

FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

TÍTULO: PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO EN EL ESTUDIO FOTOGRÁFICO
ARTEXCLUSIVO.

Nombre del autor: Michel Antigua Palmero

Nombre del tutor: Profesor Asistente, Ing. Dairon Quintero Rodríguez, MSc.

PENSAMIENTO

“La mejor publicidad es la que hacen los clientes satisfechos”.

Philip Kotler

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a:

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a quienes con su ayuda hicieron posible la realización de este trabajo de diploma. En especial:

- Le doy gracias a Dios por todas las cosas que ha hecho en mi vida, por su amor, su perdón, su bendición y por estar a mi lado en todo momento.
- A mi familia por apoyarme cada día, por enseñarme a mirar más allá de mis propias expectativas y sobre todo a luchar por alcanzar mis propósitos.
- A mi novia por su infinita paciencia y cariño.
- A mis amigos y compañeros de clase en general que de una forma u otra han estado a mi lado.
- A mi tutor Dairon por ser tan especial, por su dedicación y apoyo incondicional.
- A todos los profesores que han contribuido a mi formación universitaria.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quienes me han apoyado en todos estos años y han depositado su confianza en mí: En especial:

- A mis padres por su infinito amor y por estar siempre conmigo
- A mi hermano por su apoyo y sus consejos
- A mi novia por apoyarme en todo momento y por su amor incondicional.
- A mi tutor por ayudarme y por tener una paciencia infinita.

RESUMEN

La presente investigación se desarrolla en el estudio fotográfico Artexclusivo de Sancti Spiritus con el objetivo de seleccionar y aplicar un procedimiento para contribuir a la gestión de marketing del estudio fotográfico Artexclusivo. Para ello se seleccionó e implantó un procedimiento que abarcó un diagnóstico inicial, luego se diseñó el plan de marketing además de la fase de implementación y control. Para el desempeño del trabajo se utilizó herramientas como: la matriz BCG, gráfico de control U, el diagrama causa efecto, la matriz DAFO de igual forma que el trabajo con los expertos y las tormentas de ideas. Se plantean una serie de medidas y recomendaciones que le permitirán a la entidad alcanzar altos niveles en la gestión del marketing para poder así asumir una mejor posición en el mercado de la fotografía en la provincia y el país.

SUMMARY

The present investigation is developed in the photographic study Artexclusivo of Sancti Spiritus with the objective of to select and to apply a procedure to contribute to the administration of marketing of the photographic study Artexclusivo. For it was selected it and it implanted a procedure that embraced an initial diagnosis, then the marketing plan it was designed besides the implementation phase and control. For the acting of the work it was used tools like the main BCG, control graph OR, the diagram causes effect, the main DAFO of equal it forms that the work with the experts and the brainstorm. They think about a series of measures and recommendations that will allow to the entity to reach high levels in the administration of the marketing for this way to be able to assume a better position in the market of the picture in the county and the country.

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO I. Marco teórico de la investigación	5
1.1 Introducción.....	5
1.2 Definición de marketing.....	5
1.3 Naturaleza y alcance del marketing.....	7
1.4 Competitividad.....	10
1.5 Marketing estratégico.....	14
1.6 Investigación de mercado.....	15
1.7 Plan de marketing.....	17
1.8 Análisis de los procedimientos para el diseño del plan de marketing.....	19
1.9 El marketing en Cuba.....	22
1.10 Importancia del marketing para las organizaciones cubanas.....	24
1.11 Conclusiones parciales.....	26
CAPÍTULO II. Procedimiento para la elaboración del plan de marketing en un estudio fotográfico	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Procedimiento para la elaboración del plan de marketing.....	27
2.3 Formación del equipo de trabajo.....	28
2.4 Situación actual del mercado.....	31
2.5 Análisis de los productos.....	32
2.6 Satisfacción del cliente.....	35
2.7 Análisis de la matriz DAFO.....	38
2.8 Objetivos estratégicos.....	39
2.9 Estrategias de marketing.....	40
2.10 Acciones del plan.....	42
2.11 Presupuesto.....	43
2.12 Métodos de control.....	43
2.14 Conclusiones parciales.....	43

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento propuesto en el estudio fotográfico

Artexclusivo	45
3.1 Introducción.....	45
3.2 Formación del equipo de trabajo.....	45
3.3 Situación actual del mercado.....	47
3.4 Análisis de los productos.....	53
3.5 Satisfacción del cliente.....	55
3.6 Análisis DAFO.....	57
3.7 Fase II Diseño del plan de Marketing.....	59
3.7.1 Objetivos estratégicos.....	59
3.7.2 Estrategias de marketing.....	59
3.7.3 Acciones del plan.....	60
3.8 Fase III Implementación y control.....	59
3.8.1 Presupuesto.....	62
3.8.2 Métodos de control.....	62
3.9 Conclusiones parciales.....	63
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	65
Bibliografía.....	66
Anexos	

Introducción

El mundo actual se caracteriza por los cambios acelerados en todos los sectores de la sociedad. En el ámbito económico la competencia es cada vez más creciente y agresiva lo cual impone un reto para las empresas de hoy en día: mantener su producto en el mercado de forma sostenida.

El mercado actual es tremendamente más complejo, Los grandes avances tecnológicos han reducido los tiempos y las distancias de forma considerable las necesidades de los consumidores evolucionan de lo más racional a lo más emocional y así se refleja en los anuncios. Los valores emocionales se pueden dar de forma directa o indirecta. En la actualidad se mezclan racionales o emocionales, pero predominan los emocionales. (Raiteri, 2016)

El auge que ha experimentado la personalidad del cliente y el cambio profundo de las aptitudes y comportamientos del consumidor conlleva a adoptar una filosofía de negocios que sitúa al cliente en primer plano, lo que significa que en todo momento se piense y se haga desde el punto de vista del cliente y no desde el oferente del servicio. El marketing incluye la comprensión de quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades.

Obligan a la realización de un esfuerzo en ampliar y diversificar la oferta en todas las direcciones lo que hace que las entidades reinventen las formas en que se dirigen en la sociedad. Las empresas deben prestar más atención a la percepción que el cliente tiene de ellas ya que una mala imagen puede traer consecuencias devastadoras. (Ramos, 2015)

Hoy la fotografía es practicada por millones de personas en todo el mundo armados con buenas cámaras fotográficas y estudios que disponen de toda gama de herramientas y con el objetivo de fidelizar a sus clientes siendo conscientes de la actual demanda de servicios fotográficos que crece día a día a pesar de que las personas tienen acceso hoy más que nunca a las tecnologías para su uso en las redes sociales. (Castro y Tomalá, 2016)

Es por ello que el desarrollo de las empresas fotográficas de cara al futuro se ha de caracterizar por una gestión integrada de todos sus recursos; la implementación, aplicación y defensa de un conjunto de estrategias de comercialización que permita el

enfrentamiento adecuado a las características de los mercados actuales, dar respuesta a las necesidades y deseos de un cliente cada vez más exigente, preparado y activo; por tanto será vital llevar a cabo todo tipo de desarrollos, actuaciones, controles e innovaciones, de manera que se logre la adaptación al mundo competitivo de hoy y se alcance efectivamente el éxito.

Será necesario entonces dejar atrás los modos de gestión tradicionales, romper viejas barreras, ataduras y lanzarse al cambio definitivo, dar el salto cualitativo que se espera para las próximas décadas, lo cual nos lleva hacia nuevas formas de disfrute.

La actividad fotográfica en Cuba surge como una necesidad del país para la creación de bienes y servicios que presuponen una mejoría en el consumo y en el nivel de vida de la población. Constituye una fuente de empleo, capaz de absorber fuerza laboral desocupada, y de obtención de ingresos personales. Las organizaciones cubanas no están ajenas a esta realidad, y por tanto, tendrán que acudir a nuevas concepciones que permitan administrar sus procesos de modo que den respuestas a los cambios que se imponen en el entorno y asumir los retos que se presentan para lograr altos niveles de competitividad. Se hace imprescindible en un escenario cada vez más competitivo contar con el Plan de Marketing como el instrumento de gestión que reduce el espacio para el error y la falta de previsión.

Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrecen a las demandas del mercado, ya que el entorno cambia y evoluciona constantemente; el éxito de la empresa dependerá, en gran parte, de la capacidad de adaptación y de anticipación a estos cambios. En este sentido, es que el plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. (Fabelo, 2008)

El plan de marketing es el instrumento que utilizan los gestores de las empresas ante todo para planificar sus acciones de marketing, éste resume la planificación, organización, control y presupuestación de productos y servicios en un período de tiempo determinado y define objetivos, estrategias y acciones a seguir para cada

elemento del marketing mix, deseando alcanzar un fin concreto, para el enfrentamiento al mundo competitivo actual, dando respuesta a las necesidades y deseos de los turistas, lo que garantiza el logro del éxito comercial. (González, 2014)

De ahí la importancia de estudiar cómo gestionar de manera eficiente este tipo de negocio de modo que contribuya positivamente al desarrollo de la industria fotográfica. La provincia de Sancti Spíritus cuenta con un grupo de entidades fotográficas de diferentes estándares de calidad, dirigidas a variados segmentos de mercado, la investigación se realizará en el estudio fotográfico Artexclusivo ubicado en Independencia # 456 e/ Garaita y Abel Aluart que cuenta con más de 8 años de experiencia en el sector teniendo como finalidad brindar servicios de fotografía y diseño a sus clientes con altos estándares de calidad en el mercado en ambas monedas así como crecer sostenidamente.

Sin embargo, en la actualidad en este negocio se han identificado una serie de desafíos como son: existen nuevos negocios que han entrado en el mercado y han obtenido la atención de los clientes, ya sea por su diversidad de productos, mejor tecnología o localización. No se aprovechan las oportunidades de crecimiento del mercado y de la deficiente diversificación de sus ingresos, debido fundamentalmente a la orientación a los resultados a corto plazo y a la deficiente gestión de su cartera de productos, no estableciendo estrategias de marketing para el incremento de las utilidades en el largo plazo, lo cual exige la orientación del negocio hacia el mercado y no hacia la operación. Además, se carece de la aplicación de metodologías viables para accionar de manera efectiva sobre la gestión del marketing; y las actividades que en este sentido se llevan a cabo, las cuales se limitan muchas veces a establecer objetivos que responden a orientaciones superiores, sin correspondencia con la realidad objetiva representado está **la Situación Problemática**.

De los tópicos antes señalados se deriva el siguiente **problema de la investigación**:
¿Cómo contribuir a la gestión del marketing estratégico en el estudio fotográfico Artexclusivo?

Por lo que se define como **objetivo general de la investigación**: Aplicar un procedimiento que permita la confección de un plan de marketing estratégico en el estudio fotográfico Artexclusivo.

Los **objetivos específicos** a alcanzar son:

1. Construir el marco teórico o de referencia de la investigación, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional, recogiendo los elementos necesarios para llevar a cabo la misma y una futura comprensión para quien estudie el tema.
2. Seleccionar un procedimiento que permita la confección de un plan de marketing estratégico en estudios de fotografía.
3. Aplicar el procedimiento seleccionado para la confección de un plan de marketing estratégico en el estudio fotográfico Artexclusivo de la provincia de Sancti Spíritus.

El **primer capítulo** contiene el marco teórico-referencial de la investigación y permite un acercamiento al marketing así como sus definiciones, hace referencia al plan de marketing, procedimiento para hacer un plan de marketing así como la investigación de mercados y el marketing en Cuba.

El **segundo capítulo** fundamenta teóricamente la selección de un procedimiento ya diseñado que por sus características resulte aplicable a estudios fotográficos, contando este con tres etapas: diagnóstico, diseño del plan e implementación y control.

El **tercer capítulo** abarca la implementación del procedimiento seleccionado para el diseño del plan de marketing en el estudio fotográfico Artexclusivo implementando herramientas como la matriz DAFO, matriz BCG, gráficos de control u, diagrama causa efecto, entre otros.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Para poder estudiar el fenómeno del mercado fotográfico y lo relacionado con la actividad de Marketing se hace necesario un análisis teórico de varios elementos acerca del tema a desarrollar. En la figura 1 se muestra el hilo conductor de la investigación.



Figura 1. Hilo conductor del marco teórico.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Definición de marketing

El término marketing empezó a utilizarse en Estados Unidos a principios del siglo XX, aunque con un significado distinto al actual. La palabra marketing es utilizada tanto en

el campo académico como en el profesional y tiene un amplio reconocimiento internacional.

Los conceptos de marketing, mercadotecnia, mercadeo y comercialización se utilizan como sinónimos. Sin embargo el término marketing es el que más se utiliza y el más extendido. De forma general, el marketing es el arte y el conocimiento de aprovechar bien las oportunidades de incrementar las ventas de la empresa. Es una actitud empresarial que enseña a identificar, descubrir, conocer y dominar los productos y los servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes. (Alcaide, 2015)

Es una actividad fundamental en las empresas. Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. De hecho, todos estamos expuestos a las manifestaciones más relevantes de las actividades de marketing de las empresas, como la investigación de mercados, la publicidad, la venta personal, las relaciones públicas, las promociones de ventas, la distribución comercial o la segmentación de mercados. (Toro Reyes, 2018)

El marketing fue considerado originalmente como una rama de la economía aplicada, dedicada al estudio de los canales de distribución. Posteriormente pasó a ser una disciplina de la dirección que induce técnicas para incrementar las ventas. El desarrollo del mundo actual concibe el marketing como una filosofía de la organización. Recientemente, el marketing ha tomado el carácter de ciencia del comportamiento aplicado, encaminado a comprender las relaciones entre compradores y vendedores. (Alcaide, 2015)

Santesmases (1993) afirma que: “Una definición completa de marketing deberá concebir en primer lugar, el concepto actual del mismo que parte de las necesidades del consumidor y busca satisfacerlas”.

El concepto marketing ha sido definido de diversas formas por diferentes autores. La American Marketing Association AMA (1960) al señalar que: “es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al

consumidor o usuario”. Esta definición se limita a las actividades empresariales y dirige los bienes y servicios en un solo sentido, del productor al consumidor.

Stanton (1969) dice que:” Es un sistema total de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”.

Luego el concepto de marketing se amplió no solo a actividades empresariales, las definiciones empezaron a referirse a las relaciones de intercambio en general sin especificar su naturaleza económica.

Kotler (1974), planteó que: “el marketing es el conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar el intercambio”.

Kotler (1976) afirmó que: “el marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio”.

Una definición similar es dada por Stanton y Futrell (1987), que refieren que: “el mismo está constituido por todas las actividades, que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos”.

Lambin (1991) conceptualiza el marketing como: “el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”.

Estas definiciones no hacen ninguna referencia a las dimensiones sociales, lo que otras más recientes sí hacen; tales como Santesmases (1993) y Kotler (2017).

Según Santesmases (1993):”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”. Por tanto, el auténtico marketing no es el arte de vender lo que uno tiene o produce, sino el arte de saber qué producir y vender. (Kotler, 2018)

1.3 Naturaleza y alcance del marketing

El Marketing como disciplina reúne dentro de sí un conjunto de conceptos y técnicas en función de la comercialización de productos y servicios.

El marketing parte, pues, de las necesidades y deseos del consumidor, y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el consumidor como para la entidad o empresa. (Serra, 2005)

Sanz de la Tajada (1975) y Kotler (1976) coinciden en referirse a la evolución a través de varios enfoques bajo los cuales las organizaciones pueden desarrollar sus actividades de intercambio: el enfoque de producción, el enfoque de producto, enfoque de ventas, el enfoque de Marketing y el enfoque de Marketing social. Por lo que considerando los puntos de coincidencia de los autores consultados, se puede concluir que las etapas por las que ha evolucionado la actividad de comercialización son las siguientes:

➤ Antes de 1930. Marketing Pasivo

En esta etapa ocurren muchos cambios en los países de Europa y en Estados Unidos como un importante incremento de la población como resultado de la mejora de las condiciones de vida, la emigración hacia las ciudades, la disminución de la tasa de mortalidad y se atenúan los efectos de las malas cosechas por las importaciones masivas de alimentos.

También la mayor variedad de las especies cultivables, con el abandono de viejas prácticas de cultivo, el incremento de la superficie destinada al aprovechamiento agrícola y cambios sustanciales en la estructura de propiedad.

El objetivo prioritario de esta etapa en las empresas de producción se centra en la organización de la capacidad productiva que le permita atender una demanda fuertemente insatisfecha, con costos de producción mínimos.

De ahí que el Marketing sea un departamento encargado de las ventas y las relaciones con los clientes. Mientras que las decisiones referentes al producto eran función de producción, del establecimiento de los precios y de la realización de previsiones se encargaba el departamento de finanzas. Como se ve las responsabilidades con respecto a las variables operacionales del Marketing están dispersas, y éste en consecuencia juega un papel pasivo. En estas condiciones se desarrolla en las empresas el enfoque de producción que es completamente opuesto con la óptica del comprador.

➤ De 1930 a 1950. Marketing de Organización.

Como consecuencia del crecimiento de la capacidad productiva y de la extensión geográfica de los mercados se produce un alejamiento entre productores y consumidores, y el estrangulamiento de los canales de distribución, lo que hizo necesario el incremento de la comunicación entre la empresa y sus consumidores. Los consumidores comenzaron a exigir una mayor diversidad de productos. La intensificación de la competencia y la necesidad de nuevas formas de intermediación, y representación provoca la ampliación de los canales de distribución.

Los excedentes y la superproducción comenzaron a ser un importante factor económico, la oferta de productos supera la demanda, originándose un mercado de compradores. Comienza a ser preocupación de los directivos evitar el descenso de las ventas que implique una paralización parcial o total de sus instalaciones debido al volumen de los capitales invertidos. En esta etapa su objetivo prioritario es crear una organización comercial eficiente, se trata de buscar y organizar la salida de los productos fabricados. La función comercial cobra mayor importancia, ahora tiene que organizar, administrar y controlar la red de distribución predominando así el enfoque de ventas, según el cual el Marketing tiene como misión organizar la comercialización de los productos, y está mucho más inclinado a obtener elevadas cifras de ventas que a satisfacer las necesidades del consumidor.

➤ De 1950 A 1970. Marketing Activo

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial se elevó la demanda de productos y servicios. Sobre-oferta consiguiente se encuentra con problemas derivados de su propia estructura y de la demanda. En el caso de la demanda, las necesidades básicas más perentorias han sido satisfechas, por lo que el consumidor no se conforma con productos masivos e indiscriminados. La oferta debe satisfacer con productos diferenciados, que respondan a sus necesidades y deseos, aparece así la segmentación de mercados. Hasta finales de la década de los 60. La aceleración del proceso tecnológico acorta los plazos entre la invención y su explotación industrial acortando el ciclo de vida de los productos. Durante esta etapa predomina la orientación al consumidor como filosofía de la empresa.

➤ Desde 1970- Marketing Social

Esta última etapa el papel principal del Marketing consiste en evolucionar hacia una nueva alternativa, buscando un equilibrio entre la demanda máxima y la deseable, lo que puede valorarse a través de la toma de conciencia social de los excesos de un cierto marketing de manipulación, que ha consistido en ejercer influencia sobre la demanda y las necesidades más que en adaptar los productos a los deseos y necesidades estudiados.

En los últimos años se ha generalizado la técnica de la franquicia, el minorista tiene el derecho a utilizar la marca comercial y de vender los productos de la empresa que le cede la franquicia en un área geográfica limitada.

El Marketing ha evolucionado desde que se incorporó al lenguaje económico empresarial y actualmente, el marketing tiene muchas más funciones que han de cumplirse antes de iniciarse el proceso de producción; entre éstas, cabe destacar la investigación de mercados y el diseño, desarrollo y prueba de nuevos productos.

La orientación hacia el marketing es una actitud mental, consiste satisfacer los deseos y las necesidades de los clientes más allá de sus expectativas. Es una serie de actividades a asegurar para que los clientes reciban lo que necesitan, o desean y que sus expectativas sean satisfechas o excedidas con fines de generar las ganancias proyectadas. (Salas, 2015)

Todo lo que se refiere al marketing está encaminado a que poniendo al cliente en primer plano la operación recibirá el beneficio máximo por sus esfuerzos, es decir, que es imprescindible conocer, comprender a los consumidores, de crear un programa que les satisfaga. (Brunetta, 2014)

1.4 Competitividad

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. La competitividad busca explicar la razón del éxito de los sectores económicos, las empresas y las naciones en un escenario de competencia determinado lo cual permite emprender una segunda fase: formular políticas, definir estrategias, trazar planes, realizar acciones, fijar metas.

La competitividad de una empresa puede ser entendida de diversas formas, pero en definitiva se trata de vencer a la competencia del sector, utilizando para ello

herramientas comerciales y empresariales que permitan adquirir una posición dominante para el negocio en dicho mercado.(Pulido, 2010)

La Competitividad según González y Allen (2005), se basa en la creciente y sistemática innovación e incorporación orgánica de conocimientos en las organizaciones para responder eficazmente al entorno interno y externo. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, compiten por los clientes.

Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades. Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del servicio. En la figura 2 se muestran los factores críticos de la competitividad.



Figura 2. Factores críticos de la competitividad. Fuente: González y Allen (2005).

Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa.

Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual influye en el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega).

La rapidez con la que se hacen las cosas resulta fuertemente influida por la eficacia y coordinación de las diferentes tareas, y por dejar de hacer actividades que no agregan valor al producto

Cada vez hay más compañías que actúan sabiendo que el productor de mejor calidad tiene costos totales más bajos, mientras que el productor de más mala calidad tiene costos totales más altos, ya que cuando se tiene mala calidad en las diferentes actividades y procesos, hay equivocaciones y fallas de todo tipo, por ejemplo:

- Reprocesos y retrasos
- Pagar por elaborar productos malos
- Una inspección excesiva para tratar de que los productos de mala calidad no salgan al mercado
- Reinspección y eliminación de rechazo
- Problemas con proveedores
- Clientes insatisfechos y pérdidas de ventas

La mala calidad no sólo trae como consecuencia clientes insatisfechos, sino también mayores costos y, por lo tanto, no se puede competir en calidad ni en precio, mucho menos en tiempos de entrega, ya que un proceso con mal funcionamiento es errático e inestable, y no se puede predecir.

En resumen, la competitividad se define como la capacidad de una empresa de generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas, de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad se manifiesta por:

- calidad y diferenciación del producto o servicio;
- precio y términos de pago
- calidad en el servicio, que incluye tiempos, oportunidad y flexibilidad de entrega, además de apoyo en refacciones y reparaciones, soporte en capacitación para el uso del producto y para conocer sus potencialidades

Un análisis de la competitividad en una organización tendría que contrastar sus indicadores de competitividad contra los correspondientes de otras empresas del mismo ramo industrial o comercial, y así contestar interrogantes como las siguientes:

- ¿Cómo es la calidad de su producto y servicio comparado con la de sus competidores?
- ¿En qué se distingue su producto y servicio?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas a desarrollar o fortalecer?

A pesar de la variedad y alcance de las distintas estrategias de competitividad en la empresa, existen algunas de ellas que se diferencian del resto por sus enormes ventajas a la hora de posicionar un negocio frente a la competencia. A continuación se observan algunos tipos de estrategias competitivas más importantes.

A la hora de posicionarse como líder en un mercado comercial, resulta imprescindible implantar ventajas competitivas para diferenciar los bienes o servicios de la empresa del resto. Esa diferenciación puede ser al final, real o percibida por el cliente o proveedores. Si tenemos en cuenta la diferenciación real, partimos de la creación de productos que no están todavía disponibles en el mercado. Sin embargo, la diferenciación percibida requiere un poco más de trabajo por parte de la empresa, ya que requiere de herramientas publicitarias que muestren el producto con diferencias frente a la competencia.

Según Cumpa (2017) el liderazgo por precio y costes es una estrategia que permite a la empresa convertirse en la compañía principal, capaz de producir con el menor coste y la mayor ventaja competitiva del sector. Tradicionalmente, las empresas tienen dos opciones para mejorar su índice de beneficios: aumentar las ventas o disminuir los costes de la empresa. En el segundo caso, una opción es apostar por las materias primas de alta calidad por el precio más bajo que pueda redundar de forma positiva en el cliente.

Es decir, las estrategias de competitividad empresarial son necesarias para cualquier negocio que desee mantenerse durante largo tiempo en el mercado, ofreciendo una serie de productos y servicios únicos que identifiquen su talento y actividad. Si quieres convertir tu empresa en una marca memorable, apuesta por la competitividad.

1.5 Marketing estratégico

El marketing estratégico tiene como función principal la búsqueda de oportunidades económicas de carácter atractivo para las organizaciones, partiendo de sus funciones, capacidades, recursos y por ende de su entorno competitivo, facilitando de este modo conocer si dicho entorno ofrece un potencial de crecimiento y rentabilidad. El marketing estratégico cobra vital importancia, ya que el mismo facilita la planificación del futuro de la empresa, lo cual le permite contar con una mejor posición que la competencia que por consiguiente le otorga ventaja competitiva, que por un lado le asegura los clientes y por el otro le facilita la defensa ante la competencia. (Ballesteros, 2015)

En este punto es importante resaltar que entre las características más importantes del marketing estratégico se encuentra la planificación, puesto que basados en ella se ofrecen las respectivas respuestas a la demanda del mercado, siempre teniendo en cuenta que el entorno en el que se posiciona la empresa cambia constantemente y su existencia depende en gran medida de la capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios, este análisis facilita comprender hasta qué punto los futuros cambios del mercado podrán afectar a la empresa y por tanto se hace más fácil escoger la estrategia idónea y sacarle el mayor partido.

Por otro lado, debe señalarse que la aplicación del marketing estratégico cobra relevancia ya que la positiva influencia que hace la orientación del mercado de una organización sobre sus resultados empresariales o mejor conocida como gestión de la información sobre el mercado permite generar respuestas inmediatas a nivel institucional. Esta relación no solo se puede observar en las grandes empresas, sino que ahora también existen investigaciones dirigidas a contextos de pequeñas y medianas empresas. Dicha orientación muestra en qué medida ajustan las organizaciones sus políticas de marketing a la información del mercado. (Aramburu, 2018)

Toda Empresa debe planear y poner en práctica diferentes estrategias para situaciones o casos específicos, con el fin de poder lograr los objetivos de esta, ya que una única estrategia no es óptima para alcanzar lo que se desea, además deberán estar en constantes modificaciones, ya que lo que ahora es exitoso en un futuro puede no serlo, debido a lo dinámico que puede ser el mercado. (Kotler y Alen, 2004)

Una estrategia es definida como un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión, esta es puesta en práctica mediante una táctica, la cual es como se desarrollará la estrategia, para que la táctica sea eficaz deberá coincidir y respaldar la estrategia. (Stanton, 2007)

Dentro de las múltiples estrategias que componen el plan estratégico de una empresa, están las estrategias de marketing, las cuales constan de estrategias específicas para mercados meta, para posicionamiento, para los elementos del marketing mix o para los niveles de gasto de área, durante este proceso deben ser tomadas muchas decisiones, sobre todo si la estrategia no están funcionando como deben, ante esto, deben realizarse modificaciones o si es necesario reevaluar la estrategia entera. (Torres Hernández, 2014)

La orientación al marketing supone concentrarse en el enfoque de demanda, en los conceptos de mercado y producto – mercado, la identificación de éstos, constituye la base de la actuación del marketing estratégico. Apoyado en el análisis sistemático y permanente de las necesidades de los clientes y la empresa, así como una reflexión sobre la situación actual del mismo y su evolución, todo con el objetivo de detectar las posibles oportunidades de actuación. (Camino y Más, 2018)

1.6 Investigación de mercado

Según Kinnear (1994): “ la investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía”. Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

Es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al comerciante o empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes. Sus orígenes se remontan al comercio entre los pueblos antiguos. Pero fue recién en la década de los 70 en que se dio una formalización real y sistemática que le proporcionó carácter de ciencia experimental.

Sus métodos teóricos y metodológicos se adoptan a partir de la estadística de las probabilidades, economía descriptiva, psicología y sociología. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses. (Armijos et al., 2018)

La investigación de mercados incluye una de las facetas más importantes y fascinantes del marketing. Con el fin de que las empresas establecidas permanezcan en el mercado de una forma exitosa, sus actividades deben orientarse a garantizar su correcto funcionamiento a través de los años, por lo tanto es tan importante generar utilidades como establecer las bases que permitan seguir generando en el futuro esa utilidad. Para eso se hace necesaria la investigación de mercado que, como subfunción del Marketing, les proporciona a las entidades la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, estrategias y planes más adecuados a sus intereses.

Además constituye la función que enlaza al consumidor y al cliente con el comercializador a través de la información. Esta se utiliza para identificar y definir las oportunidades con el comercializador. A su vez, representa el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing. (Kinnear, 1994)

La American Marketing Association AMA (1960) propone la siguiente definición formal de la investigación de mercados: La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones. Se utiliza el método más adecuado para recabar los datos, los cuales se analizan e interpretan, y después se hacen inferencias. Por último, los hallazgos, las implicaciones y las recomendaciones se presentan en un formato que permita que la

información sirva para la toma de decisiones de marketing y que se proceda en consecuencia.

Se caracteriza por apoyar el proceso de toma de decisiones sobre todo cuando se trata de situaciones nuevas que no pueden ser resueltas en función de la experiencia que tenga la empresa y proporcionar información útil y relevante para la empresa cuando reduce la incertidumbre que hay en torno a un problema, influye realmente sobre la toma de decisiones, es decir, no cuando se limita a confirmar algo que ya sospechamos sino que aporta algo nuevo y cuando el coste de obtener esa información es menor que el valor de esa información. (Kotler, 2017)

La investigación para la identificación del problema se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro. Algunos ejemplos de este tipo de investigación incluyen estudios de potencial de mercado, participación de mercado, imagen de una marca o compañía, características del mercado, análisis de ventas, pronósticos a corto y a largo plazos, y tendencias comerciales.

Una encuesta de compañías que realizan investigación de mercados indicó que el 97 por ciento de quienes respondieron estaban realizando estudios sobre el potencial del mercado, la participación de mercado y las características del mercado. Casi el 90 por ciento también informó que estaba usando otros tipos de investigación para la identificación del problema. Así mismo, hay un problema si el potencial de mercado crece pero la compañía pierde participación en el mercado. El reconocimiento de tendencias económicas, sociales o culturales, como los cambios en el comportamiento del consumidor, puede señalar problemas u oportunidades subyacentes. (Kinneer, 1994)

1.7 Plan de marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. No se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan

general de la empresa, esa es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados. (Ballesteros, 2015)

Según Iglesias, Talón y García Viana (2007): "Es el instrumento que utilizan los gestores de las empresas ante todo para planificar sus acciones de marketing es el plan de marketing". Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva, proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa. Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de dirección de la institución, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o a nivel de producto. (Fabelo, 2008)

A nivel global o corporativo la planificación se centra en el estudio de los fines, y de los objetivos de la institución mientras a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de información necesaria para todo el proceso. De esta forma, la dirección de la institución decidirá los productos y mercados en los que va a operar y las decisiones de invertir o reducir la participación en cada uno de ellos. (Ballesteros, 2015)

El plan de marketing ha sido definido por diferentes autores como son: Alfaro (1998), Acerenza (2004), Grande (2005), Iglesias et al. (2007). De estas definiciones se puede observar una serie de elementos que definen y caracterizan este instrumento:

- El plan de marketing es un documento operativo de gestión.
- Resume la planificación, organización, control y presupuestación de productos y servicios en un período de tiempo determinado.
- Define objetivos, estrategias y acciones a seguir para cada elemento del marketing mix deseando alcanzar un fin concreto.

El motivo principal de realizar planes de marketing es el de prever las acciones de la empresa frente a sus competidores con el fin de presentar alternativas válidas en todo momento, lo que permite optimizar los recursos disponibles por la empresa, consiguiendo que sean posibles las ventajas competitivas mediante la fijación de estrategias competitivas Milio (2004), Serra, (2005), Iglesias et al. (2007)

1.8 Análisis de los procedimientos para el diseño del plan de marketing

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.

A los efectos de la presente investigación se toma el aporte de Cruz Lara (2004) que plantea también que: “ El plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y comunicación), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización”.

Estas variables son las que puede controlar el marketing y se pueden combinar mediante infinitas mezclas, lo que se denomina marketing mix. Para Kotler, la mezcla del marketing es el conjunto de variables controlables y sus niveles, que la empresa utiliza para crearse un posicionamiento determinado en el entorno y para ejercer una influencia en el mercado que tiene como objetivo. (Kotler, 2017)

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. En cuanto a las funciones o beneficios de los sistemas de planificación de marketing Saíenz (1995) los resume como sigue:

- Formaliza el proceso de decisión estratégica, de forma que la institución cuente con un “foro” en el que se adopten este tipo de decisiones, y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones.
- Lleva a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y aumenta la capacidad de reacción de la institución frente a los cambios imprevistos.
- Permite contar con un “fondo” de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.
- Facilita la coordinación del proceso de decisión de la institución, facilita los arbitrajes en caso de conflictos e incompatibilidades, y permite el seguimiento de acciones emprendidas.
- Contribuye a la participación del personal en las decisiones institucionales.

- Facilita la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como en la utilización de un lenguaje estratégico común. El plan expresa la filosofía de la dirección de la institución y pone de manifiesto una visión conjunta de futuro en el seno del equipo directivo.
- Constituye un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, pues el Plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la institución y un soporte a su movilización.
- Justifica o hace más inteligibles las decisiones adoptadas y expone el discurso estratégico de la institución tanto en el interior como en el exterior de la misma.

Por otra parte Fabelo (2008) plantea que su finalidad está dada por:

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

Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la suboptimización.

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

Existen ciertas dificultades que no se pueden obviar en cuanto a la implantación del plan de marketing. Las más conocidas son las siguientes: objetivos mal definidos o desmesurados, falta de medios técnicos, humanos o financieros, no prever la posible reacción de la competencia, no disponer de planes alternativos, poca planificación en cuanto a la ejecución de las acciones, falta de implicación por parte de la dirección, no establecer controles adecuados, personal poco motivado o formado, entre otras dificultades.

En cuanto al diseño del plan de marketing, en la bibliografía consultada se encontraron diversos procedimientos para el diseño de planes de marketing estratégico. En el Anexo 1 se muestran las etapas de los procedimientos de los autores siguientes: Stanton y Futrell (1985), Figuerola (1990), Alfaro (1992), Ambrosio (2000), Kotler (1997, 2006), Hernández, Del Olmo y García (2000), Rivero (2000), Muñiz (2005), Fabelo (2008), Ramírez y Morell, (2008), Morfa (2016).

El Anexo 2 muestra un análisis comparativo para determinar el procedimiento a utilizar. Esta valoración arrojó que el sumario, y los elementos del plan corporativo, son incluidos en dos de las propuestas. Más del 80 % de los autores consideran que es necesario realizar un análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. La fijación de objetivos y la selección de una estrategia global es abordada por todos los autores, sin embargo, la determinación de estrategias competitivas solo es especificada por seis autores de los once consultados; similar número de autores defienden la necesidad de abordar la mezcla de marketing en un plan de

mercadotecnia. Por último, el presupuesto es planteado por el total de los autores consultados.

Todos ellos aportan los elementos fundamentales que deben contemplarse en la elaboración del plan de marketing estratégico, por lo que pueden ser válidos para su aplicación, no obstante, teniendo en cuenta las características y particularidades de la empresa objeto de investigación.

Se selecciona el procedimiento de Morfa (2016) porque es el que reúne todos estos elementos y se ajusta a las características del negocio. Este procedimiento tiene la siguiente propuesta metodológica:

Paso 1. Creación del comité de expertos mediante la metodología Delphi y conformación del equipo de trabajo.

Paso 2. Resumen ejecutivo (caracterización de la unidad) y análisis de la situación actual del mercado.

Paso 3. Se realiza un análisis matricial (matriz DAFO) y (Matriz BCG)

Paso 4. Se declaran los objetivos estratégicos, se determinan las estrategias de marketing y se proponen las acciones de diseño.

Paso 5. Se determina el presupuesto.

Paso 6. Se establecen los métodos de control.

1.9 El marketing en Cuba

Rivero Hernández (2003) afirma que: “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 está 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.

- 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. (Rivero Hernández, 2003)

Según Barreiro Pousa (2013) enuncian que: en marzo de 1995, en la reunión anual sobre la marcha del proceso de Perfeccionamiento en las empresas de las FAR, su Ministro, hoy actual Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Raúl Castro Ruz, 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 socialismo, 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.

Rivero Hernández (2003) plantea que: 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.

La transformación paulatina de las condiciones económicas cubanas determina, que las empresas cubanas consideren importante y oportuno consolidar el uso del marketing desde todas sus dimensiones como instrumento para lograr hacer más eficiente la

comercialización del producto nacional, tanto en el país como en el extranjero y a pesar que aún hoy subsisten limitaciones estructurales para la implementación totalmente exitosa de la filosofía de marketing en nuestras organizaciones. (Bergara, 2015)

"la solución no está en hacer más marketing, sino mejor marketing" McKenna (1991)

Según Barreiro Pousa (2013) esto en las condiciones cubanas significa un marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen las experiencias de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto no podrían resultar.

Por otra parte, en el Decreto Ley No. 281 citado en (Barreiro Pousa, 2013) reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, puesto en vigor en el 2007 citado en (Barreiro Pousa, 2013), tiene en cuenta el Sistema de Mercadotecnia como uno de los que compone el sistema de dirección y gestión de la empresa cubana, por lo que en el capítulo XVIII de dicho reglamento se establecen las bases fundamentales para la confección e instrumentación del sistema de mercadotecnia en las empresas en perfeccionamiento empresarial, asegurando la obtención del beneficio a corto, mediano y largo plazo. (Barreiro Pousa, 2013)

1.10 Importancia del marketing para las organizaciones cubanas

En nuestro país el marketing se utiliza desde mucho antes del triunfo revolucionario de 1959. Con el triunfo de la Revolución, al igual que en el extinto bloque socialista, el marketing no se aplicaba, se consideraba como técnica exclusiva de la economía de mercado. (Moreno y Roldán, 2003)

Con el triunfo de la revolución cubana en 1959 el marketing dejó de utilizarse, se consideraba como técnica exclusiva de la economía de mercado. Sin embargo, a partir del último decenio del pasado siglo, luego del derrumbe del campo socialista, el marketing se convierte en una necesidad, tanto dirigida al mercado externo, como al interno, al modificarse el monopolio de propiedad estatal.

No obstante, han existido limitaciones para su desarrollo. La aplicación consecuente de esta herramienta reforzaría la racionalidad de la producción atendiendo a los escasos recursos disponibles y permitiría una satisfacción mayor de las necesidades de la población.

A pesar de los ejemplos positivos en la aplicación del marketing, existe cierta resistencia en la aplicación de las estrategias de mercadotecnia en el país. Además hay que tener en cuenta que el alto nivel de centralización de algunas decisiones limitan al empresario el uso de las llamadas variables controlables.

El uso del marketing ayudaría a optimizar la relación entre productores y entre estos y los consumidores, ya sean estos sociales o individuales, sean productos o servicios. Contribuiría sin duda a una mejor comprensión de las necesidades y valores de los consumidores para satisfacerlos.

Es importante aclarar que pese a que nuestra economía es centralizada, como se señaló anteriormente, se utiliza enfoque de marketing en nuestro comercio exterior, estrategia que podría además surtir un efecto positivo en la economía interna elevando la calidad de la producción y los servicios. Por lo tanto la utilización del marketing bajo nuestras condiciones puede comportarse como un factor positivo con beneficios económicos y también de tipo político. (Bergara, 2015)

El marketing en la economía cubana puede servir para que se inserte de una manera favorable en el entorno lo cual no solo constituye una necesidad para lograr la fuente de financiamiento necesaria, sino para dar paso en la economía interna con el objetivo de perfeccionar la producción y los servicios y lograr la satisfacción de las necesidades y deseos de la población además en el mercado interno se podría reforzar el uso de las Relaciones Públicas o el marketing directo, que no implican grandes gastos y pudieran mejorar notablemente la atención al cliente.

El marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del socialismo. A medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos y constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional.

La aplicación consecuente del marketing en la dirección de las empresas cubanas traería buenos resultados, teniendo en cuenta la racionalidad económica que se alcanzaría en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos, la elevación de la

capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos que propiciaría el incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones, y eliminaría o disminuiría la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones. (Barreiro Pousa, 2013)

1.11 Conclusiones parciales

El análisis bibliográfico realizado en esta investigación ha permitido concluir que:

- El marketing ha evolucionado en correspondencia con los enfoques que lo sustentan que se apoya en la participación del cliente, como eje fundamental para la gestión de las organizaciones. La estrategia de marketing constituye una estrategia funcional que contribuye a que se alcancen los objetivos de la misma.
- Los análisis realizados por diferentes autores evidenciaron que el marketing ha sido utilizado de forma limitada en los sistemas de gestión de las empresas cubanas y que las mayores experiencias se manifiestan en el comercio exterior.
- El análisis de los procedimientos para el diseño de un plan de marketing permitió concluir que resulta pertinente la aplicación de la propuesta hecha por Morfa (2016) ya que es el procedimiento que más se ajusta a las características del negocio.
- Se expresa la importancia del plan de marketing para las organizaciones cubanas a lo largo de la historia y sobre todo en el presente indicando que su uso será clave de cara a buenos resultados en el futuro.

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN UN ESTUDIO FOTOGRAFICO.

2.1 Introducción

El mercado de competencia actual está representado por productos nacionales y extranjeros que exigen de las empresas un trabajo enérgico, de ahí la importancia para implementar un plan de marketing. El presente capítulo tiene como objetivo realizar la fundamentación del procedimiento que se utiliza para la elaboración del plan de marketing a partir del análisis de tres etapas: diagnóstico, diseño del plan e implementación y control.

2.2 Procedimiento para la elaboración del plan de marketing.

Sobre la base de la metodología propuesta por Morfa, (2016) analizada en el capítulo anterior; para identificar los principales problemas que afectan tanto sus resultados desde el punto de vista comercial como sus resultados globales, se diseñó el procedimiento a implementar. En el Anexo 3 se representa el procedimiento modificado. El procedimiento cuenta de tres etapas y 10 pasos para aplicarlo.

La primera etapa tiene como objetivo diagnosticar la situación que tiene la entidad donde se aplica con respecto a su desempeño en el mercado. Esta cuenta con 5 pasos. En el primer paso se realiza un estudio para conformar el equipo de trabajo, En el paso 2 se analiza la situación actual del mercado, el tercer paso analiza los productos que más inciden en la cartera según la Matriz Boston Consulting Group (BCG), el cuarto paso se mide la satisfacción del cliente, en el último paso de la primera etapa se realiza un análisis matricial para deducir las oportunidades, amenazas, fortalezas y las debilidades mediante la Matriz DAFO.

La segunda etapa cuenta con tres pasos y tiene como objetivo diseñar el plan de marketing. En el primer paso de esta etapa se declaran los objetivos estratégicos, el segundo paso aborda las estrategias de marketing, en el último paso se llevan a cabo las Acciones del diseño.

La tercera etapa cuenta con dos pasos y tiene como objetivo determinar los gastos y los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas en el diseño así como los métodos de control. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados. En el primer paso se

establece el presupuesto, y en el segundo paso se establecen los métodos de control. A continuación se explica con mayor profundidad cada uno de los pasos.

2.3 Formación del equipo de trabajo

Este elemento es muy importante porque aporta valor al estudio. Se crea un comité de expertos mediante la Metodología Delphi, los que participarán durante todo el proceso de la aplicación del procedimiento. Para la selección del equipo de trabajo se propone utilizar un método de expertos planteado por Hurtado de Mendoza (2003). Los pasos de este se explica a continuación.

1. Para la selección se determina el número de expertos necesarios, mediante la expresión:

$$M = \frac{P * (1 - P) * k}{i^2}$$

Donde:

M : Número de expertos

i : Nivel de precisión deseado

P : Proporción estimada de errores de los expertos

k : Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido, estos se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Valores de K según el nivel de confianza. Fuente: Elaboración propia.

Nivel de confianza (%)	α	$Z_{\alpha/2}$	Valor de K
99	0,01	2,57	6,6564
95	0,05	1,96	3,8416
90	0,10	1,64	2,6896

2. Elaboración de una lista de candidatos a expertos que cumplan con los requisitos necesarios para el estudio.

Teniendo en consideración estos requisitos se reúnen un conjunto de candidatos que se ubican en una tabla 2 como la que se muestra a continuación.

Tabla 2. Elaboración de lista de candidato de experto. Fuente: Elaboración propia.

No	Expertos	Cargo o puesto

...		
-----	--	--

2. Determinación del coeficiente de competencia de cada candidato.

Es un método de autoevaluación totalmente anónimo. Se aplica un instrumento, en el cual el candidato expresa el grado de conocimiento sobre el tema y las fuentes de dicho conocimiento, que se explica a continuación:

2.1. En una encuesta se le pide al personal que marque con una (x), en una escala creciente del 1 al 10, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento o información que tiene sobre el tema se muestra en el Tabla 3

Tabla 3. Grado de conocimiento que corresponde los expertos. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.2. En un segundo momento se le pide que marque con una (x), en nivel que Usted cree que corresponde a cada uno de los aspectos reflejados en la tabla siguiente:

Tabla 4. Aspectos para determinar el coeficiente de argumentación. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajo en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Con la primera pregunta de la encuesta se determina Kc y con la segunda Ka, ya con el valor de estos coeficientes se pasa a calcular Kcomp, que finalmente es el coeficiente que determina en realidad qué experto se toma en consideración para trabajar en esta investigación. Este coeficiente (Kcomp) se calcula como muestra la ecuación siguiente:

$$K_{comp} = 0.5 * (k_c + k_a)$$

Donde:

Kcomp: Coeficiente de competencia

Kc: Coeficiente de conocimiento

Ka: Coeficiente de argumentación

El coeficiente de conocimiento o información (Kc) se determina mediante la ecuación:

$$K_c = n(0,1)$$

Donde:

K_c : Coeficiente de conocimiento o información del experto "j"

n: Rango seleccionado por el experto "j"

El coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto y se utiliza la ecuación siguiente:

$$Ka = \sum_{i=1}^7 n_i$$

Donde:

Ka: Coeficiente de argumentación del experto "j"

ni: Valor correspondiente a la fuente de argumentación "i" (i: 1 hasta 6)

Los elementos de mayor influencia obtenidos por cada experto en la tabla 5 se llevan a los valores de una tabla patrón, la cual se relacionan a continuación:

Tabla 5. Patrón para determinar el nivel de argumentación del tema a estudiar. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

3. Luego de realizar los cálculos los resultados se valoran en la escala siguiente:

0,8<K<1,0 Coeficiente de competencia alto

0,5<K<0,8 Coeficiente de competencia medio

K<0,5 Coeficiente de competencia bajo

Después se seleccionan los expertos necesarios basándose en el número calculado y escogiéndose aquellos de mayor coeficiente de competencia, quedando definido finalmente el grupo de trabajo.

2.4 Situación actual del mercado

En el paso 2 se realiza una caracterización breve de la entidad y analiza el mercado. Se debe caracterizar de forma breve la entidad. Se comenta del producto o servicio la necesidad que cubren, a quién van dirigidos y diferencias con la oferta de la competencia. La competencia de los negocios competidores actuales y potenciales, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, etc. En qué aspectos compites con esos negocios (precio, calidad, ampliación de la oferta).

Posteriormente se describe el mercado, segmento o público objetivo, el número de clientes potenciales, dónde viven, cómo es su estilo de vida, cuál es su tendencia y frecuencia de compra, etc., sin olvidar las previsiones de crecimiento. Presenta datos relevantes de mercado, producto, competencia, Promoción y macroentorno. Una vez establecido este marco general, se deberá recopilar, analizar y evaluar los datos básicos para la correcta elaboración del plan tanto a nivel interno como externo de la organización, lo que llevará a descubrir en el informe la situación del pasado y del presente; para ello se requiere la realización de:

- **Análisis histórico:** tiene como finalidad el establecer proyecciones de los hechos más significativos y de los que al examinar la evolución pasada y la proyección futura se puedan extraer estimaciones cuantitativas tales como las ventas de los últimos años, la tendencia de la tasa de expansión del mercado, cuota de participación de los productos, tendencia de los pedidos medios, niveles de rotación de los productos, comportamiento de los precios, etc.
- **Estudio de mercado:** Aquí se presentan datos del público objetivo, tamaño y crecimiento del mercado para los últimos años y los distintos segmentos, así como las percepciones, necesidades y tendencias en el comportamiento del mercado.
- **Situación del producto:** se presentan datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto o línea de productos, durante los últimos años. Además debe analizarse el ciclo de vida, ya que

requiere un estudio detallado pues todos los productos pierden con el tiempo su atractivo inicial derivado de la novedad.

- Situación competitiva: Se identifican los principales competidores y se describe en término de tamaños, objetivos, cuota de mercado, calidad del producto y otras características que permitan comprender sus intenciones y comportamientos.

2.5 Análisis de los productos

En el siguiente paso se analizan los productos que más inciden en la cartera según la Matriz BCG. Este es el método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años sesenta y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado.

Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portfolio. Kotler (2018) plantea que el método de planeación de cartera que evalúa las unidades estratégicas de negocio (UEN) de una empresa en términos de su tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mercado. Las UEN se clasificaron como estrellas, vacas, interrogantes y perros. Estas se conforman a en una matriz de 2x2 y de acuerdo a dos variables: el crecimiento del mercado y participación de la empresa en el mismo como se muestra en la figura 3 a continuación.

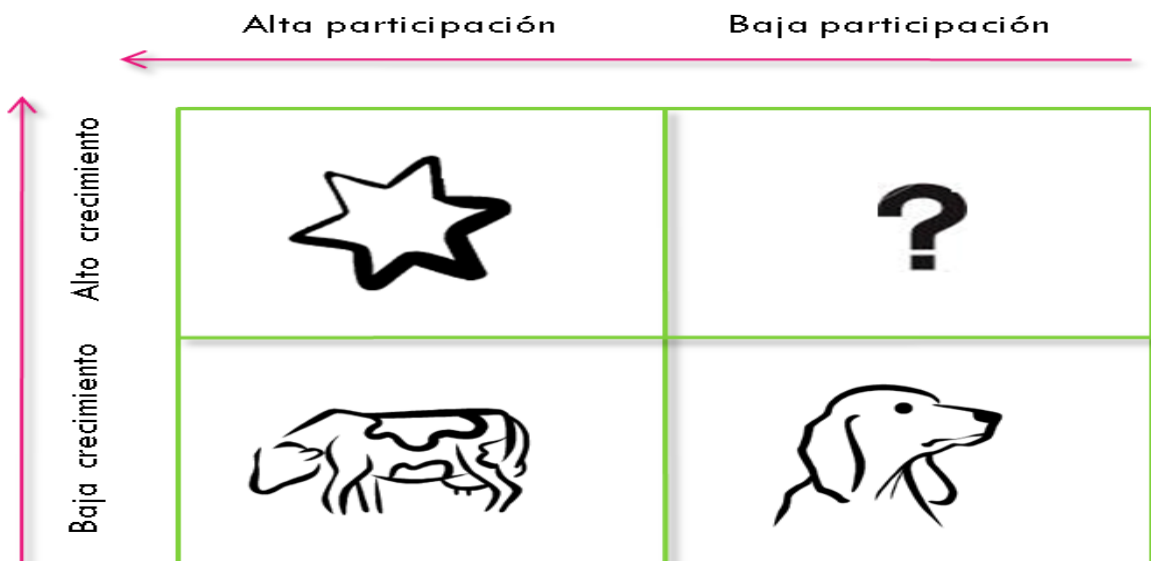


Figura 3. Estructura de la matriz BCG.

Fuente: Elaboración propia

Dentro de las limitaciones de esta matriz se encuentran:

- Muchas UEN se quedan en el medio de la matriz, lo que dificulta la opción de estrategia a usar.
- No refleja el crecimiento de las UEN o del mercado en el tiempo (estática).
- Las decisiones no pueden ser tomadas sólo con la participación relativa de la UEN y el crecimiento del mercado, hay otras variables importantes a considerar.
- Descuidar los efectos de la sinergia entre las unidades de negocio.
- Por ser un modelo que solo utiliza dos dimensiones descuida aspectos como que la alta participación de mercado no conduce a una rentabilidad permanente, o que un negocio con una baja participación puede ser también provechoso, o incentivar a la empresa a liquidar o acentuar un producto prematuramente, y la carencia de cualidades temporales.
- Las estrategias para seguir en cada

A continuación se muestra el análisis a seguir en cada estrategia.

Incógnitas: Productos de baja participación en el mercado, pero en una industria de alto crecimiento, lo cual representa:

- Grandes inversiones de dinero que mantengan su participación (ya sea aumentando su planta tecnológica, personal, inversiones I+D, producción y marketing).
- La mayoría de los productos incógnitas quieren penetrar en un mercado donde ya existe un líder con el fin de superarlo.
- No se sabe que va a pasar con ellos, todavía no se conoce el posible éxito (convertirse en estrella), o fracaso (declive y discontinuación de producto). Por lo tanto la empresa deberá decidir si:
 - a) los refuerza con una estrategia intensiva de penetración mercado
 - b) Procede a la venta de dichos productos

Perro o hueso: Producto que tiene un crecimiento lento y tiene baja participación en el mercado. Debido a su posición débil interna y externa existen dos posibles decisiones, lograr que entreguen efectivo o ser liquidados. Se recomienda al trabajar con esta estrategia:

- Evitar y disminuir el número de perros en una empresa

- Tener cuidado de emprender costosos “planes de rescate”
- El atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, después de extenuantes reducciones de activos y costos se pueden lograr convertirse en divisiones viables y rentables.

Estrella: Productos de rápido crecimiento y alta participación del mercado, representando así las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo de las empresas.

Utilizan grandes cantidades de efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento pero el fuerte liderazgo que ostentan hace que el flujo de fondos tienda a ser neutro.

La estrategia de marketing a seguir normalmente es una muy agresiva para conservar o incluso obtener una participación en el mercado, esta agresividad se ve traducida en alta promoción y publicidad o gastos para brindar un valor añadido extra al producto o servicio.

Frecuentemente tienen dificultades para balancear su flujo efectivo neto; debe hacerse un esfuerzo para mantener su participación de mercado, porque la recompensa serán vacas lecheras.

Vaca lechera: Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras, llamadas así al generar más dinero del que necesitan. Éstos son generadores de liquidez, sus beneficios y la generación de efectivos son altos.

El producto vaca siempre está en continua rotación en el mercado. Debido al crecimiento lento, las inversiones necesarias son bajas, por lo tanto, van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno. A menudo son las estrellas del ayer y ahora son el sustento de la compañía, son el producto en su madurez.

Se deben administrar de forma que puedan conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación de concéntricos pueden ser estrategias atractivas. Puede debilitarse y el atrincheramiento o despojo serían los más convenientes.

2.6 Satisfacción del cliente

Los clientes son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios. Si la institución no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la institución.

El uso de métodos estadísticos en la gestión de la calidad está aceptado y reconocido por todas las instituciones que certifican la calidad ya sea en la producción de bienes como en la prestación de servicios. La toma de decisiones en este ámbito se basa en el método científico, más concretamente en la Estadística, utilizada para la planificación de recogida y análisis de datos.

Según Cabezón Gutiérrez (2014) son numerosos los estudios que utilizan los gráficos de control para identificar los problemas que ocurren durante el proceso, que pueden ser por causas asignables o por causas no asignables. Las expectativas del cliente cambian de un día para otro mucho más rápido que los productos. La lealtad de los clientes es algo difícil de obtener y se desvanece fácilmente.

Hay distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo: encuestas periódicas, investigaciones de mercado, conversar con los empleados que están en contacto con el cliente. Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en estrategias y soluciones tratando de anticiparse a los problemas. En este trabajo se analizarán las quejas de los clientes mediante carta u. Las variables que cuentan el número de eventos o sucesos se pueden estudiar a través de las cartas c y u.

Carta c Su objetivo es analizar la variabilidad del número de defectos por subgrupo o unidad con un tamaño de subgrupo constante.

Carta u Analiza la variación del número promedio de defectos por artículo o unidad de referencia. Se usa cuando el tamaño del subgrupo no es constante.

En la tabla 6 se observan los elementos para seleccionar una carta de control por atributos

Tabla 6.Elementos para la selección de una carta de control de atributos. Fuente: Gutiérrez Pulido (2007).

Carta	Propósito	Uso	Tamaño de subgrupo, n	Consideraciones adicionales
Número de defectos por subgrupo (c)	Analiza el número de defectos por subgrupo o unidad, ésta puede ser un artículo o un lote, una medida de longitud o de tiempo, una medida de área o volumen. Se supone una distribución de Poisson, razonablemente simétrica.	Uno de sus usos es en puntos de inspección, donde se busca localizar uno o más tipos de defectos relativamente menores, de tal forma que aunque se encuentren defectos, el artículo no se rechaza. También se usa para variables como número de quejas, de errores, de paros, de clientes, etcétera.	El tamaño de subgrupo o unidad es constante. De ser posible se elige de tal forma que el número promedio de defectos por subgrupo (línea central) sea mayor que nueve.	Si en cada subgrupo se esperan cero o muy pocos defectos, mucho menos que nueve, usualmente la carta no es efectiva. En esos casos, se debe buscar un incremento en el tamaño de subgrupo u otras alternativas.
Número promedio de defectos por unidad (u)	Monitorea el número promedio de defectos por artículo o unidad inspeccionada. Se supone una distribución de Poisson.	Igual que la carta c , pero aquí se prefiere analizar el número promedio de defectos por artículo o unidad, en lugar del número de defectos por subgrupo.	El tamaño de subgrupo puede ser constante o variable, pero siempre está conformado por varias unidades de referencia o artículos. Buscar que n cumpla que $n > \frac{9}{\bar{u}}$	Si n es mucho menor que el número recomendado, la carta u suele no ser útil. En esos casos, buscar incrementar n , o utilizar otra carta de control.

El autor propone el uso del gráfico U por las características mostradas en la tabla anterior. El gráfico U se utiliza cuando no es posible tener siempre la misma unidad de medida para contar el número de defectos o no conformidades según Gutiérrez Pulido (2007).

$$LSC = Umedia + 3\sqrt{\frac{Umedia}{n}}$$

$$LSC = Umedia - 3\sqrt{\frac{Umedia}{n}}$$

Donde:

$$Umedia = \frac{\text{Total de defectos}}{\text{Total de artículos defectuosos}}$$

Para el cálculo del tamaño de la muestra en poblaciones infinitas se determina mediante la siguiente fórmula.

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra requerido

Z_{α/2} = percentil de la distribución normal relacionado con el nivel de confianza seleccionado por el investigador.

p = proporción estimada de la población que establecería un acuerdo determinado sobre la variable a estudiar. Note que para p = 0.5 (50%) se obtiene el mayor tamaño de muestra.

q = 1- p

d = margen de error o desviación del valor real estimado.

Percentil de la distribución normal

α=0,01 Z_{α/2} =Z_{0,005}=2,57

α=0,05 Z_{α/2} =Z_{0,025}=1,96

α=0,10 Z_{α/2} =Z_{0,05}=1,64

Posteriormente se analiza el comportamiento estadístico de las quejas según el gráfico u. Si presenta al menos un punto fuera de los límites de control se aplica la encuesta para medir la satisfacción del cliente como se muestra en el anexo 4.

La calidad del servicio es un concepto complejo, difícil de alcanzar, subjetivo y abstracto. Esto significa cosas diferentes para diferentes personas. La definición más común de la calidad del servicio es la comparación que hacen los clientes entre sus expectativas y percepciones de un servicio recibido. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994)

La encuesta diseñada tiene en cuenta las dimensiones de los modelos establecidos para medir la Calidad de los Servicios como son:

- Tangibilidad: Existencia de facilidades físicas (equipos, personal, comunicación telefónica y de internet etc.)
- Fiabilidad: Habilidad para brindar el servicio prometido
- Respuesta: Disposición para ayudar el cliente y proveer respuestas rápidas y eficaces.
- Confiabilidad: Garantía del conocimiento del personal, obtiene un trato cortés, veracidad de su nivel de información.
- Empatía: Vocación para conocer las necesidades y gustos particulares del cliente

En caso de que las quejas estén dentro de los límites de control el proceso de satisfacción del cliente muestra estabilidad y se analizan solo aquellas inquietudes que se evidenciaron en las quejas y no se aplica la encuesta de satisfacción.

2.7 Análisis de la matriz DAFO

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para, aprovechar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

A continuación se procederá a explicar cada uno de ellos.

- Fortalezas: 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.

Una vez determinado el tipo de producto o servicio que se quiere ofertar, se deberá encuadrar la actividad en alguno de los sectores económicos ya existentes. Es muy importante tener un amplio conocimiento del sector o sectores donde vamos a desarrollar nuestra actividad. En efecto las tendencias y perspectivas de las empresas del sector afectarán sin duda al futuro de la empresa.

2.8 Objetivos estratégicos

La segunda etapa del procedimiento comienza con los objetivos estratégicos. El propósito de este es determinar los objetivos del plan de marketing. Tras la determinación de la misión es preciso que se defina a niveles más concretos el desarrollo de los objetivos estratégicos 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 de marketing. Estas son determinadas en el segundo paso.

Mientras (Kotler, 2017) 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 Promoción del gasto de marketing”.

2.9 Estrategias de marketing

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

Existen diversos tipos de estrategia que puede adoptar una empresa, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No se puede obtener siempre los

mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores; la palabra «adaptar» vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que se establezca esté correctamente definida, no se puede tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo.

En la figura 4 se muestran según Porter (2010) las estrategias genéricas.

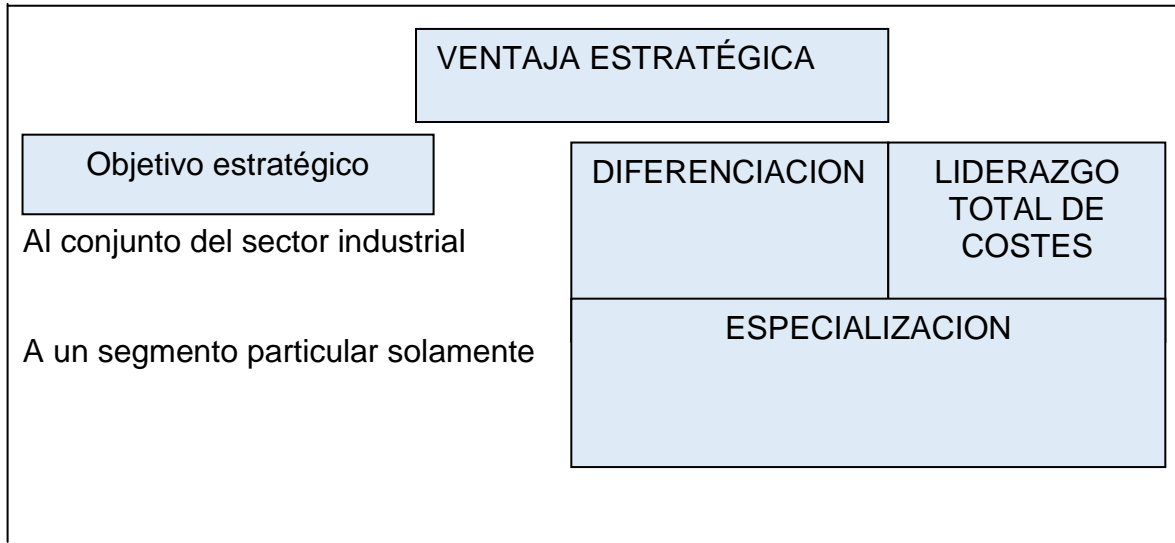


Figura 4. Estrategias genéricas.

Fuente: Porter (2010)

Las instituciones 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 instituciones para conseguir sus objetivos comerciales en relación con un público objetivo.

Existen docenas de herramientas de marketing, (McCarthy, 1981) popularizó una clasificación de las mismas en cuatro grupos que denomino las cuatro P's: producto (product), precio (price), posición (place) y promoción (promotion). En el anexo 5 se muestra estos grupos.

No todas las variables de marketing se pueden ajustar y modificar a corto plazo. Las variables varían en su capacidad de ajuste. Así, las instituciones 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 Promoción a largo

plazo. 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 Promoción, otra herramienta del mix de marketing, supone las diversas actividades de que las instituciones 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 Promoción física. En sentido, las instituciones 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. (Porter, 2010)

2.10 Acciones del plan.

Este es el último paso de la segunda etapa y se realiza para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.

Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

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. Las acciones se desarrollarán en el plan de marketing sobre las variables del marketing mix.

2.11 Presupuesto

La tercera etapa del procedimiento cuenta con dos pasos y está relacionada con la implementación y control. En el primer paso se confecciona el presupuesto. Una vez que se sabe qué es lo que hay que hacer, sólo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

2.12 Métodos de control.

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, el control de la gestión permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y tácticas definidas. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones a tenor de las consecuencias que éstos vayan generando para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez.

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

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. Esto dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que hará a la empresa más competitiva.

2.13 Conclusiones parciales

- Se evidencia que el Plan de Marketing se confecciona a partir de un diagnóstico inicial que evalúe elementos del mercado, satisfacción del cliente, análisis externo e interno de la organización.

- Todas las etapas son importantes, pero este autor prefiere darle relevancia como imprescindible a la etapa II. Referido a los objetivos estratégicos, las estrategias de marketing y las acciones del diseño a partir de los componentes del marketing mix.
- La elaboración de la matriz DAFO mediante la tormenta de ideas garantiza efectividad en la selección de las estrategias.
- La determinación del presupuesto es una acción decisiva para la aprobación de la implementación de la propuesta de plan.
- Los métodos de controles dinámicos y periódicos son de vital ayuda para el éxito del plan.

CAPÍTULO III: Aplicación del procedimiento propuesto en el estudio fotográfico

Artexclusivo

3.1 Introducción

Considerando el hecho de que actualmente en el estudio fotográfico Artexclusivo no existe un plan de marketing que guíe las acciones de la entidad, el objetivo del presente capítulo es aplicar el procedimiento de Morfa, (2016) por ser este el que más se ajusta a las características del negocio.

De esta forma se contribuirá a la gestión de marketing del estudio fotográfico Artexclusivo, optimizando los recursos disponibles, consiguiendo que sean posibles las ventajas competitivas mediante la fijación de objetivos creciendo sostenidamente en el mercado.

3.2 Formación del equipo de trabajo

Para la formación del equipo de trabajo se determina el número de expertos necesarios fijándose los valores siguientes: nivel de precisión deseado ($i = 0.1$); nivel de confianza (99%); proporción estimada de errores de los expertos ($p = 0,01$) constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido ($k = 6.6564$).

Finalmente se calcula el número de expertos necesarios:

$$M = \frac{p * (1 - p) * K}{i^2} = \frac{0,01 (1 - 0,01) * 6,6564}{0,1^2} = 6,5898$$

Obteniéndose un valor de $M = 6,5898 \approx 7$ expertos, decidiéndose entonces trabajar con un total de siete expertos. Teniendo en consideración este análisis se seleccionan aquellos con un mayor coeficiente de competencia mostrada en la tabla a continuación. Posteriormente se determina el coeficiente de conocimiento a los expertos seleccionados inicialmente como se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Expertos seleccionados inicialmente. Fuente: Elaboración propia

No	Nombre y apellidos	Ocupación
1	Marbin Antigua	Director de Artexclusivo
2	Yadira Rensolí	Estilista Artexclusivo
3	Liliana González	Estilista Artexclusivo
4	Michel Antigua	Editor Artexclusivo

5	Martha León	Secretaria del estudio fotográfico Fotos Yandy
6	Delvis Quedada	Trabajador del taller Glover's
7	Víctor Pérez	Informático
8	Lester Cañizares	Editor de videos Artexclusivo
9	Yandy Reyes	Director del estudio fotográfico Fotos Yandy

Aplicando lo descrito en el capítulo anterior se obtienen los resultados en la tabla 8.

Tabla 8. Grado de conocimiento que corresponde los expertos. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Expertos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										X
2									X	
3					X					
4								X		
5									X	
6										X
7						X				
8							X			
9								X		

Posteriormente se determina el coeficiente de argumentación y competencia. Estos resultados son mostrados en la tabla 9. Conjuntamente con la valoración para su aceptación.

Tabla 9. Coeficiente de argumentación y competencia de los expertos. Fuente: Hurtado de Mendoza (2003).

Expertos	Kc	Ka	K	Valoración
1	1	0.8	0.9	Alta
2	0.9	0.7	0.8	Alta
3	0.5	0.64	0.57	Baja
4	0.8	0.69	0.75	Alta
5	0.9	0.71	0.81	Alta
6	1	0.78	0.89	Alta

7	0.6	0.55	0.58	Baja
8	0.7	0.88	0.79	Alta
9	0.8	0.78	0.79	Alta

Después de analizar cada un experto se seleccionan los siguientes expertos que aportaran información a la investigación mostrados en la tabla 10.

Tabla 10. Expertos seleccionados que aportarán información sobre el tema. Fuente: Elaboración propia

Experto	Responsabilidad
Marbin Antigua	Director de Artexclusivo
Yadira Rensolí	Estilista Artexclusivo
Michel Antigua	Diseñador Artexclusivo
Martha León	Secretaria del estudio fotográfico Fotos Yandy
Delvis Quedada	Trabajador del taller Glover's
Lester Cañizares	Editor de videos Artexclusivo
Yandy Reyes	Director del estudio fotográfico Fotos Yandy

3.3 Situación actual del mercado

Luego de apoyarse en un trabajo profundo que comprende análisis histórico, estudio de mercado y la situación del producto así como la opinión y experiencia de los expertos se observan los resultados y la real situación actual en el mercado del estudio fotográfico Artexclusivo.

Artexclusivo se ubica en Independencia # 456 entre Abel Aluart y Garaita, cuenta con 4 trabajadores: el director, 2 editores y una estilista, comenzó su actividad en el año 2010 brindando al público en ese entonces solamente el servicio de fotos para niños, en la actualidad el estudio fotográfico Artexclusivo brinda todos los servicios que se ponen práctica en el país incluyendo lonas, sublimaciones, álbumes personalizados, llaveros etc. así como sesiones de fotos para quinces, miniquinces, bodas y otros.

En el estudio se trabaja con el papel fotográfico mate gracias a su gran nitidez, las fotos serán entregadas en un sobre que tiene impreso el logo de la empresa y se compone de papel reciclado. Luego de concluir el trabajo de diseño e impresión las fotos pueden ser entregadas en formato digital.

El estudio fotográfico cubre las necesidades a los clientes que gustan de tener fotos profesionales, realizando sesiones fotográficas para la ocasión que el cliente desee. Para las personas que viajan o los chicos que inician su periodo escolar se tiene la toma de fotos tamaño carnet y tamaño pasaporte.

El tiempo que dure la prestación del servicio dependerá de lo que solicite el cliente, una sesión fotográfica puede durar entre media hora y en caso de fotos de quince hasta 7 horas.

La garantía que brinda el estudio fotográfico son los parámetros de calidad con los que cuenta el material con el que se trabaja. El trabajo final, es decir, las fotos durarán por generaciones si se les da el uso adecuado. Además, el estudio fotográfico almacenará los trabajos realizados, por un lapso de 24 meses, tiempo en el que el cliente puede solicitar el trabajo que se le haya realizado. Se cuenta con herramientas necesarias y de alta tecnología las cuales se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Herramientas especializadas de trabajo en Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia

Cantidad	Descripción
1	Cámara Nikon
1	Cámara Nikon D3200
1	Filtro especializado
1	Plato fotográfico
1	Impresora Epson L210
3	Luces fotográficas Neweer C-300
2	Flashes de fotografía
1	Guillotina Cow Head

En la tabla 12 se observan los muebles de Artexclusivo.

Tabla 12. Muebles y enseres del estudio fotográfico Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia

Cantidad	Descripción
2	Escritorios
1	Juego de mueble
4	Sillas de madera

1	Archivero
1	Espejo

Tabla 13. Equipos de computación del estudio fotográfico Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia

Cantidad	Descripción
1	PC de escritorio ASUS
1	Laptop ASUS

Tabla 14. Útiles culturales. Fuente: Elaboración propia

Cantidad	Descripción
17	Trajes para quince
5	Trajes masculinos
7	Vestidos para miniquince
7	Trajes de animados infantiles
7	Trajes infantiles masculinos

El aspecto ecológico que destaca el estudio fotográfico es la utilización de sobres hechos con papel reciclado, de esta manera se busca contribuir con el medio ambiente incentivando el reciclaje de los clientes.

Los precios de los productos y servicios que ofrece el estudio fotográfico se establecen en base a los precios que fija la competencia, este resultado se obtiene posterior al análisis de los principales servicios que tienen una mayor demanda en el mercado. Los precios según tamaños (en pulgadas) que se cobrarán en los servicios fotográficos se aprecian en la Tabla 15.

Tabla 15. Servicios y precios de Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia

SERVICIOS AL MOMENTO	
Servicio	Precio(CUP)
Fotos tipo carnet (1X1)	20\$ (Mínimo 3 fotos)
Fotos visa(4X4)Pasaporte	25\$ (Mínimo 2 fotos)
Escaneo e impresión	5\$ (hoja)
FOTOS	
2.5X3.5	10

4X6	30
5X7	35
6X8	50
AMPLIACIONES	
8X10	100
10X12	125
10X15	175
12X18	250
20X24	500
24X32.5	625
LONAS	
60X90 cm	1000
80X120	1250
90X120	1500
90X150	2000
LLAVEROS	
4 fotos	40
6 fotos	40
10 fotos	50
SUBLIMACIONES	
Jarra tamaño normal	175
Jarra grande	225
ALBUMS PERSONALIZADOS	
5X7	300
6X8	375
10X12	450
RELOJ PERSONALIZADO	
Tamaño 20x20 cm	350

La forma de pago de los clientes será en efectivo. Se cobrará el 100% del valor del servicio que el cliente desee después de la toma de fotos.

El mercado meta al que apunta el estudio fotográfico Artexclusivo son principalmente las personas que habitan en la ciudad de Sancti Spíritus. Personas entusiastas, sociables, espontáneas, que gustan de plasmar sus momentos vividos en fotografías, sin límite de edad. Clase social media baja, media, media alta.

De acuerdo a la zona donde está situado Artexclusivo donde la población es relativamente joven los principales clientes de la entidad se encuentran los niños menores de un año así como los servicios al momento. A medida que han pasado los años el sector de la fotografía en la ciudad ha adquirido mayor experiencia y poco a poco se ha incrementado la exigencia lo que permite una búsqueda en cada día hacer productos, brindar servicios con mayor calidad y al mismo tiempo aumentar la competencia, en la actualidad en el municipio Sancti Spíritus existen más de 14 estudios fotográficos y con el auge en el país hacia el sector cuentapropista la tendencia estará encaminada a la apertura de nuevos negocios dedicados a la fotografía.

Entre los competidores que están ubicados en la misma zona de la ciudad que Artexclusivo están Fotos Willy y MK fotos. Sin embargo la ventaja competitiva del estudio fotográfico Artexclusivo es que ofrece un paquete completo de sus servicios de calidad y con precios accesibles y sobretodo se les da a los clientes asesoramiento personalizado en cada trabajo que se realiza mientras que los dos estudios fotográficos antes mencionados realizan un marcado hincapié en las fotos a los niños.

Artexclusivo cuenta con un canal de distribución directo, se utiliza la estrategia de distribución exclusiva donde sólo interactúan el estudio fotográfico y el consumidor final. Se utiliza este canal porque es el indicado cuando el cliente acude directamente al local a comprar los productos que requiere, que en este caso sería que el cliente acude al estudio fotográfico para solicitar los servicios.

Entre las ventajas que cuenta el estudio fotográfico Artexclusivo respecto a la competencia está el trabajo dirigido a la diferenciación de precios incluyendo incentivos como rebajas de 10% cuando la oferta incluye hasta 8 fotos y rebajas de 25% cuando la oferta comprende al menos 10 fotos.

A diferencia de otros estudios fotográficos, Artexclusivo oferta el servicio de lonas con todos sus accesorios y además luego de realizado todo el trabajo de edición e

impresión de fotos el cliente puede obtener una copia íntegra de todo el material digital sin costo adicional.

Entre las desventajas que presenta Artexclusivo con la competencia se pueden nombrar que en estos momentos el local donde se encuentra el estudio fotográfico Artexclusivo no tiene todas las características idóneas para brindar dichos servicios al estar en construcción.

Con el paso del tiempo y con el objetivo de posicionarse cada vez más en el mercado el estudio fotográfico Artexclusivo ha desarrollado una serie de estrategias dentro de las que se incluyen el trabajo directo con el público potencial para quince a través de spots promocionales, ofertas especiales, sorteos y premios.

En cuanto a los niños también se cuenta con ofertas especializadas hacia ese público. Además el estudio fotográfico Artexclusivo contará con cuentas en Instagram, Youtube y continuará su trabajo en Facebook donde además de encontrar información sobre la empresa (dirección y números de contacto), se postearán fotos de los trabajos realizados, se harán publicaciones sobre las promociones que se realicen y se podrá interactuar con el público de una manera más directa a través de mensajes internos, despejando todas las dudas e inquietudes que presenten. En la figura 5 se muestra la portada del sitio del estudio fotográfico Artexclusivo en Facebook

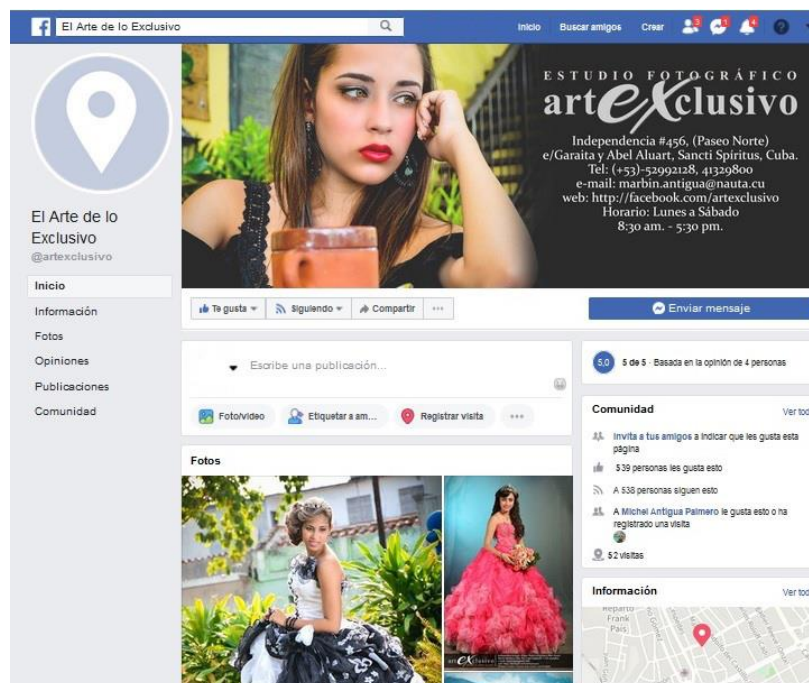


Figura 5. Portada de Artexclusivo en Facebook.

En el logo de Artexclusivo que se observa en la figura 6 se pueden apreciar dos colores: El negro que representa la estabilidad y seriedad y el rojo que representa la creatividad y entusiasmo que son cualidades presentes al momento de fotografiar en las sesiones.



Figura 6. Logotipo del estudio fotográfico Artexclusivo

El slogan del estudio fotográfico Artexclusivo es “El arte de lo exclusivo”

3.4 Análisis de los productos

Para analizar los productos que más inciden en la cartera se emplea la herramienta matriz BCG. Primero se determina la tasa de crecimiento de mercado en el eje vertical y luego la cuota relativa en el eje horizontal apoyándose en los datos que se muestran en la Tabla 16.

Tabla 16. Ventas de Artexclusivo en comparación con sector fotográfico en Sancti Spíritus (2017, 2018). Fuentes ONEI, ONAT.

Productos	Ventas	Ventas del mayor competidor	Ventas del sector	Ventas del sector (T-1)	Cuota relativa	Tasa de crecimiento
Servicios al momento	15840	32089	169575	199300	0.49	14.91
Fotos de niños	14457	17050	114025	131050	0.85	12.99
Miniquinces	11433	22895	241080	258349	0.50	6.68
Bodas	16830	25050	102000	108050	0.67	5.60
Quinces	224850	627400	916800	1081824	0.36	15.25
Servicios Pasajeros	27817	31100	207000	232470	0.89	10.96
TOTALES	311227	755584	1750480	2011043		

Después de obtener los resultados se confecciona la matriz BCG para identificar los cuatro grupos de productos-mercados.

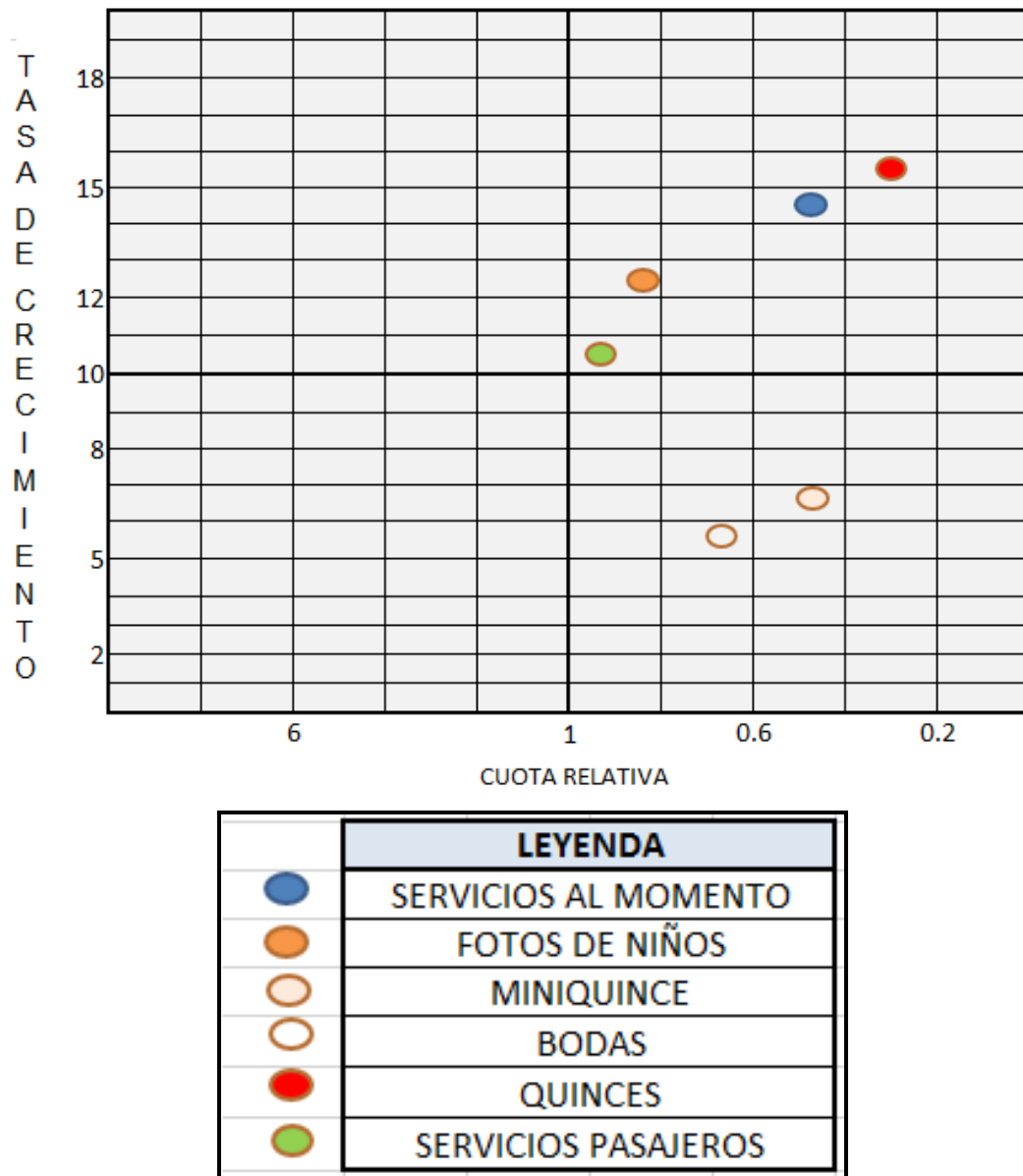


Figura 7. Matriz BCG del estudio fotográfico Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia
 Según la ubicación en el mercado de los productos de Artexclusivo se traza la estrategia: En las bodas y miniquinces que son productos perros el objetivo será que lleguen a ser productos vacas, maximizar las ganancias potenciales reduciendo al mínimo los gastos o promoviendo una ventaja diferencial para obtener la mayor participación en el mercado.

En cuanto a los demás productos mostrados anteriormente que son productos incógnitas la clave será la participación relativa del mercado y no en tasa de crecimiento del mercado, en aras de ganar mayor participación en el mercado la empresa deberá invertir mayores recursos para conseguir una participación relativa en el mercado más alta, la estrategia adecuada para este tipo de unidad es buscar ante todo crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial obteniendo así el apoyo de los clientes.

3.5 Satisfacción del cliente

En el análisis de la satisfacción del cliente se tomaron las quejas de las últimas 15 semanas de los clientes que recibieron atención en el negocio como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 17. Cantidad de clientes y quejas en las últimas 15 semanas en Artexclusivo (abril/mayo 2019). Fuente: Elaboración propia

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Cliente	41	44	59	52	39	48	54	47	50	48	53	55	45	48	49
Quejas	3	3	2	4	2	2	3	2	2	1	0	2	3	1	0

Los datos fueron introducidos en el MINITAB y se procesaron con el objetivo de obtener un gráfico de control U el cual se muestra en la figura 7.

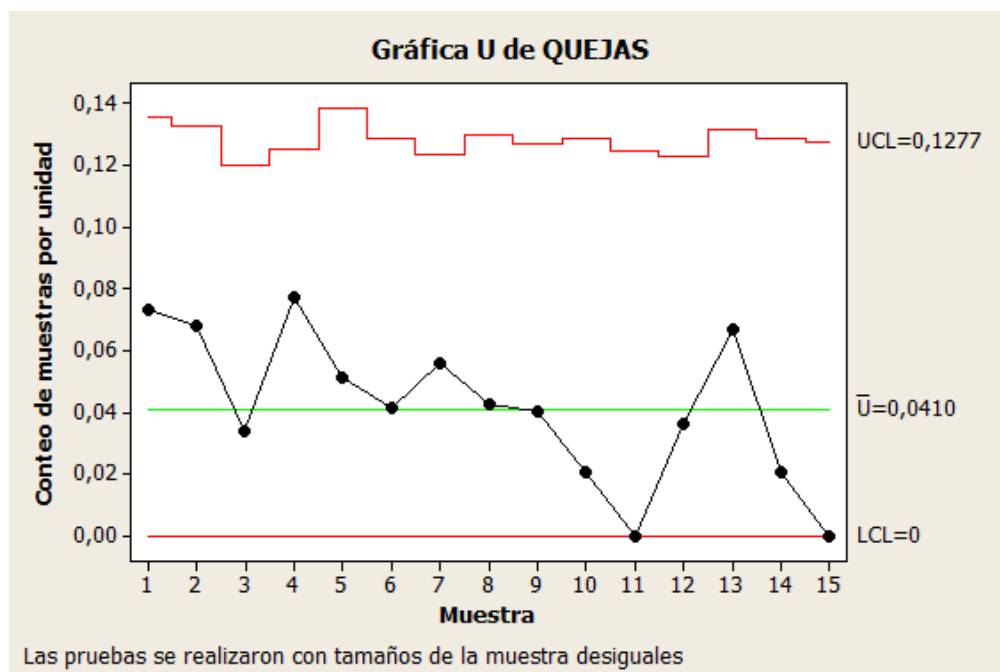


Figura 7. Gráfico de control U de las quejas recogidas en Artexclusivo (2019)

En el gráfico no se observa ningún punto fuera de las especificaciones requeridas de forma que esto refleja que el proceso de satisfacción del cliente es estable y está bajo control estadístico. Como las insatisfacciones de los clientes no son significativas entonces no se aplica la encuesta diseñada.

Las quejas de los clientes se pueden destacar en aspectos tales como:

Tangibilidad

- La falta de climatización adecuada para el local no permite el pleno confort del cliente en las sesiones fotográficas
- En la actualidad la infraestructura constructiva no es la idónea para la actividad fotográfica ya que no existen todos los locales requeridos para servir como vestidores y áreas de espera.
- En estos momentos el estudio fotográfico Artexclusivo no tiene cubierto el puesto de secretaría por lo que el trabajo de acogida e información al público sobre servicios y demás es desempeñado por otros trabajadores que no son completamente capacitados para dicha función
- Existen carencias en cuanto al equipamiento técnico tales como la falta de una computadora para el diseño así como la falta de una impresora especializada que posibilite el trabajo con las gigantografías.

Fiabilidad

- Dado el volumen de trabajo en ocasiones se incumple el plazo de entrega de servicios acordado con los clientes

Empatía

- Existen carencias en la estrategia de comunicación entre Artexclusivo y sus clientes que imposibilitan una mejor comprensión de las necesidades y deseos de los clientes

Respuesta

- En Cuba no se realiza la impresión de lonas por lo que Artexclusivo adquiere este producto en terceros países lo que impide dar una respuesta rápida y eficaz al cliente en torno a este servicio.

Por la importancia que reviste el tema y para una mejor comprensión de lo antes expuesto, los problemas detectados se muestran en el siguiente diagrama causa efecto

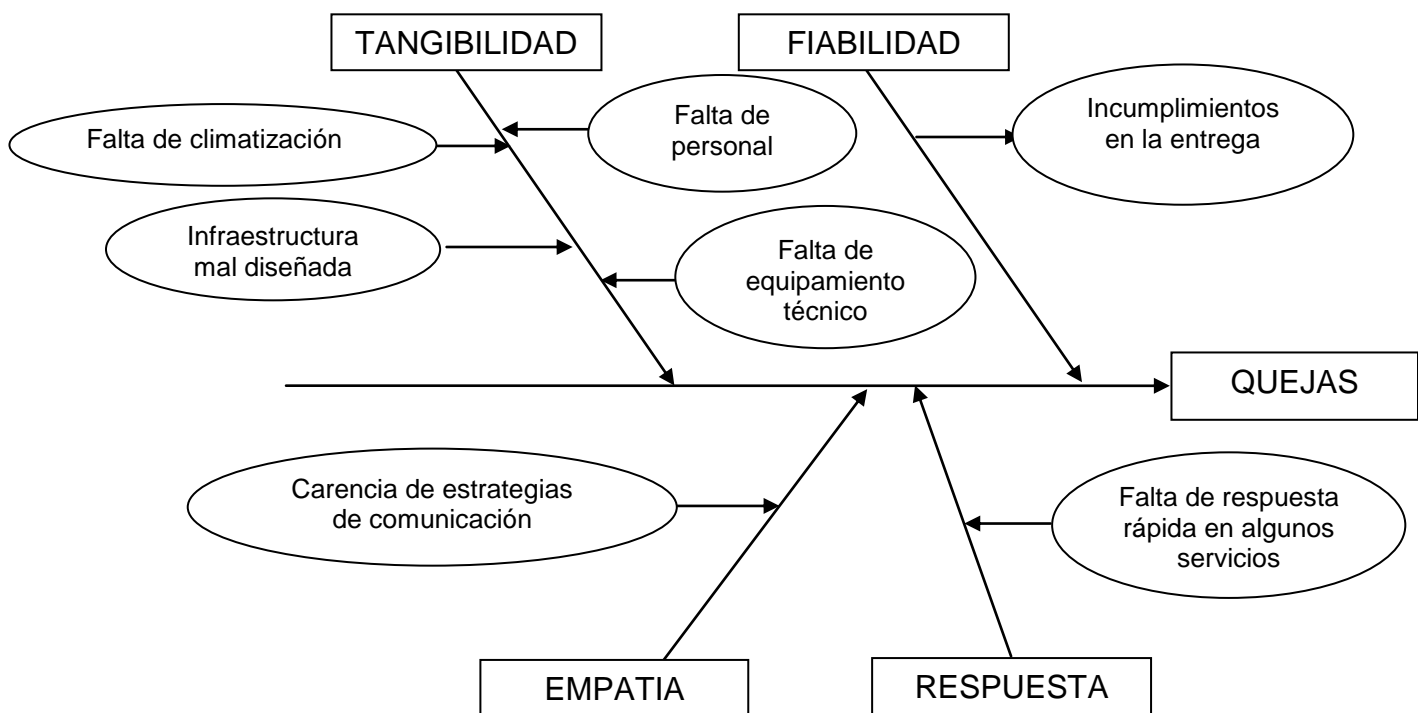


Figura 8. Diagrama causa efecto del estudio Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia

3.6 Análisis DAFO

Partiendo de lo planteado en el capítulo anterior y como resultado del diagnóstico interno y externo, así como el análisis de las dimensiones analizadas del macroentorno y microentorno se puede detectar y descubrir fácilmente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden incidir en el estudio fotográfico Artexclusivo.

De esta manera se deducen las cuatros situaciones de la Matriz DAFO:

Debilidades

- Orientación de resultados a corto plazo
- Deficiente gestión de su cartera de productos
- No se establecen estrategias de marketing para incremento de utilidades
- No se acciona de manera efectiva sobre la gestión del marketing

Amenazas

- El surgimiento y existencia de estudios fotográficos que atraen a muchos clientes
- El estado constructivo del inmueble donde se encuentra el estudio no es exactamente el ideal
- Existen operaciones que solo pueden ser realizadas en instituciones estatales

- Para la reparación y mantenimiento las piezas disponibles en el mercado nacional son de muy difícil acceso o inexistentes para entidades como la nuestra

Fortalezas

- Buena situación geográfica del estudio fotográfico
- La tecnología especializada con que se trabaja es moderna
- Existe un gran nivel de experiencia y profesionalidad de los trabajadores
- Estabilidad en el recibo de materia prima a los proveedores

Oportunidades

- La gran demanda que tienen los servicios fotográficos en la ciudad
- El sector del turismo está creciendo rápido en la ciudad y provincia lo que puede traer consigo futuros contratos con este sector
- La tecnología existente brinda la posibilidad de ampliar la gama de servicios.
- Aprovecharse de las nuevas tecnologías para promocionar al estudio fotográfico

		OPORTUNIDADES				TOT	AMENAZAS				TOT
		1	2	3	4		1	2	3	4	
FORTALEZAS	1	3	2	1	1	7	3	1	1	1	6
	2	3	2	3	1	9	1	1	2	3	7
	3	3	3	1	1	8	2	1	1	1	5
	4	2	2	1	1	6	2	1	1	1	5
TOT		11	9	6	4	30	8	4	5	6	23
DEBILIDADES	1	3	3	1	1	8	3	1	1	1	6
	2	3	3	1	1	8	3	1	1	1	6
	3	3	3	1	3	10	3	1	1	1	6
	4	3	3	1	3	10	3	1	1	1	6
TOT		12	12	4	8	36	12	4	4	4	24

Figura 9. Matriz DAFO del Estudio fotográfico Artexclusivo. Fuente: Elaboración propia

Se observa que el estudio fotográfico Artexclusivo se encuentra en el cuadrante adaptativo por lo cual si se potencia de manera efectiva la gestión del marketing, se superan los problemas para establecer estrategias de marketing y la deficiente gestión de su cartera de productos orientando los resultados a largo plazo entonces será

posible aprovechar las oportunidades existentes como la gran demanda en la ciudad de los servicios fotográficos así como beneficiarse de las nuevas tecnologías para llegar al cliente en promoción.

3.7 Fase II Diseño del plan de Marketing

3.7.1 Objetivos estratégicos

Para la elaboración de los objetivos, estrategias y las acciones se tuvo en cuenta el criterio de cada experto y los resultados obtenidos en los pasos anteriores.

En el estudio fotográfico Artexclusivo se establecen los siguientes objetivos del marketing:

- Alcanzar un alto nivel de organización, especialización y profesionalismo en el trabajo fotográfico, a partir de la eficiente utilización del capital humano.
- Incrementar la calidad de los servicios y de la atención al cliente.
- Incrementar la divulgación y promoción de la imagen de Artexclusivo y sus servicios.
- Reducir al mínimo los gastos o promover una ventaja diferencial en los servicios de bodas y miniquince para obtener la mayor participación en el mercado
- Con excepción de los servicios bodas y miniquince, es necesario crear un impacto en el mercado al mostrar una gran ventaja diferencial invirtiendo mayores recursos
- Potenciar de manera efectiva la gestión de marketing
- Gestionar eficazmente la cartera de productos

3.7.2 Estrategias de marketing

Cuando se observa la situación que presenta el estudio fotográfico Artexclusivo, se hace necesario trazar estrategias orientadas a mejorar los niveles de efectividad de sus servicios. Para la formulación de las estrategias se apoya en las conocidas como cuatro P del marketing:

Producto

- A. Garantizar los recursos necesarios para mejorar la calidad de los servicios ofertados, teniendo en cuenta los deseos del cliente.
- B. Mejorar la presencia y estabilidad de productos en la cartera de productos para llegar a ser líderes, así como proponer nuevos servicios y productos.

- C. Buscar proveedores que garanticen una reducción de gastos en la materia prima de los servicios de bodas y miniquinces
- D. Invertir mayores recursos para el desarrollo y crecimiento de los servicios a excepción de las bodas y miniquinces
- E. Trabajar de forma eficiente con toda la gama de servicios y productos con que cuenta Artexclusivo

Posición

- F. Se prevé la preparación del personal para elevar la especialización y profesionalismo de los servicios prestados.
- G. Garantizar una adecuada organización y distribución de los productos.

Promoción

- H. Brindar al cliente todos los conocimientos acerca de los servicios ofertados
- I. Tener una buena imagen
- J. Alcanzar nuevos canales de promoción como las redes sociales

Precio

- K. Perfeccionar la estrategia encaminada hacia pequeños descuentos e incentivos para los clientes que accedan ciertas cantidades de servicios.

3.7.3 Acciones del plan

A continuación se establecen los programas de acciones que dan respuesta a cada una de las estrategias del diseño:

Producto

- A.** Elaborar un plan de necesidades de recursos y materiales para la prestación de los servicios.

Responsable: Marbin Antigua Director de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: noviembre de 2019

- B.** Hacer cambios en la cartera de productos, aumentando en un 25% los productos de mayor demanda.

Responsable: Marbin Antigua Director de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: agosto de 2019

- C.** Realizar un plan de análisis y estudio de proveedores con el objetivo de reducir costos en materias primas.

Responsable: Marbin Antigua Director de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: agosto de 2019

D. Confeccionar un plan de inversión y presupuesto que permita el crecimiento de los servicios establecidos

E. Estudiar y perfeccionar el trabajo con la gestión de la cartera de productos

Responsable: Marbin Antigua Director de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: julio de 2019

Posición

F. Capacitar al personal para elevar la especialización y profesionalismo en los servicios prestados.

Responsable: Marbin Antigua Director de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: septiembre de 2019

G. Reorganizar y distribuir los servicios.

Responsable: Michel Antigua Editor de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: julio 2019

Promoción

H. Confeccionar modernas pizarras informativas que den promoción a los servicios ofertados

Responsable: Yadira Resolí Estilista de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: octubre 2019

I. Hacer un fuerte trabajo en el decorado del estudio fotográfico Artexclusivo que sea alusivo al sector de actividad que se realiza

Responsable: Yadira Resolí Estilista de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: noviembre 2019

J. Se pondrá en marcha una plataforma digital en internet brindando todas las informaciones relacionadas con Artexclusivo así como muestras de sus trabajos. Además Artexclusivo se abrirá a Instagram, YouTube y retomará su trabajo en Facebook.

Responsable: Michel Antigua Editor de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: julio 2019

Precio

K. Se continuará y perfeccionará la estrategia de descuentos aumentando el número de beneficios de los clientes con grandes cantidad de servicios solicitados

Responsable: Marbin Antigua Director de Artexclusivo

Fecha de cumplimiento: julio 2019

3.8 Fase III Implementación y control

3.8.1 Presupuesto

En el presupuesto del proyecto se tiene en cuenta la descripción de las acciones propuestas en el paso anterior, se realiza para el período de un año ya que en el sector fotográfico las condiciones y precio tanto del área estatal como de la particular en cuanto a los proveedores puede variar según las características del mercado nacional e internacional. En la tabla 18 se muestran los recursos y materiales que se necesitan para la prestación del servicio.

Tabla 18. Propuesta de presupuesto para Artexclusivo (Anual). Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES	\$
Materias primas	13250
Capacitación del personal	470
Material de oficina	725
Promoción	700
Investigación de mercados	200
Equipamiento técnico	26000
Otros gastos	6000
TOTAL	47345

3.8.2 Métodos de control

Para el control del progreso del plan de marketing en el estudio fotográfico Artexclusivo, se establece la debida revisión:

Control del Plan Anual: Este control, se realiza mediante la utilización del análisis de las ventas, el análisis de la cuota del mercado para cada producto y el análisis financiero. Si la entidad detecta bajos rendimientos debe aplicar algunas medidas que pueden ser, entre otros:

- Reducir los gastos innecesarios
- Aumentar la calidad de servicio
- Incrementar la motivación de los clientes

Control de la Rentabilidad: Se realiza por medio de la comparación de los ingresos con los costos. Mientras que el establecimiento de los costos no presenta grandes dificultades el cálculo de los ingresos no resulta tan sencillo, en función de la dificultad general de estimar por cuales vías concretas surgen los ingresos, así como de cuantificarlos.

Control estratégico: La ejecución de este control, se realiza mediante, revisiones de marketing, la cual consiste en un examen comprehensivo, sistemático, dependiente y periódico del entorno de marketing de la institución, de sus objetivos, de su estrategia y actividades.

Además de los controles anteriormente señalados se evaluará periódicamente otras informaciones a fin de evaluar desviaciones y aplicar las medidas que resulten necesarias:

- Resultados de las ventas
- Rentabilidad de las ventas
- Resultado de las campañas de promoción

3.9 Conclusiones parciales

- El plan de marketing permitió identificar los principales problemas internos y externos del estudio fotográfico Artexclusivo, posibilitando establecer objetivos y estrategias de marketing para mejorar su situación.
- El análisis estratégico a partir de las variables del marketing, permitió las deficiencias existentes y que de ser aprovechados elevarían la racionalidad en la gestión y la competitividad de Artexclusivo
- El procedimiento desarrollado, garantiza una secuencia lógica y práctica para el correcto diseño del plan de marketing, promoviendo la incorporación de las potencialidades de la entidad y la integración a la estrategia general de la misma, evidenciado en su viabilidad al ser aplicado a la entidad objeto de estudio.

CONCLUSIONES

- Se construyó un marco teórico permitiendo estudiar los elementos importantes de las concepciones acerca del diseño del plan de marketing en estudios fotográficos consultando literatura internacional y nacional.
- Se seleccionó un procedimiento que permitió la confección de un plan de marketing estratégico en los centros relacionados con la fotografía.
- El procedimiento seleccionado se aplicó en el estudio fotográfico Artexclusivo permitiendo obtener un plan de marketing estratégico desde la posición en el cuadrante adaptativo.

RECOMENDACIONES

- Aplicar el procedimiento en otros centros que se dediquen a la fotografía de la provincia de Sancti Spíritus con el objetivo de mejorar el sector no estatal.
- En el procedimiento seleccionado realizar en la fase de implementación y control un estudio de la factibilidad económica que permita observar en datos concretos la rentabilidad monetaria del negocio.

BIBLIOGRAFIA

1. Acerenza, M. A. (2004). "Marketing Hotelero." Editorial Trillas, México.
2. Alcaide, J. C. (2015). "Fidelización de clientes". ESIC Editorial, Madrid.
3. Alfaro Drake, T. (1992). "El marketing como arma competitiva" Editorial McGraw-Hill Interamericana, España.
4. Alfaro Drake, T. (1998). "El Marketing como arma competitiva. Como asignar prioridades a los recursos comerciales". Editorial McGraw-Hill, Interamericana de España, 1-5, 11-12.
5. Ambrosio, V. (2000). "Plan de Marketing". Colombia, Editorial Dvinni, 83-89.
6. American Marketing Association (AMA) (1960). "Marketing Definitions". A Glossary of Marketing Terms, Committee on Definitions of the A.M.A. Chicago.
7. Aramburu, K. M. (2018). "Marketing estratégico y fidelización de clientes en la empresa Manprocess EIRL". Trabajo de diploma, Universidad César Vallejo, Perú.
8. Armijos, N.M., Gutiérrez, M., Esteves, Z. I., Garcés, N.N., Vizuite, S., Acencio, P. E., y otros (2018). "Investigación de mercados como herramienta clave". Revista digital INNOVA research jornal, Universidad Internacional de Ecuador, 4(1).
9. Ballesteros, R. H. (2015) "Plan de marketing, diseño, implementación y control" Ecoe Ediciones Bogotá, Colombia.
10. Barreiro Pousa, L. (2013). "marketing, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social". Cpmark cuaderno profesional de marketing–unimep, 1, 20-30.
11. Bergara, M. (2015). "Transformaciones económicas en Cuba: una perspectiva institucional". Ediciones dECON, Universidad La República, Montevideo, Uruguay.
12. Brunetta, H. (2014). "Del marketing relacional al CRM". Editorial Todo management, Argentina.
13. Cabezón Gutiérrez, S. (2014). "Control de la calidad en la producción industrial". Trabajo de diploma, Universidad de Valladolid, España.
14. Camino, R., y Más, C. (2018). "Marketing financiero. Estrategia y planes de acción para mercados complejos". ESIC, Madrid, España.

15. Castro, D. C., y Tomalá, Y. L. (2016). "Plan de negocios de un estudio fotográfico al norte de Guayaquil". Trabajo de diploma, Centro universitario Universidad de Guayaquil, Ecuador.
16. Cruz Lara, A. (2004). "Plan de Marketing para el Centro Universitario José Martí Pérez" Trabajo de Diploma. Centro Universitario José Martí Pérez CUSS, Cuba.
17. Cumpa, M. (2017). "Competitividad empresarial y contratación con el estado empresa autónoma Arakumba". Trabajo de diploma Universidad Austral del Cusco, Perú.
18. Fabelo García, D.K. (2008). "Propuesta de diseño de un Plan de Marketing para la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos" Observatorio de la Economía latinoamericana No.103, septiembre 2008.
19. Figuerola Palomo, M. (1990). "Economía Del Turismo". Alianza Editorial, S.A,
20. González Vázquez, E., y Allen González, E. (2005). "Casos de dirección de marketing". Madrid, Prentice Hall.
21. González, A. C. (2014). "Administración estratégica" Edición Patria, México.
22. Grande Esteban, I. (2005). "Marketing de los servicios". Editorial ESIC. España. Pág. 94-95, 288.
23. Gutiérrez Pulido, H. (2007). "Control estadístico de la calidad y seis sigma " Editorial Félix Varela, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Hernández, C., Del Olmo, R., y García, J. (2000). "El Plan de Marketing Estratégico. Guía Práctica para elaborarlo paso a paso". Segunda edición. Ediciones gestiones, España.
25. Hurtado de Mendoza, S. (2003). "Criterio de expertos, su procesamiento a través del procedimiento Delphy". Recuperado de [http: www.monografia.com](http://www.monografia.com)
26. Iglesias Tovar, J., Talón, R., García-Viana, R. (2007). "Comercialización de productos y servicios turísticos". Editorial Síntesis, España, 17-18, 20, 231-232
27. Kinneer, T. (1994). "Investigación de Mercado". Mcgraw-Hill, Colombia.
28. Kotler, P. (1974). "Dirección de Mercadotecnia". 2da Edición, Editorial Diana,
29. Kotler, P. (1976). "Marketing Management. Análisis, Planning and Control". 3ra Edición. Prentice-Hall Internacional, London.

30. Kotler, P. (1997). "Dirección de Marketing, Análisis, Planeación, Dirección y Control". Dos Tomos. Prentice Hall Inc. España.
31. Kotler, P. (2006). "Dirección de Marketing". Edición del Milenio, Tres Tomos, Prentice Hall Inc, España.
32. Kotler, P. (2017). "My adventures in marketing: The autobiography of Philip Kotler". Sage publications.
33. Kotler, P. (2018). "Why broadened marketing has enriched marketing." AMS Review 8(1-2): 20-22.
34. Kotler, P., y Alen, E. (2004). "Marketing para Turismo". Editorial Pearson Prentice Hall.
35. Lambin, J. J. (1991). "Marketing estratégico". Ediciones Gestión 2000. Madrid, 58-70.
36. McCarthy, E.J. (1981). "Basic marketing: A managerial approach". Irwin, Homewood, IL.
37. McKenna, R. (1991). "El nuevo concepto de marketing: marketing es todo". Harvard deusto business review, México, 25-38.
38. Milió Balanzá, I. (2004). "Diseño y Comercialización de productos turísticos locales y regionales". Editorial Thomson-Paraninfo, España, 89, 76, 109, 40.
39. Moreno, O., y Roldán, A. (2003) "La auditoría de marketing. Una herramienta para la empresa cubana ". Santiago de Cuba, Recuperado de <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/1/articulo1.htm> Consultado en línea: 3 diciembre 2007.
40. Morfa, E. (2016). "Diseño de un plan estratégico de marketing para el área de cafetería en la Unidad Básica "Conejito" Aguada de Pasajeros". Trabajo de diploma, Universidad Central de las Villas Marta Abreu, Santa Clara, Cuba.
41. Muñoz, G. (2005). "Marketing en el Siglo XXI". Madrid: CEF. Pág. 242.
42. Parasuraman, P., Zeithaml, V. A., y Berry, L. (1994). "Alternative scales for measuring service Quality-A comparative assessment base don psychometric and diagnostic criteria". 70 (3): 201-230.
43. Porter, M. (2010). "Ventaja competitiva". Ediciones Pirámide, España.

44. Pulido, H. G. (2010). "Calidad total y productividad". McGraw-Hill México Tercera edición Capítulo 1: 16-19.
45. Raiteri, M.D. (2016). "El comportamiento del consumidor actual". Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina 4.
46. Ramírez, J. R., y Morell, R. (2008). "Infraestructura de la calidad y desarrollo económico, situación en Cuba". Editorial de ciencias sociales, La Habana. Rescatado de: <http://www.santiago.cu/cienciapc/numeros/2003/1/articulo1.htm>
47. Ramos, J. (2015). "Marketing con whatsapp: Guía práctica". Berlin, GD Publishing Ltd & Co KG
48. Rivero Hernández, M. (2003). "Memorias del curso: Introducción al marketing". Instituto del Comercio Exterior. Cuba.
49. Rivero, M. (2000). "Material Docente de Apoyo al Postgrado de Marketing". Universidad de la Habana, Cuba.
50. Saíenz de Vicuña, J.M. (1995). "El plan de marketing en la práctica". ESCIC, Madrid, España.
51. Salas, J. (2015). "Todo sobre el marketing". Recuperado de <http://www.encyclopediadetareas.net/2010/06/naturaleza-y-alcance-del-mercadeo.html>
52. Santesmases Mestre, M. (1993). "Marketing: conceptos y estrategias." Ediciones Pirámide SA. Madrid: 275-317.
53. Sanz de la Tajada, L. A. (1975). "Los fundamentos del marketing y algunos métodos de investigación comercial". ESIC, Madrid.
54. Serra Cantallop, A. (2005). "Marketing Turístico". ESIC Ediciones, España, 57,373,375
55. Stanton, W. (1969). "Fundamentos de marketing". Ediciones del Castillo, Madrid.
56. Stanton, W. (2007). "Fundamentos de Marketing." McGraw-Hill, Décima cuarta Edición, México.
57. Stanton, W., y Futrell, Ch. (1987). "Fundamentals of marketing". Editorial McGraw-Hill Inc, 8va edición, New York.
58. Stanton, W., y Futrell, J. (1985). "Mercadotecnia". Editorial Legis, Colombia.

59. Toro Reyes, F. A. (2018). "Plan de negocios para empresas instaladora de paneles fotovoltaicos". Trabajo de diploma, Universidad de Chile.
60. Torres Hernández, Z. (2014). "Administración estratégica". Grupo Editorial Patria, México.

ANEXOS

Anexo 1. Procedimientos propuestos para la elaboración del plan de marketing.

Fuente: Elaboración propia

AUTOR	ETAPAS
Stanton y Futrell (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen para los ejecutivos - Situación actual de marketing. - Descripción del mercado b) Revisión del producto c) - Competencia - Amenazas y oportunidades - Objetivos y problemas - Estrategias de marketing - Programas de acción - Presupuestos - Controles
Figuerola, (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de Objetivos Estratégicos - Selección de la estrategia global - Estrategias Competitivas - Mix de marketing - Seguimiento y Control
Alfaro, (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de Objetivos Estratégicos - Selección de la estrategia global - Presupuestación e implementación
Ambrosio (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidad - Situación. - Objetivos. - Marketing estratégico - Consumidor. - Mercado. - Aspectos legales. - Posicionamiento del producto. - Marketing táctico - Producto. - Punto de venta. - Promoción. - Precio. - Acción y control - Resultados financieros. - Análisis de equilibrio. - Programación
Kotler (1997, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen ejecutivo - Análisis de la situación actual del marketing - Objetivos - Estrategias de marketing - Programa de acciones - Declaración de beneficios y pérdidas esperadas

	<ul style="list-style-type: none"> - Control
Rivero (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de las misiones y propósitos de la organización - Elaboración de Datos Básicos - Identificación y análisis de Problemas y Oportunidades - Establecimiento de los supuestos - Establecimiento de los objetivos - Formulación y desarrollo de las estrategias - Presupuesto - Elaboración de las proyecciones - Establecimiento de los mecanismos de control
Hernández, Olmo y García (2000)	<p>Sumario ejecutivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Índice del plan - Introducción - Análisis de la situación - Condiciones generales - Condiciones de la competencia - Condiciones de la propia empresa - Análisis del mercado - Problemas y oportunidades Objetivos y metas - Desarrollo de las estrategias de marketing - Desarrollo de tácticas de marketing Ejecución y control - Resumen - Apéndices
Muñiz (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Resumen ejecutivo - Análisis de la situación - Entorno - Imagen - Cualificación personal - Mercado - Red de distribución - Competencia - Producto - Política de comunicación - Determinación de objetivos - Elaboración y selección de las estrategias - Plan de acción - Establecimiento de presupuesto - Métodos de control
Fabelo (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa de Diseño: - Caracterización. - Análisis de la situación actual del mercado: - Determinación de objetivos de MK: - Elaboración y selección de estrategias: - Programa de acción.

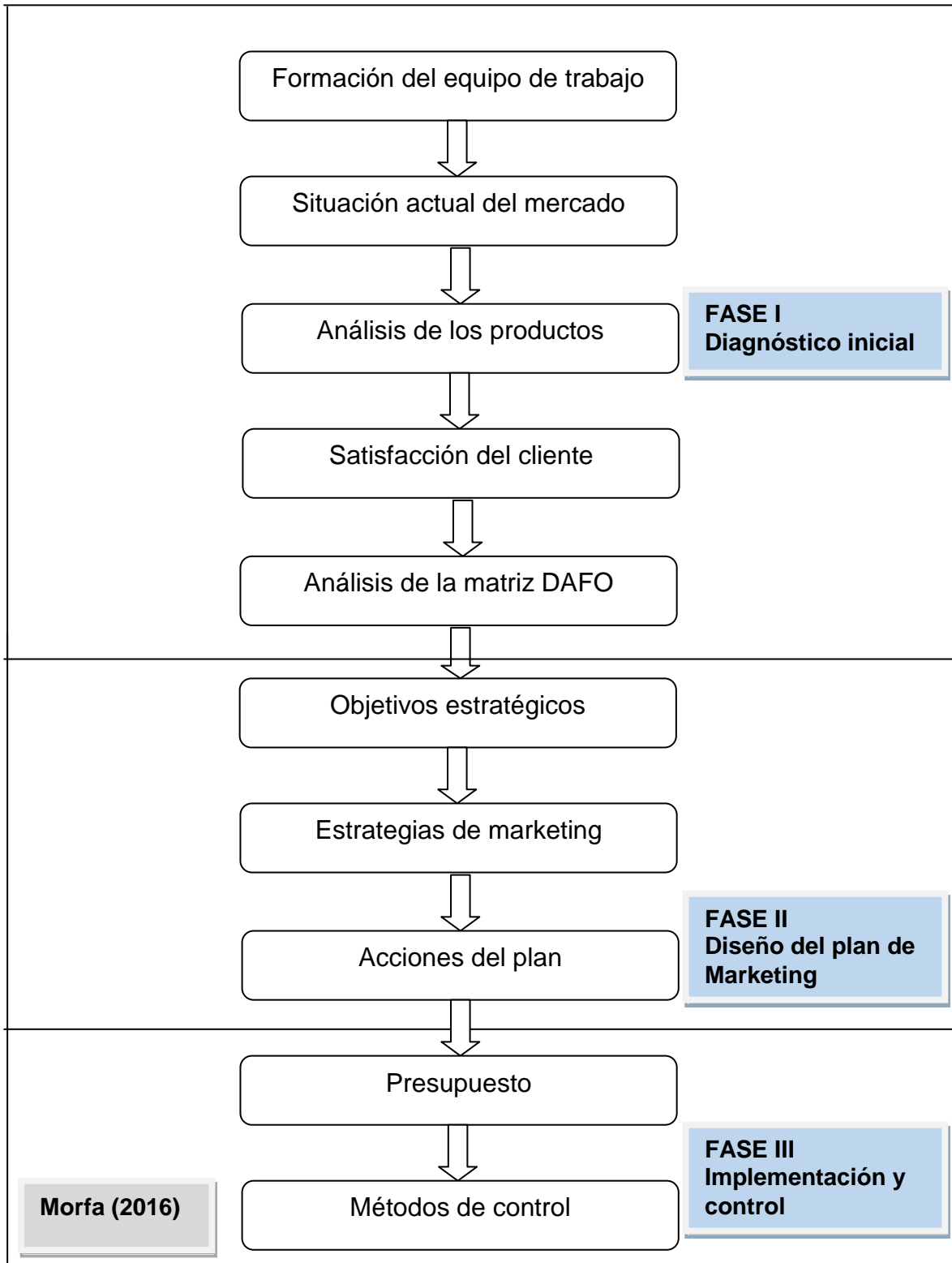
	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento del presupuesto: - Etapa de Implantación - Etapa de Control - Feed-back
Ramírez y Morell, (2008)	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa I. Premisas de planeación - Etapa II. Análisis de la situación - Etapa III. Definición de los objetivos estratégicos, las estrategias y los aseguramientos - Etapa IV. Redacción y aprobación del plan de marketing estratégico y evaluación de su eficacia
Morfa, (2016)	<ul style="list-style-type: none"> - Creación del comité de expertos - Caracterización de la unidad y análisis de la situación actual del mercado. - Se realiza un análisis matricial (matriz DAFO) y (Matriz BCG) - Se declaran los objetivos estratégicos, se determinan las estrategias de marketing y se proponen las acciones de diseño. - Se determina el presupuesto y la factibilidad económica financiera del diseño. - Se establecen los métodos de control.

Anexo 2. Procedimientos analizados para la elaboración del Plan de Marketing

- 1- Stanton y Futrell, (1985)
- 2- Figuerola, (1990)
- 3- Alfaro, (1992)
- 4- Ambrosio, (2000)
- 5- Kotler, (1997, 2000)
- 6- Rivero, (2000)
- 7- Hernández, Olmo y García, (2000)
- 8- Muñiz, (2005)
- 9- Fabelo, (2006)
- 10- Ramírez y Morell, (2008)
- 11- Morfa, (2016)

No	Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
1	Sumario	X				X		X	X				
2	Elementos del plan Corporativo				X		X			X	X		4
3	Análisis Externo	X			X	X	X	X	X	X	X	X	9
4	Análisis Interno	X			X	X	X	X	X	X	X	X	9
5	Análisis DAFO	X			X	X	X	X	X	X	X	X	9
6	Estrategia Global		X		X		X	X	X		X		6
7	Objetivos estratégicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
8	Estrategias del mix de Marketing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
9	Acciones	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
10	Presupuesto	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
11	Seguimiento y Control	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	10
Total		9	6	5	10	9	10	10	10	9	9	8	

Anexo 3. Procedimiento para elaborar un plan de marketing



Anexo 4. Encuesta de satisfacción de clientes

Para nosotros la opinión de usted como cliente es de vital importancia para determinar los principales problemas que afectan la calidad de los servicios que prestamos y tomar las medidas que permitan la solución paulatina de las deficiencias detectadas. Sin su sincera opinión este estudio no tendría sentido y nos sería imposible avanzar en el perfeccionamiento de nuestra gestión.

Desde ahora le damos las GRACIAS por su gentil colaboración.

Escala de clasificación de nivel de satisfacción	
1	Pésimo
2	Regular
3	Aceptable
4	Bueno
5	Excelente

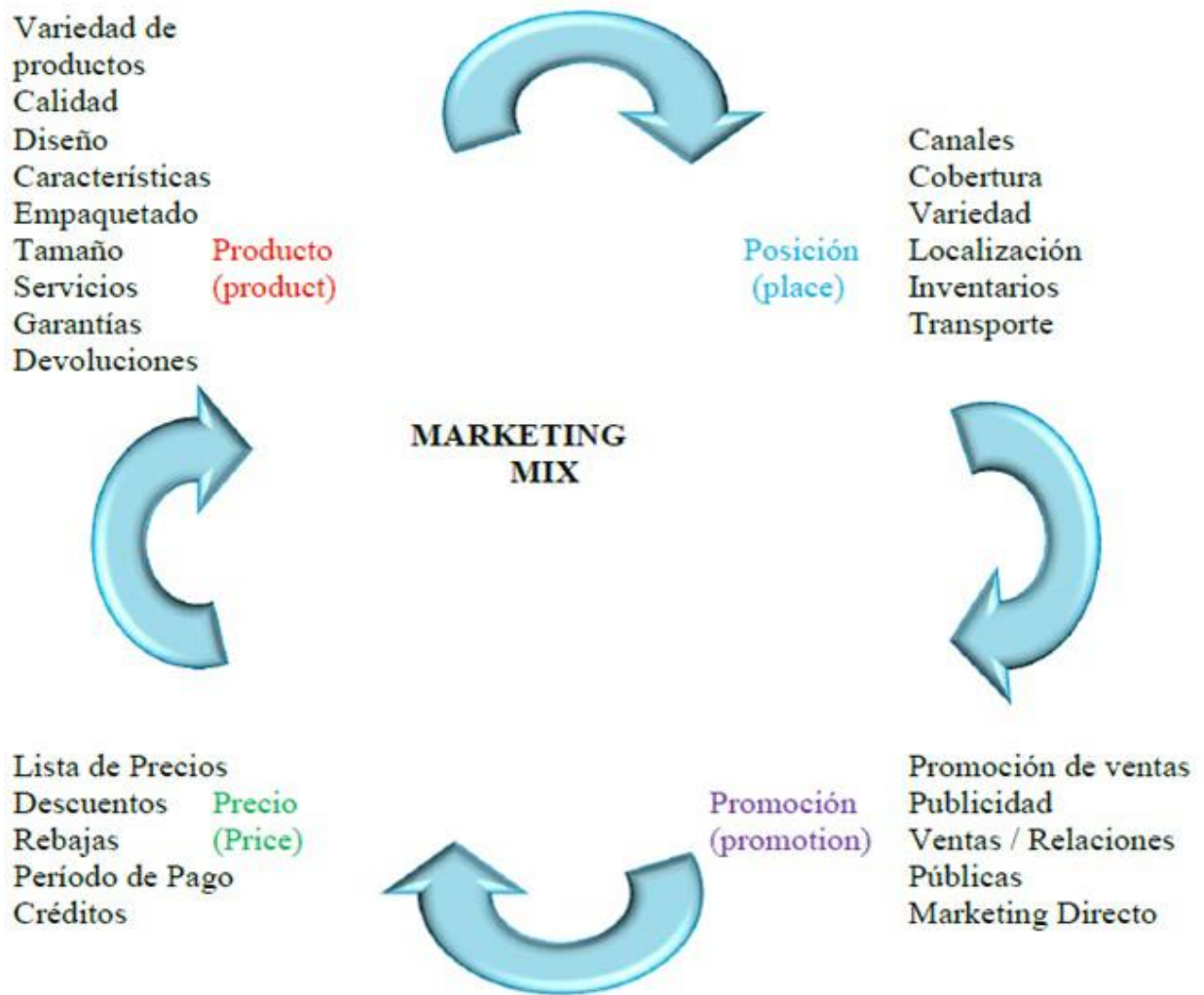
Fecha: _____

No	Pregunta	1	2	3	4	5
1	¿Cómo califica el servicio que recibió en el establecimiento?					
2	¿Cómo califica las instalaciones, productos y equipos empleados en el servicio?					
3	¿Cómo califica el tiempo de espera para recibir sus productos?					
4	¿Cómo califica el trato recibido por parte del personal?					
5	¿Considera que todo el personal se encuentra capacitado y es idóneo para realizar los servicios?					
6	¿Considera que el personal se preocupa por sus necesidades y gustos?					
7	¿Cumple la entidad con el plazo establecido para la entrega de los productos?					
8	¿Cómo considera el precio de los productos?					

Alguna sugerencia o comentario _____

Edad: _____ Sexo _____

Anexo 5. Las 4 P del marketing



McCarthy(1981)