

*UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI*

*Unidad Académica de Ciencias  
Administrativas Humanísticas*

*TRABAJO DE DIPLOMA*

*En opción al título de Ingeniera Comercial*

***Plan de Marketing para los productos  
que oferta la cadena TRD-Caribe en la  
ciudad de Bayamo.***

*AUTORA:*

*Ilma Johanna Suntasig Marin*

*TUTORA:*

*Msc. Mayelennis Fuoman Escalona*

*Cotopaxi- Ecuador*

*2012-2013*

***“Por la vinculación de la Universidad con el pueblo”***

# Dedicatoria

*A mis padres y hermanas por ser la iluminación y razón de que cada día sienta más deseo de vivir, por ser la luz, la guía del camino hacia el futuro en quienes me inspire y apoye para cumplir una etapa más de mi vida, mi profesión que hoy se las dedico a ellos.*

*A mi adorado novio, por ser mi compañía durante esta etapa final, por su apoyo que de una u otra forma me brindo, por su amor incondicional y por ser día a día la razón del mañana.*

*A mis demás familiares que de una u otra forma me brindaron el apoyo necesario durante la carrera universitaria.*

*A mis profesores quienes me impartieron sus conocimientos y me encaminaron a cumplir con la carrera universitaria.*

*Johanna*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco infinitamente a Dios, quien me guió hacia el camino de la superación, me fortaleció con su amor para progresar ante los obstáculos de la vida.*

*Agradezco a mis Amados Padres por formarme con valores y consejos, a ellos por ser mi inspiración y dedicación para lograr a cumplir uno más de mis metas.*

*Agradezco a mis Hermanas, por el apoyo que de una u otra forma supieron brindarme.*

*Agradezco a mi tutora MSc. Mayelennis Fuoman, por su constancia y dedicación en la realización de este trabajo.*

*Agradezco a mis Profesores, quienes durante la etapa estudiantil contribuyeron en mi formación académica y profesional*

*Agradezco a cada uno de mis compañeros, que durante la vida estudiantil compartieron emociones y tristezas.*

*Johanna*

## **PENSAMIENTO**

*"...El verdadero objeto de la enseñanza es preparar al hombre para que pueda vivir por sí decorosamente, sin perder la gracia y generosidad del espíritu y sin poner peligro con su egoísmo o servidumbre la dignidad y fuerza de la patria..."*

*José Martí*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de diploma fue realizado en La Tienda Recaudadora en Divisas- Caribe (TRD) - El mismo tiene como título "Elaboración de un Plan de Marketing para los productos que oferta de las Tiendas Recaudadora de Divisas- Caribe (TRD) en la ciudad de Bayamo" y tiene como objetivo diseñar un plan marketing para dicha entidad, para la ejecución fue necesario concurrir a una revisión bibliográfica, además se utilizó diferentes métodos científicos como: Teórico Histórico- Lógico, Empíricos, métodos que facilitaron la obtención a la información necesaria para la elaboración de este trabajo investigativo de diploma.

La investigación desarrolla un plan de marketing de la actividad laboral en base al análisis del entorno externo e interno que nos permite ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la Empresa. Tomando como soporte las variables del marketing mix

Para tener una mejor estructura, se provee en tres capítulos:

El Capítulo 1 se determina la fundamentación teórica del plan de marketing, estructura e importancia de marketing, entre otros temas que se relacionan con el plan de marketing.

El Capítulo 2 se da a conocer la caracterización y diagnóstico estratégico empresarial, el diseño de la metodología que se utilizara para la realización del plan de marketing así como los elementos que influyen en la metodología para la estrategia de marketing.

En el Capítulo 3 se determina los resultados de la investigación como los factores claves amenazas y oportunidades, las estrategias, objetivos y acciones para el desarrollo de la actividad de mercadotecnia para la presentación del plan de Marketing para la cadena TRD-Caribe.

Las conclusiones y recomendaciones acotadas en esta investigación contribuyen al cumplimiento de este trabajo de diploma.

## **ABSTRACT**

The present diploma work was carried out in the enterprise TRD – Tiendas Recaudadoras de Divisas Caribbean - The same one has as title "Elaboration of a Marketing plan for the products that are been offered by the TRD stores in the city of Bayamo. Our work has the objective of designing an affordable marketing plan for this entity, to do so, it was necessary to converge the use of a bibliographical revision, different scientific methods as: Theoretical Historical – Logical and empiric methods that facilitated the obtaining of the necessary information for the elaboration of this investigation.

The investigation develops a plan of marketing of the labor activity based on the analysis of the external and internal environment that allows us to detect the weaknesses and potentialities of the Company. Taking like support the variables of the marketing mix

The Chapter 1 the theoretical foundation of the marketing plan is determined, it structures and marketing importance, among other topics that they are related with the marketing plan.

The Chapter 2 are given to know the characterization and the managerial strategic diagnosis, the design of the methodology that was used for the realization of the marketing plan as well as the elements that influence in the methodology for the marketing strategy.

In the Chapter 3 are determined the results of the investigation like the key factors, threats and opportunities, the strategies, objectives and actions for the development of the marketing activity for the presentation of the marketing plan for the chain of shops TRD-Caribbean.

The conclusions and recommendations delimited in this investigation contribute to the execution of this diploma work.

## INDICE GENERAL

I. INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS .....	3
HIPÓTESIS.....	3
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	3
II. CAPITULO I. EL PLAN DE MARKETING, ESTRUCTURA E IMPORTANCIA .....	5
1.1 Concepto de Marketing. ....	5
1.1.1 Nuevo concepto del Marketing. ....	5
1.1.2 Desarrollo del Marketing. ....	6
1.1.3 El Marketing como Filosofía y Técnica.....	8
1.2 Definición de Marketing. ....	8
1.3 Administración de Mercadotecnia. ....	10
1.4 Objetivo del Marketing. ....	10
1.5 Planificación de Marketing. ....	11
1.5.1 Componentes de un Plan de Marketing según Philip Kotler 1989.....	15
1.5.2 Plan de marketing según Philip Kotler en 1996. ....	26
III CAPITULO II. CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL.....	32
2.1 Caracterización de TRD-Caribe.....	32
2.1.1 Directrices generales. ....	32
2.1.2 Productos que oferta la Cadena de Tiendas TRD-Caribe. ....	35
2.2 Análisis y Diagnóstico de la situación. ....	37
2.2.1 Análisis Externo.....	38
2.2.1.1 Análisis del Macroentorno. ....	38

2.2.1.2 Análisis del Microentorno.....	41
2.2.1.3 Análisis del consumidor.....	47
2.2.2 Análisis Interno.....	51
2.2.2.1 Análisis de la actividad del Marketing.....	51
2.2.2.2 Recursos Humanos.....	60
2.2.2.3 Análisis Económico Financiero.....	64
<b>IV CAPITULO III. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA LA CADENA TRD-CARIBE .....</b>	<b>66</b>
3.1: Determinación de Factores Claves. Amenazas y Oportunidades .....	66
3.1.1 Factores claves externos.....	66
3.1.2 Factores claves internos .....	67
Problema Estratégico General (PEG): .....	70
Solución estratégica general (SEG): .....	71
<b>V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>79</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>VIII. ANEXOS.....</b>	<b>83</b>

## I. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, las empresas se mueven en escenarios donde los cambios tecnológicos se suceden a una velocidad impresionante, por lo que sus productos están sometidos a una lógica competitiva en dependencia de su calidad y de la actualización de su tecnología.<sup>1</sup>

Hoy día, diversos criterios apuntan, en que solo subsistirán en un ambiente competitivo los eficientes, los que no se aproximen a realizar los cambios para enfrentar la competencia, ponen en riesgo su futuro, de ahí que uno de los retos que enfrentan las empresas cubanas de hoy es, ser competitivas.

Para llegar a serlo necesitarán de inteligencia, sagacidad y un pensamiento estratégico capaz de prevenir los cambios y transformaciones que el medio económico y socio-político proporcionan. Al lo que Mengusato y Renaut (1998) definen como una empresa robusta.<sup>2</sup>

Se puede testificar, que a medida que las actividades de las empresas se hacen más compleja y la competencia se acrecienta, el plan de Marketing se convierte en un herramienta imprescindible, en un dispositivo clave a disposición de la gerencia de cualquier empresa, dañe esta forma podrá asegurar que sus productos tengan mayor escala de venta, para crear una imagen potente en los mercados seleccionados y una gestión eficaz, centrando los esfuerzos selectivamente en el logro de los objetivos de mayor importancia e impacto en el futuro, afirmación esta que ha sido corroborada tanto en el sector público como en el privado.

Para el sistema empresarial cubano, hoy más que en ningún momento el marketing y su planificación tienen gran importancia, pues los grandes cambios y transformaciones derivados de los recientes aprobados Lineamientos de la Política Económica y Social buscan incrementar la eficiencia, eficacia y la productividad de las empresas en aras del desarrollo de nuestro país.<sup>3</sup> El sector del comercio minorista en la actualidad está caracterizado por el alto

---

<sup>1</sup> Muñiz Rafael: El Marketing en el siglo XXI Cap I .marketing-xxi.com (consultado 5/10/2011)

<sup>2</sup> Menguzzato, M. y J. J. Renau. La Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. - - Madrid: Ariel, 1995. - - p. 115.

<sup>3</sup> PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social. La Habana 2011

grado de competitividad debido a los cambios constantes del entorno y el acelerado desarrollo científico de nuestros días, exigiendo de nuestras empresas un continuo desarrollo e innovación para lograr de esta manera una mayor competitividad.

La competitividad se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, los cuales reclaman diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como son marca e imagen que constituyen para ellos señales de valor. De este modo el cliente busca en los productos beneficios esperados.

A partir de los años 90 se han producido numerosas transformaciones en el sector del comercio minorista en nuestro país. Nuestras empresas se han visto inmersas en constates cambios políticos, socio-culturales y tecnológicos dando lugar a nuevas condiciones competitivas. Es decir, con la caída del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo, nuestras empresas tienen la obligación de abrirse nuevos mercados, para ello es necesario la identificación de nuevas oportunidades de mercado siempre y cuando aseguren la calidad y oportunidad de las ofertas.

Podemos decir, que en función de los nuevos cambios que presenta el entorno la empresa se ve obligada a darle paso a la evolución de las estrategias empresariales, las que expresarán las metas que la misma se propone alcanzar. La Cadena de Tiendas TRD-Caribe se caracteriza por ser una organización económica nacional, con un criterio comercial integral, o sea la organización manejada en su conjunto, con personalidad jurídica, que agrupa un conjunto de Unidades Empresariales de Base, con balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma, está creada para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y prestación de los servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficiencia económica. A esta se subordina lo largo de la Isla, División Pinar del Rio, Habana, Matanzas, Centro, Ciego-Camagüey, Oriente-Norte y Oriente-Sur esta última será objeto de investigación por pues no cuenta con un

instrumento que guíe satisfactoriamente la actividad de comercialización en esta empresa, es por esto que el Problema General en esta investigación se define de la siguiente manera:**No existe una adecuada planificación de los servicios, que integre los elementos estratégicos de gestión para la proyección de la actividad de mercadotecnia en la empresa.**

## **OBJETIVO**

### **Objetivo General:**

**Diseñar un plan de marketing para los establecimientos comerciales perteneciente a la cadena de tiendas TRD- Caribe.**

Para dar cumplimiento al objetivo general se diseñaron los siguientes objetivos específicos:

### **Objetivo Especifico**

- Fundamentar teóricamente los elementos que sustentan la Planeación de mercadotecnia
- Realizar el diagnóstico estratégico para la planificación adecuada de la actividad de mercadotecnia en la entidad
- Presentar los objetivos, estrategias y plan de acción que la entidad debe seguir para el éxito de su comercialización.

## **HIPÓTESIS**

Si se diseña un plan de marketing acorde a las características de la actividad comercial de la empresa, permitirá mejorar la planificación, dirección y control de la comercialización de los productos que se brinda dicha entidad.

## **MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

**Método general de investigación:** Materialismo Dialéctico.

**Métodos teóricos: Histórico– lógico:** Para analizar el proceso evolutivo de las

principales teorías y el comportamiento que fundamenta el plan de marketing teniendo en cuenta la lógica de los elementos valorados.

- **Análisis – Síntesis:** Para la valoración de la información que se estima obtener y en la sistematización de los elementos teóricos relacionados la elaboración de un Plan de Marketing dentro del proceso de gestión Comercial, dado que este método viabiliza descomponer mentalmente un todo complejo en las partes y cualidades y en sus múltiples relaciones. Finalmente se aplicara la síntesis en el trabajo a elaborarse de investigación, mediante el transcurso y resultados del proceso obtenidos, con el fin de constatar las preguntas científicas, determinar las conclusiones y establecer recomendaciones según el estudio interpretado.

- **Inducción y deducción** Mediante este método podemos conocer las particularidades del proceso del Plan de Marketing para pasar luego a un conocimiento general de este proceso y así poder enfocar de este conocimiento general a otro menor nivel de generalidades.

**Métodos Empíricos:** Análisis documental mediante el mismo se logra obtener las referencias bibliográficas y documentos metodológicos que se llevaran en un orden sistematizado que admitió acceder a referentes teóricos.

El Para exponer y analizar los resultados obtenidos en la investigación, se redactó un informe estructurado del modo siguiente: El primer capítulo Mostrará un análisis crítico de las investigaciones vinculadas con el campo de acción, estableciendo la Fundamentación teórica de la Investigación. El Capítulo 2 hace énfasis en la metodología seleccionada que comprende la explicación detallada de la misa así como el diagnóstico estratégico realizado y el tercer Capítulo recogerá la propuesta del plan de marketing en cuestión. Finalmente las conclusiones y recomendaciones y un grupo de anexos que apoyan la información dada.

## **II. CAPITULO I. EL PLAN DE MARKETING, ESTRUCTURA E IMPORTANCIA**

### **1.1 Concepto de Marketing.**

El concepto de marketing ha evolucionado mucho desde su antiguo significado como sinónimo de ventas, distribución, publicidad o investigación de mercado.

Las naciones y las empresas en desarrollo están prestando cada vez más atención a esta disciplina, dada su necesidad de salir a competir con eficiencia en los difíciles mercados actuales. Existen distintas interpretaciones respecto a la amplitud del contenido del marketing.

- a) Marketing como sinónimo de publicidad, promoción y acción de ventas.
- b) Marketing como un conjunto de métodos o sistemas de investigación de mercados.
- c) Marketing como un sistema de conducción.

Este último concepto es el que está orientado a la totalidad de la empresa y sus integrantes a satisfacer necesidades y deseos de los consumidores, que constituyen oportunidades económicas para ella. Sólo descubriendo las motivaciones y deseos de los compradores, la empresa podrá alcanzar sus propios objetivos de crecimiento y rentabilidad en cualquiera de las áreas de la misma.

#### **1.1.1 Nuevo concepto del Marketing.**

El objetivo más importante del marketing es conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio pueda ser desarrollado y ajustado a sus necesidades de manera tal que se venda solo.

Las ventas, en cambio, comprenden solamente las acciones impulsadas por la empresa con el objeto de lograr la salida de sus productos, y obtener el dinero producto de la transacción. No se preocupa de las necesidades particulares del consumidor.

Ya en 1975 decía Peter Drucker: "hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica".<sup>4</sup>

Philip Kotler dice que Marketing: " es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".<sup>(2)5</sup>

Más allá de las definiciones, lo importante es comprender que el concepto moderno del marketing se debe orientar hacia el consumidor, no es sinónimo de ventas y debe ser dinámico, con amplia participación de todos los integrantes de la empresa para adaptarse a la realidad de los mercados.

En consecuencia, el marketing debe tener en cuenta:

- ✓ Lo que quiere el cliente.
- ✓ Cuándo lo quiere.
- ✓ Dónde lo quiere.
- ✓ Cómo quiere comprarlo.
- ✓ Quién realmente quiere comprarlo.
- ✓ Cuánto quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar por él.
- ✓ Por qué puede querer comprarlo.
- ✓ Qué estrategia utilizaremos para que finalmente se decida a comprarlo.

### **1.1.2 Desarrollo del Marketing.**

En términos generales, la evolución se basa en la manera de considerar la actividad de marketing.

- ❖ Marketing como distribución.

---

<sup>4</sup> Peter Drucker. The Information Executives, Truty Need, Harvard Business Reviess.73. 1975.

<sup>5</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, segunda edición. Editorial Diana, México 1974

Esta forma se manifiesta en situaciones de mercados donde la demanda es superior a la oferta. Esta concepción se apoya en el área de "ventas" y tiene como finalidad organizar la salida de los productos terminados.

❖ Ventas.

Este enfoque pone el acento en el marketing operativo y comenzó su difusión en las economías de Occidente a partir de los años 50, cuando las empresas comprendieron que el problema principal no era fabricar más productos sino venderlos.

❖ Marketing activo.

Es cuando el marketing se preocupa por la satisfacción de las necesidades del cliente a través del producto o servicio y de todo lo que esté asociado a su creación, su entrega, su consumo y la satisfacción que el mismo produce, teniendo como objetivo la "repetición de la compra".

Con el surgimiento de nuevas formas de distribución, en particular minimercados, hipermercados o shoppings, los mercados comienzan a expandirse geográficamente y aumentan las necesidades de comunicación, promoción, fuerza de ventas, publicidad, etc.

Las causas que originan esta última etapa donde comienza la aplicación de estrategias competitivas, es con la aparición y evolución de los siguientes factores:

- ✓ Aceleración del desarrollo tecnológico.
- ✓ Saturación de la oferta y de los mercados.
- ✓ Creciente globalización de los mercados.

Todos estos factores intensifican la competencia y debilitan posiciones tomadas anteriormente.

### **1.1.3 El Marketing como Filosofía y Técnica.**

La actividad de comercialización o de intercambio de bienes y servicios es una de las primeras que llevó a cabo el ser humano en cuanto se relacionó con los demás de su especie. Pero esta actividad con el transcurso del tiempo y el incremento del número y complejidad de los intercambios, ha ido evolucionando en la forma de entenderla como de practicarla. El marketing aporta precisamente una forma distinta de concebir y ejecutar la función comercial o relación de intercambio de dos o más partes.

El marketing es por consiguiente tanto una filosofía como una técnica. Como *filosofía*, es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor. Como *técnica*, el marketing es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda.

### **1.2 Definición de Marketing.**

El termino marketing tiene un variedad de significados, cada uno con una connotación diferente. Su significado mas común procede de los años 50, cuando los fabricantes empezaron a promover enérgicamente sus productos en todos los medios de comunicación: carteleras, revistas, periódicos, radio y televisión; de modo que para muchas personas el marketing significa avisos, ventas directas, correo directo, creación de imágenes y relaciones públicas.

Son muchos los autores que dan su definición de marketing, entre ellos encontramos:

Teodorre Levitt, en la Universidad de Harvard en 1950 lo define como, “La forma de orientar los productos al grupo de compradores (Mercado Meta) que lo iba a consumir o usar.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Teodorre Levitt, Marketing y Sociedad, Artículo de Internet, [www.marketing.es/2001](http://www.marketing.es/2001)

Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (Mass Marketing), a través de los medios masivos que comienzan a aparecer como el cine, la radio y la televisión.

El concepto de Marketing parte aquí de un simple intercambio debido a la influencia de intereses entre oferentes y demandantes. El Marketing solo es un proceso mediante el cual una empresa crea un producto y los consumidores que están interesados en él, lo adquieren. En 1960 el Comité de Definiciones de la American Marketing Asociación (AMA), plantea, "Marketing es la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario".<sup>(4)</sup>

Stanton en 1969 expresa, "Marketing 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."<sup>(5)</sup>

Aparece en esta definición el concepto de "necesidad de los consumidores". Ya no se trata únicamente de producir y vender, sino de que los productos deben de adaptarse a las necesidades de los consumidores.

En 1985 la American Marketing Asociación (AMA), lo define como "el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones".<sup>(6)</sup>

J. J. Lambín en 1991, define el Marketing como un 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.<sup>(7)</sup>

Miguel Santemasess Mestres en 1993 lo define como, "El 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 parte de las partes, de los bienes, servicios o idea

que la otra parte necesita.”<sup>(8)7</sup> Según este criterio todo puede ser objeto de intercambio, incluyendo las ideas, lo que amplía la concepción del Marketing.

Philip Kotler define al Marketing en 1996, como: “ un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”.<sup>(9)</sup> Este concepto descansa en categorías esenciales como son las necesidades, deseos, demanda, mercado, entre otras y refleja el proceso de intercambio como su objeto de estudio.

### **1.3 Administración de Mercadotecnia.**

El señor Kotler, reconocida autoridad en mercadotecnia, define la administración de mercadotecnia como "el análisis, planeación, implantación y control de programas diseñados para producir el intercambio deseado con audiencias que se tienen como blanco, con el propósito de lograr la ganancia personal o mutua, que descansa fuertemente en la adaptación y coordinación de un producto, su precio, promoción y lugar, para obtener una respuesta efectiva".

La administración de mercadotecnia es un método planeado y organizado para llevar a cabo relaciones de intercambio. Los métodos planeados y organizados en cualquier campo se conocen como "profesionalismo".

### **1.4 Objetivo del Marketing.**

Es la parte más importante en la preparación de un plan de marketing. Los objetivos son lo que queremos lograr, las estrategias son como lo lograremos.

Un objetivo de marketing concierne al equilibrio entre los productos y sus mercados, se relaciona con que producto queremos vender y en que mercado. Los medios para lograr estos objetivos usando los precios, la promoción y la distribución, son estrategia de marketing.

---

<sup>7</sup> Santasmases M, M. Marketing Conceptos, Estrategias. Editorial Pirámides SA. Madrid, Primera Reimpresión 1993.

Los objetivos de marketing se relacionan con cualquiera de las siguientes estrategias.

- ✓ Vender productos existentes en mercados existentes.
- ✓ Vender productos existentes en nuevos mercados.
- ✓ Vender nuevos productos en mercados existentes.
- ✓ Vender nuevos productos en nuevos mercados.

Los objetivos de marketing deben ser definidos y cuantificables de modo que haya un objetivo alcanzable al cual apuntar, deben definirse de modo que, cuando el plan de marketing se implementa, se pueda comparar el desempeño efectivo con el objetivo.

Deben expresarse en términos de valores o de participación en el mercado y evitarse términos vagos tales como: incrementar, mejorar o maximizar.

Los siguientes son ejemplos de objetivos de marketing.

- ✓ Aumentar las ventas del productos en el mercado interno en un 10 % anual en términos reales cada año en los próximos 3 años.

### **1.5 Planificación de Marketing.**

La expresión de planificación de marketing se usa para describir los métodos que se aplican para lograr los objetivos de marketing, se usa para segmentar, identificar, posicionamientos, pronosticar el tamaño y planificar una participación variable en el mercado dentro de cada segmento.

El proceso de planificación incluye.

- ✓ Hacer investigaciones dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Analizar los puntos débiles y fuertes de la empresa.
- ✓ Elaborar premisas.

- ✓ Pronósticos.
- ✓ Fijar objetivos de marketing.
- ✓ Definir programas.
- ✓ Fijar presupuestos.
- ✓ Revisar los resultados, objetivos, estrategias y programas.

La planificación de Marketing como proceso.

- ✓ Hacer mejor uso de los recursos de la empresa para identificar oportunidades de marketing.
- ✓ Alienta el espíritu de grupo y la identidad de la empresa.
- ✓ Ayuda a la empresa a avanzar hacia el logro de sus metas.

La planificación de marketing es un proceso continuo, por lo que el plan tendrá que ser revisado y actualizado constantemente. Todos de alguna forma u otra planificamos. Muchas veces lo hacemos mentalmente.

La planificación tiene los siguientes beneficios:

- ✓ Ayuda a definir hacia dónde quiere ir y cuál es la meta.
- ✓ Señala un camino lógico a seguir para llegar a ella.
- ✓ Mantiene informado de cómo se progresa respecto al plan trazado.
- ✓ Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- ✓ Permite realizar rápidos ajustes si se presentan dificultades en el curso del trabajo.

No se debe pensar en la planificación como un proceso rígido, que se hace de una vez y para siempre. Muchas oportunidades de negocios terminan en fracasos o no se llegan a concretar cuando no se logra establecer el enlace indispensable entre la

innovación o el descubrimiento de una idea interesante con los objetivos esperados y los recursos indispensables. La planificación es la forma de articular estos aspectos para minimizar el riesgo de una frustración.

### **El Plan de Marketing dentro del proceso de Planificación Global.**

La Empresa es un sistema que se encuentra sometido a continuos procesos de adaptación. Estos procesos sugieren que la Empresa combine sus objetivos con las posibilidades y limitaciones que el mercado le ofrece. Puesto que los problemas que se plantean a las empresas evolucionan en el tiempo, las respuestas que estas ofrecen se adaptan continuamente en un intento por encontrar nuevas soluciones.

Las crisis económicas tienen implicaciones en las cifras de ventas sin la posibilidad de ganar mercado a costa de los competidores resulte económicamente rentable debido a los elevados costes de estas operaciones. En consecuencia las empresas deben ajustar sus capacidades de producción a la demanda y buscar nuevos productos en los que se puedan ocupar las capacidades ociosas.

Las Empresas deben adaptarse buscando una nueva dirección estratégica donde encaminar sus actividades. Esto conlleva a la necesidad de un nuevo proceso de planificación que brinde herramientas para las nuevas condiciones implantadas por los mercados. De esta forma surgen nuevos conceptos y herramientas que dan lugar a la Planificación Estratégica la cual se puede definir como un proceso continuo de establecimiento de objetivos, a partir de los análisis de la situación tanto interna como externa que presenta la Empresa, y de las estrategias comerciales para su consecución mediante la selección de mercados, el presupuesto comercial y su asignación entre las diferentes variables de marketing.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “que lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias). La Planificación Estratégica busca concentrarse en los objetivos de lograr y en qué

área o negocio competir, atendiendo a las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece, para que así combinadas con otros datos proporcionen una base para que la empresa tome mejores decisiones evitando las amenazas y explotando mejor las oportunidades.

Sallenave , afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".<sup>8</sup> La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. La Planificación Estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias.

En el ámbito empresarial surge el concepto de Planificación Estratégica como una alternativa válida y necesaria para darle una respuesta a la problemática empresarial ocasionada por las condiciones inestables del mercado actual.

El desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que puedan combinarse con otras variables estratégicas para alcanzar una estrategia integrada empresarial. El marketing estratégico cubre el medio-largo plazo y se orienta a satisfacer las necesidades del cliente que constituye oportunidades atractivas para la empresa.

El creciente interés en el marketing estratégico, ha conducido a un número de desarrollos más o menos recientes a partir de los 80's: la aceptación de modelos de estrategia corporativa tales como la matriz de cartera BCG, el desarrollo de estrategias "checklist" y la conversión simbólica de los conceptos del Marketing de Gestión hacia el área estratégica.

El Plan de Marketing forma parte de la Planificación Estratégica de la Empresa ya

---

<sup>8</sup>.Sallenave. Approves New Marketing Definition. Marketing News. 19.5.1 de marzo 1991

que este es una herramienta de gestión por lo que se determinan los pasos a seguir, las metodologías y el tiempo para alcanzar objetivos determinados.

El Plan de Marketing Estratégico es un elemento puente entre la planificación estratégica y otros planes a corto plazo ya que traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto-mercado, es decir, objetivos de marketing. La Planificación de Marketing no se debe considerar como una actividad aislada, sino por el contrario debe estar perfectamente unida con el resto de los departamentos de la empresa (Producción, Finanzas, Recursos Humanos, etc.). Si ésta es fiel al concepto de marketing, solo fabricará aquellos productos que pueda vender, porque existe una demanda para ellos.

De esta manera, hasta que el responsable de marketing no tenga una idea clara de que productos se puedan vender, el departamento de producción no podrá hacer sus propios planes de fabricación o, cuando menos, desconocerá el equipo material y humano que va a necesitar.

### **1.5.1 Componentes de un Plan de Marketing según Philip Kotler en 1989.<sup>9</sup>**

Un plan de producción o de marca deberá contener las siguientes secciones: resumen para los ejecutivos, situación actual de mercadotecnia, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de mercadotecnia, programa de acción, presupuestos y controles.

#### *❖ Situación actual de mercadotecnia.*

La primera sección principal del plan describe el mercado meta y la posición de la compañía en este. El mercadólogo proporciona información acerca de los siguientes temas.

- ✓ *Descripción del mercado:* Aquí se define el mercado servicio, incluyendo sus segmentos principales. El tamaño del mercado (en unidades o en dólares) se muestra para varios años anteriores, en total y por segmentos. Se revisan las

---

<sup>9</sup> Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia, tercera edición. Editorial Diana, México 1989

necesidades del consumidor, así como los factores en el ambiente de la mercadotecnia que puedan afectar las compras del consumidor.

- ✓ *Revisión del producto:* En ella se muestran las ventas, precios y márgenes brutos para los productos principales en la línea de producto.
- ✓ *Competencia:* Aquí se identifican los principales competidores y se describe cada una de sus estrategias en lo que toca a la calidad del producto, fijación de precios, distribución y promoción. La sección también muestra las porciones de mercado que tiene la compañía y que tiene cada competidor.
- ✓ *Distribución:* Aquí se describen las tendencias recientes y los desarrollos de las ventas en los principales canales de distribución.

❖ *Amenazas y oportunidades.*

Esta sección requiere que el gerente estudie el futuro y visualice las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta el producto. El propósito es contrarrestar la tendencia de los gerentes a concentrarse en problemas actuales y a no prever desarrollos importantes que puedan tener un impacto significativo sobre la compañía.

Los gerentes deberán enumerar tantos riesgos y oportunidades como puedan imaginarse.

❖ *Objetivos y problemas.*

Después de haber estudiado las amenazas y oportunidades del producto, el gerente puede ahora establecer objetivos y considerar problemas que afectarán el logro de estos objetivos. Los objetivos deberán estipularse como metas que a la compañía le gustaría lograr durante el término del plan.

❖ *Estrategia de mercadotecnia.*

La estrategia de mercadotecnia es la lógica de mercadotecnia mediante la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. Esta estrategia consta de

estrategias específicas acerca de mercado meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia.

- *Mercado meta:* La estrategia de mercadotecnia deberá describir los segmentos de mercados en los cuales se concentrará la compañía. Estos segmentos difieren en sus preferencias, respuestas al esfuerzo de mercadotecnia y rentabilidad. A la compañía le conviene asignar su esfuerzo y su energía para aquellos segmentos de mercado, a los que pueda servir mejor desde un punto de vista competitivo. Deberá desarrollar una estrategia de mercadotecnia para cada segmento seleccionado.
- *Mezcla de mercadotecnia:* Se deberán describir las estrategias específicas para los elementos de la mezcla de mercadotecnia, como son los productos nuevos, campaña de ventas, publicidad, promoción de ventas, precios y promoción.
- *Nivel de gastos de mercadotecnia:* Se deberá describir el presupuesto de mercadotecnia que se necesitará para ejecutar las diversas estrategias.

❖ *Programa de acción.*

Las estrategias de mercadotecnia deberán convertirse en programas específicos de acción que respondan las siguientes preguntas: 1) ¿Qué se hará? 2) ¿Cuándo se hará? 3) ¿Quién lo hará? y 4) ¿Cuánto costará? Por ejemplo, puede que el gerente quiera intensificar la promoción de ventas como una estrategia clave para ganar porción de mercado. Deberá trazarse un plan de acción de promoción de ventas y describir ofertas especiales con sus fechas, participación en exhibiciones comerciales, nuevos exhibidores de punto de ventas, etc.

Los diversos planes de acción pueden reunirse en una tabla, con doce meses (o 52 semanas) que sirvan como columnas y varias actividades de mercadotecnia que sirvan como hileras. Las fechas muestran cuando se comenzarán, revisarán y complementarán las actividades o los gastos. Los planes de acción están sujetos a cambios durante el año conforme surjan nuevos problemas y oportunidades.

❖ *Presupuestos.*

Los planes de acción permiten formular un presupuesto de apoyo, que es en esencia una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas. En el lado de los ingresos, muestra el número pronosticado de unidades que se venderían y el peso neto promedio. En el lado de los gastos, muestra el costo de producción, de distribución física y de mercadotecnia, dividido en categorías más pequeñas. La diferencia son las utilidades proyectadas. La alta gerencia revisará el presupuesto y lo aprobará o modificará.

Una vez aprobado, el presupuesto es la base para la compra de materiales, la programación de producción, la planeación de la mano de obra y las operaciones de mercadotecnia.

❖ *Controles.*

Es la última sección del plan se describen los controles que se usarán para vigilar el progreso. Típicamente se especifican metas y presupuestos para cada mes o trimestres.

Esto significa que la gerencia superior puede revisar los resultados en cada periodo y detectar negocios que no están logrando sus metas. Los gerentes de estos negocios tienen que ofrecer una explicación e indicar las medidas correctivas que tomarán.

**Plan de Marketing según Miguel Santesmases Mestre en 1993<sup>10</sup>.** Los cuatro elementos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción) deben integrarse y coordinarse de forma tal que permitan alcanzar los objetivos de la organización. Esta combinación de los instrumentos o marketing mix, constituye la base del plan de marketing.

La finalidad del proceso de planificación comercial estratégica es el desarrollo de un plan de marketing para alcanzar los objetivos a largo plazo. Este plan debe

---

<sup>10</sup> Santesmases M, M. Marketing Conceptos, Estrategias. Editorial Pirámides SA. Madrid, Primera Reimpresión 1993.

definir un curso de acción para las condiciones empresariales y de mercados esperados y debe tener en cuenta la relación con todas las áreas relevantes de la organización.

El plan de marketing consiste en una formulación de los objetivos y estrategias, junto con la determinación del presupuesto de ingresos, gastos y beneficios esperados.

Un plan de marketing deberá contener las siguientes secciones:

1. Formulación de de estrategia comercial.
2. Análisis de la situación.
  - ❖ Definición de la empresa y del mercado-producto.
  - ❖ Análisis del mercado.
  - ❖ Análisis del entorno.
  - ❖ Análisis de la competencia y del sector.
  - ❖ Análisis interno de los recursos y capacidades.
3. Definición de objetivos.
4. Desarrollo de acciones estratégicas.
5. Evaluación de la estrategia comercial.
6. Organización e implantación de la estrategia comercial.
7. Control de la estrategia comercial.

### **1. Formulación de la estrategia comercial.**

El proceso de planificación de la estrategia puede resumirse en tres preguntas claves, que indican cada una de ellas una fase fundamental del desarrollo del proceso. Estas preguntas clave son las siguientes:

<b>Preguntas claves.</b>	<b>Fases del proceso.</b>
¿Dónde estamos?	Análisis de situación.
¿Adónde queremos ir?	Definición de los objetivos.
¿Cómo llegaremos allí?	Desarrollo de acciones.

La respuesta a la primera pregunta requiere efectuar un análisis de la situación, tanto interna, de los recursos y capacidades de la propia empresa, como externa, del mercado, competencia y entorno, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles tanto propios como de la competencia. La contestación al segundo interrogatorio supone una definición de los objetivos que pretende alcanzar la organización.

Finalmente, la respuesta a la última pregunta supone la determinación de los medios necesarios y el desarrollo de acciones o estrategias a seguir para alcanzar los objetivos.

## **2. Análisis de la situación:**

La formulación de la estrategia debe partir de la definición de que es la propia empresa y de cuál es su producto-mercado. Las definiciones del negocio llevarán a la fijación de metas preliminares y restricciones.

A continuación, debe procederse a un análisis externo del entorno, competencia, mercado, intermediarios y suministradores - así como a un análisis interno de los recursos y capacidades de la propia empresa. Todo ello llevará a determinar las oportunidades y amenazas, así como los puntos fuertes y débiles de la organización.

### *❖ Definición de la empresa y del mercado-producto.*

El punto de partida de la formulación de la estrategia es la definición de la propia empresa, del producto que vende o del servicio que presta y el mercado al que sirve. Esto supone responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es la misión de la empresa o finalidad fundamental de su existencia?
- ✓ ¿En qué negocio está la empresa?
- ✓ ¿Cuál es el producto o cartera de producto que vende?
- ✓ ¿A qué mercado sirve?
- ✓ ¿Cuáles son los segmentos prioritarios?

La misión de una empresa se configura por cinco elementos: su historia. Las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea.

La definición del negocio en el que está la empresa debe efectuarse teniendo más en cuenta las necesidades de los consumidores que satisface que las características específicas de los productos que fabrica o comercializa actualmente.

Una empresa no vende generalmente un solo producto, sino un conjunto de ellos, que se agrupan en lo que se denomina cartera de producto. Para evaluar el potencial competitivo, la participación de mercado o la rentabilidad de cada uno de los productos de la cartera o la unidad de negocio que representan, a modelos de portafolio, tales como la matriz de crecimiento y la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva.

#### ❖ *Análisis del mercado.*

El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes, los distintos segmentos que la componen, la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma, así como el comportamiento de los compradores, consumidores y usuarios.

#### ❖ *Análisis del entorno.*

El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad para adaptarse a los cambios que tienen lugar en su entorno.

El seguimiento y estudio del entorno es, en primer lugar, la actividad de procesar la información sobre los cambios que se producen en el mismo. Supone además, y fundamentalmente, trata de comprender como dichos cambios impactarán en la empresa con el fin de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la propia organización con el fin de poder anticiparse o reaccionar a las primeras o aprovechar a las segundas.

❖ *Análisis de la competencia y del sector.*

El análisis de la competencia supone la determinación de aspectos claves como:

- ✓ Identificación de los competidores actuales y potenciales: Es decir determinar quiénes son, cuál es su estructura y cómo evolucionan.
- ✓ Objetivos de los competidores: Implica conocer cómo actúan los competidores y como afectan sus decisiones a la propia empresa.
- ✓ Puntos fuertes y débiles de los competidores: son capacidades, recurso, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas. Los puntos débiles, en cambio, limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben ser superados. Los productos fuertes o débiles pueden proceder de los productos y servicios ofertados.

El análisis de la competencia implica el del sector empresarial en el que se ubique la empresa. Esto supone considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Estructura del sector.
- ✓ Orientación del sector.
- ✓ Barreras de entrada.

El análisis de la competencia y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles permitirán conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que pueden enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocio (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse.

❖ *Análisis interno de los recursos y capacidades.*

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa deben considerar una gran diversidad de factores relativos a aspecto de la producción, marketing, financiación y generales de la organización.

A continuación se detallan los factores a considerar en el análisis interno de los recursos y capacidades.

Producción.

- ✓ Tecnologías.
- ✓ Economía de escala.
- ✓ Curva de experiencia.
- ✓ Capacidad de producción.
- ✓ Recursos Humanos.
- ✓ Materias Primas.

Marketing.

- ✓ Penetración de mercado.
- ✓ Cartera de producto.
- ✓ Calidad de servicio.
- ✓ Imagen productos/ marcas.
- ✓ Innovación.
- ✓ Costes y precios.
- ✓ Distribución (cobertura, eficacia).
- ✓ Logística.
- ✓ Equipo de ventas.
- ✓ Sistema de información de marketing.

Financiación.

- Recursos financieros.
- Coste de capital.
- Solvencia.
- Liquidez.
- Rentabilidad.
- Endeudamiento.

Organización/generales.

- Estructura organizativa.
- Capacidad directiva.
- Cultura empresarial.
- Identidad corporativa.

El análisis de los recursos y capacidades de la propia empresa determinará cuáles son sus puntos fuertes que le permiten mantener una ventaja competitiva, y cuáles son sus puntos débiles, que suponen una amenaza o riesgo para conseguir sus objetivos a corto y largo plazo.

### 3. Definición de objetivos.

Estos objetivos pueden consistir en innovar (mediante el lanzamiento de nuevos productos y la innovación de procesos), obtener una ventaja competitiva (por diferenciación en productos, calidad, precios, costes, distribución y promoción), incrementar la participación de mercado (en el mercado actual o nuevo), o mejorar la rentabilidad (por reducción de costes, incremento de los ingresos, etc.)

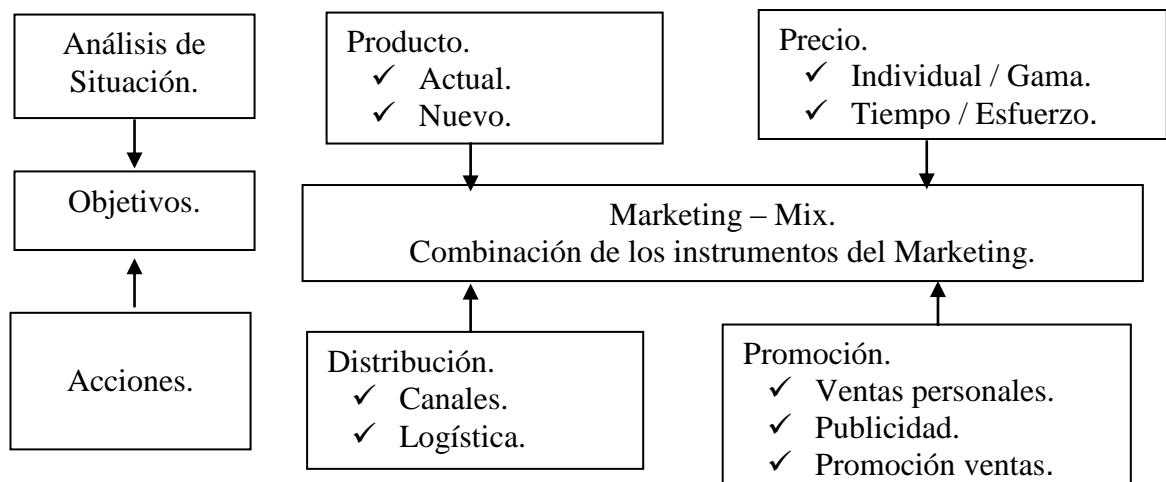
Cualesquiera que sean los objetivos, estos deben estar cuantificados, referirse a un tiempo y lugar determinados y ser realistas y consistentes.

### 4. Desarrollo de acciones estratégicas.

Para conseguir los objetivos propuestos la empresa debe formular acciones o estrategias específicas. Estas estrategias tratarán de desarrollar ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales objetivos.

El plan de marketing, como parte del plan estratégico de la empresa, propondrá estrategias específicas combinando de forma adecuada los distintos instrumentos del marketing: producto, precio, distribución y promoción:

A continuación se muestra la formulación de la estrategia



Las estrategias posibles para alcanzar los objetivos pueden ser muy diversas, un mismo objetivo se puede conseguir a través de estrategias distintas y la misma estrategia no proporciona los mismos resultados.

❖ Tipos de estrategias.

- ✓ Estrategia de penetración del mercado.
- ✓ Estrategia de desarrollo del mercado.
- ✓ Estrategia de desarrollo del producto.
- ✓ Estrategia de diversificación.

### **5. Evaluación de la estrategia comercial.**

Una vez planteadas las opciones estratégicas, debe procederse a su evaluación, lo que puede hacerse utilizando los criterios de adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales. Una vez evaluadas las estrategias, se seleccionarán las que hayan superados los distintos criterios establecidos y se procederá a su implantación y control.

### **6. Organización e implantación de la estrategia comercial.**

Una estrategia de marketing cuidadosamente formulada y evaluada es un requisito para el éxito de la acción comercial, pero no constituye una garantía. Las estrategias comerciales pueden fallar porque se ha sobrestimado el potencial del mercado, porque el producto no satisface realmente una necesidad. Pero también pueden fracasar por problemas estructurales y de la organización y por falta de capacitación del personal, tanto directivo como operativo. La implantación de estrategia supone convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Requiere por tanto, la asignación de acciones concretas a los elementos de la organización, esta actividad es dirigida.

### **7. Control de la estrategia comercial.**

El control de la estrategia tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas,

diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos clave para la acción comercial, tales como:

- ✓ Ingresos y costos, participación de mercado, rentabilidad, necesidad de los usuarios, potencial de mercado, intención de compra, comportamiento de compra y uso, fidelidad de marca/producto, estilos de vida, actitudes, perfecciones y preferencias, niveles de conocimiento de la empresa y sus productos, imagen de la empresa, calidad del servicio.

### **1.5.2 Plan de marketing según Philip Kotler en 1996<sup>11</sup>.**

Los planes de marketing se centran en un producto/mercado y consiste en la definición de las estrategias y programas de marketing necesarios para alcanzarlos objetivos en el mercado. Son el instrumento central para dirigir y coordinar un esfuerzo de marketing.

El proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing. Para planificar de forma eficaz, los directores de marketing deben comprender las relaciones claves entre las distintas composiciones del marketing-mix y sus consecuencias en las ventas y beneficios empresariales. Los planes de marketing tienen varias secciones, dependiendo del nivel de detalle que la alta dirección quiera para sus ejecutivos.

La mayor parte de los planes de marketing, en especial los planes para productos y marcas, tendrán las siguientes secciones: resumen ejecutivo, valoración de la situación del mercado, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programas, declaración de beneficios y pérdidas esperadas y control.

---

<sup>11</sup> Philip Kotler, Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Tomo I. La Habana: Ediciones ENPES, 1996

❖ *Resumen ejecutivo.*

El documento del plan de marketing deberá comenzar con un breve resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollan dentro del cuerpo del plan.

El resumen ejecutivo permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero deberá ir seguido de un índice de contenido.

❖ *Análisis de la situación actual del mercado.*

Esta sección del plan presenta los datos más relevantes sobre el mercado, producto, competencia, distribución y micro entorno.

✓ Situación del mercado:

Aquí se presentan datos del público objetivo sobre el tamaño y crecimiento del mercado (en unidades y /o dólares), para los últimos años y para los distintos segmentos, así como las necesidades, percepciones y tendencias en el comportamiento del mercado.

✓ Situación del producto:

Aquí se presentan datos sobre las ventas, precios, márgenes de contribución y beneficios netos para cada producto de la línea, durante los últimos años.

✓ Situación competitiva:

Aquí se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, objetivo, cuota de mercado, calidad del producto, estrategias de marketing y otras características que sean apropiadas para entender sus intenciones y comportamientos.

✓ Análisis de la distribución:

Se describen los cambios en el poder de los distribuidores y comercio al por menor, así como los precios y términos comerciales necesarios para motivarlos.

✓ Situación del microentorno:

Esta sección describe las tendencias del microentorno- demográfico, económico, tecnológico, político-legal, precio-cultural, que pueden influenciar el futuro de la línea de producto considerada.

❖ *Análisis de oportunidades y amenazas.*

Partiendo de los datos descritos en el análisis de la situación actual del mercado, el director de producto tiene que identificar las amenazas y oportunidades más importantes, los puntos fuertes y débiles de la compañía y los principales temas clave con los que se enfrenta la empresa en este producto y en relación con su plan de marketing. A este análisis se le conoce con el nombre de análisis D.A.F.O.

✓ Análisis de amenazas y oportunidades (análisis A/O).

El director tiene que identificar las principales amenazas y oportunidades con las que se enfrenta el negocio. Amenazas y oportunidades hacen relación a factores externos que pueden afectar el futuro del negocio. Se describen de tal forma que pueden sugerir posibles acciones a tomar. El director debe ordenar las amenazas y oportunidades de tal manera que se dirija más atención a las más importantes.

✓ Análisis de los puntos fuertes y débiles (análisis F/D).

El director tiene que identificar los puntos fuertes y débiles del producto, que hacen referencia a los recursos internos de la compañía. Los puntos fuertes significan aquellos aspectos en los que se es mejor que la competencia, mientras que los puntos débiles significan aquellos que la compañía tiene que evitar o corregir.

✓ Análisis de temas claves.

En esta sección la competencia utiliza los hallazgos del análisis D.A.F.O. para definir las principales cuestiones que deberán dirigir el plan, el posterior establecimiento de objetivos, estrategia y táctica.

❖ *Objetivos.*

La dirección conoce ya los temas clave y se enfrentan con la toma de decisión sobre los objetivos que generan la búsqueda posterior de las estrategias y programas de acción. Se deben establecer dos tipos de objetivos: financieros y de marketing.

✓ Objetivo financiero.

Toda empresa persigue objetivos financieros, mientras que los accionistas buscarán un rendimiento a su inversión a largo plazo y unos determinados beneficios en el año actual.

✓ Objetivo de marketing.

Los objetivos financieros deben convertirse en objetivos de marketing.

El establecimiento de objetivos debe seguir ciertos criterios: en primer lugar, cada objetivo debe establecerse de forma clara y medible para un periodo 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.

❖ *Estrategias de marketing.*

La dirección desarrolla ahora la estrategia de marketing o el *plan en juego*. En el desarrollo de la estrategia de marketing, la dirección se enfrenta con la elección de diversas alternativas. Cada objetivo se puede alcanzar de distintas formas. Cada uso de estos objetivos supone a su vez varios posibles objetivos derivados, la dirección puede identificar las principales alternativas estratégicas con las que se enfrenta la línea de producto.

El desarrollo de estrategia requiere que el director de marketing lo discuta con otros directores cuya cooperación será básica para conseguir el éxito del plan. El director de producto deberá consultar con los directores de aprovisionamiento y

de fabricación, para asegurarse que serán capaces de comprar la calidad y cantidad de material suficiente y de producir el suficiente número de unidades para responder al volumen de ventas planificado. Deberá también conversar con el director de ventas para obtener el apoyo suficiente del equipo de ventas y con el director financiero para asegurar la disponibilidad de fondos suficientes.

❖ *Programa de acción.*

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

❖ *Declaración de beneficios y pérdidas esperadas.*

El plan de acción permite al director de producto reunir los datos para establecer un presupuesto de beneficios y pérdidas esperadas. Por el lado de los ingresos, el plan de acción muestra el volumen de ventas estimadas el precio medio por unidad, mientras que por el lado de los costes, muestra el coste de producción, el de distribución y los gastos de marketing divididas en varias categorías siendo la diferencia el beneficio esperado. La alta dirección revisará el presupuesto, lo aprobará o lo modificará. Si el presupuesto solicitado es demasiado alto, el director de producción deberá recortarlo.

Una vez aprobado, el presupuesto será la base para el desarrollo de los planes de compra de material, fechas de producción, reclutamiento de empleados y operaciones de marketing.

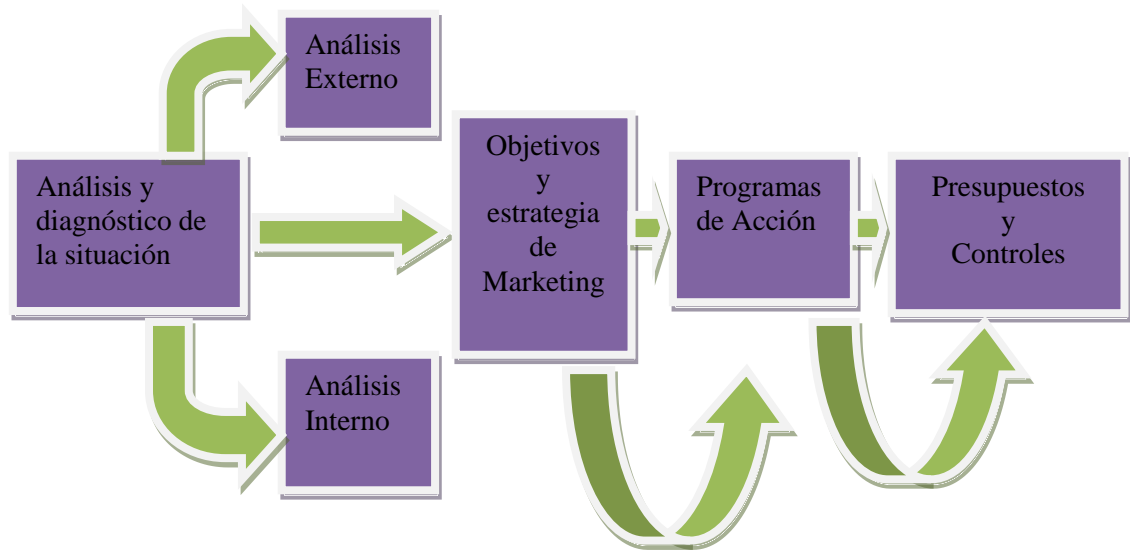
❖ *Control.*

La última sección del plan señala los controles que habrá que aplicar para hacer el seguimiento del plan. Normalmente los presupuestos y objetivos se establecen para cada mes o trimestre. La alta dirección revisara los resultados de cada periodo y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos.

A continuación presentamos la propuesta de estructura del Plan de Marketing

**Conclusiones del capítulo:**

Luego de revisar diferentes metodologías para la confección de un plan de marketing se presenta la estructura que seguirá este proceso específicamente para TRD-Caribe:



Fuente: Elaboración Propia, tomando como referencia los puntos en común de las metodologías revisadas.

### **III CAPITULO II. CARACTERIZACION Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO EMPRESARIAL.**

#### **2.1 Caracterización de TRD-Caribe.**

La Dirección General de la Cadena de Tiendas TRD Caribe, fue creada el 26 de Enero de 1994, por la Resolución 859 del Vicepresidente del Consejo de Ministros, subordinada al Consejo de Estado y atendida por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias mediante el Primer Sustituto del Ministro de las FAR General de División Julio Casas Regueiro. Esta empresa fue concebida como una organización nacional, multiproducto y multimercado, estructurada a partir de una Dirección General, en Divisiones Territoriales con Unidades Comerciales (Puntos de Venta), Base de Almacenes y otras entidades subordinadas, con un criterio comercial integral, o sea la Empresa es manejada en su conjunto y con predominio del objeto social por la cual fue creada. La Cadena de Tiendas TRD-Caribe, se ha caracterizado desde su creación por un crecimiento constante y una estabilidad financiera.

##### **2.1.1 Directrices generales.**

###### Objeto Social.

El objeto social de la Cadena de Tiendas TRD-Caribe, se establece en la Resolución 859 del Vicepresidente del Consejo de Ministros de fecha 1 de Enero de 1994, donde se describe que la actividad fundamental es el comercio minorista, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio nacional, con sus operaciones en moneda libremente convertible. Entre las principales actividades que la Cadena realiza se encuentran:

- Comercialización de mercancías, a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el País, con sus operaciones en moneda libremente convertible (CUC).

- Prestación de servicio de garantía y reparación de las mercancías que comercializan.
- Prestación de servicio de gastronomía.

#### Misión.

La Cadena de Tiendas TRD-Caribe, funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial, por lo que no sólo cubrirá sus gastos con sus ingresos, sino que además genera un margen de utilidades, esta posee para el desarrollo de sus funciones una Oficina Central, denominada Dirección General de la Cadena, constituyendo el órgano de dirección superior, tiene las funciones y facultades atribuidas a la organización económica denominada la Empresa, que organiza, dirige y asegura el cumplimiento de la misión asignada por el Estado Cubano en correspondencia con su Objeto Social.

#### Visión.

Ser punto de referencia de satisfacción de las necesidades y de la calidad del servicio en la isla, garantizando una imagen positiva y de prestigio en la sociedad; distinguida por el gusto a trabajar, abierta al cambio y a la mejora continua.

#### Estructura.

La concepción estructural de la Cadena de Tiendas TRD Caribe, está compuesta por la Dirección General, dentro de la cual se incluyen los diferentes departamentos los que serán responsables metodológicamente de las unidades de comercios. Subordinadas a la Dirección General de la Cadena se encuentran 7 Divisiones a lo largo de la Isla, División Pinar del Rio, Habana, Matanzas, Centro, Ciego- Camagüey, Oriente-Norte y Oriente-Sur. Cada División puede o no, contar con los EAT (Equipo de Atención Territorial), estos serán los encargados de atender las Unidades Comerciales que les sean asignadas por territorio, las que a su vez podrán o no tener adjuntas a ellas Unidades comerciales y Kioskos. En el caso

de las Divisiones que no cuentan con EAT sus Unidades Comerciales se subordinarán directamente a las mismas

Esta es la estructura bajo la cual actualmente trabaja la red de Comercio Minorista de la Cadena. El organigrama de la organización en la provincia se puede observar en el Anexo 1

#### Tareas y funciones de la empresa.

- Cumplir y exigir el cumplimiento de la legislación vigente.
- Dirigir las acciones de las Divisiones Territoriales y demás órganos y entidades para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
- Establecer y mantener una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y trabajadores en general, creando las condiciones necesarias para la participación activa de todos los trabajadores de la Cadena en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y controlando que como resultado de ello se eleve la eficiencia en la gestión económica.
- Proponer al Ministro de las FAR y al Ministerio de Economía y Planificación, la creación de empresas en correspondencia con lo establecido.
- Dirigir, organizar y controlar la actividad de ventas relacionada con el mercado exterior e interior de tal forma que tenga influencia en toda la Cadena, en el marco de lo establecido.
- Establecer la política comercial de la Cadena; organizar, dirigir y orientar la actividad de mercadotecnia y venta en correspondencia con la política comercial establecida.
- Desarrollar el comercio minorista a través de una red de unidades comerciales con el objetivo de obtener resultados económicos y financieros que permita a la Cadena ser eficiente y cumplir con los planes de aportes establecidos por el Estado Cubano. Organizar, dirigir y realizar estudios de mercado y otros en función de prestar un mejor servicio de venta y posventa, con el objetivo de incrementar las ventas y aportes.

- Establecer el procedimiento interno para la proposición de nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido por el País.
- Suscribir contratos con los suministradores y empresas comerciales o de servicios, velando por el cumplimiento de los compromisos contraído y estableciendo las reclamaciones y demandas correspondientes en caso de incumplimiento de lo convenido.
- Establecer las normativas a los órganos, divisiones y demás entidades que comercializan mercancías para las operaciones de las cuentas bancarias en USD y moneda nacional y controlar esta actividad.
- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan de negocios y del presupuesto del año de las divisiones y demás entidades que agrupa, así como el presupuesto en divisas, en correspondencia con los lineamientos emitidos por las instancias superiores, de manera que se cumplan los objetivos básicos y se recojan en el plan las producciones y servicios seleccionados, así como otros indicadores directivos.

### **2.1.2 Productos que oferta la Cadena de Tiendas TRD-Caribe.**

Los departamentos de productos se dividen en básico y secundarios. Los productos básicos son aquellos que representan el 80% de las utilidades de la empresa y los secundarios son aquellos que completan el surtido de la tienda de forma racional y satisfacen las necesidades de una parte de los clientes. En el Anexo 2 se muestra un cuadro resumen que contiene de forma detallada los productos básicos y secundarios que oferta la Cadena.

#### **Clasificación:**

Desde el punto de vista comercial las unidades comerciales se clasificarán en 3 categorías (A, B, C), para lo cual se tomarán en cuenta como indicadores básicos: la venta promedio diaria y los metros cuadrados de área de venta. Ver Anexo 3

Las unidades que encontrándose clasificadas por sus metros cuadrados en la categoría C alcancen en el año analizado una venta promedio diaria de 4,000 cuc o más, pasarán a clasificarse como categoría B. Las unidades que

encontrándose clasificadas por sus metros cuadrados en la categoría B, alcancen en el año analizado una veta promedio diaria de 6,500 cuc o más, pasarán a clasificarse como categoría A.

Además se analizará el comportamiento de la demanda en las unidades comerciales ubicadas en zonas turísticas especiales. Se tomarán en cuenta la capacidad instalada y los productos que se ofertan para clasificar las tiendas en 4 grupos fundamentalmente:

1. Por departamentos
2. Mixta
3. Especializada
4. Conveniencia o de cercanía

*Tiendas por departamentos:* tienen una superficie de más de 350 metros cuadrados de área para la venta, además de ofertar en la mayor parte de sus departamentos productos básicos y en una parte más pequeña productos secundarios, con un surtido extenso y profundo.

*Tiendas mixtas:* tienen una superficie entre los 100 y 350 metros cuadrados de área para la venta, generalmente su surtido es limitado y poco profundo.

*Tiendas especializadas:* independientemente de los metros cuadrados que estas tiendas presentan, la misma muestra productos asociados con un surtido extenso y profundo de uno o varios departamentos. Dentro de esta clasificación se encuentran las Boutique, peleterías, jugueterías, entre otras.

*Tiendas de conveniencia y de cercanía:* tienen una superficie menor de 100 metros cuadrados de área para la venta, además no poseen departamentos definidos y su surtido será muy limitado y poco profundo, en su mayoría de productos estrellas.

#### *Surtido de mercancías a la tienda.*

El Departamento de Política Comercial establece el Módulo Comercial y la clasificación de las tiendas dentro del mismo. El Módulo Comercial define la

nomenclatura mínima de líneas de productos que debe tener una tienda mixta, los precios máximos de los “productos estrellas” para todas las tiendas y los tope máximos de precios por líneas de productos que las tiendas de cada clasificación pueden comercializar. En el departamento comercial de la división sur determinan las áreas que tendrán cada tienda y las líneas de productos que comercializarán. Atendiendo a la ubicación geográfica y las características del mercado, incluido el poder adquisitivo, las cercanías de otras tiendas propias o de la competencia, la magnitud de las áreas de venta y el almacén y las posibilidades de reaprovisionamiento desde los almacenes a partir de la distancia, podrán determinar no presentar determinadas líneas de productos. Igualmente se tendrán en cuenta las características geográficas y de los clientes de cada tienda, que definen productos que no deben faltar en ellas o productos que en ellas no se venden.

Es responsabilidad de los Departamentos Comerciales el control del Módulo en las tiendas, para realizar las solicitudes de compra a la Dirección de Compras y efectuar compras centralizadas a la industria nacional.

## ***2.2 Análisis y Diagnóstico de la situación.***

Para establecer el diagnóstico actual, de la Cadena de Tiendas TRD-Caribe, nos apoyaremos en la Matriz DAFO, que nos ofrecerá los factores claves del éxito y el perfil de la empresa que deberemos tener en cuenta para seleccionar la estrategia de marketing más adecuada para alcanzar las metas propuestas.

A través de la matriz evaluaremos los siguientes puntos:

- Señalamientos de las principales Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas de la empresa.
- Posicionamiento en la matriz.
- Problema estratégico fundamental.
- Solución al problema estratégico.

Este análisis se realizó a través de reuniones e intercambio con directivos y trabajadores de la Cadena.

**2.2.1 Análisis Externo.** El análisis externo tiene como principal objetivo detectar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno. Para ello se realizará un análisis pormenorizado de:

- Análisis del Macroentorno.
- Análisis del Microentorno.
- Análisis del consumidor.

Este último contará con el análisis del consumidor y el análisis de las ventas.

#### **2.2.1.1 Análisis del Macroentorno.**

Este análisis consiste en la descripción detallada de todos aquellos aspectos que, aunque no tienen relación directa con la estructura del mercado en la que una organización compite, afectan a sus políticas y a su capacidad de gestión. Tradicionalmente este análisis se ha concentrado en cinco aspectos claves:

- El entorno Político-Legal.
- El entorno Económico-Social.
- El entorno Social y Cultural.
- El entorno demográfico.
- El entorno Medio-Ambiental.

#### **Entorno Político Legal:**

Las decisiones en marketing se ven afectadas por el ambiente Político-Legal en el que se mueve la Empresa, el que se compone de leyes, agencias públicas y

grupos de presión que influyen y limitan a las organizaciones, aunque existen algunas leyes que pueden crear nuevas oportunidades de negocios.

En los últimos cuatro años el comercio minorista ha sido impactado por diversas medidas de carácter gubernamental. Recientemente la política de lineamientos aprobados por el partido y la revolución hacen referencia a la importancia de tener en cuenta el mercado en toda proyección que adopte el sistema empresarial.

#### Entorno Económico-Social:

El poder adquisitivo en una economía depende de la renta actual, los precios, los ahorros, las deudas y la disponibilidad de crédito. Entre los factores económicos podemos mencionar la subida de precios del níquel con mejores resultados que años anteriores, sin embargo, el petróleo continúa excesivamente alto y según expertos no se espera que revierta la situación. Se prevee una expansión del comercio exterior de bienes y servicios, aunque es importante señalar que continuarán aumentando las importaciones debido al aumento de los precios del combustible, y un leve descenso en la producción nacional.

Las crisis económicas que afectan a las economías de los países más desarrollados a consecuencia de los conflictos bélicos, del terrorismo y el reforzamiento de las políticas discriminatorias en el comercio, son causas importantes que afectarán directamente al comercio en la Isla. Aunque con los nuevos impulsos de las relaciones de intercambio con Venezuela, Bolivia y China y las perspectivas del ALBA, nos sitúa en un buen momento en la economía, permitiéndonos implementar nuevas medidas en el orden social, algunas de ellas son los aumentos salariales y la distribución de bienes de consumo.

#### Entorno Socio-Cultural:

Este factor está determinado por elementos psicodemográficos y socio-culturales, es decir, valores, creencias básicas, costumbres, normas, las que en su conjunto determinarán el estilo de vida de la sociedad, por lo tanto serán patrones de vida

de los consumidores. Podemos valorar entonces que el consumidor cubano a pesar de tener un alto nivel educacional no posee gran conocimiento de consumo, en cuanto a precio- calidad-producto, variables importantes para poder identificar las propiedades y atributos de los artículos que se comercializan.

#### Entorno Demográfico.

El Entorno Demográfico constituye uno de los factores de mayor interés para los especialistas de marketing. Al cierre del pasado la población creció a más de 11 millones 243 mil habitantes con una tasa anual de crecimiento del 0.2% por cada mil habitantes, la fuerza de trabajo la constituyen cerca de 7 millones de habitantes, representando un 58% de la población, de estos un 20% reciben divisas por concepto de estimulación, por lo que forman parte del mercado potencial de TRD-Caribe.

#### Entorno Medio-Ambiental.

Cuba está situada en el mar Caribe a la entrada del Golfo de México, el país cuenta con más de 4000 islas menores y cayos adyacentes incluyendo la Isla de la Juventud. Su superficie total es de 110 860 Km<sup>2</sup> y su línea costera es de 3735 Km y sus aguas están libres de contaminación. La Isla cuenta con un clima tropical, como promedio existen 333 días de sol al año y solamente se distinguen dos estaciones.

En nuestro ecosistema se localizan el 25% de las reservas mundiales de la Biosfera, por lo que las condiciones naturales constituyen un atractivo potencial para los visitantes. Para cierre de Junio la cifra de extranjero que visita la isla sobrepasa en un 20% la acumulada para igual fecha del año anterior, lo implica un incremento de los clientes potenciales. Granma por su parte es un abanico de contrastes, ubicada en la región suroeste del oriente cubano, con atractivos que encantan al visitante, especialmente hacia su costa sur y territorio montañoso de la Sierra Maestra. Es una zona rica en recursos naturales, con hermosas playas en el litoral, ríos ideales para el baño, paisajes de alto valor estético, lagunas, presas,

saltos de agua, cuevas de reconocido valor científico, yacimientos de agua y fangos mineromedicinales además de los fondos submarinos.

### ***2.2.1.2 Análisis del Microentorno.***

En nuestro país el comercio minorista se caracteriza por la presencia de varios oferentes, dando lugar a que exista una rivalidad competitiva, por lo que se hace necesario tener un conocimiento profundo de las características de los consumidores. El análisis del Microentorno se realizará a través de las cinco fuerzas de Porter. (Ver anexo 4)

#### **1. Rivalidad entre los competidores del sector.**

La competitividad de una industria viene marcada por el grado de rivalidad que exista entre los competidores. La existencia de un mayor número de competidores proporcionará mayor rivalidad entre ellos y si sus productos son poco diferenciados conllevará una reducción de precios y disminución de beneficios, convirtiéndose así en un sector poco atractivo.

En este punto se analizarán los principales competidores de la Cadena de Tiendas TRD-Caribe, haciendo un análisis de la evolución de sus ventas y cuotas de mercado de los competidores potenciales de forma global. Se consideran competidores de la Cadena TRD-Caribe, las tiendas que satisfacen las necesidades de los mismos clientes con ofertas similares.

Entre las cadenas de comercio minorista que se encuentran en el mercado actual y actúan como competidores son:

- Caracol
  
- Panamericanas

La mayor competidora de la Cadena TRD-Caribe lo constituyen las tiendas Panamericanas, el siguiente estudio mostrará los resultados del análisis. En el transcurso del año anterior, las ventas globales de las Cadenas de Tiendas Panamericanas y TRD Caribe las cuales mostraron un sustancial

crecimiento con respecto al año anterior, alcanzando al final de año los 1 011 909.3 mcuc, cifra superior en 97 847.0 mcuc lo cual representa un crecimiento de 11%. Este aumento es significativo si tomamos en consideración en este año las ventas globales crecieron en un 9%. Las ventas de las tiendas de las dos Cadenas se reflejan en la siguiente tabla:

**Tabla 2.1.** Evolución de las ventas de las dos Cadenas por Años.

<b>Cadenas</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
<b>TRD</b>	214,016.8	253,035.7	258,253.7	299,653.9	338,513.6
<b>Panamericanas</b>	427,526.2	431,388.4	427,617.4	444,544.9	470,270.7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados.

A través del análisis de las ventas podemos apreciar que la Cadena TRD en el 2011 creció considerablemente con respecto al año 2010 elevando sus ventas en 38,859.7 mcuc, mientras que Panamericanas elevaron en 25,725.8 mcuc.

**Tabla 2.2.** Dinámica de crecimiento de las dos Cadenas.

<b>Cadenas</b>	<b>2007/08</b>	<b>2008/09</b>	<b>2009/10</b>	<b>2010/11</b>
<b>TRD</b>	18.2	2.1	16.0	13.0
<b>Panamericanas</b>	0.9	-0.9	4.0	5.8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados.

En el año 2007 TRD-Caribe tuvo un notable crecimiento de 18.2% cifra que impacta si tenemos en cuenta que el año anterior había decrecido en un 0.1%.

La Cadena en el período 2010-2011 ha tenido un espectacular crecimiento alcanzando en el 2010 un 16.0% y en el 2011 un 13.0%. Por otra parte Panamericanas aunque no tuvo un crecimiento acelerado se mantiene con

un ritmo constante de crecimiento llegando a alcanzar su mayor cifra en el 2011 con 5.8%. TRD muestra una tendencia creciente tanto en las ventas como en el índice de crecimiento, mientras que Panamericanas muestra una tendencia ligeramente creciente. Análisis de la cuota de mercado y liderazgo por territorio Panamericano continúa siendo el líder del mercado con una cuota de 46.47% pero con un decrecimiento sustancial respecto al 2009 de 2.16 % debido al desplazamiento al que se ha visto sometida por sus competidores pues TRD Caribe cerró el 2011 con 33.45% superior en 0.67 % a la obtenida a finales del 2010 (32.78 %).

La cuota mensual de TRD Caribe en el 2011 se ha mantenido entre 30.87 % y 34.95 % mientras que en el año 2010 el rango se movió entre 28.91 % y 36.88 %. Asociando los aumentos de las cuotas mensuales podemos analizar que de un año a otro fueron más aprovecharon los meses asociados a Campañas de Enamorados y Verano por TRD- Caribe. Ver anexo 4

#### Análisis de la red comercial y rendimiento por m<sup>2</sup>

La red comercial, en el ámbito de las dos Cadenas es de 210.3 miles de m. Tiendas Panamericanas representa el 44.5% de la misma con 93.7 miles de m<sup>2</sup>, seguida por TRD Caribe con 116,6 miles de m<sup>2</sup> de área de venta y quien representa el 55.5 % del total de la red.

<b>Participación en la Red</b>		
<b>Cadenas</b>	<b>mm<sup>2</sup> de Área</b>	<b>Total (%) de venta</b>
Panamericanas	93.7	44.5
TRD Caribe	116.6	55.5
TOTAL	210.3	100.0

*Fuente: Datos aportados por la Cadena.*

#### Rendimiento por m<sup>2</sup>

Al cierre del año 2011, las ventas por m<sup>2</sup> en el ámbito de las dos Cadenas alcanzaron la cifra de 12.82 cuc/m<sup>2</sup> superior en 1.4 con respecto al 2010. Panamericanas ostenta el liderazgo en este indicador, con un rendimiento de

14.1 cuc/m<sup>2</sup> este resultado es superior en 1.33 al alcanzado en el 2010, seguido por TRD Caribe que alcanzó 13.5 cuc/m<sup>2</sup> superior en 1.49 al 2010.

## 2. La amenaza de entrada de competidores potenciales.

Las amenazas de entrada en un mercado dependen de la importancia de las barreras de entrada existentes. Si estas barreras son altas y se supone que la reacción de las empresas va a ser fuerte, la posibilidad de nuevas entradas será reducida, por lo tanto podemos decir que mientras más difícil sea la entrada al sector, menor será la competencia y mayor será la probabilidad de obtener beneficios.

Según M. Porter algunos de los factores fundamentales que dificultan la entrada de los competidores de un mercado son: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes vinculados a los cambios de los proveedores, acceso a los canales de distribución, desventajas de costes independientes del tamaño de la empresa y las políticas gubernamentales.

Las características del comercio minorista que presenta el país demuestran que la probabilidad de entrada de nuevos competidores potenciales en el sector son muy bajas. No se espera la entrada de nuevos competidores con las características que presenta la Cadena TRD-Caribe, y Panamericanas, ya que es una estrategia trazada por el gobierno. Existe una barrera de entrada en el sector, ya que se hace muy costosa la inversión para expandir otra cadena de tiendas a lo largo de la isla.

## 3. Competencia de productos sustitutos.

Los productos sustitutos representan una amenaza, pues ofrecen alternativa al comprador al satisfacer sus necesidades, pero esta amenaza se puede agravar cuando estos productos sustitutos bajo el impacto de un cambio tecnológico ofrecen al consumidor mejor relación calidad/precio a los resultados del producto en cuestión. Los productos sustitutos determinarán un techo a los precios de los productos- mercado, la mayor o menor presión que los productos sustitutos representan para los productos-mercado dependerá en gran medida del grado de

diferenciación que el producto-mercado ofrezca, el cual influye en la tendencia de los clientes a aceptar productos sustitutivos por la lealtad que se crea al consumo de los productos.

La Cadena TRD-Caribe en el territorio muestra en esta fuerza una situación desfavorable, ya que existe una gran parte de los productos que son ofertados por otras Cadenas, lo que le facilita al cliente la obtención de los mismos o similares productos en otro establecimiento que pertenezca a la competencia.

Existe una política del Estado Cubano de mantener con igual precio por parte de la red minorista del País los productos de producción nacional, por lo que el cliente podrá seleccionar la Cadena donde comprar estos productos por otras razones a considerar, como puede ser la cercanía de la tienda. No obstante la Cadena TRD-Caribe cuenta con una gran cantidad de tiendas a lo largo de la provincia, además de ser las tiendas económicas por excelencia.

#### 4. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden imponer sus condiciones en el contexto de la negociación, pueden obtener precios más favorables o condiciones más ventajosas pudiendo reducir la calidad de los productos o servicios o disminuyendo el margen de beneficio con que operan las empresas.

Este poder de negociación que los proveedores presentan dependerá en gran medida de diferentes factores tales como: no compiten con productos sustitutivos vendidos en la industria, no dependen del comprador porque este no representa una fracción importante de sus ventas, sus productos son únicos, cuenta con prestigio e imagen la marca que ofrece, etc.

Los principales proveedores de la Cadena presentan un fuerte poder negociador tanto los nacionales como los extranjeros, respaldados en su mayoría por un reconocido nombre y una larga experiencia en la actividad.

En el Anexo 5 algunos de los más importantes proveedores de la Cadena.

## 5. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes también cuentan en determinados casos con un poder de negociación para imponer sus condiciones en el mercado. Estas condiciones en general estarán asociadas a mejoras de precios, calidad superior, elevar números de servicios, condiciones más favorables de financiación, condiciones de entrega, entre otras. De esta manera las empresas se verán obligadas a competir entre ellas para poder satisfacer mejor a sus clientes y estar entre la preferencia. Se estudiará el poder negociador de los clientes atendiendo a determinadas variables como: volúmenes de compra y niveles de beneficios. Entre los factores que inciden para que un cliente tenga un volumen de negociación elevado se encuentra su volumen de compra, cuanto más represente esta para la empresa, el cliente se verá protegido de medidas que no le favorezcan y la empresa dependiendo de este en un alto porcentaje buscará complacer en mayor grado sus exigencias.

Otros factores que inciden son el nivel de concentración de los clientes, un elevado número de proveedores del producto, que amplían las opciones de compra de los clientes y las legislaciones que amparan a los clientes. Los clientes tendrán un poder de negociación que podrá influir en la rentabilidad potencial de una actividad, buscarán que la empresa condicione mejoras de precios, pero también en financiación, es decir pagos más favorables, mejoras en los servicios, condiciones de entrega o también enfrentando a los competidores. TRD-Caribe tiene definido a sus clientes como la población con poder adquisitivo en CUC y el Turismo, los cuales se encuentran sujetos a las condiciones de la empresa puesto que las decisiones de precios están sujetas al MINCIN (Ministerio de Finanzas y Precios), decretada en la Resolución No. 342, del año 2000, por lo tanto podemos decir que los clientes presentan un poder de negociación realmente bajo.

### Agente Financiero.

La Cadena TRD Caribe decide sus compras directamente, en este punto presenta grandes ventajas con respecto a las demás Cadenas de la competencia, ya que

las mismas deben esperar por el dictamen del CAD (Comité de Autorización de Divisas), para realizar sus compras.

### ***2.2.1.3 Análisis del consumidor.***

Ninguna empresa que no conozca con profundidad los consumidores del sector en que trabaja, no tiene la más mínima posibilidad de permanecer en él. Entre las variables que se usan para el estudio del consumidor se encuentran: necesidades, preferencias, hábitos, actitudes, comportamiento de compra, comportamiento de consumo, entre otras.

Los puntos fundamentales a tratar son:

- Características de los consumidores.
- Prioridad de consumo.
- Satisfacción de los intereses de compra.
- Profundidad del surtido.
- Calidad de la mercancía.
- Correspondencia precio-calidad.

### **Caracterización de los consumidores.**

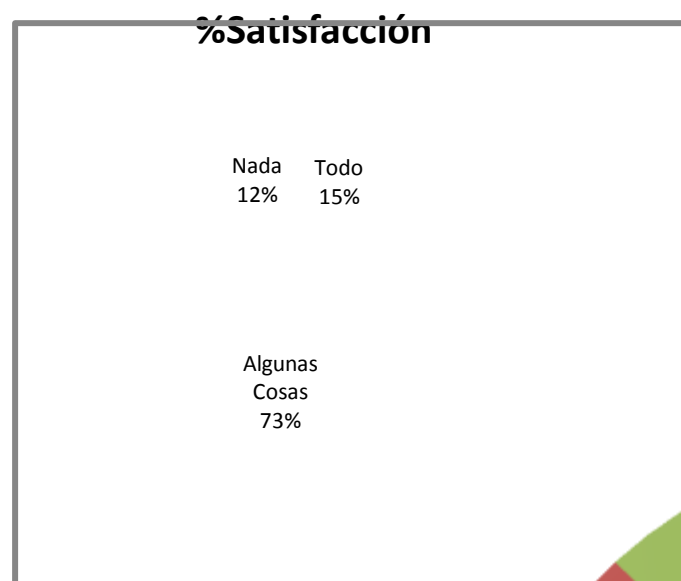
TRD-Caribe realizó un reciente estudio donde pudo caracterizar los rasgos distintivos de sus clientes, dando como resultado que un 68% de las compras de la cadena las realizan mujeres, este indicador se incrementó en un 5% con relación al 2001, a la vez que decreció el masculino en igual proporción, representando solo el 28% restante de las compras realizadas. En cuanto a las edades, el 80% de los clientes poseen hasta 45 años, el primer lugar lo ocupa el rango “de 26 a 35 años” (32%), seguido por los de “hasta 25 años” (27%), mientras que los comprendidos “entre 36 y 45” representan el 25%. En comparación con el estudio anterior se mantiene la misma estructura en la composición de los

grupos por rangos; aunque el primero decrece un 7% y el segundo y el tercero aumentan el 3% y 2%, respectivamente.

Los clientes que acuden a las tiendas de la Cadena están agrupados en: los que lo hacen frecuentemente con un (56 %) de visitas a las unidades comerciales, seguido por los ocasionales que conforman un (39%) y por último, con solo el 4%, las primeras visitas. Peletería y Confecciones ocupan los primeros lugares en las listas de consumo de los clientes dentro de la Cadena, destacándose con un 15.7% y 14.3% respectivamente, demostrando que estas familias de productos constituyen un renglón de primera necesidad para la mayoría de los consumidores, que en la Cadena los pueden encontrar con precios considerablemente económicos. (Ver Anexo 6)

Los alimentos registran un 8.4% de consumo, demostrando también que son un renglón de primera necesidad para los consumidores. El 4.3% de los entrevistados declararon haber adquirido en la red algún producto dentro de la familia de Electrónica y Electrodomésticos, pero se debe tener en cuenta que por parte de las medidas encaminadas al ahorro de energía se han distribuido por núcleos diversos equipos electrodomésticos.

El siguiente gráfico, mostrará el por ciento de satisfacción de compra de los clientes en tres categorías fundamentales: Todo, Algunas cosas y Nada.

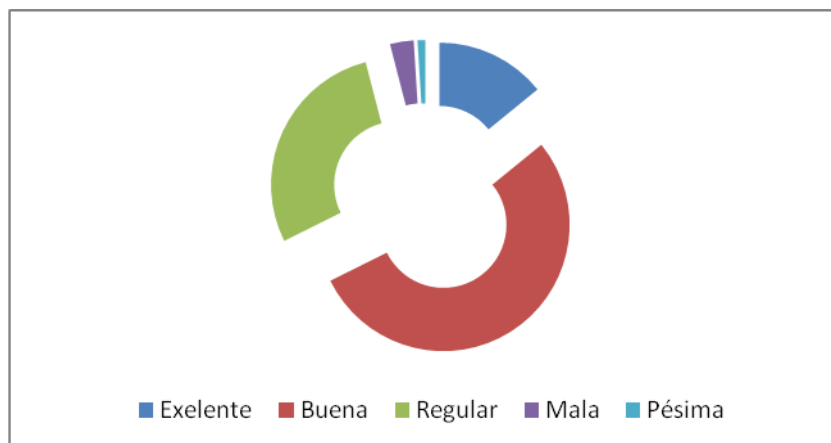


De la muestra seleccionada solo el 14% quedó totalmente satisfecho al haber encontrado todo lo que buscaba, mientras que los medianamente satisfechos representan el 71% por haber adquirido algo de lo que necesitaba, en cambio el 12% quedó insatisfecho al no encontrar nada y el 3% no respondió. Con relación al año anterior los totalmente satisfechos decrecen en un 9% mientras que los medianamente satisfechos y los insatisfechos aumentan en un 3% y un 4% respectivamente.

#### Profundidad del surtido.

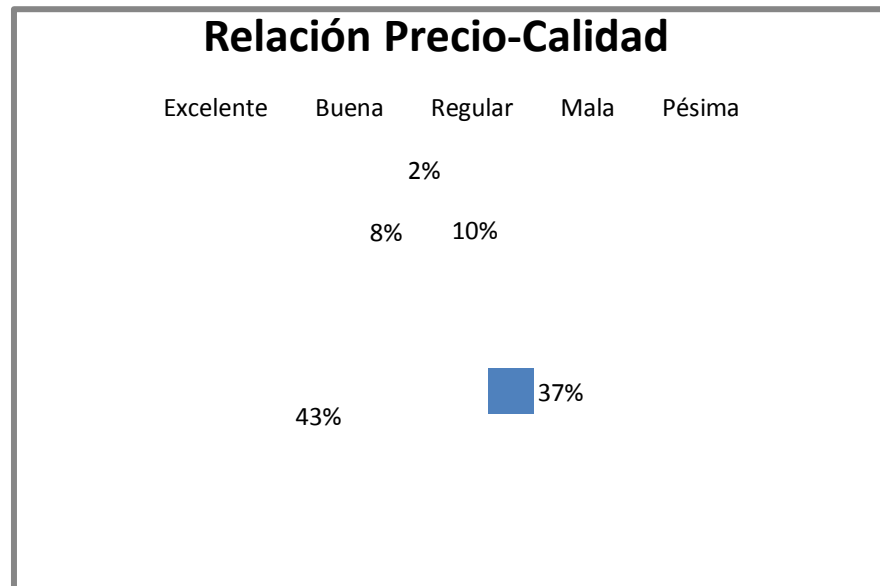
En la valoración brindada por los clientes acerca de la variedad del surtido, el 77% lo califica entre buena y regular, mientras que el 15% la considera excelente y el 6% de mala a pésima. En el siguiente gráfico se puede observar el comportamiento de las opiniones de los clientes con relación a la variedad del surtido:

En comparación con el estudio del 2007, las calificaciones de excelente y buena decrecen un 3%, mientras que en el resto no existen variaciones. Calidad de la mercancía. Con relación a la calidad de la mercancía, las valoraciones fueron las siguientes:



El 81% de los encuestados evalúa la mercancía de buena a regular; mientras que el 14% considera que es excelente, Al comparar los dos años, se observan variaciones favorables con el aumento de un 6% en la calificación de buena y la disminución de un 4% en la de regular, las que si bien no significan cambios

espectaculares, muestran resultados ascendentes en los cuales han estado influyendo las estrategias comerciales emprendidas.



El 80 % de los clientes encuestados evalúa la relación calidad / precio de regular a buena, un 10 % como excelente y otro 10% entre mal y pésima.

#### Protección al consumidor:

TRD-Caribe cuenta con un Sistema de Protección al Consumidor el cual fue concebido para que constituya un Sistema de Garantía en la Calidad del Servicio, extendido como el conjunto de actitudes, condiciones, mecanismos y medidas que posibilitan satisfacer las necesidades de los clientes y salvaguardar sus intereses. La concepción esencial en que se basa este sistema es la satisfacción al cliente, principio y fin de nuestra actividad comercial. Desde que el cliente entra en la tienda, comienza a formarse una imagen positiva o negativa de ella, en función de si encuentra o no lo que necesita, la calidad del producto, sus precios, el trato o la atención que reciba, así como el sentimiento que surge posterior a la compra, de las bondades del producto adquirido.

El Sistema de Protección al Cliente consta de 3 subsistemas fundamentalmente:

1. Relación cliente-trabajador

2. Información y análisis
3. Garantía y seguridad de la compra

De esta manera se trata de cumplir el propósito de elevar el nivel de satisfacción de los consumidores y lograr su fidelidad.

### ***2.2.2 Análisis Interno.***

Se pretende desarrollar un análisis funcional de la Cadena, se estudiarán los principales factores del Marketing Mix, Recursos Humanos y Economía, con la finalidad de determinar los puntos fuertes y débiles que la empresa presenta.

#### ***2.2.2.1 Análisis de la actividad del Marketing.***

Este análisis nos permite ayudar a detectar las debilidades y potencialidades de la Empresa.

#### **Producto:**

En este primer punto se analizarán los productos de TRD-Caribe en cuanto a:

- Descripción de los productos.
- Ventas por grupos de productos.
- Ciclo de vida del comercio minorista de TRD-Caribe.
- Análisis de la calidad.

#### **Descripción de los productos.**

Los principales competidores de TRD-Caribe ofertan una gama de productos similares a la Cadena, incluso sus proveedores en ocasiones son los mismos en determinados productos, a continuación mostramos las principales familias de productos:

1. Artículos de Higiene Personal y Perfumería.

2. Alimentos, Bebidas y Licores.
3. Confecciones.
4. Peletería.
5. Electrónica y Electrodomésticos.
6. Productos Químicos del Hogar.
7. Todo por un Precio.
8. Útiles del Hogar.

#### Ventas por grupos de productos.

Las ventas de TRD-Caribe, en el año 2011, ascendieron a 338,513.6 mcuc, destacándose un crecimiento del 13% con relación al año anterior, representando un valor de 38,837.5 mcuc de diferencia. El plan de ventas del año se cumplió al 106%.

De 30 familias de productos 25 logran crecer con respecto a igual período del año anterior, las que más se destacan son: Alimentos, Calzado para Dama, Bebidas y Licores, Calzado para Hombre, Confecciones para Dama y Todo por un Precio. Asimismo, existen otras 3 familias cuyos crecimientos están por encima de los tres millones y 3 más por encima de los 2 millones de cuc. En el Anexo 7 se muestran las familias que acumulan el 80% de las ventas totales de la Cadena.

Dentro de este grupo tuvieron el mayor peso en el volumen de las ventas las familias de productos de Artículos de Higiene Personal y Perfumería con 44,767.0 mcuc; Alimentos con 35,662.7 mcuc; Confecciones de Mujer con 28,859.3 mcuc; Electrónica, Electrodomésticos y Accesorios con 27,851.4 mcuc; Bebidas y Licores con 27,226.6 mcuc y Calzado de Mujer con 26,759.2 mcuc. Sin embargo, las familias de productos de mayor crecimiento (por encima del 25%) fueron: Artículos para lluvia y sol con 61.1%, Todo por un Precio 48.4%, Útiles de Recreación y

Deportivos 45.4%, Calzado de Niño y Jovencito 44.8%, Confección de Niña y Jovencita 33.4% y Útiles del Hogar 26.5%.

Por otra parte entre las familias de productos que decrecieron en sus ventas se encuentra en primer lugar Ajuares de Casa con un decrecimiento del 21.8%, Ciclo de vida del comercio minorista de TRD-Caribe.

La actividad del comercio minorista en la Cadena presenta una tendencia creciente de sus ventas en los últimos 5 años. En el año 2008 la Cadena experimentó su nivel más alto de crecimiento y en los últimos dos años conserva un notable pero estable crecimiento.

#### Análisis de la Calidad.

TRD-Caribe sigue la política de trabajar bajo los principios de la Gestión de la Calidad, donde su principal tarea será garantizar la protección al consumidor, así los clientes sentirán el interés de los trabajadores hacia ellos y estos a su vez sentirán un sentido de pertenencia por la organización.

La Cadena trabajará hacia la mejora continua y la protección del medio ambiente, mejorar la calidad de las compras, el respaldo a sus proveedores y garantizar el control interno hace posible el proceso de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, el eslabón principal y para el cual se trabaja.

#### Distribución.

La distribución es el proceso por medio del cual el producto o servicio llega a manos del consumidor. Para lograr esto existen canales de distribución que pueden ser directos o indirectos. Los elementos a tener en cuenta en este punto son:

- Ubicación de los puntos de venta de la Cadena.
- Descripción adecuada de los canales a través de los cuales se contrata el servicio.

- Adecuación de los niveles de inventario.

La actividad de distribución de la Cadena se desarrolló sobre la base de una estrategia de distribución para el mercado. TRD-Caribe se encuentra distribuida a lo largo del territorio nacional, ubicada fundamentalmente en los barrios.

Descripción adecuada de los canales a través de los cuales se contrata el servicio. La distribución de los productos de la Cadena tienen dos formas fundamentales:

CANAL de Nivel 1: Fabricante → Minorista → Consumidor Final.

CANAL de Nivel 2: Fabricante → Mayorista → Minorista → Consumidor Final.

El Canal de Nivel 1 constituye la vía de acceso más corta de los productos, es muy utilizado en el mercado por los fabricantes a nivel nacional, sobre todo si los productos de los mismos cuentan con algunas características específicas que no les permiten un almacenamiento pues pueden sufrir deterioros y pérdida de su calidad, de esta forma pasan directamente de su fabricante hasta el complejo minorista. Cabe resaltar que esta forma de distribución de los llamados productos frescos se hace más pequeña siendo menos utilizada por los fabricantes.

El Canal de Nivel 2 representa la distribución de los productos importados, que una vez que salen del puerto se ubican en el almacén de desagrupe, para luego ser transportados a los almacenes mayoristas de las Divisiones para luego seguir el recorrido del canal anterior. En este nivel de distribución también se incluyen productos nacionales que a través de los complejos mayoristas que se encuentran situados en diferentes regiones del País (BCA), hacen llegar los pedidos a las redes minoristas.

Además se deberá reducir aún más los gastos por concepto de días de estadías de contenedores con respecto a anteriores períodos, aplicando mecanismos que permitan la presentación en tiempo de la documentación de embarque o el descuento a los proveedores cuando fuese necesario. Se trabaja también para

implementar y perfeccionar las medidas de distribución segura de la mercancía, para de esta manera poder reducir los niveles de faltantes.

Es vital que los almacenes de las unidades comerciales logren una organización que asegure la eliminación de las causas y condiciones de las violaciones y se reduzca la merma, que desde este punto pasará al lugar de venta.

#### Adecuación de los niveles de inventario.

Se continuará adoptando las medidas necesarias para mantener los niveles bajos de inventarios y de la mercancía de lenta rotación. Debe lograrse una mejor utilización de las capacidades de almacenaje en las unidades comerciales a partir del cumplimiento de las normas de almacenaje y de coberturas aprobadas, del completamiento con los medios necesarios y de alcanzar los ciclos de reaprovisionamiento que permitan la adecuada explotación del transporte disponible y la presencia permanente en tiendas de los productos existentes en los almacenes de las Divisiones.

Para alcanzar los niveles de inventarios deseados en la división y de las unidades comerciales, el tratamiento sistemático a la lenta rotación posee gran importancia, por esta razón se deberá cumplir cabalmente lo establecido por el MINCIN y realizar las dos rebajas de precios en el año, esto permitirá darle un tratamiento de un 10% anual de los inventarios en lenta rotación. Además se deberá sistematizar los análisis e intercambios con los proveedores a fin de que faciliten notas de créditos para realizar las rebajas a los productos de lenta rotación, y en el caso de los proveedores nacionales que procedan a la recogida de los productos.

#### Precios.

Los precios de la Cadena TRD-Caribe, al igual que en el resto de las Cadenas son aprobados por el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). La formación de precios minoristas en CUC, se caracteriza por la fijación centralizada de índices mínimos por grupos de productos. Por lo tanto, la formación de precios minoristas en CUC se aplicará de manera uniforme en todas las entidades económicas

autorizadas a desempeñar dicha actividad, puesto que estas entidades tienen como principal objetivo recaudar divisas para contribuir a incrementar la capacidad adquisitiva del País y a la redistribución de los ingresos de la población.

En este punto se analizan aspectos tales como:

- Precios de venta al público.
- Precios de venta de la competencia.
- Forma de pago empleada por los clientes.
- Rebajas utilizadas por la Cadena.

*Precios de venta al público:*

Existe una estructura para fijar los precios de los productos que serán vendidos en la Cadena, en primer lugar se tendrá en cuenta si los productos son de fabricación nacional o son importados, ya que sus costos en ambos casos serán diferentes.

En el caso de los productos importados además de su costo de fabricación se le adicionan los gastos en que incurren estos productos, para luego determinar su precio. Algunos de estos gastos son: fletes de seguros, transportación, inspecciones fitosanitarias, aranceles (que aunque deben registrarse como costos se incluirán al aplicar el índice de formación de los precios de venta al público, de esta manera se protegerá la producción nacional, exceptuando en algunos casos que serán aprobados), manipulación, entre otros. En el caso de la producción nacional lo establecerán por el precio pactado hasta la puesta en los almacenes. Tanto para el producto nacional como el importado el índice de formación de precios será regulado por el Ministerio de Finanzas y Precios, especificando cada producto, en general, la fórmula principal quedaría de la siguiente manera:

$$\text{Precio de venta de los productos} = (\text{costos}) \times (\text{Índice formador de Precios})$$

Precios de la competencia: TRD-Caribe trabaja para los productos importados con un costo de distribución y almacenaje del 5%, en este sentido ocupa una posición privilegiada dentro de la competencia ya que sus principales competidores Panamericanas y Cubase tienen un 10% y 6% respectivamente.

La Cadena cuenta con otra ventaja respecto a la competencia ya que en Panamericanas el valor de la tasa de interés del crédito se carga al producto, no siendo así en TRD. Para la formación de precios de un producto importado la Cadena podrá sacar ventaja de hasta 13 centavos antes de aplicarle el margen comercial establecido por el MINCIN, dando lugar a que el precio final de venta al público en ocasiones suele ser más bajo en algunos productos que en las demás Cadenas. Esto a su vez puede ser condicionado por la presencia estable de TRD hace algunos años en el mercado chino, donde se han eliminado los intermediarios de los productos básicos.

#### Forma de pago empleada por los clientes.

En todas las tiendas de la Cadena se encuentran cajas registradoras, donde se expresan los precios de las mercancías, estas cajas operan con un fondo para cambios en CUC, el pago podrá realizarse a través de billetes, en monedas metálicas y monedas fraccionarias, además se aceptarán tarjetas magnéticas tanto nacionales como extranjeras pero solo en los lugares que cuentan con puntos de ventas (POS), siempre y cuando estas tarjetas sean autorizadas por el centro de tarjetas de FINCIMEX.

#### Rebajas utilizadas por la Cadena.

Existen varios procedimientos para la rebaja de precios en divisas, dentro de estos podemos ver el que será otorgado a determinados productos o familias de productos de lento o nulo movimiento, que es determinado por la entidad siempre que estos no hayan sufrido desperfectos ni se hayan dañado en forma alguna, es decir, que conserven su valor de uso. Estas rebajas se realizarán gradualmente, solo en casos necesarios se podrá rebajar hasta el 40% de una vez.

La Cadena puede pactar desde la compra con el proveedor futuras rebajas, que serán especificadas dentro del contrato después de llegar ambos a un acuerdo, así como el tiempo tras el cual el mismo pasará a formar parte de un lento movimiento y el por ciento a descontar. Las rebajas de precios se realizarán dos veces al año, coincidiendo con el período de baja en las ventas.

- Primer período: A partir del 1ro. de febrero hasta el 30 de mayo.
- Segundo período: A partir del 1ro. de septiembre hasta el 30 de noviembre.

#### Comunicación.

En el mercado existe una pluralidad de productos, con características distintas, por eso se hace necesario que tanto los intermediarios como el consumidor reciban información de los mismos. Existen varias formas de comunicación comercial en función del público al que van dirigidas. En este punto se analizarán aspectos como:

- Promociones de venta.
- Señaléticas de promoción.

#### Promociones de venta.

Las promociones de venta van dirigidas fundamentalmente a incrementar las ventas de un producto, durante el período de tiempo que dura la acción promocional. Además estas promociones en algunos casos tienen diferentes finalidades como pueden ser: conseguir por parte de los clientes una fidelidad hacia una marca determinada, que realicen una primera compra del producto, que conozcan la gama de un producto o simplemente la reducción de precios de un producto.

En nuestra Cadena, todas las sucursales cuentan con un presupuesto promocional, el cual está destinado a cubrir las necesidades de comunicación de las entidades las cuales tienen un plan de acción. En el 2011 se previó que los productos para las principales campañas promocionales se garantizaran por

parte de la producción nacional y con las importaciones de China, así como con la mercancía que se importaba desde Panamá y Brasil.

Las Campañas Promocionales de la Cadena son:

- Día de los Enamorados
- Día de las Madres
- Día de los Padres
- Campaña de Verano
- Día de los Niños
- Fin de Año
- Meses de Invierno.

#### Señaléticas de promoción.

Definiremos como señalética el conjunto de elementos de señalización de diferentes formatos, tamaños y fines. La señalización estará dirigida a identificar el cliente con la tienda, a facilitar la ubicación de los diferentes departamentos y los servicios que se prestan. Existen señales de orientación las cuales como su nombre indica ayudarán al cliente para acceder a la Unidad y en el interior agilizar su recorrido, un ejemplo de estas señales son: los nombres de los departamentos, las cajas para el cobro.

En dependencia del tamaño de las tiendas y la estructura que se le cree, se señalarán las secciones bien delimitadas como por ejemplo: Productos de Limpieza, Carteras y Bolsos, Ajuares, etc.

Para las Campañas promocionales deberán ubicarse afiches centrales, medios expositores o de exhibición siempre y cuando no perjudique la visibilidad de los productos, también se deben aplicar para las rebajas de precios. Además se

deberán exponer carteles o similares para informar a los clientes sus derechos con relación al Sistema de Protección al Consumidor.

#### **2.2.2.2 Recursos Humanos.**

La planificación de Recursos Humanos como actividad clave y esencialmente integradora es el proceso mediante el cual una empresa se asegura del número suficiente de personal y cumple con el objetivo de optimizar su estructura humana determinando el número ideal de empleados en cada momento, con la calificación y competencia oportuna y en los puestos adecuados en el presente y futuro previsible.

Este apartado se estudiará a partir de los siguientes aspectos:

- Reclutamiento y selección del personal.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Diseños y descripción de puestos.
- Evaluación del desempeño.
- Remuneración y estimulación

#### **Reclutamiento y selección del personal.**

El reclutamiento en la Cadena se realiza atendiendo a necesidades de personal para cubrir plazas, partiendo del índice de bajas que se producen históricamente, la creación de nuevas plazas por ampliación de la plantilla o creación de nuevas unidades organizativas. La cifra que se planifique para un período de un año debe contemplar un 5% adicional para garantizar las promociones. El trabajo de reclutamiento se realiza con el objetivo de cubrir:

- Plazas vacantes.
- Plazas creadas temporalmente para temporadas de altas ventas o que resulten imprescindibles para determinado trabajo eventual u obra.

- Plazas cuyos titulares se vean obligados a permanecer fuera de sus puestos de trabajo, amparados por certificados médicos, licencia de maternidad u otras circunstancias, amparadas en la legislación vigente.

El reclutamiento puede ser interno o externo. El primero se realiza partiendo del propio Inventario de Personal y de la Evaluación del potencial con que cuenta la entidad, o sea con candidatos que son trabajadores de la propia entidad o de otras dependencias de la Cadena, para cubrir plazas vacantes de mayor remuneración o de categorías con mejores condiciones laborales, lo que origina una promoción. En estos casos la administración notifica a los trabajadores de la entidad mediante convocatorias y los trabajadores interesados en cubrir estas plazas realizarán la solicitud por escrito al órgano.

El reclutamiento externo se realizará a través de las siguientes vías:

- La coordinación con los Centros de Estudios de Enseñanza Técnico y Profesional.
- La coordinación con las Oficinas Municipales y Provinciales de Atención a Combatientes y sus familiares, para el personal que se licencia del Servicio Militar Activo.
- El servicio de Orientación Laboral y Empleo que brindan las Direcciones Municipales de Trabajo.
- Propuestas de terceros que avalan a los posibles candidatos.
- Presentación de la solicitud de empleo presentada por el propio interesado ante el personal de Recursos Humanos.
- Mediante la inserción de graduados universitarios, según el plan de asignación aprobado anualmente por el MINFAR.

Una vez controlado el personal reclutado potencialmente aceptable para ingresar a la organización, se procede a realizar una reelección de los candidatos, los cuales pueden ser aceptados o no. Para todos los casos se entregará una planilla que contenga los principales datos del posible trabajador la cual se anexará al expediente en caso de que fuese aceptado.

Los expedientes de los candidatos aceptados pasarán por la Comisión de Admisión la que analizará de forma colegiada cada caso, la cual determinará el posible destino del candidato seleccionado.

#### Capacitación y desarrollo del personal.

La Cadena de Tiendas TRD Caribe tiene como premisa reclutar personal preparado en el sistema nacional de enseñanza. La Dirección de la Empresa ha trazado como política darle prioridad a la capacitación del personal tanto para ingresar a la Cadena como para preparar sistemáticamente a los trabajadores con el fin de obtener mejores resultados en el trabajo. Los candidatos a ingresar a TRD que no tienen la preparación adecuada para el puesto de trabajo a que aspiran, pueden recibir la misma a través de los Cursos de Habilitación organizados por la Cadena.

Los cursos de Habilitación y Perfeccionamiento en TRD-Caribe, se realizarán para los puestos de trabajo que a continuación se relacionan:

- Agentes EAT, UC, Director y Director Adjunto.
- Subgerente para cargos técnicos (Económico-Venta)
- Jefe de piso de Área.
- Empleados de Informática y Economía.
- Cajero-Vendedor y Vendedores.
- Custodios.
- Almaceneros.

#### Diseños y descripción de puestos.

TRD-Caribe cuenta con un manual de procedimientos relacionado con cada cargo, el cual está estructurado de una manera muy explícita sobre lo que el aspirante

hace, como lo hace y por qué lo hace. La Cadena cuenta con las siguientes categorías ocupacionales:

- Dirigentes.
- Empleados.
- Técnicos.
- Obreros.
- De Servicios.
- Administrativos.

#### Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño tiene como función realizar una apreciación de los trabajadores en el cargo que ocupan y como objetivo medir el desempeño del trabajador. Constituye una técnica de dirección de los Recursos Humanos para la actividad administrativa, pues es una herramienta de trabajo que proporciona datos e informaciones los cuales pueden ser registrados y procesados para la toma de decisiones y medidas que garanticen el incremento del desempeño humano del trabajador, es decir, que le permite a la Empresa contar con información para decidir sobre la permanencia, promoción en el empleo, así como envíos a cursos de capacitación.

Todos los trabajadores y dirigentes deberán conocer las características y exigencias del sistema de evaluación, aunque no se puede diseñar una única evaluación para todos los puestos. A continuación mostramos los principales indicadores que se deben tener en cuenta para la misma:

- Volumen de trabajo realizado en el período.
- Calidad del trabajo.
- Organización del trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.

- Iniciativa y creatividad.
- Clasificación educacional.

Remuneración y estimulación.

Los sistemas de pago que se aplican en la cadena son:

- A tiempo para la Dirección General, Dirección de las Divisiones, la Base de Almacenes y Talleres.
- Por Comisión sobre las ventas en las Unidades Comerciales.

El sistema de pago por Comisión tiene como principal general, vincular el salario de los trabajadores de dichas entidades a los resultados del trabajo individual y colectivo, asociado al cumplimiento del plan de ventas, tomando como base de este análisis el cumplimiento del plan de ventas del mes anterior. Los trabajadores de la Cadena además de percibir sus salarios por derecho de su fruto laboral, serán estimulados material y moralmente. Los estímulos materiales se realizan a través del pago de moneda libremente convertible (CUC), u otorgamientos de opciones recreativas y culturales. Los estímulos morales por su parte, constituyen reconocimientos públicos, entregas de diplomas y cartas de reconocimiento. En ambos casos estos estímulos serán otorgados sobre la base de los resultados individuales o colectivos.

**2.2.2.3 Análisis Económico Financiero.**

Comportamiento de los indicadores (mcuc):

Indicadores	Plan 2011	Real 2011
Ingresos	324,338.90	343,833.30
Costos	146,789.00	147,871.20
Gastos	35,483.60	32,964.40
Utilidades	142,066.3	162,997.7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados.

Ingresos: El análisis muestra que los ingresos aumentaron en 19,494.00 mcuc con respecto al plan, representando así un crecimiento del 6.01%. Algunas de las causas fundamentales de los ingresos están determinadas por la gestión de ventas que se viene realizando en la Cadena, además del sustancial crecimiento de la misma.

Costos: En el 2011 se refleja un incremento de los costos, el cual supera el nivel planificado en 1082.2 mcuc, representando así un -0.73%. En comparación con los ingresos se deterioran en 2.32 centavos con respecto al plan, el índice costo/ingreso se deterioró en 0.43 centavos.

Gastos: Los gastos por su parte disminuyeron en 2519.2 mcuc. El índice de gastos x cuc de ingreso representó 0.09 centavos.

Utilidad: La utilidad cumplió el Plan registrando un crecimiento de 20 931.4 mcuc, representando un 14.7%.

Se puede señalar que esta situación positiva de la empresa está dada por el aumento de las ventas en familias de productos como Confecciones y Calzado, además del alto nivel de gestión de las ventas por parte de los trabajadores de la Cadena.

## **IV CAPITULO III. PRESENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING PARA LA CADENA TRD-CARIBE**

### **3.1: Determinación de Factores Claves. Amenazas y Oportunidades**

Hasta el momento se han estudiado las dimensiones fundamentales que caracterizan el entorno de la organización, así como los diferentes se hace necesario entonces determinar cuáles son los factores claves o significativos del en cada uno de los casos, analizados desde el punto de vista del probable impacto en la comercialización de los productos que oferta la cadena. Para su denominación se tuvieron en cuenta los acontecimientos, sucesos o fenómenos de diferente naturaleza, pudieran ocurrir e incidir favorable o desfavorablemente sobre la Misión.

#### **3.1.1 Factores claves externos**

1. Incremento del turismo y de las remesas.
2. Continuación del proceso de apertura económica (reanimación de la economía, aumento de la propensión al gasto y los ingresos en divisas).
3. Preferencias no definidas de los clientes (falta de lealtad).
4. Baja probabilidad de entrada de nuevos competidores.
5. Relaciones gubernamentales que amplían el intercambio con Venezuela, Bolivia, Nicaragua (ALBA) y China.
6. Influencia en la conducta de compra de la población, respecto a algunos productos de electrónica y electrodomésticos a partir de la entrega de estos a la población.
7. Recrudescimiento de las medidas económicas tomadas por el Gobierno Norteamericano.
8. Aumento de las dificultades en las compras y la transportación de las mercancías.
9. Oferta de productos similares a los de la Cadena por parte de los principales competidores.

### **3.1.2 Factores claves internos**

1. Consolidación del concepto de “tienda del barrio”.
2. Estar representados en todos los municipios de la provincia.
3. Líderes de productos de confecciones y calzado.
4. Precios de venta bajos en algunos productos importados.
5. Funcionamiento de un sistema de Protección al Consumidor.
6. Política de Recursos Humanos que garantiza la selección, capacitación y ubicación de la fuerza de trabajo.
7. Directivos preparados y comprometidos.
8. Falta de profesionalidad de los vendedores.
9. Inestabilidad del personal.
10. La Cadena no posee marca propia.
11. Falta de política de regulación estatal contra el faltante.
12. Restricción de la política de precios.

A partir de aquí se hace necesario determinar cuáles son los factores claves o significativos del entorno, de probable incidencia importante, positiva o negativa en la organización. Se utilizará en este caso la técnica del Perfil Estratégico que como plantean Navas y Guerras (1997:107) explicado en el capítulo anterior. Como resultado de su aplicación, 5 de los 9 factores se definieron como Oportunidades y 4 como Amenazas, así mismo 7 de los 12 factores claves internos se definieron como fortalezas y 5 como debilidades.

#### ***Oportunidades:***

1. Incremento del turismo y de las remesas.
2. Continuación de proceso de apertura económica (reanimación de la economía, aumento de gasto y de los ingresos en divisas).
3. Preferencias no definidas de los clientes (falta de lealtad).

4. Baja probabilidad de entrada de nuevos competidores.
5. Relaciones gubernamentales que amplían el intercambio con Venezuela, Bolivia, Nicaragua (ALBA) y China.

***Amenazas:***

1. Influencia en la conducta de compra de la población, respecto a algunos productos de electrónica y electrodomésticos a partir de la entrega de estos a la población.
2. Recrudescimiento de las medidas económicas tomadas por el Gobierno Norteamericano.
3. Aumento de las dificultades en las compras y la transportación de las mercancías.
4. Oferta de productos similares a los de la Cadena por parte de los principales competidores.

***Fortalezas:***

1. Consolidación del concepto de “tienda del barrio”.
2. Estar representados en todos los municipios de la provincia.
3. Líderes de productos de confecciones y calzado.
4. Precios de venta bajos en algunos productos importados.
5. Funcionamiento de un sistema de Protección al Consumidor.
6. Política de Recursos Humanos que garantiza la selección, capacitación y ubicación de la fuerza de trabajo.
7. Directivos preparados y comprometidos.

***Debilidades:***

1. Falta de profesionalidad de los vendedores.
2. Inestabilidad del personal.
3. La Cadena no posee marca propia.
4. Falta de política de regulación estatal contra el faltante.

## 5. Restricción de la política de precios.

Para establecer las relaciones correspondientes para hacer el análisis DAFO se utilizará la puntuación del 0 al 3, donde 0 asume la relación de impacto nulo, 1 asume la relación de poco impacto, 2 asume la relación de medio impacto y 4 el impacto alto.

### Matriz DAFO

F o r t a l e z a s	Oportunidades						Sub total	Amenazas					Sub Total	Total
	F-O	O1	O2	O3	O4	O5		F-A	A1	A2	A3	A4		
F1	3	3	1	3	0	10	F1	1	0	3	3	7	17	
F2	3	3	3	3	0	12	F2	2	1	3	3	9	21	
F3	3	3	1	3	2	12	F3	0	1	3	3	7	19	
F4	3	3	3	0	2	11	F4	0	0	2	2	4	15	
F5	2	2	1	1	0	6	F5	1	1	1	1	4	10	
F6	0	2	3	1	0	6	F6	0	1	1	1	3	9	
F7	1	3	3	1	3	11	F7	1	1	1	2	5	16	
Sub Total		15	19	15	12	7	136		5	5	14	15	78	214
D e b i l i d a d	DO	01	02	03	04	05		DA	A1	A2	A3	A4		
	D1	3	2	3	1	0	9	D1	2	1	3	3	9	18
	D2	3	2	2	1	0	8	D2	1	1	2	1	5	13
	D3	2	2	2	0	2	8	D3	1	0	3	2	6	14
	D4	2	2	1	0	0	5	D4	1	0	2	2	5	10
	D5	3	3	2	1	2	11	D5	2	1	3	2	8	19
Sub Total		13	11	10	3	4	82		7	3	13	10	66	148
Total		28	30	25	15	11	218		12	8	27	25	144	

Luego de todo este análisis se hace necesario redactar el Problema Estratégico y su Solución Estratégica General. Para el primero se hace un análisis siguiendo la lógica A-D-F-O y para el segundo siguiendo la secuencia F-O- A-D.

### **Problema Estratégico General (PEG):**

Hipotéticamente el problema estratégico general se puede concretar sobre la base del análisis de la Matriz DAFO tomando como base la lógica o secuencia del procedimiento establecido ADFO. Su texto es el siguiente:

**“Si perduran las amenazas teniendo en cuenta las debilidades, no lograrán utilizar convenientemente las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”**

Si persisten, la influencia en la conducta de compra de la población, respecto a algunos productos de electrónica y electrodomésticos a partir de la entrega de estos a la población, el Recrudescimiento de las medidas económicas tomadas por el Gobierno Norteamericano, el aumento de las dificultades en las compras y la transportación de las mercancías y continuidad en las ofertas de productos similares a los de la Cadena por parte de los principales competidores teniendo en cuenta que la falta de profesionalidad de los vendedores, la inestabilidad del personal, la falta de una marca propia, falta de política de regulación estatal contra el faltante, restricción de la política de precios y la deficiencia en la planificación, organización, control y análisis de la distribución no se podría utilizar favorablemente el ser representados en todos los territorios de las provincias y municipios del País; Líderes de productos de confecciones y calzado; los precios de venta bajos en algunos productos importados, el funcionamiento de un sistema de Protección al Consumidor, la política de Recursos Humanos que garantiza la selección, capacitación y ubicación de la fuerza de trabajo y a los directivos preparados y comprometidos para aprovechar a plenitud el Incremento del turismo y de las remesas, la Continuación del proceso de apertura económica (reanimación de la economía, aumento de la propensión al gasto y de los ingresos en divisas). Las preferencias no definidas de los clientes; la baja

probabilidad de entrada de nuevos competidores y las relaciones gubernamentales que amplían el intercambio con Venezuela, Bolivia, Nicaragua (ALBA) y China.

### **Solución estratégica general (SEG):**

La solución estratégico general se hizo en base al análisis de problema estratégico de manera lógico relacionando la matriz DAFO y la continuidad del FOAD.

Si utilizamos íntegramente el fortalecimiento del concepto de “tienda del barrio”, el estar representados en todos los territorios de las provincias y municipios del País, Líderes de productos de confecciones y calzado, los precios de venta bajos en algunos productos importados, el funcionamiento de un sistema de Protección al Consumidor, la política de Recursos Humanos que garantiza la selección, capacitación y ubicación de la fuerza de trabajo y los Directivos preparados y comprometidos, se podrá aprovechar favorablemente el Incremento del turismo y de las remesas, la continuación del proceso de apertura económica (reanimación de la economía, aumento de la propensión al gasto y de los ingresos en divisas), las preferencias no definidas de los clientes (falta de lealtad), Baja probabilidad de entrada de nuevos competidores y las relaciones gubernamentales que amplían el intercambio con Venezuela, Bolivia, Nicaragua (ALBA) y China, entonces se lograra enfrentar la influencia en la conducta de compra de la población, respecto a algunos productos de electrónica y electrodomésticos a partir de la entrega de estos a la población, el recrudescimiento de las medidas económicas tomadas por el Gobierno Norteamericano, el aumento de las dificultades en las compras y la transportación de las mercancías y las ofertas de productos similares a los de la Cadena por parte de los principales competidores, por lo que se podrá atenuar la falta de profesionalidad de los vendedores, Inestabilidad del personal falta de una marca propia, falta de política de regulación estatal contra el faltante, restricción de la política de precios y la deficiente en planificación, organización, control y análisis de la distribución en las tiendas.

La ubicación de la Empresa en la Matriz conlleva a la adopción de Estrategias Ofensivas. Este tipo de estrategias es la posición en la que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento, aprovechando al máximo de las oportunidades que le brinda el entorno y apoyándose en las fortalezas. Para esto debe:

- Ser líder.
- Lograr un crecimiento del mercado.
- Desarrollar nuevos productos.

### **Formulación de los objetivos de mercadotecnia.**

A partir de los resultados obtenidos con la realización de la Matriz DAFO se pueden definir los Objetivos Estratégicos y formular las estrategias que permitan alcanzar los mismos. Los objetivos generales expresan las metas que se propone alcanzar la empresa a escala global y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evolución futura, de las oportunidades y amenazas que este presenta para la empresa y de la propia situación interna de la empresa, de sus fortalezas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno.

### **Objetivos.**

#### **Objetivos Generales:**

Incrementar en un 20% el posicionamiento de la cadena respecto a sus principales competidores.

Lograr un aumento del 10%, de las ventas totales respecto al año anterior.

#### **Objetivos financieros:**

- Lograr un nivel de ingresos de 19.5mmcuc, lo que representa un incremento anual del 6%.

- Alcanzar un costo por peso de venta de 0.43.
- Alcanzar una ganancia por peso invertido de 0.47.

Objetivos de productos:

- Potenciar las ventas de los grupos de productos líderes dentro de la estructura de ventas de la Cadena (confecciones y peletería).
- Optimizar la eficiencia de la gestión de compras en los grupos de productos de alimentos, bebidas y licores, y perfumería y aseo personal.

Objetivos de precios:

Alcanzar un mejor posicionamiento precio-calidad de los grupos de productos.

Objetivos de distribución:

- Incrementar la eficiencia en la distribución y en la actividad de logística.
- Lograr la disminución efectiva de los niveles de inventario de la Cadena de acuerdo con los planes de ventas y los marcos presupuestarios para la actividad de compras.
- Brindar una atención permanente a los inventarios medios por familias de productos y controlar permanentemente sus niveles así como la rotación adecuada de la mercancía en los almacenes.
- Lograr que los niveles de las compras, se ajusten a la demanda, así como a los precios y la calidad que exige nuestro mercado, para que la mercancía tenga una adecuada realización a los 90 días.
- Extensión de la Cadena TRD-Caribe a partir de la apertura de nuevos puntos de venta en los barrios.

### Objetivos de comunicación:

- Potenciar las ventas de los grupos de productos a partir de campañas promocionales en diferentes épocas del año.
- Brindar información mediante acciones y campañas para dar a conocer la extensión de la red, los nuevos puntos de venta y sus ofertas.
- Mejorar la imagen de nuestras unidades comerciales mediante la renovación de la señaléticas, de las ofertas especiales, la garantía comercial, los derechos y deberes de los clientes, entre otros, además de garantizar los insumos adecuados para la exhibición de la mercancía.

### Objetivos de Recursos Humanos:

- Seguir garantizando el entrenamiento y la capacitación de la nueva fuerza de venta de los nuevos puntos de ventas.
- Mantener los planes de capacitación para la fuerza de trabajo actual.

### **Formulación de las estrategias de mercadotecnia.**

Teniendo definidos los objetivos estratégicos y hecho el análisis de los resultados obtenidos en la Matriz DAFO, se puede entonces valorar cuales serían las estrategias que a nivel de empresa se deben desarrollar, o sea, en qué tipo de actividades se desempeñará la empresa en relación con su entorno y mediante que combinación de las mismas. La idea central del concepto de estrategia es que esta establece la forma de inserción entre la empresa y el medio que la rodea.

### Estrategia genérica

#### **Diferenciación**

- A pesar de que la Cadena TRD-Caribe se desenvuelve en un sector relativamente homogéneo es posible lograr una diferenciación

competitiva mediante la consolidación del concepto de “tiendas del barrio” frente a la competencia.

- Se puede lograr un nivel de diferenciación en cuanto a la calidad del servicio mediante la calificación del personal de venta.
- Diferenciarnos en cuanto al servicio de garantía y reparación de las mercancías que se brindan.

### Estrategias de crecimiento

Mercados	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

A través de la Matriz de Opciones de Crecimiento de Ansoff, se derivan las siguientes estrategias de crecimiento para la Cadena TRD-Caribe.

#### **Penetración de mercados**

- Fortalecer el crecimiento en el mercado mediante la incorporación de nuevos puntos de servicios de gastronomía en las principales unidades comerciales a lo largo del territorio.

#### **Desarrollo de mercados**

- Incrementar las ventas a través del crecimiento territorial hacia otras regiones del país con oportunidad de mercado.

#### **Desarrollo de productos**

- Consolidar el desarrollo de los productos de marcas propias en la familia de productos líderes de la Cadena. La estrategia de mercadotecnia la desarrollamos mediante las variables del marketing mix, siendo estas variables controlables que en su conjunto su funcionamiento es un índice de beneficio y éxitos empresarial.

### Estrategias de producto.

- Promover planes de capacitación que contribuyan a realzar la profesionalidad en los agente de ventas.
- Brindar información requerida y puntualizada a los clientes de los productos que se oferten.
- Crear un ambiente cómodo y dinámico donde el cliente pueda efectuar su petición.
- Proveer de mercadería surtida en las tiendas de barrio, para cumplir las expectativas y satisfacción del consumidor.

### Estrategias de precio

- Considerar periódicamente los precios de los productos ofertados en relación a los precios de la competencia, para adquirir ventajas competitivas.
- Lograr brindar productos que se ubiquen en las variantes óptimas que establece la matriz de precio-calidad.

### Estrategias de promoción o comunicación

- Establecer incentivos promocionales en los productos importados la misma que garanticen la calidad y confianza al consumidor del producto.

### Estrategias de distribución

- Reorganización y control rígido en la transportación de las mercancías a los lugares específicos, con el fin de dar mayor facilidad en la adquisición de los bienes

### **Programa de acción**

Seguidamente se expondrá un plan de acciones específicas que tiene como punto de partida la aspiración inminente que tiene esta organización en perfeccionar los servicios al cliente mediante una adecuada planificación que trace además el

sendero que deben seguir sus producciones y así llevar al público en general productos que lleguen a satisfacerlos, en la tabla que aparece a continuación se detalla lo anteriormente planteado. Se debe resaltar que en este caso al plan presentado le falta por analizar los participantes y los recursos que se pondrán a disposición para el cumplimiento de la actividad, elementos estos que queda para ser valorados por la cadena. La presentación de actividades tiene el fin de concretar las estrategias planteadas, por lo que para su representación se consideró, producto (P), promoción (C), Distribución (D) y precio (PC).

Nº	Acción	Estrategia	Fecha	Responsable
1	Desarrollar capacitaciones, talleres referente a temas de Marketing, Comunicación y Atención al cliente con los agentes de vendedores de los establecimientos de TRD, para brindar un mejor servicio	C	Trimestral	Dirección de política comercial
2	Perfeccionar el control, y organización de la distribución de mercadería en las tiendas minoristas.	D	Mensual	Dirección de Logística
3	Promover estímulos de incentivos a los clientes, con productos de calidad	P	Permanente	Departamento de ventas
4	Realizar sistemáticamente análisis sobre las ventas por grupos de productos	P	Mensual	Departamento de Ventas
5	Asegurar las compras para garantizar la oferta de productos en fechas conmemorativas	P	Permanente	Dirección de compras
6	Realizar monitoreo sistemático de los competidores	P	Mensual	Dirección de política comercial
7	Realizar estudios constantes de sus clientes	P	Anual	Dirección de política comercial
8	Monitorear la caducidad de los		Semestral	Departamento

	productos para aplicar las rebajas establecidas.	PC		de Ventas
9	Controlar el uso adecuado del sistema de pedido automático	D	Semanal	Dirección de Logística
10	Proceder a la depuración de códigos inexistentes en el listado de productos	D	Semanal	Dirección de Logística
11	Diseñar una campaña de marketing interno	C	Mensual	Dirección de política comercial
12	Realizar promociones de ventas en fechas conmemorativas	C	Permanente	Dirección de política comercial
13	Participar en ferias comerciales y eventos	C	Permanente	Dirección de política comercial
14	Anuncios en las páginas amarillas de ETECSA	C	Anual	Dirección de política comercial

### **Controles**

La función de control en la actividad gerencial admite comparar si lo real se corresponde con el plan previsto y de existir desviaciones, da la posibilidad de corregirlas y establecer un plan de acciones capaz de atenuar el efecto de dicha desviación.

En la empresa se deben realizar controles sistemáticos, y la planificación se chequea según el sistema de control establecido por la cadena (por programas, por objetivos, mensual, anual, etc.). Es recomendable cualquiera que sea el procedimiento, este sea cumplido estrictamente, pues un acertado control de los objetivos y recursos que posee un negocio, minimiza el riesgo de fracaso en el mercado y asegura una adecuada posición competitiva.

## V. CONCLUSIONES

1. Se determinaron las estrategias para el MIX de Marketing, así como las acciones a realizar para el cumplimiento de las mismas a través de la propuesta de un plan operativo para las tiendas del territorio.
2. El sector del comercio minorista en Cuba ha mostrado en los últimos años constantes cambios, las Cadenas de Tiendas más importantes dentro de la competencia experimentan una tendencia creciente, por su parte TRD-Caribe se encuentra en una etapa muy significativa dado el aumento de sus ventas.
3. Las principales amenazas para la Cadena TRD-Caribe están relacionadas al liderazgo de Tiendas Panamericanas dentro del Sector, a la similitud de productos que ofrecen las tiendas de la competencia y a la conducta de compra de la población respecto algunos productos de electrónica y electrodomésticos.
4. Las nuevas relaciones gubernamentales que se están ampliando con China, Venezuela y Bolivia entre otros países y el proceso de apertura económica de la Isla, representan las oportunidades comerciales que la Cadena deberá aprovechar para fortalecer su posicionamiento en el mercado cubano actual.
5. Estar representada en todos los territorios de las provincias y municipios del país, trabajando para la consolidación del concepto de “tiendas del barrio” y ser líder en productos de confecciones y calzado constituyen las principales fortalezas de la Empresa.
6. Las debilidades más destacadas que la Empresa presenta son la falta de marcas propias que identifiquen a la misma, la restricción de la política de precios y la inestabilidad del personal.
7. El análisis de la correlación de los factores del entorno con los factores internos refleja el posicionamiento de TRD-Caribe en el cuadrante de oportunidades y fortalezas, por lo que deberá seguir una estrategia

ofensiva, de esta manera consolidará aún más su posición competitiva dentro del mercado.

## **VI. RECOMENDACIONES**

1. Se le recomienda a la Dirección de la Cadena TRD Caribe analizar el trabajo elaborado para su implementación.
2. Aplicar las Estrategias propuestas para la Cadena de Tiendas TRD-Caribe.
3. Aplicar las acciones determinadas para cada estrategia establecida.
4. Determinar el presupuesto para las acciones.

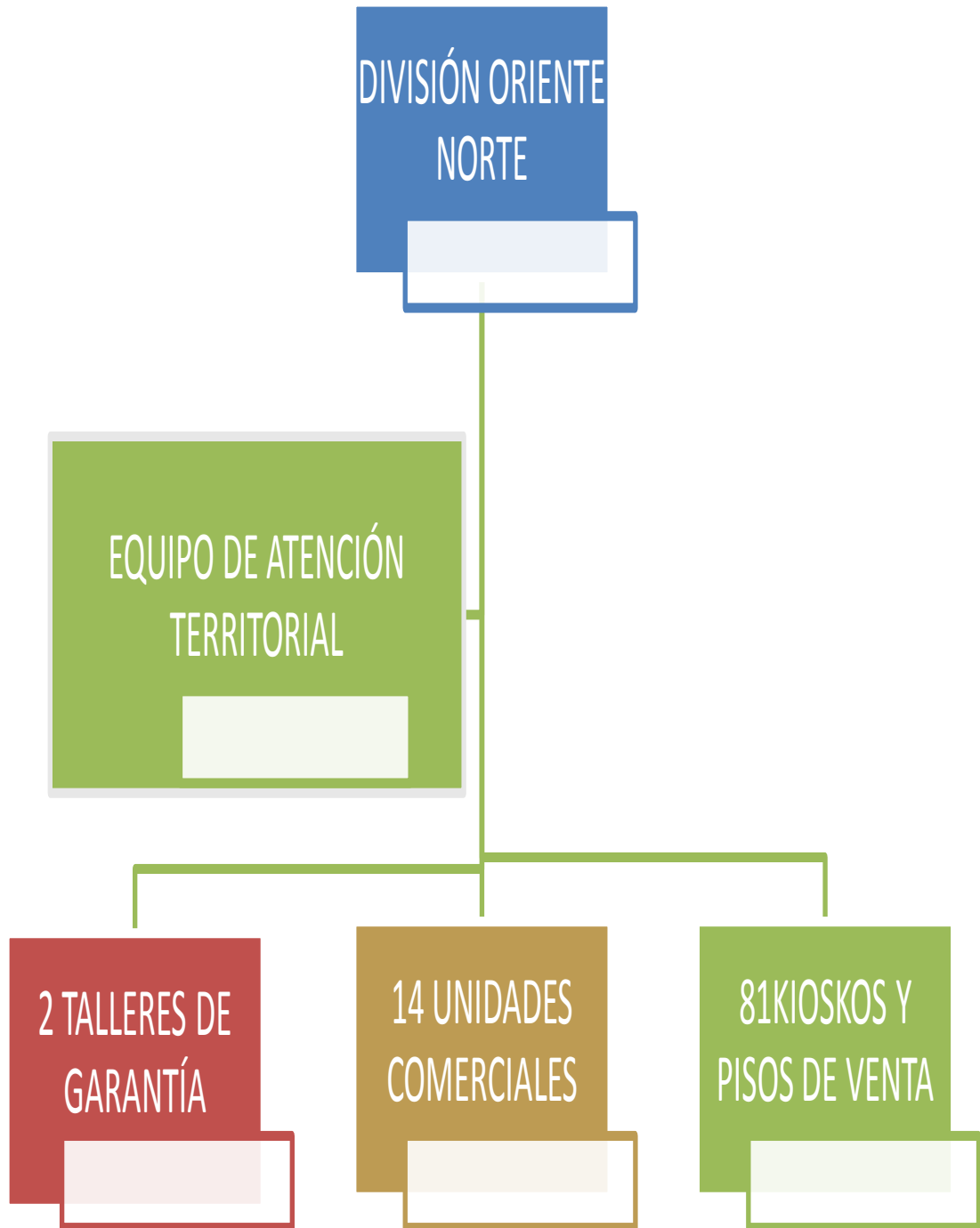
## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. American Marketing Association, Committee on Definitions. Marketing Definitions: A Glossary of Marketing terms, AMA, Chicago 1960.
1. AMA: Board. Approves New Marketing Definition. Marketing News. 19.5.1 de marzo 1985.
2. COHEN, W. A. El Plan de Marketing, Editorial Deusto, Bilbao, 1989.
3. Cruz Roche, Ignacio. Fundamentos de Marketing. Editorial Ariel. Barcelona.
4. EIGLIER, P y LANGEARD, E. Servucción. El Marketing de los Servicios. McGraw-Hill de Management.1989, pág. 54
5. El Departamento de Marketing en las Empresas de Servicios. Revista Fomento del Trabajo, octubre 1996, Madrid. pág. 6
6. HERNÁNDEZ FONSECA Elizabeth, Plan de Marketing de la Corporación CIMEX- Sucursal Granma. Trabajo de diploma. Universidad de Granma. Junio 2011. Pág. 11
7. KOTLER, P “Dirección de de Marketing .Edición del Milenio” Pearson Educación, S.A 10ma Edición. Madrid. 2002.
8. KOTLER, P., Cámara, D., Grande, I., Cruz, I.: Dirección de Marketing. Edición del Milenio, Editorial Pearson Educación S.A., 10ma. Edición. Madrid, 2000.
9. KOTLER, P.”Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control”1994
10. LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico. Editorial Mac. Grame Hill 1991.pág 23
11. MUÑIZ, R Marketing en el siglo XXI. [www.marketing-xxi.com](http://www.marketing-xxi.com), 2002

12. MUÑIZ, Rafael (2008). *Marketing en el siglo XXI* (2ª edición). Centro de Estudios Financieros, S.A. Madrid. pp. 424. ISBN 978-84-454-1403-3.
13. Peter Drucker. The Information Executives, Truty Need, Harvard Business Reviess.73. 1975.
14. PONCE, Caludi. Cómo hacer un Plan de Marketing en mi Empresa. [www.diferenciatuempresa.com](http://www.diferenciatuempresa.com). Consultado (25/04/2012)
15. Santesmases M, M. Marketing Conceptos, Estrategias. Editorial Pirámides SA. Madrid, Primera Reimpresión 1993.
16. SOLER, P La Investigación motivacional del Marketing y la publicidad. Madrid, Deusto, 1991
17. STANTON. “Mercadeo Político” [www.monografías.com](http://www.monografías.com) (Consultado 12/10/2011)
18. STEVE HARRELL, en una conferencia en la American Marketing Association´s Educator´s Meeting, Chicago, August 5, 1980.
19. Teodorre Levitt, Marketing y Sociedad, Artículo de Internet, [www.marketing.es/2001](http://www.marketing.es/2001).
20. VALDÉS, R. Conferencia Magistral. Revista GIGA No. 3. 1997.
21. VASALLO GONZÁLEZ C. Propuesta del plan de marketing para la línea de producción principal “Camisas de Hombre” de la Empresa de Confecciones “Antares”. Trabajo de Diploma. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de Granma. Bayamo 2001. Pág. 17

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1 (ORGANIGRAMA)



## ANEXO 2.

### (Productos que oferta la Cadena de Tiendas TRD-Caribe)

No	Familias de Productos	Básicos	Secundarios
1	Ajuares de casa		X
2	Alimentos varios	X	
3	Artículos de aseo y perfumería	X	
4	Artículos de oficina y escritorio		X
5	Artículos para lluvia y sol		X
6	Bebidas y Licores		X
7	Bisutería, Relojerías y Joyería		X
8	Canastilla y bebitos		X
9	Cigarros y Tabacos		X
10	Confecciones de hombre	X	
11	Confecciones de Mujer	X	
12	Confecciones de niña y jovencita	X	
13	Confecciones de niño y jovencito	X	
14	Electrodomésticos	X	
15	Farmacia	X	
16	Ferretería Ligera		X
17	Ferretería pesada		X
18	Juguetes y artículos para fiestas		X
19	Muebles y colchones	X	
20	Peletería	X	
21	Piezas y accesorios para autos		X
22	Productos químicos		X
23	Tejido y lencería		X
24	Artículos de todo por un precio	X	
25	Útiles del Hogar	X	
26	Útiles de recreación y deportivos		X

*Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la Cadena de Tiendas TRD- Caribe.*

### ANEXO 3

(Clasificarán en 3 categorías (A, B, C))

Categoría	Venta Promedio Diaria (CUC)	Área de Venta (Metros cuadrados)
A	Más de 5,200	Más de 400
B	Desde 2,901 hasta 5,200	Desde 201 hasta 400
C	Desde 700 hasta 2,900	Hasta 200

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la Cadena de Tiendas TRD- Caribe.

### ANEXO 4

(Cuota Mensual)

Cuota Mensual				
	Panamericana	TRD	Panamericana	TRD
Enero	47.17	34.33	53.62	28.91
Febrero	49.40	32.10	52.79	29.72
Marzo	47.20	32.72	52.41	30.23
Abril	45.35	32.98	52.00	30.66
Mayo	47.84	32.02	53.07	29.98
Junio	42.74	30.87	49.67	31.91
Julio	46.91	34.38	49.08	33.14
Agosto	47.79	34.06	48.42	33.35
Septiembre	45.03	32.42	49.28	34.04
Octubre	45.39	32.79	52.70	31.36
Noviembre	44.10	33.71	49.84	32.65
Diciembre	44.66	34.95	43.80	36.88
TOTAL	46.47	33.45	48.63	32.78

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la Cadena de Tiendas TRD- Caribe

## ANEXO 5

### (Principales proveedores nacionales y extranjeros)

Departamentos	Nacionales	Extranjeros
Ajuares de casa	Emanix, Alquitex, Hilatex,	Tabreco Trade, S.A.
Alimentos y Bebidas	Empresa Plásticos Habana Bucanero, Habana Club, Tropical Island	ACC Corporation, MAY'S, Company LTD, D'Leone S.A Silsa Dominoca, Miarla.
Artc. Higiene personal	Empresa de Cepillos y Artículos Plásticos (CEPIL)	Coral Import&Export S.A., Chandru INT. Export S.L
Confecciones	Artex, Puntex, Hilatex, Thaba	MAY'S Hong-Kong, Piscis International
Ferretería del hogar	Vital, COPEXTEL	Jiarong Trade EXP & Energoinport IMP. CO S.R.L, Chen Xiulian
Peletería	Thaba, Empresa de Cuero y Calzado Sancti Spíritus Habalear, Caribe	Panelectra S.A. , United Products. LTD.

*Fuente: Elaboración propia a partir de informe de Tiendas TRD-Caribe.*

## ANEXO 6

### (Prioridad de consumo por familia de productos)

Prioridad de consumo por familia de productos		
Familias de productos	Total de Clientes	% de compra
Peletería	374	15,7
Confecciones	343	14,3
Alimentos	187	8.4
Art. Perfumería e higiene	103	4.1
Electrónica y electrodomésticos	95	4.3
Ferretería	82	3.1
Útiles del hogar	46	2.5
Todo por un precio	46	2.8
Canastilla / Bebidos	34	1.6
Juguetes y art. para fiestas	32	1.4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la Cadena de Tiendas TRD- Caribe.

## ANEXO 7

### Ventas por grupos de productos

Ventas por grupos de productos		
Artic. de higiene personal y perfumería	44767.0	13.2
Alimentos	35662.7	10.5
Confecciones de mujer	28859.3	8.5
Electrónica electrodomésticos y acc.	27851.4	8.2
Bebidas y licores	27222.6	8.0
Calzado de mujer	26759.2	7.9
Calzado de hombre	24202.3	7.1
Confecciones de hombre	24202.2	7.1
Productos químicos del hogar	17184.1	5.1
Todo por un precio	9495.5	2.8
Útiles del hogar	9399.8	2.8

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados.

## ANEXO 8

### ENCUESTA

**Estimado cliente:** esta encuesta tiene el objetivo de conocer su opinión acerca de los productos que oferta la cadena de tiendas TRD- Caribe ya que es muy importante y resulta vital. ¿Podría usted ayudarnos respondiendo esta Encuesta **POR FAVOR?**

Teniendo en cuenta que: 5(muy satisfecho), 4(satisfecho), 3(algo satisfecho), 2(poco satisfecho), 1(insatisfecho), y dejando en blanco la casilla en caso de no encontrarse en la instalación la prestación de ese servicio, responda con sinceridad cada una de las preguntas.

#### **Datos personales**

14 – 22 años\_\_\_    23 – 35 años\_\_\_    36 – 45 años\_\_\_    46 – 60 años\_\_\_  
60 años\_\_\_    Sexo\_\_\_

1- ¿Con qué frecuencia usted adquiere productos de los ofertados por la cadena TRD- Caribe?

Frecuentemente\_\_\_ Poco Frecuente\_\_\_ Nunca\_\_\_

2- ¿Considera usted que existe una amplia variedad y profundidad en el surtido?

Excelente\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_ Pésima\_\_\_

3- ¿Considera usted que existe una adecuada relación precio-calidad

Sí\_\_\_ No\_\_\_

4- ¿De adquirir productos ofrecidos por la TRD qué tipo de productos adquiere con mayor frecuencia?

Peletería\_\_\_ Confecciones\_\_\_ Alimentos\_\_\_ Perfumería e  
Higiene\_\_\_ Electrodomésticos\_\_\_ Ferretería\_\_\_ útiles del Hogar\_\_\_  
Todo por un precio\_\_\_ Canastilla\_\_\_ Juguetería\_\_\_

- 5- ¿Cómo evalúa usted los establecimientos de venta según lo que se plantea a continuación, en la escala de 1 a 5?  
\_\_\_Cumplimiento del horario establecido \_\_\_Limpieza  
\_\_\_Confort \_\_\_Profesionalidad del personal
- 6- ¿Cómo evalúa usted la información al cliente según lo que se plantea a continuación, en la escala de 1 a 5?  
\_\_\_Bienvenida \_\_\_Información general de los productos \_\_\_Veracidad y eficacia \_\_\_Atención al cliente
- 7- ¿Cómo evalúa usted la instalación según lo que se plantea a continuación, en la escala de 1 a 5?  
\_\_\_Higiene \_\_\_Confort \_\_\_Señalización
- 8- ¿Cómo evalúa usted los productos así como la relación vendedor-Consumidor?\_\_\_\_\_
- 9- ¿Tiene alguna sugerencia que nos permita mejorar la calidad producto-servicio?  
\_\_\_\_\_

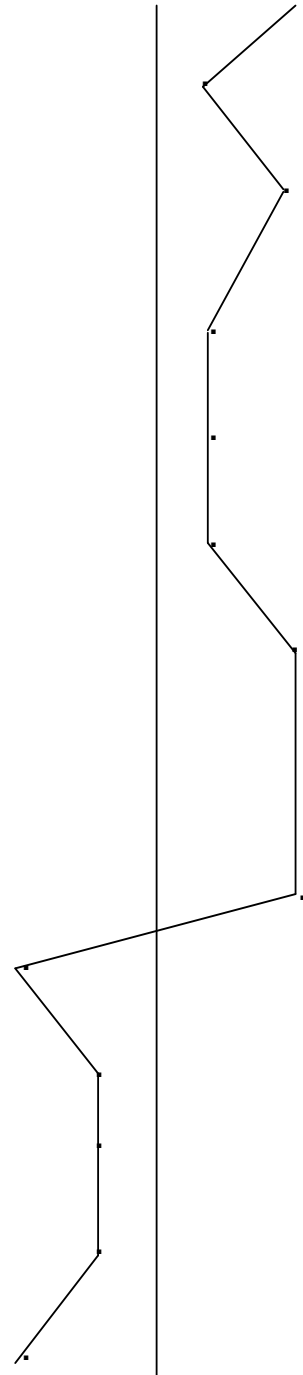
## ANEXO 8

### FACTORES CLAVES INTERNOS

1. Consolidación del concepto de “tienda del barrio”.
2. Estar representados en todos los municipios de la provincia.
3. Líderes de productos de confecciones y calzado.
4. Precios de venta bajos en algunos productos importados.
5. Funcionamiento de un sistema de Protección al Consumidor.
6. Política de Recursos Humanos que garantiza la selección, capacitación y ubicación de la fuerza de trabajo.
7. Directivos preparados y comprometidos.
8. Falta de profesionalidad de los vendedores.
9. Inestabilidad del personal.
10. La Cadena no posee marca propia.
11. Falta de política de regulación estatal contra el faltante.
12. Restricción de la política de precios.

### Perfil estratégico

MN N E P MP



## ANEXO 9

### FACTORES CLAVES EXTERNOS

1. Incremento del turismo y de las remesas.
2. Continuación del proceso de apertura económica (reanimación de la economía, aumento de la propensión al gasto y de los ingresos en divisas).
3. Preferencias no definidas de los clientes (falta de lealtad).
4. Baja probabilidad de entrada de nuevos competidores.
5. Relaciones gubernamentales que amplían el intercambio con Venezuela, Bolivia, Nicaragua (ALBA) y China.
6. Influencia en la conducta de compra de la población, respecto a algunos productos de electrónica y electrodomésticos a partir de la entrega de estos a la población.
7. Recrudescimiento de las medidas económicas tomadas por el Gobierno Norteamericano.
8. Aumento de las dificultades en las compras y la transportación de las mercancías.
9. Oferta de productos similares a los de la Cadena por parte de los principales competidores.

### Perfil estratégico

MN N E P MP

