marginales, y maximización de costes en investigación y desarrollo, servicio, marketing, etc.
- **Diferenciación:** consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido respecto a los existentes en el mercado de forma de forma que los consumidores lo perciban como único. Esta diferenciación se puede logra mediante marca, diseño, tecnología, servicio al cliente, etc., de forma aislada o conjunta.
- **Especialización:** se basa en centrarse en un grupo específicos de compradores, segmento de mercado, línea de producto o área de mercado específica.

La elección de una estrategia y su puesta en práctica implica el compromiso de un conjunto de recursos técnicas y financieros por parte de la institución, así como un conocimiento adecuado de los mercados, ya que si no se dispone de los medios necesarios, o el mercado no es el adecuado, no podrán llevarse a cabo.

Las estrategias genéricas descritas por Porter, pueden dar lugar a una serie de decisiones de inversión respecto a cada uno de los productos-mercados, entre los cuales la más analizada es la decisión de crecimiento, pero también se pueden analizar en otros sentidos diferentes.

- **Desinversión o liquidación** debe producirse cuando los resultados del producto comienzan a ser negativos, sin que se observe en la posición de la institución o en el sector perspectivas de mejora, y hasta el punto de que una estrategia de cosechar u ordeñar no resulten viables.
- **Cosechar u ordeñar** busca obtener liquidez rápidamente a costa de perder posición alternativa a los fondos liberados. Esta estrategia es conveniente en aquellas cosas en

¹²Porter, M.E, Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980, p. 35

que el producto-mercado está perdiendo dinero y no hay esperanza de recuperar la tendencia con una mayor inversión, o cuando obteniendo beneficios no constituye a los fines de la institución, o por último cuando existe una amenaza próxima de obsolescencia.

- Mantenimiento de la posición del producto puede ser una estrategia de transición a emplear basta que se resuelvan las incertidumbres del sector. Supone realizar el nivel de inversión necesarios para mantenerla calidad, la producción y la clientela.
- Crecimiento es el objetivo de la mayor parte de las organizaciones en consecuencia se encuentra presente en muchas estrategias empresariales, especialmente porque proporciona nuevas oportunidades de mercado y esfuerza la posición competitiva en los casos de mayores cuotas de mercados.

En un entorno competitivo la estrategia seguida dependerá de forma muy directa de cuál sea la posición de la institución frente a los competidores. Kotler¹³ propone clasificar las organizaciones según la cuota de mercado que detente, en institución líder, aspirante, seguidora y especialistas. Plantea que en un mercado hipotético le correspondería a la institución líder el 40% del mercado, el 30% a la aspirante, el 20% a la seguidora, y quedaría el 10% restante en manos de especialistas que abastecen pequeños segmentos de mercados muy especializados que no interesan a los grandes competidores.

- El líder del mercado aparece en la mayoría de los sectores como el competidor que marca el ritmo en cuanto a innovaciones, precios, comunicación, etc., y que es imitado o atacado por los restantes competidores.
- La estrategia de las organizaciones aspirantes va encaminada a aumentar su cuota de mercado de forma agresiva frente al líder y a las otras organizaciones que actúan en el sector.
- La estrategia de la institución seguidora se basa en evitar la confrontación con los grandes y buscar ventajas derivadas de su posición en el mercado, que le permitan mantener su cuota de mercado satisfactoria y rentable.
- La estrategia de los especialistas es encontrar un segmento de mercado, también denominados «nichos», que sea fácilmente defendible frente a los competidores para posicionar su producto logrando cierto poder de monopolio.

¹³Kotler, Ph., Marketing Management, op. Cit., pp. 386 y ss.

La elección de una de estas estrategias en cada alternativa (básica, de inversión, y competencia) se realiza en función de la valoración de un conjunto de factores, que pueden agruparse en cinco criterios.

- Concordancia con el análisis externo: las alternativas estratégicas deben evaluarse en función de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno.
- Suponer una ventaja competitiva sostenible: sólo cuando es posible desarrollar una ventaja competitiva real que se puede mantener durante un período de tiempo, existen garantías de obtener una rentabilidad atractiva a largo plazo. Es una forma de aprovechar los puntos fuertes de la institución o los puntos débiles de los competidores y de neutralizar los puntos débiles propios y los fuertes de los adversarios.
- Consistencia en los objetivos de la institución: debe contribuir a la rentabilidad a largo plazo de la institución, y otros objetivos como el crecimiento. Las estrategias deben ser compatibles con la misión definida por la institución.
- Viabilidad: debe disponerse de los recursos necesarios para llevar a cabo, tanto desde el punto de vista financiero como de los recursos humanos y organización necesaria.
- Relación con otras estrategias de la institución: es necesario mantener un equilibrio en la cartera de producto-mercado de forma que algunos generen una liquidez que pueda ser invertida provechosamente en otros productos.

La estrategia elegida debe contribuir a la flexibilidad para hacer frente a la incertidumbre proveniente del entorno, y no inmovilizar recursos o vincular excesivamente el resultado de un sector determinado. Debe procurar incrementar la sinergia existente entre los diferentes productos-mercados en que opera la institución.

Cada objetivo se puede alcanzar de diversas formas; cada uno de estos supone a su vez varios posibles objetivos derivados y bajando a través de los distintos objetivos, la dirección puede identificar las principales alternativas estratégicas con las que se enfrenta la línea del producto. La declaración de la estrategia incluye las principales herramientas del marketing que son:

1. Público objetivo
2. Posicionamiento
3. Línea de productos
4. Precio
5. Distribución
6. Fuerza de ventas

7. Servicios
8. Publicidad
9. Promoción de ventas
10. Investigación y desarrollo
11. Investigación de marketing

En esta etapa se desarrolla el plan de ventas, que es un estimado de las ventas en valor monetario o en unidades físicas para un período específico, bajo una supuestas serie de fuerzas internas y externas. También se confecciona el plan financiero que es el cálculo de los recursos basado en las ventas previstas, las necesidades de mano de obra, la compra de materias primas y otras necesidades. Estos planes requieren que el director de marketing los discuta en conjunto con el resto de los directores.

2.6 Programas de Acción

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

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

2.6.1 Plan de Contingencia.

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”.

Nunca se puede esperar que la competencia permanezca pasiva ante las acciones de sus competidores y menos si nota que estas tienen éxito. Por lo que contraatacará y de la forma que lo haga puede depender que los planes realizados vayan al fracaso, so pena de disponer de un buen plan de contingencias que tenga previsto, al menos, las alternativas más probables de los sucesos externos que le puedan afectar a lo largo del tiempo. Un buen Plan de Marketing se diferenciará de otro similar fundamentalmente en la

forma de analizar, prever y exponer las posibles contingencias. Para lo que, sin dudas, se necesita una amplitud de miras y buenas técnicas de prospectivas. Y sentido de la realidad.

2.7 Presupuestos

Los objetivos, estrategias y acciones planeadas forman la base necesaria para la preparación del presupuesto. Para las organizaciones y programas debe coincidir con ganancias y gastos. El presupuesto es esencialmente una proyección de ganancias y pérdidas. Por el lado de las ganancias muestra las matriculaciones esperadas, y por el lado de los gastos muestra los costos de proveer los servicios, así como los que insumen el marketing y la administración. La diferencia será la ganancia o pérdida proyectada. El presupuesto revisado se podrá aprobar o modificar.

2.8 Controles

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

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

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

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

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

1. Control del plan anual: Consiste en el seguimiento del esfuerzo y los resultados del marketing para garantizar los objetivos de la venta. Las distintas herramientas utilizadas son: el análisis de las ventas, el análisis de la cuota de mercado, el análisis del ratio de esfuerzo de marketing/ventas, el análisis financiero y el análisis de las actitudes de los clientes. Si la institución detecta bajos rendimientos debe aplicar algunas medidas que pueden ser: Cambio de precio, reducción de la producción, incrementar la presión a los vendedores y reducir los gastos menores necesarios.
2. Control de la rentabilidad: Consiste en determinar la rentabilidad actual de los productos, territorios, segmentos y canales de distribución de la institución. El análisis de la rentabilidad de marketing revela las entidades más débiles, si bien no indica se éstas deben ser promovidas o eliminadas.
3. Control de la eficiencia: Es la tarea de mejorar las actividades de marketing tales como el personal de venta, publicidad, promoción y distribución.
4. Control estratégico: Consiste en asegurar que los objetivos, estrategias y sistemas de marketing de la institución se adaptan a la situación actual y futura del entorno de la institución. Existen dos herramientas disponibles, a saber, la revisión numérica de la efectividad y la auditoría de marketing. La primera, proporciona a la institución o a sus divisiones, una medida de la efectividad global en términos de su adaptación a la filosofía del cliente, de su organización, de su información, de su planificación estratégica y de su eficiencia operacional y la segunda, consiste en un examen comprehensivo, sistemático, dependiente y periódico del entorno de marketing de la institución, de sus objetivos, de su estrategia y actividades. El objetivo de la auditoría de marketing es identificar las áreas de marketing con problemas y recomendar medidas correctoras a corto y largo plazo, con objeto de mejorar la actividad global del marketing de la organización.

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

En síntesis, aunque muchos directores a menudo resisten el planeamiento formal, los mismos pueden contribuir a la efectividad comercial. El planeamiento estratégico y táctico que conforma un Plan de Marketing, no debe ser un extenso documento descriptivo; debe ser una guía práctica de trabajo que esté siempre cerca del directivo o administrador. Su uso activo dará lugar a una correcta implementación de lo planificado, pero su olvido en el cajón de un escritorio o su uso indebido al no respetar el plan, sólo generará resultados erráticos e improvisados.

Capítulo 3: Plan de marketing para los productos frutales.

El consumo de frutas es uno de los elementos principales en la sustentación del hombre desde los albores de la humanidad. Recientemente mediante estudios científicos irrefutables se ha llegado a comprender el papel esencial de las frutas en la alimentación humana, el cual se atribuye a su aporte en vitaminas, minerales y sustancias antioxidantes. El consumo diario de frutas es una necesidad para la vida saludable y longeva. La FAO recomienda la ingestión diaria de 150 gramos de fruta fresca. En el presente capítulo el investigador presentará el diseño del plan de marketing para la CCS “Mártires de la Familia Vienes” y los resultados de la implantación del mismo en el primer trimestre del año en curso.

3.1 Resumen Ejecutivo

Por medio de la publicidad impresa y de la venta cara a cara el plan de marketing dará a conocer a los clientes los beneficios de adquirir los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes, los cuales se cultivan de manera tradicional y con técnicas naturales. El objetivo es aumentar la satisfacción del cliente hacia estos productos frutales naturales y a su vez aumentar por este concepto las ventas de los mismos en un 40 % contribuyendo a la alimentación sana en el país y a la diversificación de los cultivos.

El planteamiento resumido que se propone para este plan de Marketing ha surgido de.

1. Una revisión de la literatura más adecuada respecto al plan de marketing y los beneficios que trae para los clientes el consumo de los productos frutales naturales.
2. Un análisis de estudios recientes de las actitudes y conductas de los clientes a las horas de realizar la compra.
3. Encuesta a especialistas comerciales en adquisición de productos frutales y mediante la observación participante con especialistas de calidad que emitan valoraciones acerca de la calidad de los productos frutales y las condiciones actuales de los mismos.
4. Un examen de los programas y de los proyectos nacionales que existen sobre la importancia de contribuir a la sustitución de importaciones en el país que aporten un creciente beneficio a la industria cubana.

El diseño plan de marketing para los productos frutales contribuirá a que los clientes conozcan de las practicas naturales que se realizan para el cultivo y maduración de los productos y los altos niveles nutricionales que aportan los mismo a la salud.

Este plan de marketing proporciona un esquema racional para la Cooperativa de Créditos y Servicios Mártires de la Familia Vienes y una descripción sencilla de los objetivos y

estrategias, de los componentes del programa, de los planes de acción, del calendario y del presupuesto previsto.

3.2 Análisis de la Situación Actual del Mercado

El **mercado** de los productos frutales está concentrado fundamentalmente en la industria espirituana con volúmenes de compra que superan los 8,200 quintales de fruta anual ascendentes a \$ 984,000.00. Los principales consumidores quieren productos naturales y cuando se refieren a productos frutales naturales se habla de cultivo, recolección y almacenamiento puesto que esta trinidad es la que define la calidad de los mismos.

Acuden a la CCS Mártires de la Familia Vienes por su distinción y confiabilidad en la producción de frutales los cuales se les han practicado pruebas de sanidad vegetal arrojando resultados de su inmensurable calidad y la afinidad de los clientes por estos.

3.2.1 Situación del producto

Desde el 2009 la cooperativa se encuentra enfrascada en la siembra de productos frutales para contribuir a la economía nacional con diferentes productos. Los **productos frutales** son altamente solicitados por las características nutricionales que poseen y por ser una fuente sana de alimentación

Los principales productos que se comercializan con su información nutricional se presentan a continuación en las siguientes tablas de creación propia del investigador con el objetivo presentar en cada una de ellas un informe preciso:

Tabla 3.1 Producto Guayaba

Nombre: Guayaba		Nombre científico: Psidiumguajaba L.
Origen	América tropical	Familia: Myrtaceae
Información	Arbusto que puede con los años convertirse en árbol, importante frutal abundante en Cuba. En la actualidad se propaga a gran escala la variedad “Enana Cubana” que produce todo el año y por su bajo porte permite el cultivo intensivo que facilita el riego a las plantaciones.	
Valor nutricional	Por cada 100 g de pulpa comestible contiene 78% de agua, 0.9% de proteínas 0.4% de grasas; 7.7% de azúcares; 2.7% de otros carbohidratos 8.5%de fibra cruda y 0.8% de cenizas. Esta fruta se destaca por su alto contenido de vitamina C y por tanto presenta fuertes propiedades antioxidantes que ayudan a prevenir ciertos tipos de cáncer así como a lograr una mejor absorción del hierro.	
Principales productores	Osvaldo Cancio Vázquez y Osvaldo Jara	

Volumen de ventas	1400 quintales
--------------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.2 Producto Papaya

Nombre: Fruta Bomba o Papaya	Nombre Científico: Carica papaya L.	
Origen	América del Sur	Familia: Caricaceae.
Información	Planta leñosa que con el tiempo puede alcanzar más de 5 m de altura. Es muy cultivada en Cuba sobre todo la internacionalmente famosa “Maradol Roja “que se extiende por el mundo tropical y se está convirtiendo en una “papaya tipo”	
Valor nutricional	La fruta Bomba se destaca por el contenido de vitamina A, C, B1, B2 Y calcio. Contiene una enzima, la papaína que disuelve las grasas y es la responsable de su ligero efecto laxante, facilita la digestión cuando se come la fruta después de los demás alimentos.	
Principales productores	Quintín Fidel Iglesias Soler , Orelvis Iglesias Rodríguez, Francisco Pedraza Flores y Daniel Serrano	
Volumen de ventas	4800 quintales	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.3 Producto Piña

Nombre: Piña	Nombre científico: Ananascomosus L.	
Origen	América Central	Familia: Bromeleaceas
Información:	Valioso frutal cultivado sobre todo en Ciego de Ávila, Artemisa,Alquízar, La Habana, Los Árboles en Matanzas, El Caney en Santiago de Cuba y Santo Domingo Villa Clara.La variedad que más se cosecha en Cuba es la “Española Roja”.	
Valor nutricional	Por cada 100g de masa comestible contiene 82.2% de agua; 0.4% de proteínas, 0.20% de grasas; 11.8% de azúcares; 1.12% de otros carbohidratos y 0.4% de cenizas. Si se toma el jugo de la piña como mínimo tres veces al día ayuda a la desaparición de los cálculos biliares y renales. También se utiliza para combatir la amigdalitis pues contiene una enzima que elimina los microbios extraños presentes en la garganta.	
Principal Productor	Daniel Serrano	

Volumen de ventas	1800 quintales
--------------------------	-----------------------

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3.4 Producto Aguacate

Nombre: Aguacate		Nombre científico: Perea americana Mill.
Origen	América Tropical	Familia: Lauraceae.
Información:	Es un árbol que llega a alcanzar un gran desarrollo, Este valioso frutal, bastante propagado en Cuba, tiene una riqueza de variedad extraordinaria. El más conocido a nivel mundial es el clon Hass del grupo B que se cosecha en Cuba desde noviembre hasta marzo y es exportable.	
Valor nutricional	Es una fruta neutra. Contiene proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas A, C, E y varias del complejo B; así como diversos minerales como el calcio, magnesio, potasio, hierro y fósforo. Tiene un valor nutritivo equivalente al de una porción de carne. Su pulpa es una valiosa fuente de energía, proteínas y minerales. Desciende los valores del colesterol indeseables y eleva los niveles de colesterol “bueno”.	
Principales productores	Javier Correa Marrero y Francisco Pedraza Flores	
Volumen de ventas	50 quintales	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.5 Producto Mango

Nombre: Mango		Nombre científico: Mangifera indica L.
Origen	India	Familia: Anacardiaceae.
Información	Árbol de gran desarrollo, es el más popular y extendido de los frutales que se cultivan en Cuba y la variabilidad por exportar es inmensa	
Valor nutricional	.Por cada 100g de masa comestible contiene: 81.2% de agua, 0.4% de proteínas, 0.32% de grasas, 13.54% de azúcares, 1.48% de otros carbohidratos, 2.52% de fibra cruda ,0.54% de cenizas.	
Principales productores	Joaquín García Medina y Ernesto Navarro Rodríguez	
Volumen de ventas	100 quintales	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6 Mamey Colorado

Nombre: Mamey Colorado		Nombre científico: pouteriasapota.
Origen	América Central	Familia: Sapotacea.
Información	Árbol que alcanza hasta los 30m, uno de los más importantes y valiosos frutales de Cuba. En el municipio de Yaguajay, Sancti Spíritus existen árboles que producen frutos durante todo el año los cuales vale la pena propagar mediante injerto.	
Valor nutricional	Por cada 100 g de pulpa comestible contiene 78% de agua, 0.9% de proteínas 0.4% de grasas; 7.7% de azúcares; 2.7% de otros carbohidratos 8.5%de fibra cruda y 0.8% de cenizas. Esta fruta se destaca por su alto contenido de vitamina C y por tanto presenta fuertes propiedades antioxidantes que ayudan a prevenir ciertos tipos de cáncer así como a lograr una mejor absorción del hierro.	
Principales productores	Javier Correa Marrero y Francisco Pedraza Flores	
Volumen de ventas	50 quintales	

Fuente: Elaboración Propia.

El uso de residuales orgánicos está unido a la actividad agrícola desde sus orígenes y su empleo se vincula directamente con la fertilidad y productividad de los suelos de cultivos. Para una utilización más efectiva de estos residuales es necesario un centro de preparación. Esta constituye una de las fortalezas de los productores ya que han creado una variedad que brinda valiosos aportes a las producciones.

En el 2010 la fruta que más volúmenes de venta tuvo fue la Fruta Bomba, pero se debe aclarar que al sembrarla en un período de tiempo relativamente corto se puede recoger la fruta, sin embargo a la hora de preparar la tierra para el cultivo es engorroso y es utilizada para fundamentalmente jugos, dulce y se puede degustar sin procesarla.

Los productores reconocen como la fruta más rentable hasta la fecha es la guayaba porque ocupa menos tierra, produce más unidades, no la atacan muchos las plagas, florece casi todo el año y un solo ejemplar dura 5 años. Además la guayaba es considerada la reina de las frutas y es preferida por los clientes por la gama de producciones en las que se puede utilizar por ejemplo: mermelada, compota, jugo, barra

de dulce, casquitos entre otros. Por estar consideradas como las frutas de mayor representatividad se utilizarán para la publicidad de la CCS.

Las principales desventajas de los productos frutales consisten en que se recogen por temporadas, las plagas que pueden afectar las cosechas y los drásticos cambios climáticos. Sin embargo, para contrarrestar la primera desventaja los productores dividen el campo en varios cuadrantes y siembran los cultivos por temporada de forma tal que tengan productos para todos los años. Como fruta de apoyo cuentan con la guayaba la cual florece prácticamente todo el año y es una de las frutas de mayor demanda.

Para la segunda desventaja se realizan inspecciones diarias de las plantaciones realizando un control de plagas de encontrar. La tercera desventaja se pretende resarcirla mediante acciones del plan de acción.

La **fijación de los precios** se hace mediante la Resolución 353 del 2010 del Ministerio de Finanzas y Precios a continuación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 3.7 Precios de productos frutales

Productos	Temporada del año	Precio por libra	Precio del Quintal
Guayaba	De enero a junio	\$1.30	\$130.00
	De julio a septiembre	\$1.00	\$100.00
	De octubre a diciembre	\$1.30	\$130.00
Fruta Bomba Rayona	De enero a marzo	\$1.20	\$120.00
	De abril a septiembre	\$1.40	\$140.00
	De octubre a diciembre	\$1.20	\$120.00
Fruta Bomba Verde	De enero a marzo	\$0.80	\$80.00
	De abril a septiembre	\$1.00	\$100.00
	De octubre a diciembre	\$0.80	\$80.00
Piña	De enero a mayo	\$1.20	\$120.00
	De junio a septiembre	\$1.40	\$140.00
	De octubre a diciembre	\$1.20	\$120.00
Aguacate	Permanente	\$2.10	\$210.00
Mango	Permanente	\$1.00	\$100.00
Mamey	Permanente	\$3.25	\$325.00

Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Situación competitiva

Podemos decir que actualmente no existe en la provincia de Sancti Spiritus otra Cooperativa de Créditos y Servicios que como la Mártires de la Familia Vienes su principal

función sea el cultivo y comercialización de los productos frutales, sin embargo podemos definir como **competencia** otras CCS que se dedican a realizar estas funciones sin que constituyan su actividad principal. Las principales fortalezas y debilidades de la competencia se obtuvieron mediante la observación realizada en el marco del seminario impartido por la ANAP en la provincia donde se presentaron los principales logros agrícolas y se visitaron en los campos de la competencia.

En la provincia existen otras cooperativas que dentro de la diversificación de sus cultivos se encuentran los frutales las cuales se han ido introduciendo en este programa poco a poco y las características de los suelos son propicias para el cultivo de productos frutales, las mismas son:

- CCS Heriberto Orellanes perteneciente al municipio de Sancti Spíritus.
- CCS Rafael Sarosa en Trinidad.
- CCS Obdulio Morales en Yaguajáy.
- CCS Leonel Barrios en Taguasco.
- CPA Nueva Cuba CPA Eduardo García en Cabaiguán.

Aunque los volúmenes de fruta que se cultivan y comercializan no se acercan a los de la CCS Mártires de la Familia Vienes no se deben perder de vistas las potencialidades de los competidores (suelos más fértiles, cercanía a las industria, facilidades para adquirir terrenos y mayor capital) sus principales debilidades consisten en que no poseen una diversidad de productos frutales y sus variedades carecen de las exigencias que está pidiendo el mercado actual y en base a ello se han tomado diferentes acciones.

Como uno de los objetivos que quiere la junta administrativa es ser los líderes del mercado espirituano, se han introducido variedades en los cultivos fundamentalmente aquellos que se acerquen más a las frutas tradicionales en cuanto a sabor y aspecto.

También se distingue la Mártires de la Familia Vienes en el mercado espirituano por la forma de cultivo ya se utiliza una mezcla específica de fertilizante biológico desde que comienza a plantarse las posturas, brindándole fortaleza y resistencia. Esto se refleja en el momento de recoger la cosechas con productos de gran tamaño, buen color y de un sabor exquisito.

3.2.3 Situación de la distribución.

La **distribución** se realiza a través de contratación independiente de la CCS y por pedidos realizados según la temporada del frutal, los productores no intervienen en la distribución hasta el cliente final que puede ser la población espirituana o el turista que

viene a Cuba. La empresa cuenta con dos intermediarios Fruta Selecta y Acopio lo que le permite al productor menores costos en logística y una cobertura de mercado más amplia. Podemos aclarar que la mayoría de los asociados tiene medios de transporte propio, aunque los clientes prefieren mandar preferentemente camiones refrigerados en muchas ocasiones.

3.2.4 Situación del macroentorno

La evaluación del **macroentorno** se realiza mediante las leyes y lineamientos que está siguiendo el país para la sustitución de importaciones y el fortalecimiento de las producciones agrícolas principalmente los productos frutales previendo dentro de unos años comience las exportaciones.

En los años 2008 y 2009 Cuba importó cerca del 80% de los alimentos que consumió su población; impactándose severamente la economía nacional, debido a los vertiginosos y continuos aumentos de precios en el mercado mundial, la no-sostenibilidad de esta situación fue estratégicamente indicada por el gobierno cubano, que consideró al avance hacia el logro de la auto-suficiencia alimentaria como un asunto de seguridad nacional y comenzó a desarrollar un grupo de transformaciones encaminadas a lograr ese objetivo.

En este contexto el Sistema de las Naciones Unidas (SNU) y el gobierno cubano en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas en Cuba (MANUD) cinco áreas priorizadas de trabajo conjunto para el período 2008-2012. de ellas la seguridad alimentaria y el desarrollo humano local, reflejaron el interés común de apoyar el desarrollo local sostenible para incrementar la producción, disponibilidad y acceso a los alimentos.

El Programa de Apoyo Local a la Modernización del sector Agropecuario en Cuba (PALMA), es una iniciativa que se inserta en esta dinámica de trabajo. Sus acciones se dirigen a apoyar las siguientes estrategias de desarrollo implantadas por el gobierno cubano.

- La descentralización de la actividad de producción agropecuaria, incluyendo la entrega en usufructo de las tierras estatales ociosas a nuevos productores y el énfasis en fortalecer al sector campesino cooperativo.
- La municipalización de la gestión del desarrollo del sector agropecuario, iniciadas con la creación de las delegaciones municipales de la agricultura.

Específicamente, mediante el apoyo a las cooperativas a los agricultores individuales, a los nuevos usufructuarios, a las entidades locales encargadas de la provisión de servicios, distribución procesamiento y gestión de la producción alimentaria y a las instituciones encargadas de formación vocacional agropecuaria a nivel local, PALMA pretende:

disminuir la dependencia del país sobre los alimentos importados y contribuir a la seguridad alimentaria de la población mediante el incremento y mejoramiento a nivel local de la producción agrícola y distribución local de los alimentos.

El presupuesto para el municipio Fomento de este proyecto es **227,703.40** USD destinando para la CCS Familia Vienes 49,278.89 USD lo que representa un 21.65% del total. Hasta el Momento los campesinos se han visto beneficiados con sistemas de riego, botas de trabajo, alambre para cercar, moto mochilas y una computadora para la oficina.

3.2.5 Diagnostico estratégico

La CCS está conformada por 23 fincas y un Área de Uso Colectivo, de ellas hay 8 que ostentan la categoría de Listas dentro de la Agricultura Suburbana. La mayoría de estas fincas se encuentran ubicadas en la periferia del municipio.

La siembra de las áreas de frutales en nuestra CCS se cubren con la producción de nuestros viveros, el resto de las posturas se comercializan con la base productiva del municipio, la provincia y la nación, según la demanda teniendo en cuenta la formación de nuevas cooperativas como la nuestra y otros productores que se incorporan a la producción de frutales porque solicitaron tierras por el Decreto/Ley 259/08. Es de significar la calidad y la garantía de nuestras posturas por la experiencia y la seriedad con que se montan los viveros por nuestros productores.

Esta es una panorámica de las actividades, producciones y necesidades, planes e ideas, de la CCS, están trabajando por consolidar la misma para elevar y diversificar sus producciones y tratar de satisfacer las demandas siempre crecientes de la población.

Se determinará mediante la matriz DAFO los objetivos y la estrategia que debe seguir la CCS Mártires de la Familia Vienes para lograr una comercialización efectiva. La matriz se analizará mediante el método de impactos cruzados, dando respuesta a las siguientes preguntas:

En cuadrante I ¿con que fortalezas puedo aprovechar las oportunidades?

En cuadrante II ¿qué fortalezas me permiten atenuar las amenazas?

En cuadrante III ¿qué debilidades me impiden aprovechar las oportunidades?

En cuadrante IV ¿qué debilidades me impiden atenuar las amenazas?

Fortalezas

1. Es la única CCS dedicada al cultivo y comercialización de frutales en la provincia.
2. Posee una mezcla de abono orgánico creada especialmente para los productos frutales.

3. Tiene acreditaciones de sanidad vegetal por instituciones nacionales e internacionales.
4. Posee un financiamiento alto para el desarrollo de los productos frutales mediante el proyecto Palma.
5. En la CCS se encuentran los viveros que abastecen de posturas a toda la provincia con las dos únicas plantas de esqueje de guayaba en la provincia.
6. Los productores han sido capacitados en el manejo y uso eficiente de la tierra y los cultivos.

Debilidades

1. La situación geográfica de la CCS que se encuentra muy lejos de las principales industrias.
2. No existe un directorio de productores con los datos de los productos frutales que cultivan y los contactos para localizarlos.
3. No tienen una marca que distinga los productos frutales del resto de la competencia ni la CCS que los representa.
4. No poseen envases adecuados para los productos frutales y no están identificadas.
5. El lugar de almacenaje tiene poca capacidad.

Oportunidades

1. Estar insertados en el proyecto Palma y tener varios proyectos financiados por ellos.
2. Políticas nacionales de incrementar la producción de alimentos para reducir importaciones.
3. La estrategia de reordenamiento agropecuario que está impulsando el Ministerio de Agricultura.
4. Contratos comerciales para la adquisición de productos frutales establecidos mediante políticas gubernamentales de carácter inviolables.
5. La adquisición de sistemas de riego y medios de protección para realizar el trabajo.

Amenazas

1. La sequía que azota al país provoca incendios, plagas que pueden afectar las cosechas.
2. Las cosechas no están aseguradas contra las inclemencias del clima (temporada ciclónica).
3. No existe una empresa donde se pueda adquirir maquinaria para la siembra y recogida de los productos frutales.

4. No se ha creado una empresa mayorista que abarate productos como cajas, carretillas y otros quipos necesarios para la producción de los frutales. -
5. No existen ferias de proveedores nacionales que permitan exhibir los productos e intercambiar opiniones con otros productores del país y que permita expandirse a otros mercados en el territorio nacional.

Después de responder estas preguntas obtenemos la siguiente cantidad de impactos por cuadrante: (Tabla 3.8)

	Oportunidades I					Amenazas II					Total
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas											
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
6	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	6	7	5	7	4	3	2	2	2	3	41

Fuente: elaboración propia

- Cuadrante I: 21 impactos.
- Cuadrante II: 6 impactos.
- Cuadrante III: 8 impactos.
- Cuadrante IV: 6 impactos.

En el análisis realizado de la Matriz DAFO por impacto cruzado se define que la mayor cantidad de impactos se encuentra en el cuadrante I por lo que la organización se encuentra en una posición favorable en el mercado espirituano ya que posee fortalezas y oportunidades que le permiten aprovechar la situación económica, política y social en la que se encuentra.

El tipo de negocio según la matriz BCG, los productos frutales son productos estrellas que necesitan aún de una fuente de financiamiento para seguir adelante que cuenta con ella gracias al proyecto Palma, los créditos otorgados por el BANDEC y por tener los asociados una fuente de financiamiento fuerte, se conoce que en estos momentos es que se está potenciando la siembra y comercialización de los mismo, por lo que se asignara un presupuesto para publicidad con la finalidad de que los clientes conozcan los valores nutricionales de los frutales, su estilo tradicional y reconozcan al productor como líder.

Mientras que cuando analizamos las oportunidades según las matriz de expansión de producto/mercado propuesta por Ansoff los productos se encuentran en el cuadrante con predominio de las oportunidades y fortalezas para un crecimiento intensivo, donde se precisa de desarrollar una estrategia de construir, el objetivo es incrementar la participación del negocio en el mercado donde opera de forma tal que los productos frutales se conviertan en los que generen la mayor cantidad de tesorería.

La Cooperativa de Créditos y Servicios debe buscar formas de incrementar su participación en el mercado informándoles a los clientes de la variedad de frutas que tienen los componentes nutricionales de las mismas y su forma de cultivo ecológica avalada por organizaciones nacionales e internacionales. Se realiza un análisis de las oportunidades actuales de la organización es recomendable realizar un estrategia de penetración de mercado apoyándose fundamentalmente en que sus productos son más nutritivos y tradicionales que los de la competencia.

La CCS ha reducido los productos de segunda gracia a la compra de nuevas cajas y una ampliación del almacén lo que le permitirá producciones de mayor calidad y por supuesto una venta que genera mayor cantidad de ingresos.

Se apoyará fundamentalmente en la publicidad impresa puesto que es la más barata y es una forma de comunicación que revitalizara la venta personal. El lema escogido para llevar a cabo esta campaña es “La Vida es Mejor con Sabor Natural” se utilizan las letras en mayúsculas para darle fuerza a las palabras en el mensaje.

3.3 Objetivos Financieros

La CCS Mártires de la Familia Vienes persigue objetivos financieros que beneficien en sus asociados a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual y para ello se establecen los siguientes objetivos.

1. Obtener un rendimiento sobre la inversión en los próximos 3 años del 20 % después de impuestos.
2. Producir beneficios netos de 30, 000.00 pesos en el año 2011.

3. Producir una generación de fondos para la CCS de 30, 000.00 pesos en año 2011.

3.4 Objetivos de marketing

Los que pretende alcanzar la Cooperativa de Créditos y Servicios de Mártires de la Familia Vienes son los siguientes:

1. Alcanzar unos ingresos por ventas de 1,200.0000.00 en 2011, lo que representa un incremento del 20% del alcanzado el año anterior.
2. Obtener un volumen de ventas en unidades 10,000 quintales lo que representa un crecimiento de 20 % con respecto al año anterior.
3. Aumentar el prestigio de la CCS Mártires de la Familia Vienes de un 10 % actual hasta un 30 % mediante el establecimiento de un logotipo y la diversificación de los productos frutales con su condición de producto frutal tradicional natural.

3.5 Declaración de la Estrategias de Marketing

Para llevar a cabo los objetivos es necesario establecer las estrategias que se traza la CCS Mártires de la Familia Vienes para cumplir los mismos.

La CCS pretende ser líder en el mercado espirituano de los productos frutales mediante la presentación de productos tradicionales cultivados de forma ecológica y con un tamaño y sabor distintivos de la región. Además se propone realizar un crecimiento intensivo teniendo en cuenta las oportunidades que se le ofrecen mediante la estrategia de penetración del mercado con el objetivo de que si alguien compra fruta que sea de Mártires de la Familia Vienes. Para ello propone la utilización de la publicidad impresa como refuerzo de la venta personal y la creación de un directorio de productores. Hemos de recordar que la estrategia de crecimiento intensivo se magnifica en la comunicación herramienta que le permite acceder al mercado meta.

- Público objetivo: Empresa con alto grado de liquidez que tengan medios propios para la distribución en la provincia.
- Investigación del mercado: Se constató mediante las técnicas de investigación empleadas que los clientes conocen poco del sistema de cultivo natural de los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes lo que les otorga un sabor, color y textura distintivo.
- Precio: Para que la CCS logre una mayor generación de ingresos provenientes de los productos que obtenga la mayor calidad se perfeccionará la forma de recogida y almacenaje para este último se ha presentado un proyecto para colaboración extranjera para refrigerar el ampliado almacén.

- **Posicionamiento:** Los mensajes publicitarios se centran fundamentalmente en la imagen real del producto, su cultivo natural y de la imagen percibida se elevara su uso para una llevar una vida saludable.
- **Publicidad:** Se utilizara fundamentalmente los posters y plegables. El primero con el objetivo de publicitar el producto frutal para un consumo saludable bajo el lema: **La vida es mejor con sabor natural**, (ver anexo 3) el segundo medio se usara fundamentalmente para promocionar los valores nutricionales de los productos frutales y se añadirá una breve reseña de la Cooperativa de Créditos y Servicios y los datos comerciales de los productores. (ver anexo 4)
- **Canales de comunicación:** los canales de comunicación que se seleccionarán son los medios impresos posters, plegables que se entregarán como obsequios a los clientes y se utilizarán en ferias y eventos.
- **Canales de Distribución:** Se continuará utilizando los intermediarios para realizar la distribución para llegar al cliente final ya que esto encierra menos costo para los productores lo que quedara establecido en contrato.

3.6 Programa de acciones

Tabla 3.9 acciones a realizar para el año 2011

No.	Acciones a realizar	Fecha	Responsable
1.	Confeccionar los plegables y carteles que se utilizarán para publicitar las producciones frutales y la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Enero/2011	Morainy Rangel
2.	Se desarrollara un concurso para escoger el diseño que servirá de logotipo a la CCS Mártires de la Familia Vienes.	1er Trimestre /2011	Junta Administrativa
3.	Realizar una exposición de los productos frutales bajo el lema “La Vida es Mejor con Sabor Natural” donde se oferten muestras de producciones realizadas con frutales.	1er Trimestre/2011	Morainy Rangel y productores escogidos
4.	Reforzar las ferias agropecuarias con los carteles para identificar las producciones de la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Mensualmente	Oswaldo Cancio - Presidente

5.	Se capacitará a los productores de frutales en marketing, propiedad industrial y seguros.	Febrero/2011 Junio/2011 Septiembre/2011	Junta Administrativa
6.	Se realizaran expo-ventas de cestas con diferentes variedades de productos con una tarjeta de felicitación en días festivos. Se entregaran muestras de producciones echas con frutales para degustar.	Día de los Enamorados Día de las Madres Día de los Padres Día de los Niños Navidad Fin de Año	Junta Administrativa Productores representativos Morainy Rangel
7.	Se les entregará a los clientes con motivo al aniversario de la creación de la ANAP una muestra de los principales productos de la CCS y el directorio de los productores.	Mayo/2011	Morainy Rangel Osvaldo Cancio - Presidente
8.	Se realizará una expo-venta de los productos frutales con el apoyo de los carteles publicitarios que refuercen la venta personal y distinguan a Mártires de la Familia Vienes de los demás productores.	26/julio/2011	Morainy Rangel Osvaldo Cancio - Presidente
9	Se realizará una expo-venta de los productos frutales donde se entregaran muestras de producciones echas con los frutales (jugos, mermeladas, cocteles, etc.) y distribuirán carteles y plegables.	11/septiembre/2011	Junta Administrativa Productores representativos Morainy Rangel
10.	Se organizarán las producciones por productor en los almacenes y puntos de venta con identificaciones.	Permanente 2011	Morainy Rangel Osvaldo Cancio - Presidente
11.	Se reforzaron los puntos de ventas de carretera con la publicidad impresa y se brindará servicios de cafetería con	Permanente 2011	Morainy Rangel Osvaldo

	producciones provenientes de frutales.		Cancio Presidente	-
--	--	--	----------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

3.7 Presupuesto

El presupuesto para la puesta en marcha del plan de marketing previsto para 2 años es como sigue:(Tabla 3.10 y 3.11)

Tabla 3.10 Presupuesto para el año 2012

Acciones	Lugar	Presupuesto
Diseñar e imprimir los plegables y el cartel que se utilizarán para publicitar las producciones frutales y la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Poligráfico de Sancti Spíritus	\$ 2,000.00
Concurso para escoger el diseño que servirá de logotipo a la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Oficinas de la CCS	\$ 1, 000.00
Exposición de los productos frutales bajo el lema “La Vida es Mejor con Sabor Natural” donde se oferten muestras de producciones realizadas con frutales.	Plaza Cultural “José Martí”	\$ 1, 200.00
Ferias agropecuarias con los carteles para identificar las producciones de la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Plaza Cultural “José Martí”	\$ 500.00
Capacitación a los productores de frutales en marketing, propiedad industrial y seguro.	Salón de Reuniones de la ANAP	\$ 400.00
Expo-ventas de cestas con diferentes variedades de productos con una tarjeta de felicitación en días festivos, de conmemoración nacional y fundación de la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Plaza Cultural “José Martí”	\$ 2,000.00
Muestras para los clientes con motivo al aniversario de la creación de la ANAP con los principales productos de la CCS y el directorio de los productores actualizados.	Oficinas de la CCS	\$ 1.200.00

Estructuración del almacén y puntos de venta para identificar cada producto frutal por productor.	Almacén Punto de Venta “La Guayaba”	\$ 2,000.00
---	--	-------------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.11 presupuesto para el año 2012

Acciones	Lugar	Presupuesto
Valorar los plegables y el cartel necesitan cambios o nuevas inclusiones.	Poligráfico de Sancti Spíritus	\$ 1,000.00
Registrar el diseño escogido para identificar la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Oficinas de la CIGET	\$ 1, 000.00
Exposición de los productos frutales bajo el lema “La Vida es Mejor con Sabor Natural” donde se oferten muestras de producciones realizadas con frutales.	Plaza Cultural “José Martí”	\$ 1, 000.00
Ferias agropecuarias con los carteles para identificar las producciones de la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Plaza Cultural “José Martí”	\$ 200.00
Capacitación a los productores de frutales en marketing, propiedad industria.	Salón de Reuniones de la ANAP	\$ 100.00
Expo-ventas de cestas con diferentes variedades de productos con una tarjeta de felicitación en días festivos, de conmemoración nacional y fundación de la CCS Mártires de la Familia Vienes.	Plaza Cultural “José Martí”	\$ 1,500.00
Muestras para los clientes con motivo al aniversario de la creación de la ANAP con los principales productos de la CCS y el directorio de los productores actualizados.	Oficinas de la CCS	\$ 1, 500.00

Fuente Elaboración propia

3.8 Control

El plan de marketing ha de tener una revisión continua para lograr los objetivos trazados y no se considere una pérdida de tiempo. Para ello ha de lograrse el comprometimiento de

todos los responsables en el proceso. Se realizarán los controles establecidos en las fechas orientadas y discutidas con los implicados:

Control del plan anual: Se analizará el cumplimiento de los objetivos en la reunión anual con los asociados y se examinarán las nuevas metas a conquistar.

Control de la rentabilidad: Se realizarán análisis trimestrales por productos frutales y productores acerca de las técnicas de cultivo utilizadas y de las ventas que los mismos tienen en el mercado espirituano.

Control de la eficiencia: Se realizará mediante encuestas y entrevista a los clientes evaluación de los carteles y plegables, así como, del lema escogido para publicitar los productos frutales lo que permitirá realizar los cambios pertinentes según valoraciones posteriores.

Control estratégico: Consiste en asegurar que el plan de marketing responda a los objetivos de la organización y las políticas que se tracen en el país. Además es conveniente realizar análisis económicos periódicos para ver los cambios que provoca la aplicación del mismo a esta escala.

Se propone realizar dos auditorías de marketing semestrales para que no cambien los objetivos fundamentales del mismo y que continúen centrándose en las producciones que necesitan los clientes sin que se pierda la calidad y el buen trato hacia estos.

El control sobre el presupuesto publicitario se realizará mediante auditorías internas comprobando la facturación, conduces y entrega de productos mediante la documentación implementada por la CCS.

3.9 Resultados parciales de la implementación del plan de marketing.

Con la puesta en marcha de muchas de las acciones del plan se hace preciso realizar una comparación donde los productores puedan ver que la satisfacción del cliente es igual a mayor utilidad. Para ello se realizó una comparación entre las ventas del primer trimestre del año 2010 y las del primer trimestre del año 2011. (Ver anexo 5 y 6.)

El aumento de las ventas de los productos frutales de un año 2011 con respecto al anterior ha sido de un 30% por lo que podemos afirmar que se están cumpliendo los objetivos de marketing expuestos en el plan.

La comercialización se ha hecho más efectiva pues la Cooperativa de Créditos y Servicios Mártires de la Familia Vienes está trabajando bajo la **filosofía del marketing** ya que tiene su mercado definido y sus producciones acorde con las necesidades de la industria brindándoles un producto de sabor, textura y tamaño únicos de su tipo en el mercado espirituano.

La **organización de las actividades comerciales** ha sido centralizada en las oficinas de la CCS lo que trae consigo un flujo de información que le permite a estos especialistas coordinar la actividad de marketing desde el punto de vista del cliente.

Lo que necesitaban era el pequeño empujón, y como antes se había explicado la actividad comercial se centró en una persona o lo que llamamos organización funcional donde es más práctico en organizaciones como está que una persona controle la comercialización ayudando a recoger de manera más eficiente las **informaciones de marketing** y haciendo un pequeño banco de datos sobre preferencias del cliente por el producto, qué hace la competencia, como pueden seguir mejorando y agilizando las formas de cobro porque “un cliente satisfecho y feliz paga a tiempo”.

La CCS ha de seguir trabajando con los productos ecológicamente producidos, **orientación estratégica** que le ha brindado su principal distinción en el mercado ya que estos son los productos que desean los consumidores y brindan mayor beneficio para los productores y para la CCS.

Los **controles efectuados** al plan, así como, las informaciones sobre los avances del producto y de la competencia se analizan mensualmente mediante la asamblea de asociados y trimestralmente se le proporciona un documento de los principales logros de los productores.

Actualmente la CCS está trabajando en un nuevo proyecto para mejorar su almacén y para sacar nuevos productos frutales al mercado solicitados por el cliente aumentando así la diversidad a ofrecer. Se adelanta a la competencia comenzando el cultivo de posturas de otros productos frutales que puede suministrar a los clientes y a la misma competencia.

Todo esto se traduce en clientes felices y satisfechos. “Ahora se para quién trabajo y qué es lo que desea.” – asegura uno de los mayores productores y Presidente de la junta administrativa, Cancio.

Conclusiones

1. El análisis de bibliográfico permitió la elaboración del marco teórico para la selección del diseño a considerar.
2. Las técnicas de investigación utilizadas permitieron realizar una valoración de la situación existente en la comercialización de los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes, encontrándose que no se aplicaba el enfoque de marketing, la actividad comercial no estaba organizada, no conocían de los gustos y preferencias de sus clientes y no conseguían determinar que orientación estratégica seguir.
3. El procedimiento seleccionado para el diseño del plan de marketing se corresponde con el expuesto por Phillip Kotler (1991) en el texto Dirección de Marketing.
4. El plan de marketing permitió la efectividad en la comercialización de los productos frutales en la CCS Mártires de la Familia Vienes pues se está produciendo y comercializando para un mercado definido donde su satisfacción es lo primero y se ha logrado la organización de la actividad comercial, así como una recogida más rápida de esta información encaminados por una línea estratégica objetiva que es la producción y comercialización de productos frutales ecológicos.

Recomendaciones

1. Continuar con la implementación del plan de marketing en la Cooperativa de Créditos y Servicios “Mártires de la Familia Vienes.”
2. Efectuar controles periódicos que los permitirá conocer y juzgar los resultados obtenidos profundizando y aclarando las razones que hayan motivado las variaciones y sirve de primer elemento para la toma de acciones correctoras de las desviaciones del Plan de Marketing.

Bibliografía

1. Aaker, D.A.Strategic market management. New York: Wiley. 1984. p 30-32
2. Abell, D y Hammond, J.S.Strategymarkes planning. New Jersey: Prentice Hall. 1979
3. Aguirre, Miguel Ángel.Plan de Marketing Estratégico. www.ganaropciones.com.12/28/03
4. American Marketing Association.Marketing definitions: a glossary of marketing terms. Chicago: AMA 1960
5. Boxwell, Robert J. Benchmarking paracompetir con ventaja. Madrid: McGraw-Hill. 1995. p 1-9
6. Cestau Liz, Daniel.El Plan de Marketing: herramienta gerencial.www.mercadeo.com.
7. Cravens, D.W.Strategic marketing. Illinois: Irwin. 1987
8. Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Dirección de Marketing. La Habana: EMPES. 1994
9. CUBA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Folleto de Marketing / MINED. La Habana. 1995
10. E. Jerome McCarthy. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1981
11. Ferber, Robert yVerdoorn, P.J. Reserch Methods in Economics and Bussines. New Cork: McMillan. 1962
12. Gary L. Lilien y Philip Kotler. Marketing Dicision Making: A Model Building Approach. New York: 2da Edición, Harper&Row. 1983
13. Gil Estallo, María de los Ángeles. Empresa Virtual de la idea a la acción. Madrid: ESIC. 2001. p 95-96
14. Gimber, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa: Principios y Esquemas Básicos. España: Deusto, S.A. 1998. p 29-36
15. Kotler, Philip y Amstrong, Gary. Mercadotecnia. México: 6ta Edición, Prentice May Hispanoamérica, S.S. 1996
16. Kotler, Philip y Roberto, Eduardo L.Marketing Social. Villa Clara: Díaz de Santos, S.A. 2003
17. Kotler, Philip. "From States Obsesión to Marketing Effectiveness", Harvad Business Review, Noviembre-Diciembre1977, pp. 65-67
18. Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. 7ma edición, Reproducción del MES. 1991

19. Kotler, Philip. Cámara, Dionisio. Grande, Ildelfonse y Cruz, Ignacio. Dirección de Marketing Volumen I, Editorial Félix Varela. La Habana 2006. Capítulo 3, pág. 70 – 109.
20. Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. Organization and environment: Managing differentiation and integration. Homewood: Irwin. 1967
21. Ortiga, Enrique. El mensaje y los fundamentos económicos del marketing. ed. ESIC. 1981
22. Porter, Michael E. Competitive Advatage: Creating and sustaining superior performance. New Cork: The Free Press, División de McMill. 1985
23. Porter, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors. New Cork: The Free Press, División de McMill. 1980
24. Salter, Malcolm S. y Weinhold, Wolf A. Diversification through acquisition: Strategies for creating Economic Value. New Cork: The Free Press. McMill. 1979
25. Serrano Gómez, Francisco. Temas de Introducción al Marketing. Madrid: ESIC. 1994
26. Stanton, Etzel y Walker. Fundamentos de Marketing. Madrid: 10ma Edición, McGraw-Hill, 1996.
27. Stonich, Paul J. Zero-Base Planning and Budgeting: Improved Cost Control and Resource Allocation. HomewoodIll.: Dow-Jones. 1977

Anexo 1 Encuesta a clientes de la CCS Mártires de la Familia Vienes.

Objetivos: La encuesta se realiza con el objetivo de constatar las principales necesidades del cliente y los atributos de los productos frutales que más importancia poseen para estos.

Estimado cliente, nos encontramos realizando una investigación con el objetivo de indagar cuales atributos de los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes son fundamentales para usted y cómo podemos lograr que mediante estos su adquisición sea más placentera, necesitamos sean sinceros a la hora de responder las siguientes preguntas.

1. ¿Conoce cuáles son los principales productos es la Cooperativa de Créditos y Servicios Mártires de la Familia Vienes?
 - Frutas
 - Vegetales
 - Posturas
 - Leguminosas
 - Carne
 - Leche
2. ¿Cuándo adquiere un producto que atributos de los que a continuación mencionamos posee mayor valor para usted a la hora de realizar la compra?
3. ¿Escoja dos palabras de las que aparecen a continuación para representar los productos frutales de Mártires de la Familia Vienes?
 - Jugosos
 - Insípidos
 - Sabrosos
 - Secos
 - Dulce
 - Suave
 - Amargo
 - Áspero
 - Único
 - Corriente
4. ¿Cuáles son los principales inconvenientes para usted a la hora de efectuar la adquisición de los productos frutales de la CCS Mártires de la Familia Vienes?
5. ¿Cuáles requerimientos de los productos frutales son más importantes para usted?

Anexo 2. Observación de la competencia.

Para realizar la observación de la competencia se utilizó como marco el seminario provincial realizado por la ANAP en noviembre del 2010 en el cual se expusieron los principales logros agrícolas de los municipios y se visitaron los campos de esta.

Objetivo: constatar mediante la observación los principales logros de la competencia.

No	Nombre de la Cooperativa de Créditos y Servicios	1	2	3	4	5
1						
2						
3						
4						
5						

1. Cercanía a los principales clientes.
2. Volúmenes de ventas con relación a Mártires de la Familia Vienes.
3. Calidad, sabor y textura de los productos frutales.
4. Calidad de los suelos.
5. Diversidad de productos frutales que tienen.

Anexo 3. Cartel promocional con lema de campaña.



Formato 24 x39 pulgadas

Anexo 4: plegable de la CCS Mártires de la Familia Vienes

Lo primero es Usted

Estimado cliente:

Recuerde que trabajamos cualquier duda o sugerencia no dude en localizarnos.

La CCS Mártires de la

Familia Vienes le brinda un producto cultivado ecológicamente con un sabor y una textura inigualable.

Contáctenos

Tel: (53) 52-21-5334



"La Vida es Mejor con Sabor Natural"

"La Vida es Mejor con Sabor Natural"



CCS MÁRTIRES DE LA
FAMILIA VIENES

Dirección
Carretera circunvalación Fomento SS

COOPERATIVA DE
CRÉDITOS Y SERVICIOS

"MÁRTIRES
DE LA
FAMILIA VIENES"

Directorio
de
Proveedores



¿Quién es la CCS Mártires de la Familia Vienes?

La Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecida "Mártires de la Familia Vienes" quedó constituida el 11 de septiembre de 2009. Su nombre se debe a los hermanos Vienes que siendo unos niños fueron vilmente asesinados por los miembros de una banda de alzados del Escambray. Debido a este hecho repugnante estos niños fueron considerados mártires de la revolución y esto demuestra las continuas luchas de un pueblo de afianzar sus conquistas y recordar a los caídos.



El objetivo fundamental es producir y comercializar productos frutales, avalados por sanidad vegetal y por CITMA como productos libres de químicos.

Poseemos una gran variedad de productos frutales y un colectivo de agricultores confiables.

A continuación se presenta el proveedor con el producto frutal que cultiva.

Directorio de Proveedores

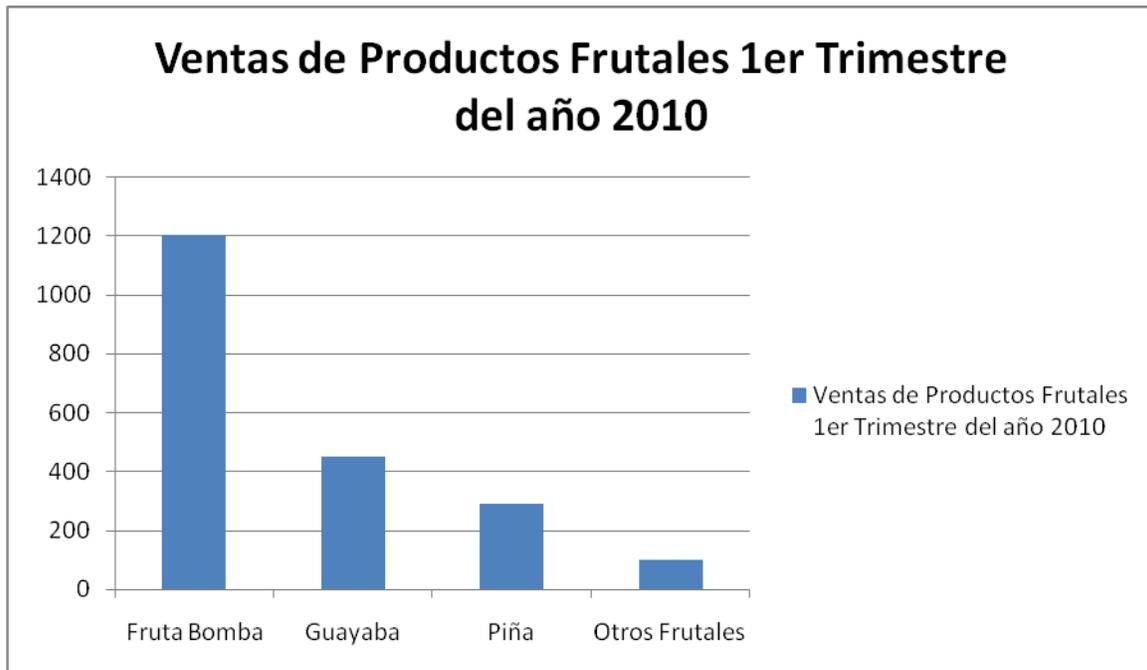
#	Nombres y Apellidos	Producto Frutal
1	Aris Espinosa Meneses	Guayaba y Mango
2	Arnaldo E. Calderón Gámiz	Limón, Mandarina, Mango, Aguacate y Mamoncillo
3	Aurea Onelia Guevara	Aguacate y Mamey
4	Carlos Otero González	Mango y Mamoncillo
5	Daisy Melián Rodríguez	Aguacate y Mango
6	Daniel Serrano Rabelo	Piña y Fruta Bomba (Roja)
7	Darien Alain Hernández Acosta	Guayaba, Marañón y Tamarindo
8	Emerio Dávila Hernández	Mango y Mamey
9	Ernesto Navarro Fernández	Mango Súper High
10	Fermín Iglesias Santana	Fruta bomba y Guayaba
11	Fernando Paz Duardo	Tamarindo y Toronja
12	Francisco Javier Correa Marrero	Naranja, Mandarina, Mango y Aguacate
13	Francisco Pedraza Flores	Fruta Bomba, Aguacate y Melón
14	Iever de la Rosa Cañizares	Aguacate y Mango
15	Joaquín García Medina	Toronja, Aguacate y Mamey
16	Julio Cesar Águila Rodríguez	Guayaba, Mango y Melón
17	María Francisca Pérez Valdivia	Fruta Bomba
18	Orelvis Iglesias Rodríguez	Fruta Bomba, Limón y Guayaba
19	Osnelvis Iglesias Rodríguez	Fruta Bomba, Limón y Guayaba
20	Oswaldo Cancio Vázquez	Guayaba, Mango, Piña, Melón y Durazno
21	Oswaldo Jara García	Guayaba y Melón
22	Quintín Fidel Iglesias Soler	Fruta Bomba y Guayaba
23	Richard Guerra Mirabal	Guayaba
24	Sergio Yoel Meneses de la Rosa	Mango y Mamey
25	Simón Paz Cordobés	Fruta Bomba y Aguacate
26	Yoel Herrera García	Mango y Guayaba

CCS MÁRTIRES DE LA
FAMILIA VIENES

Dirección : Carretera circunvalación Fomento SS

Teléfono: 52 - 21 - 5334

Anexo 5 Gráficos de ventas del 1er Trimestre del 2010



Anexo 6 Gráficos de ventas del 1er Trimestre del 2010

