

## **Propuesta de diseño de un Plan de Marketing para la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos**

MsC. Duly K. Fabelo Garcia.

Profesora Asistente del Grupo de Estudios de Gerencia Organizacional (GEGO), Universidad de Cienfuegos, Cuba. [dfabelo@ucf.edu.cu](mailto:dfabelo@ucf.edu.cu).

Ingeniero Industrial: Ray Acosta Pérez, Universidad de Cienfuegos, Cuba.

**Resumen:** Con el título de: “Propuesta de diseño de un Plan de Marketing para la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos”, se realiza este trabajo investigativo, el objetivo del mismo ha sido el diseño de un Plan de Marketing para la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, que permita organizar y formalizar el proceso de comercialización de sus productos y servicios.

En un primer momento se realiza el diseño de la investigación, donde se expone el problema científico, hipótesis, objetivo general, objetivos específicos, etc. Se elabora a partir de un análisis bibliográfico un breve marco teórico referencial que permite un acercamiento a los aspectos más importantes de la filosofía marketing y la planeación de esta, abordándose además la situación actual del marketing en Cuba. Posteriormente se propone el procedimiento para el diseño del Plan de Marketing y se explican cada una de las partes que lo conforman. Finalmente se diseña el Plan de Marketing de la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, según el procedimiento propuesto, y se brindan los controles que deben efectuarse para que el Plan funcione con la efectividad requerida. Se arriban a conclusiones que corroboren los objetivos de la investigación y recomendaciones para la puesta en marcha del Plan en la Gerencia Comercial.

**Palabras claves:** Marketing como filosofía empresarial, Planificación de Marketing, Marketing en Cuba.

### **Introducción:**

En un entorno cambiante como el que viven las empresas modernas, la necesidad de la alta dirección de tomar decisiones correctas en un breve tiempo es imperante, por lo que las estrategias ocupan un papel determinante dentro de ellas. El hecho de que marketing esté vinculado a un entorno cambiante que va ofreciendo continuamente nuevos retos para las empresas, obliga a que tanto las tareas a desempeñar por la comercialización, como por la importancia que se le concede a cada una de ellas, sea diferente en un proceso de adaptación continuo. 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. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará nuestro entorno afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio. 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 nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución.

A pesar de la importancia de esta herramienta, hoy día en las organizaciones cubanas su uso está limitado<sup>1</sup> y en ocasiones no se aplica, sin embargo se muestra una tendencia al cambio que ha comenzado por la toma de conciencia de los directivos empresariales cubanos, de aquí la necesidad de un Plan de Marketing en la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, como parte del rediseño estratégico de la Sucursal.

Teniendo en cuenta los elementos abordados anteriormente y la información obtenida en la Gerencia Comercial, puede decirse que la ausencia de un Plan de Marketing en la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, no ha permitido una adecuada gestión comercial de sus productos y servicios incidiendo en la pérdida de cuota de mercado. Luego entonces, el diseño e

---

<sup>1</sup> Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografias.com>, 2005

implantación de un Plan de Marketing en dicha organización, permitirá a la misma, organizar y formalizar el proceso de comercialización de los productos y servicios de la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos y a su vez recuperar cuota de mercado.

En tal sentido el Objetivo General que se persigue con la presente investigación será el de diseñar un Plan de Marketing en la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, que permita organizar y formalizar el proceso de comercialización de sus productos y servicios y sentar las bases para su implantación, a través de una propuesta de procedimiento concebido para tal fin y teniendo en cuenta las condiciones objetivas de la organización. Como Objetivos Específicos, pueden citarse:

- Realizar un estudio sobre la temática en cuestión que permita un acercamiento a los aspectos más importantes de la filosofía marketing y la planeación de esta.
- Diagnosticar la situación comercial de la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos.
- Diseñar el Plan de Marketing de la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos.

#### **Desarrollo:**

##### **1.1. Importancia, desarrollo y evolución del marketing en la empresa.**

Como respuesta a los importantes cambios que han tenido lugar en el entorno durante los últimos años, las empresas necesitan nuevos conceptos para organizar sus negocios y actividades de marketing. Los avances en la informática y en las telecomunicaciones, la competencia global, la creciente sofisticación del comprador, así como la importancia de los servicios, entre otros muchos factores, exigen que las empresas reconsideren la reorganización de sus negocios. El marketing es una filosofía básica de negocios, inspirada en el deseo de servir bien a los clientes, de manera que adquieran (y sigan comprando) los bienes y servicios ofrecidos por individuos y distribuidores competitivos. La orientación al cliente es la fuerza motivadora detrás de esas empresas; sin clientes, no hay negocio. Siendo también una función especializada de la administración y teniendo un papel clave en la formación de negocios rentables. Ya se ha visto que, en los negocios pequeños, el dueño o el administrador general deben desempeñar muchas responsabilidades, incluso la administración de mercados, pero al crecer las compañías, la mercadotecnia se vuelve más compleja y es necesaria una administración capacitada de manera específica. Como respuesta a estos cambios las empresas se han estructurado siguiendo diferentes esquemas, centrándose cada vez más en sus principales negocios y en los más estrechamente relacionados con ellos. Las empresas normalmente entran en una determinada área de negocios creando productos (es decir, bienes y servicios), pero solo permanecen en ella si logran crear y mantener, con la adecuada rentabilidad, un número suficiente de clientes y consumidores. Es por ello que, estudiar el mercado, averiguar las necesidades del consumidor y satisfacerlas del mejor modo posible, acomodando sus productos a los intereses del mercado, a tal grado que sea siempre capaz de estar preparado y dispuesto para ofrecerle lo que demanda, así estará garantizado su éxito. Para sobrevivir en el futuro, las empresas tendrán que orientarse al cliente, aceptar todos los cambios del mercado y reaccionar a ellos lo más rápido posible. En un mundo de consumidores sofisticados e informados, competidores globales comprometidos a brindar un valor superior basado en sus potencialidades o aptitudes distintivas, florece un nuevo concepto de marketing.

A su entender Philip Kotler (2004)<sup>2</sup> enumera diez principios básicos del nuevo marketing que no dejan de ser sumamente importantes en el desarrollo de cualquier organización:

1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor.
2. Desarrollar la oferta apuntando directamente sólo al público objetivo de ese producto o servicio.
3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.
4. Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en sí.
5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado.
6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes.
7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión).
8. Desarrollar marketing de alta tecnología.
9. Focalizarse en crear activos a largo plazo.

---

<sup>2</sup> Peñarroya, Montserrat. Philip Kotler: los 10 principios del Nuevo Marketing. <http://www.alzado.org>

10. Mirar el marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa.

Es muy probable que el nuevo consumidor juzgue a los productos y servicios en función de su valor fundamental, definido sencillamente como la relación entre los beneficios y el costo / precio, incluyendo los costos derivados del uso. El concepto del valor que asigna el cliente es la piedra angular del nuevo concepto de marketing y debe ser el elemento central de todas las estrategias comerciales.

Bajo estos criterios, se puede afirmar que en la actualidad, *el marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial hacia la forma de hacer negocios, considerando como centro de atención el cliente para lograr el éxito. Por todo ello resulta imprescindible, para la empresa moderna, poseer una estrategia de marketing que se concrete en políticas que aseguren la oferta, de forma tal que el cliente reconozca en ella el valor percibido en el producto (servicio), que sea capaz de satisfacer su necesidad.*

### **1.2. El arte de planificar.**

Cada año surgen nuevas organizaciones, es decir, nuevos competidores, tal vez con diferentes discursos, pero siempre con un mismo objetivo: ganar mercado. Tanto las nuevas organizaciones como las ya existentes tratan de adaptar sus estrategias y planes de marketing a las exigencias actuales de sus mercados metas. Es cierto que muchas organizaciones han sobrevivido sin realizar planes de marketing. Pero, ¿hasta cuándo podrán resistir, sin planificar, una competencia cada año más fuerte, frente a un mercado que no crece? En este sentido se coincide con Cruz Lara (2004) cuando plantea que el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing son los planes de marketing.<sup>3</sup> Se es del criterio que el plan de marketing debe convertirse en un instrumento para hacer las actividades eficazmente, en un documento vivo que trate de disminuir los riesgos de una institución empresarial. De hecho un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad, productos y/o ventas, por la mentalidad de marketing, señalando como principal reto la planificación de marketing.

Abell y J.S Hammond (1979) define la planificación de marketing como: "el proceso continuo de estableciendo de objetivos, a partir del análisis de la situación interna y externa de la institución, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y asignación entre las diferentes variables del marketing"<sup>4</sup>. Esta planificación es un proceso continuo, ya que así lo exige la adaptación a un entorno en cambio constante, y además sometido a modificaciones como consecuencia de las propias acciones de la institución. Este proceso no sólo se realiza al más alto nivel de dirección de la institución, sino que puede realizarse a nivel de división funcional, o a nivel de producto. A nivel global o corporativo la planificación se centra en el estudio de los fines, y de los objetivos de la institución mientras a nivel funcional corresponde la ejecución del plan estratégico y la obtención de información necesaria para todo el proceso. De esta forma, la dirección de la institución decidirá los productos y mercados en los que va a operar y las decisiones de invertir o reducir la participación en cada uno de ellos. Mientras tanto a nivel funcional será la división de marketing la que aporte los análisis sobre los mercados y la competencia, elabore las estrategias y los planes necesarios para obtener los objetivos fijados. **(Anexo. 1)**

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

---

<sup>3</sup> Cruz Lara, Anabel. Plan de Marketing para el Centro Universitario "José Martí". / <http://www.monografias.com>

<sup>4</sup> Definición basada en Abell, D y Hammond, J.S., Strategy markes planning, Prentice Hall, New Jersey, 1979.

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

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

La *American Marketing Association* (A.M.A.), plantea que el plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades).

Según McCarthy y Perrault (2006)<sup>5</sup>, el plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de mercadotecnia y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente:

- 1) Qué combinación de mercadotecnia se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo.
- 2) Que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con que periodicidad (mes por mes, tal vez).
- 3) Cuáles son los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, etc).

Ducker (2000), por su parte, manifiesta que todo plan empieza siendo una idea y acaba siendo un hecho: esta es su función. Es la expresión de un conocimiento práctico que va modificándose conforme avanza hacia el objetivo. “Un plan no es un elemento estático, sino un instrumento vivo que precede y alumbra continuamente a la acción”.

Cruz Lara (2004) 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. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

Para J. Saíns, (1995) las funciones o beneficios de los sistemas de planificación de marketing se pueden resumir 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.
- Contar con un “fondo” de estudios, previsiones, análisis y experiencias que servirán al directivo para adoptar decisiones puntuales al margen del proceso de planificación.
- Coordinar el proceso de decisión de la institución, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos e incompatibilidades, y permitir el seguimiento de acciones emprendidas.
- Permitir la participación del personal en las decisiones institucionales.
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo directivo, así como utilizar un lenguaje estratégico común. El Plan expresa la filosofía de la dirección de la institución y pone de manifiesto una visión conjunta de futuro en el seno del equipo directivo.
- Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas, pues el Plan se convierte en una vía muy eficaz de comunicación al resto del personal de la institución y un soporte a su movilización.

---

<sup>5</sup> Thompson, Ivan. El Plan de Marketing. <http://www.marketing-free.com>

- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas y exponer el discurso estratégico de la institución tanto en el interior como en el exterior de la misma.
- Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la dirección. La participación en un proceso de planificación de esta naturaleza permite el dominio de las reglas de juego, el conocimiento de la información y la capacidad de juzgar en consecuencia.

Por otra parte su finalidad está dada por:

- **Descripción del entorno de la empresa:** Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- **Control de la Gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- **Alcance de los objetivos:** La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales 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, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuando.
- **Analizar los problemas y las oportunidades futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

Existen ciertas dificultades que no se pueden obviar en cuanto a la implantación del plan de marketing. Así mismo conviene identificarlas con el fin de prevenirlas. 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. etc

### 1.3. ¿Marketing en Cuba?

La sociedad socialista está interesada en aumentar la cantidad de valores de uso para elevar constantemente la satisfacción de las crecientes demandas de los miembros de la sociedad, y la contradicción que puede aparecer entre ambas categorías se debe, en lo fundamental, a problemas de contradicción entre, tanto en relación con la cantidad y el surtido, como por desajustes entre la calidad y el precio. Es por ello la importancia que tiene en el Socialismo la lucha por el incremento de la productividad del trabajo, como vía para la reducción del valor de la mercancía y con ello el incremento de las posibilidades de acceso de la producción a ellas, no solo en relación con la cantidad, sino por el precio menor a que pudieran ser ofertadas.

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada. Solo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial

que el resto de la economía está precisada a asumir.<sup>6</sup> A los cambios que se fueron registrando desde 1994 hasta el proceso de Perfeccionamiento Empresarial hace énfasis, Carlos Lage cuando planteó: "El director de una empresa que ha entrado en perfeccionamiento debe conocer, de la actividad que dirige, cuáles son las referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas lideran, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce. Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo. Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes".

Tales cambios se resumen en el **Anexo. 2** los cuales además, se hacen patente en algunas empresas con experiencias altamente positivas como Habanos S.A., Empresa del Níquel, Alimentos Río Zaza, Unión Suchel, Papas & Co. y algunos hoteles, entre otras. Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas al respecto. Sobre este particular, un grupo de profesores del centro de estudios de técnicas de dirección de la Universidad de La Habana (CETED)<sup>7</sup>, han identificado, a partir de estudios e investigaciones realizadas los siguientes:

**Pobre orientación al mercado:** lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes. El mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovecha las bondades de la segmentación como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado. Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un "saber hacer" que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito, ni casual, la fidelización es un proceso estratégico pensado. No obstante lo anterior, debe señalarse la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

**Insuficiente uso de las técnicas de marketing:** La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc, No se realizan análisis de cartera de productos/negocios, Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito, Inexistencia de sistemas de información de marketing, que permitan el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos, ni que la organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se conoce ni a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores, Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas, Insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing, Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de nuevos productos o a valorar la cartera de productos.

---

<sup>6</sup> Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografías.com>, 2005

<sup>7</sup> Idem

**Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing:** Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de marketing en la detección de las oportunidades del mercado. Si lo anterior es un error terrible es también la malformación existente de concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor. Con tal forma de pensar es difícil prever relaciones armónicas y de cooperación entre las empresas y sus canales de distribución, más bien se observan como enemigos, como un mal necesario intentando cada parte llevarse los mayores beneficios o decidiendo las empresas crear sus propios canales de distribución, lo cual en muchas ocasiones es irracional. De esta lucha el único perjudicado es el cliente, quien paga en dinero o en tiempo la ineficiencia. La subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional, así como se desconoce el papel del envase y la marca en la comunicación. Todo ello atenta contra el posicionamiento de productos o servicios que, por demás y siendo una de las variables estratégicas más importantes de marketing se desconoce, sin comprender que de ese modo esta atentando contra sus propios productos o servicio y en definitiva contra la imagen de la empresa. (Barreiro Pousa, 2005)

**Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas:** La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía. La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing. Además la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado. Las principales causas, en opinión de estos autores, que están presentes en el surgimiento de estos problemas, son:

- ✓ El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial (objeto de este trabajo), esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social (de bien público) y política.
- ✓ Prejuicios en relación con la categoría marketing.
- ✓ Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
- ✓ Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
- ✓ Excesiva centralización en la toma de decisiones.
- ✓ Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- ✓ Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
- ✓ Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
- ✓ Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Barreiro Pousa (2005) es del criterio que el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocaron un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial cubano, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de la empresas con quienes se interrelacionan, que unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial, crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

De la misma manera estos profesores definen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las condiciones de la empresa cubana y que están dados por los siguientes hechos:

- ✓ El socialismo no está reñido con la aplicación por el sistema empresarial de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- ✓ La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- ✓ Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.
- ✓ Subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre alguna de las variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing de las empresas.

*De lo que se trata, entonces es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.*

El marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, por las razones siguientes:<sup>8</sup>

- ✓ En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
- ✓ Si la empresa logra lo anterior, "producirá aquello que se vende" y no tratará de "vender aquello que se produce", con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.
- ✓ Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

En este sentido la aplicación consecuente del Marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

- ✓ La racionalidad económica 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, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- ✓ Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- ✓ Eliminar o disminuir 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.

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerencia. Por esto, parafraseando a Regis McKenna (1991). *"la solución no está en hacer más Marketing, sino mejor Marketing"* y mejor Marketing en las condiciones cubanas significa un Marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la

---

<sup>8</sup> Idem

experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto, no podrían resultar.

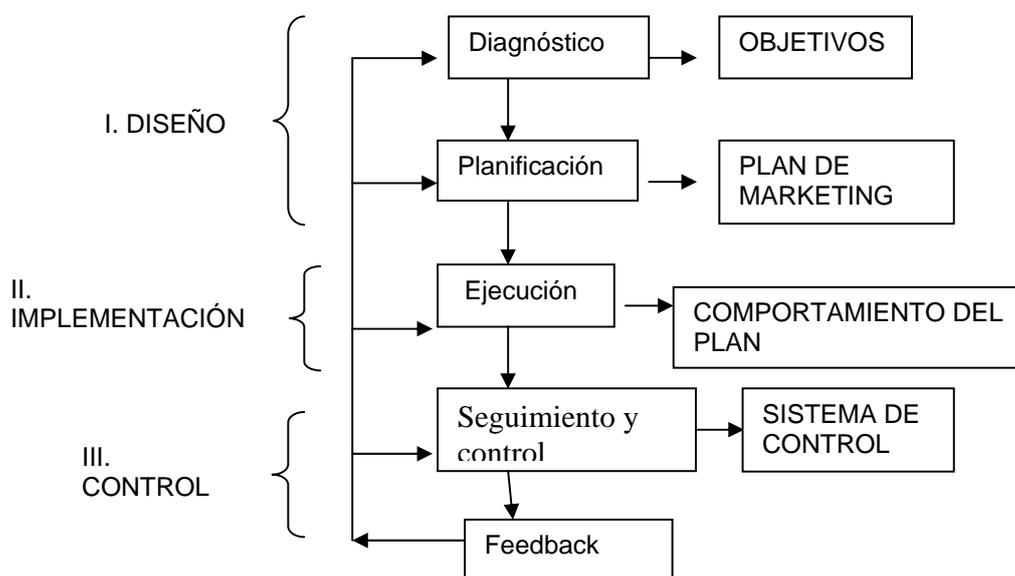
De esta manera es necesario que las empresas cubanas utilicen el enfoque marketing como su base fundamental de satisfacción al cliente sin olvidar la razón de ser de su existencia (creación y mantención del bienestar social) y siempre tratando de crear ventajas competitivas, queriendo esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas que deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial, mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa.

## 2. Propuesta de procedimiento para el diseño de un Plan de Marketing.

Debe tenerse en cuenta que el plan de marketing no es algo mágico que hace que se incrementen las ventas de nuestra empresa, sino el fruto de una planificación constante con respecto a nuestro producto o servicio y la venta del mismo con respecto a las necesidades detectadas en el mercado. Cualquier empresa, independientemente de su tamaño, tipo de actividad o entorno en el que opere, debe trabajar sobre la base de un plan de marketing. A partir del análisis del criterio de diferentes autores, al respecto del tema en cuestión y de consultas bibliográficas, se propone un procedimiento para la confección de un plan de marketing, el mismo consta de tres fases o etapas.

- Etapa 1: Diseño.
- Etapa 2: Implementación.
- Etapa 3: Control.

El proceso de retroalimentación o FEEDBACK no fue concebido como una etapa independiente porque está implícito en el desarrollo de cada una de las etapas anteriores (Figura 1)<sup>9</sup>



Es de vital importancia para la organización traducir al lenguaje de los directivos la propuesta anterior con la correspondiente explicación de cada una de sus etapas. Es por ello que a continuación se desglosan y explican los aspectos a tener en cuenta en cada una de las etapas y las indicaciones para que la organización logre analizar y medir sus resultados o aspiraciones objetivas.

<sup>9</sup> Fabelo García, Duly. Propuesta de procedimiento para la implementación de un plan de marketing: la experiencia de la Sucursal Comercial Caracol Cienfuegos.

Etapas del procedimiento	Fundamentación
<b>Etapa de Diseño:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>Caracterización:</u> Se realiza una caracterización de la organización exponiendo como está constituida y cuales son sus funciones, además incluye la definición de la misión, pues cuando una organización está cambiando debe renovar la misma.</li> <li>➤ <u>Análisis de la situación actual del mercado:</u> Presenta datos relevantes de mercado, competencia, distribución y microentorno.</li> <li>➤ <u>Determinación de objetivos de MK:</u> Tras la determinación de la misión es preciso que se defina a niveles más concretos: primero, mediante el establecimiento de objetivos generales para toda la institución, y luego, desarrollando objetivos específicos de marketing que permitan la construcción de estrategias concretas.</li> <li>➤ <u>Elaboración y selección de estrategias:</u> 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.</li> <li>➤ <u>Programa de acción:</u> Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas.</li> <li>➤ <u>Establecimiento del presupuesto:</u> 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.</li> </ul>
<b>Etapa de Implantación:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terminado el proceso de planeación se está en condiciones de pasar a la etapa de implementación, que no es más que llevar a la práctica lo anteriormente concebido. Es importante destacar en esta etapa que la implementación del plan deberá tomar en consideración el estilo de dirección y la cultura organizacional existente y deberá contar con el apoyo de la alta dirección de la empresa, que facilite el logro de los resultados previstos y además es responsabilidad de la misma estar alerta para identificar y atenuar cualquier limitación que se presente en el desarrollo del mismo.</li> </ul>
<b>Etapa de Control:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, con el mismo 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. Se definen los indicadores de control y se establece el rango del mismo, la frecuencia y los responsables del control.</li> </ul>
<b>Feed-back:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sólo nos resta analizar las posibles desviaciones existentes, para realizar el feed-back correspondiente con el ánimo de investigar las causas que las han podido producir y tomar acciones oportunas de mejora. Dentro de las herramientas ha utilizar pueden citarse: reuniones participativas, tormentas de ideas, matriz causa-efecto, técnica UTI, etc.</li> </ul>

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que se realicen, será necesario llevar a cabo modificaciones sobre el plan original, de mayor o menor importancia. No estaría de más establecer planes contingenciales, los cuales serán empleados en forma de acciones correctoras para el caso de desviaciones de los estándares de las variables que puedan cambiar durante el período abarcado por el plan de mercadotecnia. Esto nos dará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata, lo que nos hará ser más competitivos.

### 3. Implantación del procedimiento propuesto en la Gerencia Comercial CIMEX-Cienfuegos.

Para el diseño del Plan de Marketing de la Gerencia Comercial se utilizan los aspectos descritos en el apartado anterior. Esta investigación comprende solamente la etapa 1 de *Diseño* puesto que la etapa 2 de *Implementación* queda como recomendación a la alta dirección de la Gerencia Comercial, debido a que el proceso de implantar el Plan necesitaría mucho más tiempo para poder medir los resultados, y este podría ser tema de otro trabajo investigativo. La etapa 1 de *Diseño* comprende lo siguiente:

- **Caracterización:** La Gerencia Comercial constituye una gerencia funcional dentro de la organización y tiene la responsabilidad de cumplir el objeto social para el cual está diseñada la misma. Cuenta en su estructura con un grupo de especialistas comerciales que se dedican a la logística y a la atención metodológica de las diferentes actividades del comercio Minorista y Mayorista, además de tener en su estructura la Tienda Mayorista que se ocupa de realizar ventas de productos y servicios a terceros clientes, el Centro de Elaboración que tiene la responsabilidad de ofertar producto preelaborados para la actividad de gastronomía de las tres sucursales del centro del país y el Grupo de Comunicación Social que se ocupa de mantener la identidad corporativa y la promoción de las marcas propias, así como del desarrollo de las relaciones públicas en la Sucursal.

#### Misión de la Gerencia Comercial.

Satisfacer con calidad y profesionalidad las necesidades de los clientes, en el territorio central, de productos y servicios a través de la red minorista, mayorista y acciones publicitarias, con la aplicación de tecnologías de avanzada, utilizando eficaz y eficientemente los recursos disponibles; para contribuir con el bienestar de la sociedad y un medio ambiente más sano.

#### Visión de la Gerencia Comercial.

Ser líder del comercio minorista y mayorista aumentando los clientes satisfechos por la calidad del servicio que ofrecemos y una imagen corporativa que nos distingue.

- **Análisis de la situación actual del mercado:** La realización del diagnóstico de la Gerencia Comercial se hace atendiendo a diferentes técnicas y herramientas. Se parte del análisis del entorno efectuado para el rediseño de la estrategia de la Sucursal para el período 2007-2009, se efectúan además entrevistas, sesiones de trabajo en equipo con los miembros del consejo de dirección de la Gerencia, revisión y análisis de informes y documentos, tormentas de ideas, análisis de las cinco fuerzas de la competencia, así como un exhaustivo análisis interno a través de la valoración del cumplimiento de la planificación estratégica de la Sucursal Centro 2004-2006. Todo ello posibilita identificar las Amenazas y Oportunidades que se derivan del análisis del entorno general y competitivo así como las Fortalezas y Debilidades que resultan del análisis interno.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS:	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mercado interno insatisfecho	Recrudescimiento del bloqueo	Preparación Técnica y profesional de los recursos humanos.	Inestabilidad en la calidad de los productos y servicios
Incremento de la divisa en manos de la población	Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional	Credibilidad y posicionamiento de CIMEX en el mercado nacional.	Insuficiente Gestión de productos
Reordenamiento del combustible	Actual política de precios	Salud Financiera	Insuficiente orientación al cliente.
Revolución energética	Centralización de las importaciones	Cartera de proveedores.	Inexistencia de un plan de marketing.

El ALBA y el incremento de las relaciones con China.	Regulaciones, procedimientos y disposiciones legales de organismos rectores.	Poseer tecnologías de avanzada y sistemas informáticos	Incorrecta administración de Inventarios
Celebraciones y festividades	Inestabilidad de la producción nacional	Sentido de pertenencia de los trabajadores.	
	Insuficiente integración de la logística y su funcionamiento.	Condiciones de trabajo.	

Con estos elementos se elabora la MATRIZ DAFO (**Anexo 3**) y a partir de los resultados que muestra la misma, ubican a la organización el primer cuadrante, por tanto, la orientación estratégica es desarrollar estrategias de crecimiento ya que la organización se encuentra a la ofensiva. En este sentido la **ESTRATEGIA CORPORATIVA es:** Mantener la diversificación e implementar estrategias de diferenciación en la calidad del servicio que ofrece, para el logro de ventaja competitiva sólida y sostenible.

- **Determinación de objetivos de marketing:** La definición de los objetivos de marketing se realiza por parte de los miembros del consejo de dirección de la Gerencia Comercial previo consenso con el resto de los especialistas y responden a las ARC definidas en el diseño estratégico de la Gerencia. A continuación un ejemplo de cómo quedó definido el primero de ellos:

1. Ampliar la posición en el mercado interno en divisas para el Comercio Minorista.

Criterios de Medida.	Grado de Consecución		
	2007	2008	2009
1. Se logra una participación en el mercado del 51%.	48%	49%	51%
2. Se alcanza un 45% de la participación de los productos nacionales en nuestras ventas.	43%	44%	45%
3. Se alcanza un 11% de la participación de las mercancías de las firmas en plaza.	7%	9%	11%
4. Se logra crecer las ventas de mercancías por mts <sup>2</sup> a nivel de sucursal	10	11	12
5. Se garantiza las ventas en efectivo cash del combustible al 100%	X	X	X

- **Elaboración y selección de estrategias:** Una vez determinados los objetivos de marketing se desarrollan las estrategias que permitirán la entrada o permanencia en un entorno competitivo y que contribuirán directamente con los objetivos de la organización. Ejemplo de las **Estrategias específicas para el Objetivo 1.** Es válido aclarar que de igual manera fueron concebidas estrategias específicas para cada objetivo propuesto.
  1. Gestionar y evaluar la eficiencia y eficacia del proceso comercial.
  2. Garantizar una eficiente gestión con los Proveedores Nacionales y Extranjeros.
  3. Aprovechar las instalaciones de la Sucursal de manera intensiva.
  4. Garantizar las medidas que permitan dar la continuidad requerida al control de los combustibles en nuestros Servicentros y ampliar la oferta a partir del completamiento de otras actividades.
- **Programas de acción:** Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos,

técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing y en función de ello se diseña el plan de acción teniendo en cuenta el MIX del Marketing (4P, Product, Price, Place, Promotion). A continuación un ejemplo del programa de acción diseñado en función del producto, de igual manera se realizó para el resto de los componentes (Precio, Distribución, Comunicación).

**Programa de Acción.**

En función del Producto:

Plan de Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Realizar estudios de Mercado.	Gerente Comercial	Semestral
Aplicar encuestas de satisfacción al cliente y efectuar el análisis de tendencia de las mismas.	Comerciales	Semestral
Promover la comercialización de los productos nacionales a partir de priorizar su venta.	Gerente de los Complejos.	Mensual
Fomentar y estabilizar el liderazgo de los productos marcas propias en las ventas.	Gerente de los Complejos. Especialistas Comerciales.	Mensual
Gestionar, Identificar y Desarrollar nuevos productos / servicios que añadan valor a la oferta.	Gerente Comercial.	Semestral

- **Establecimiento de 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 previstos. En este caso se tuvo en cuenta los acápites de investigaciones y estudios de mercado, campañas publicitarias, encuentros comerciales, atención VIP, ferias y eventos y atendiendo a lo establecido y según las normas vigentes para la concepción de este tipo de presupuesto se diseñó el presupuesto de marketing de la Gerencia Comercial.
- **Métodos de Control:** El control es el último requisito exigible a un plan de marketing, a través de este control se pueden detectar los posibles fallos, desviaciones y las consecuencias que éstos vayan generando, para poder aplicar soluciones y medidas correctoras con la máxima inmediatez. A continuación un ejemplo del plan de acción concebido.

Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
Realizar auditorias de marketing.	Gerente Comercial	Semestral
Análisis de la satisfacción del cliente.	Gerente Comercial	Semestral
Análisis de los indicadores económicos.	Director Económico Gerente Comercial	Mensual
Análisis de los ingresos diarios por tiendas.	Director Económico Gerente Comercial	Semanal
Chequeo del cumplimiento del plan de marketing en el consejo de dirección.	Gerente General	Trimestral

Estas acciones de control se establecen para:

- Verificar si los resultados previstos en el plan se han alcanzado.
- Analizar donde está ganando o perdiendo dinero la organización.

- Valorar y mejorar el impacto de los gastos de marketing.
- Detección de posibles fallos, que permitan la toma de acciones correctoras.

### **CONCLUSIONES**

Una vez concluido este trabajo investigativo se concluye que:

- Cuando producir y vender eran los principales componentes de los objetivos organizacionales y el nivel de éxito se podía medir por la cuota de mercado que tenía la organización, hoy día, este término está siendo reemplazado por la cuota de cliente, tratándose de un cambio radical en la óptica del marketing. Ya no solo visto desde el punto de vista de una actividad o proceso dentro de la organización sino como una actitud gerencial en la forma de hacer negocios, siempre considerando como inicio y fin de todo el proceso “al cliente”, para lograr el éxito.
- Se ha comprobado que existe insatisfacción por parte de la población en los aspectos relativos a la calidad de los servicios, precio, estabilidad y surtido de la mercancía, lo que indica que las necesidades de la población son homogéneas y no están siendo satisfechas, por lo cual el empleo del marketing se ratifica como una necesidad dentro del contexto cubano.
- La principal causa de los problemas en las organizaciones cubanas es la carencia de una actitud estratégica, que se manifiesta en la no utilización de las herramientas de marketing para conducir con éxito la actividad.
- La Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos adolece de un Plan de Marketing que le permita alcanzar los objetivos en el mercado, siendo sus principales problemas la falta de organización y formalización de su proceso de comercialización y la pérdida paulatina de la cuota de mercado.

### **RECOMENDACIONES**

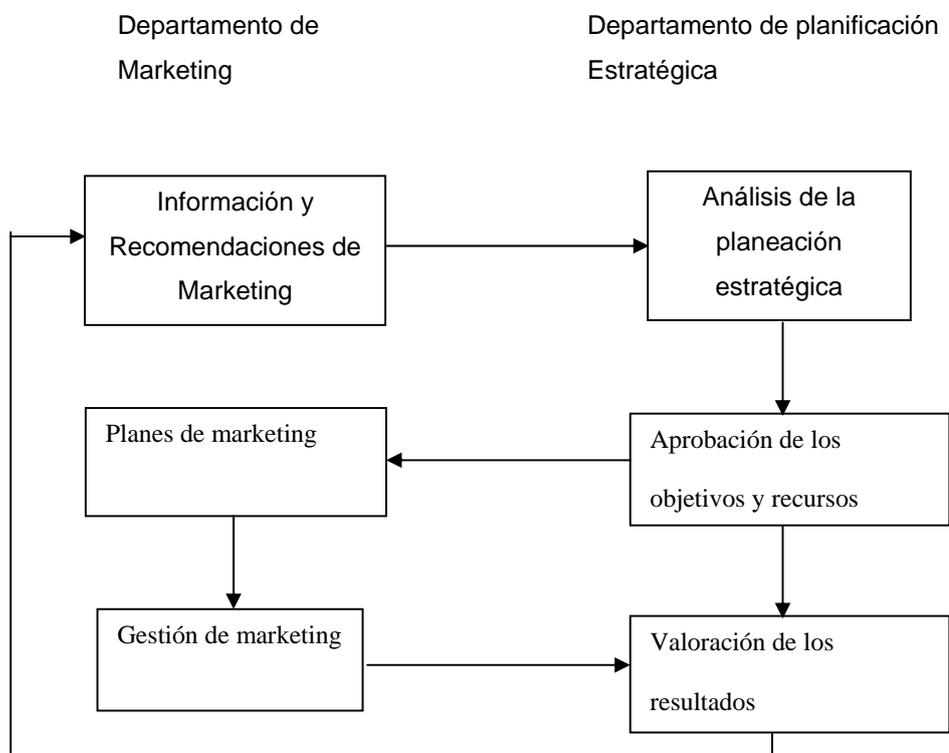
- Emplear la filosofía marketing en cualquier acción a desarrollar por la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, como vía para asegurar la satisfacción del cliente y la orientación hacia este.
- Implementar el Plan de Marketing en la Gerencia Comercial, Sucursal CIMEX Cienfuegos, que permita no solo formalizar el proceso comercial, sino ser capaz de avizorar los cambios que puedan afectar al Plan, para enriquecerlo y actualizarlo anualmente.
- Efectuar controles periódicos, que permita conocer y juzgar los resultados obtenidos a partir de la implementación del Plan, y que sirva de primer elemento para la identificación de posibles desviaciones y la toma de acciones correctoras.

### **Bibliografía.**

- Aaker, D.A. Strategic market management./A.D.Aaker.—New York: Wiley, 1985.—302p
- Aguirre, Miguel Angel. Plan de Marketing Estratégico. Tomado de [www.ganaropciones.com](http://www.ganaropciones.com), 2003
- Boxwell, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja/J. Robert Boxwell.—Madrid : Mc Graw-Hill, 1995.
- Calviño Manuel. Psicología y Marketing: contribuciones al posicionamiento de la psicología/ Manuel Calviño.—La Habana: editorial Política, 1999.
- Diaz, Ileana. Marketing en Cuba: un estudio necesario/ Ileana Diaz, Alma Hernández, Luis A. Barreiro. Tomado de [www.monografia.com](http://www.monografia.com), 2005
- Chicago American Marketing Association. Marketing definitions: a glossary of marketing terms. Chicago/.—AMA Chicago.
- Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Dirección de Marketing/Ignacio Cruz Roche.—La Habana: EMPES, 1994
- Harper, Timothy. ¿ Que quieren los clientes?. Shopping Centers Today
- Hernández Gómez, Angel R. La Mercadotecnia en la empresa cubana: Sus desafíos/Angel R. Hernández Gómez.—La Habana: Editorial Imágenes, 2006.
- Hernández Gómez, Angel R. Mercadotecnia en la empresa cubana: continuación del desafío/Angel R. Hernández Gómez.—La Habana: Editorial Imágenes, 2007.

- Horovitz, Jacques. La satisfacción total del cliente: la estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad del servicio./ Jacques Horovitz, Michele Jurgens.—Madrid: Mc Graw-Hill, 1993.
- Kotler, Philip. Mercadotecnia/ Philip Kotler, Gary Armstrong.—Mexico: Prentice May Hispanoamerica, 1996.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control/ Philip Kotler.—(sl:sn), 2000.—3t
- Lambin, Jean.Jacques. Marketing estratégico/ Jean-Jacques Lambin.—Madrid : Mc Graw-Hill, 1991.
- Lele, Milind. M. El cliente es la clave: como lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente/ Milind M Lele.—Madrid: Diaz de Santos, 1989

**ANEXO. 1 Relación entre la planificación estratégica y la planificación marketing.**



**ANEXO. 2 Cambios en el pensar de las empresas cubanas con respecto a la Gestión de marketing.<sup>10</sup>**

<b>Empresa antes 1994</b>	<b>Empresa a partir del 2000</b>
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

<sup>10</sup> Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografías.com>, 2005

**ANEXO. 3 Matriz DAFO de la Gerencia Comercial.**

	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>6</sub>		A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>	A <sub>7</sub>	TOTAL
F <sub>1</sub>	X	X	X			X			X					X	6
F <sub>2</sub>	X	X	X	X	X	X			X					X	8
F <sub>3</sub>	X	X	X	X	X	X			X				X	X	9
F <sub>4</sub>	X	X			X	X		X	X		X		X	X	9
F <sub>5</sub>			X	X		X			X						4
F <sub>6</sub>	X	X	X	X	X	X		X	X				X	X	10
F <sub>7</sub>	X	X	X	X	X	X		X	X					X	9
							35							20	
D <sub>1</sub>	X	X			X	X			X						6
D <sub>2</sub>	X	X			X	X			X				X	X	7
D <sub>3</sub>	X	X	X		X	X			X				X	X	8
D <sub>4</sub>	X	X	X		X	X			X				X	X	8
D <sub>5</sub>	X				X								X	X	4
							19							13	
<b>TOTAL</b>	11	10	8	5	10	11		3	11		1		8	10	

