



Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER

Marketing plan: An exploratory and documentary analysis on its application in small companies in Cuba. GRAFICENTER case

“Maikel Emilio Ramírez Cáceres”¹ “Mirna Lázara González Velázquez”^{2*}

“Nataly Matos Aguilera”³

Resumen

Esta investigación se desarrolló en la organización GRAFICENTER, pequeña empresa perteneciente al sector no estatal dedicada a la comercialización de productos y servicios relacionados con las artes gráficas en el municipio de Holguín. En el diagnóstico realizado, se encontró que existen dificultades que amenazan el adecuado desarrollo del negocio en cuanto a la gestión de comercialización, por lo que se determinó como objetivo desarrollar un plan de marketing que contribuya a mejorar su gestión. Como principales resultados de este trabajo, se elaboró un plan de marketing para dotar a la instalación de una importante herramienta para regir sus acciones comerciales y ayudar a eliminar el empirismo en su gestión de mercadotecnia, así como el análisis de varios procedimientos relacionados con los planes de marketing. Estos resultados se alcanzan con el uso de métodos de investigación teóricos y empíricos entre ellos; histórico-lógico, análisis y síntesis, entrevistas no estructuradas, revisión de documentos, observación directa y otros.

Abstract

This research was developed in the GRAFICENTER organization, a small company belonging to the non-state sector dedicated to the commercialization of products and services related to the graphic arts in the municipality of Holguín. In the diagnosis made, it was found that there are difficulties that threaten the proper development of the business in terms of marketing management, so it was determined as an objective to develop a marketing plan that contributes to improving its management. As the main results of this work, a marketing plan was developed to provide the facility with an important tool to govern its commercial actions and help eliminate empiricism in its marketing management, as well as the analysis of various procedures related to the plans. of marketing. These results are achieved with the use of theoretical and empirical research methods among them; historical-logical, analysis and synthesis, unstructured interviews, document review, direct observation, and others.

Palabras clave/Keywords

Gestión de marketing; plan de marketing; comercialización; marketing en las pymes/Marketing management; marketing plan; merchandising; small business marketing

*Dirección para correspondencia: mglez@uho.edu.cu

Artículo recibido el 10 - 01 - 2020 Artículo aceptado el 28 - 09 - 2020 Artículo publicado el 30 - 09 - 2020

Conflicto de intereses no declarado.

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

¹ Universidad de Holguín, Centro de estudios de Gestión Organizacional, Cuba, Máster, maikel.ramirez@uho.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0002-8256-2140>

² Universidad de Holguín, Centro de estudios de Gestión Organizacional, Cuba, Máster, mglez@uho.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0001-7159-7041>

³ Trabajadora del sector privado de Graficenter, Holguín, Cuba, Ingeniera Industrial, natalymatos@nauta.cu

1. Introducción

Con el desarrollo de nuevas tecnologías ha cambiado radicalmente la percepción del mundo. Los medios de comunicación, de compra y venta, las relaciones personales y laborales han evolucionado, y con ellos el mercado y el modelo de marketing, exigiendo comunicación y retroalimentación constante entre el consumidor y el productor.

Cuba es un país socialista que posteriormente a la crisis de los años 1990, lleva a cabo una serie de acciones que permitan la recuperación económica, es a partir de esta década que la utilización del marketing se impone en la gestión empresarial cubana; medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con capital extranjero y el desarrollo del trabajo por cuenta propia, han ido conformando una forma de gestión diferente a la que le antecedió por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el 7mo. Congreso del Partido en abril del año 2016, en el Lineamiento 1 se establece que, en el modelo de gestión económica la planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía, y continuará su transformación, garantizando los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el desarrollo económico y social a largo plazo, reconociendo las relaciones objetivas del mercado, que influyen sobre el mismo, y considerando sus características (Partido Comunista de Cuba, 2016).

En este mismo documento, en el Lineamiento 141, se establece como estrategia, ampliar el trabajo en el sector no estatal como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan (Partido Comunista de Cuba, 2016).

El marketing como filosofía es aplicable a cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Colocar al cliente en el centro de atención de todas las decisiones, intentar conocer y comprender cada vez mejor sus requerimientos y necesidades, qué piensan de los productos o servicios ofertados, qué otros productos o servicios añadidos valorarían más y estarían dispuestos a adquirir, e imbuir a todo el personal de la empresa de un espíritu y voluntad de servicio hacia los clientes es algo que se puede hacer tanto si la empresa tiene tres empleados, como si cuenta con trescientos o tres mil (Serra, 2003).

La pequeña y mediana empresa, conocida también por el acrónimo PYME, es una entidad con características distintivas y tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones. Las PYMES son agentes con lógica, cultura, intereses y un espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MiPyme que significa "micro, pequeña y mediana empresa", que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa (Díaz, 2013).

Guardiola & Guerrero (2002), plantean que es falso que la gestión de marketing quede fuera del alcance de las pequeñas y medianas empresas. El hecho de carecer de departamentos especializados en esta materia, no los excluye de poder usar, controlar y aprovechar todas las posibilidades del marketing para sacar el máximo partido de las empresas, por lo que la mayoría de las veces es el propio empresario quién determina el presupuesto, concentrándolo en acciones directas que pueda controlar y dosificar en función de sus recursos. Este criterio también es compartido por Contreras (2013); Maldonado & Erazo (2016); Núñez (2019) y Chamorro (2020).

GRAFICENTER, entidad donde se desarrolla la presente investigación, es una pequeña empresa dedicada a las artes gráficas, que pertenece al sector no estatal. En el territorio existen varias organizaciones de este tipo que compiten entre sí, influyendo en los resultados comerciales de la entidad.

A través de un análisis realizado en dicho centro se determinaron varios síntomas que están afectando directamente la gestión de marketing, entre los que se destacan: la gestión de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas; no se realizan análisis de cartera de productos/negocios; se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito, y la inexistencia de un sistema de información de marketing, que permita el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, así como del nivel de satisfacción de los mismos.

Estas problemáticas, no solo forman parte de la entidad objeto de estudio. En conversaciones realizadas con otros jefes de negocios similares en el territorio, se pudo constatar que existe tendencia a llevar a cabo el proceso de toma decisiones de manera empírica. De ahí, que las pequeñas y medianas empresas del sector no estatal, necesiten dotarse de herramientas que le permitan elaborar estrategias para lograr el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

El objetivo general de este trabajo fue desarrollar un plan de marketing en GRAFICENTER que contribuya a mejorar su gestión de marketing y con ello, un mejor posicionamiento en el mercado.

2. Materiales y Métodos

El marketing no excluye a ninguna formación económica de la realización de intercambios satisfactorios a través de la utilización de sus técnicas y a esto se refiere Martín (1988), cuando declara:

... tanto las economías de tipo capitalista, como las economías planificadas y las de tipo mixto comparten algunos problemas similares de marketing. Por ejemplo, cada una de ellas tiene problemas de distribución física; en cada una hay mecanismos para determinar las cantidades y los productos a fabricar; cada una ha de poner en conocimiento de los consumidores lo que hay disponible, y cada una ha de fijar un conjunto de precios.

En Cuba no se aplicaba el marketing, ni se estudiaba en sus universidades, pues se reconocía a este como una técnica de la economía de mercado exclusivamente, y esta se negaba en el socialismo. Es solo a la luz de la apertura de la economía nacional a nuevas formas de propiedad, al desarrollo del turismo y a la universalización del comercio exterior que se comienza a estudiar y que en algunos sectores de la economía se introduce total o parcialmente su empleo (Fernández & Rodríguez, 1998).

Actualmente en Cuba se reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía y esto se ve reflejado en la conceptualización del modelo económico, donde se plantea que el estado y el gobierno crean las condiciones para la participación competitiva, ventajosa y dinámica de los actores de la economía cubana en el mercado internacional, de forma directa o indirecta. La política económica estimula la competitividad, considerando las tendencias y dinámicas del mercado (Partido Comunista de Cuba, 2017).

En un ambiente tan cambiante como el actual no se deben dejar al azar las decisiones relacionadas con las acciones de marketing. Toda empresa debe poner en práctica mecanismos de planificación ya que esta es un instrumento para intervenir en el futuro. En el marketing, la planificación



juega un papel muy importante, considerándose la base de su desarrollo. Se debe planificar en función de la selección de alternativas comerciales y de la información que se recopila. De hecho, la planeación estratégica es el cerebro que viabiliza y ofrece una fundamentación más rigurosa para la selección de las mejores estrategias de mercadotecnia y que puedan ser correctas sus correspondientes tácticas para la adecuada elaboración del plan o programa de mercadotecnia y el de las demás áreas funcionales (Rivero, 2013).

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar, constituye un factor clave para minimizar riesgos y evitar el desperdicio de recursos y esfuerzos, en este sentido, el plan de marketing se torna imprescindible.

No existe un modelo válido para la elaboración de los planes de marketing, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama (Muñiz, 2017).

Para esta investigación se analizaron 10 procedimientos con el objetivo de encontrar la metodología adecuada para la confección del plan de marketing de acuerdo con las características de la entidad objeto de estudio. Los procedimientos analizados fueron los propuestos por Cohen (2001); Guardiola & Guerrero (2002); Serra (2003); Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill (2005); Stanton, Etzel & Walker (2007); Maubert & Garnica (2009); Fischer de la Vega & Espejo (2011); Kotler & Armstrong (2012); Monferrer (2013) y Muñiz (2017).

Del análisis realizado a los distintos modelos propuestos se puede concluir que, el 100 % de los autores coinciden que para la realización del plan de marketing se hace necesario realizar un análisis de la situación interna y externa de la entidad, así como la fijación de objetivos y el desarrollo de una estrategia de marketing. Igualmente, todos los autores le dan especial importancia al seguimiento y control de las acciones. Entre el 60 % y 70 % proponen un resumen ejecutivo, elaboraciones de planes de acción y un análisis del presupuesto.

Para esta investigación se asume el procedimiento establecido por Kotler & Armstrong (2012, p. 55); teniendo en cuenta que su propuesta es flexible, clara y objetiva en su contenido y alcance, lo que garantiza una adecuada comprensión de este, ya que la mayoría de estos negocios no cuentan con personal experto en materia de marketing. A continuación, se muestra la explicación de las etapas propuestas:

Etapas 1. Resumen ejecutivo

Presenta un resumen breve de las metas y las recomendaciones principales del plan para revisión de la gerencia, permitiendo que ésta encuentre con rapidez los puntos fundamentales del plan.

- Tareas para desarrollar: Realizar una síntesis del plan de marketing.
- Técnicas o herramientas empleadas: Revisión documental y trabajo de grupo.

Etapas 2. Situación actual del marketing

Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, incluye información acerca del mercado, el desempeño del producto, la competencia y la distribución.

- Tareas a desarrollar: Descripción del mercado y sus principales segmentos, revisar las necesidades de los clientes y los factores del entorno de marketing que influirían en las compras de los

mismos; revisión del producto que muestra el comportamiento de las ventas; revisión de la competencia, que identifica a los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado, y revisión de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos en los canales fundamentales de distribución.

- Técnicas o herramientas: Revisión documental, trabajo de grupo y herramientas informáticas.

Etapas 3. Análisis de amenazas y oportunidades

Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría; esto ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias. Aunque esta etapa se nombre análisis de las amenazas y oportunidades en la literatura consultada se puede evidenciar que además se realiza un estudio de los factores internos de la empresa: las debilidades y fortalezas. Materializados en una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades). Este análisis se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la organización, teniendo en cuenta los factores internos y externos que inciden en la misma.

- Tareas para desarrollar: Realizar un análisis de los factores internos y externos y definir la estrategia a seguir por la organización a partir de la valoración realizada.
- Técnicas o herramientas: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), Matriz de evaluación de factores internos (MEFI), Matriz DAFO, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

Etapas 4. Objetivos y puntos clave

Expresa los objetivos de marketing que la empresa busca lograr durante la vigencia del plan y estudia los puntos clave que influirían en su logro. Esencialmente es hacia dónde debe dirigirse la empresa. Se debe precisar lo referente a volumen de ventas, cuota de mercado y rendimiento de la inversión.

- Tareas para desarrollar: Establecimiento de objetivos comerciales y definición de los riesgos para alcanzar los objetivos.
- Técnicas o herramientas: Revisión documental, trabajo en grupo y generación de ideas.

Etapas 5. Estrategia de Marketing

Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. Esta sección también diseña estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y se explica la manera en que cada uno responde ante las amenazas, las oportunidades y los puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

- Tareas para desarrollar: Evaluar variables de diferenciación; determinar las estrategias generales y diseñar estrategias a partir de las variables de la mezcla del marketing (producto, precio, comunicación y distribución).
- Técnicas o herramientas: Tormenta de ideas, revisión documental, trabajo en grupo, evaluación de variables y entrevistas personales.

Etapas 6. Programas de acción

Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contestan las siguientes preguntas:

¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará?

- Tareas para desarrollar: Elaboración del plan de acción.
- Técnicas o herramientas: Trabajo en grupo y tormenta de ideas.

Etapa 7. Presupuesto

Detalla un presupuesto de apoyo al marketing, que básicamente es un estado de resultados proyectados. Muestra las ganancias y los costos esperados, de producción, distribución y marketing. Una vez aprobado por la alta gerencia, el presupuesto se convierte en la base para la compra de materiales, la programación de la producción, la planeación de personal y las operaciones de marketing

- Tareas para desarrollar: Presupuestar todas las actividades a desarrollar por cada estrategia implementada y aprobar el presupuesto.
- Técnicas o herramientas: Tormenta de ideas y trabajo en grupo.

Etapa 8. Control

Señala la forma en que se vigilará el progreso, permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación y detectar los productos que no estén alcanzando sus metas. Incluye la medición del rendimiento sobre la inversión de marketing.

- Tareas para desarrollar: Determinar cómo se evaluará el cumplimiento del plan de marketing por el dueño del negocio, y evaluar la efectividad de las acciones propuestas.
- Técnicas o herramientas: Lista de chequeo y programa de auditorías.

En la etapa de control, es necesario medir si se ha logrado el desempeño esperado a partir de las acciones desarrolladas, de no cumplirse las metas propuestas, será necesario elaborar nuevas estrategias y acciones que permitan el cumplimiento de estas.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon como técnicas en el proceso de recolección de datos las siguientes: entrevistas no estructuradas, encuestas (cuestionarios autoadministrados), la observación y el análisis de contenido. Para el procesamiento de la información se realizaron bases de datos en Excel y se utilizó el software *Statistics Program for Social Sciences (SPSS)* versión 20.0.

3. Resultados

GRAFICENTER, pequeña empresa donde se aplica el procedimiento es una organización que ofrece productos y servicios vinculados a las artes gráficas, está comprometida con la satisfacción de sus clientes teniendo como premisa la calidad, y el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, se enfoca siempre en la mejora continua de la organización para de este modo proporcionar solidez económica al negocio, generando progreso y bienestar a la comunidad.

Entre los principales productos que comercializa esta pequeña empresa, se encuentran: postales, calcomanías, pergaminos, afiches, cajitas y bolsitas de regalo, llaveros plastificados, material escolar y artículos de policloruro de vinilo (PVC); además, brinda servicios de impresión de documentos, fotocopias, diseño e impresión de invitaciones y tarjetas de presentación, encuadernado y plastificado.

Siguiendo la guía propuesta por Kotler & Armstrong (2012) se procede al desarrollo de cada etapa.

Resumen ejecutivo

El objetivo del diseño e implementación del plan de marketing para GRAFICENTER es lograr altos índices de comercialización y ventas, intentando alcanzar elevados niveles de satisfacción de los clientes,

enfaticando en la personalización de los productos. Se prevé su implementación para un año en el que se pretende potenciar las ventas integrando estrategias de marketing, promoción y distribución para asegurar su éxito.

Se pronostica un 8 % de incremento de las ventas con respecto al año 2018 en el cual se realizaron 108 932 CUP, para lograr un total de ingresos de 117 647 CUP. Para cumplir con este objetivo se enfatizará en la promoción y personalización de los productos y servicios, al mismo tiempo, se fortalecerá la imagen corporativa y la preparación del personal.

Situación actual del marketing

GRAFICENTER no es el único negocio que ofrece servicios de impresión y comercialización de productos para regalos en el municipio, cuenta con un equipo competente y comprometido con el desarrollo de la organización que responde rápidamente a las demandas de los clientes sin sacrificar la calidad de los pedidos, lo que eleva considerablemente la satisfacción de los consumidores.

En esta etapa se realizó un análisis del mercado, producto, competencia y distribución, obteniéndose los siguientes resultados:

- Descripción del mercado

Las ofertas de GRAFICENTER se dirigen a la población en general de la provincia de Holguín, independientemente del sexo, la edad y la cultura. Se incluyen las empresas del territorio y organizaciones sin fines de lucro como universidades e iglesias. De esta manera y en consecuencia con lo anterior, se puede decir que GRAFICENTER tiene segmentado su mercado en dos grandes grupos: el sector empresarial (personas jurídicas) y la población en general de la provincia de Holguín (personas naturales).

Teniendo en cuenta la gran variedad de productos y servicios ofertados por la entidad se realizó una segmentación del mercado por tipos de productos y servicios, adquiridos de manera reiterada por los distintos segmentos definidos con el objetivo de analizar cómo se comportan las preferencias del sector empresarial ya que es un segmento de interés para la entidad. En la tabla 1 se puede observar esta segmentación por tipos de producto.

Tabla 1.
Segmentación del mercado por tipos de productos

Tipos de productos	Segmentación del mercado
Postales	personas naturales entre 15 y 40 años
Afiches	personas naturales entre 15 y 30 años
Calcomanías	personas naturales y jurídicas entre 10 y 40 años
Llaveros	personas naturales y jurídicas entre 10 y 40 años
Pergaminos	personas naturales y jurídicas entre 15 y 40 años
Bolsas y cajitas de regalo	personas naturales y jurídicas entre 15 y 40 años
Ficheros	personas naturales entre 5 y 12 años
Marcadores	personas naturales entre 5 y 12 años
Prontuarios	personas naturales entre 5 y 12 años
Forros	personas naturales entre 5 y 18 años
Identificadores	personas naturales entre 5 y 18 años
Libretas	personas naturales entre 5 y 25 años

Fuente: Elaboración propia.

También se realizó un análisis por tipos de servicios en el que se tuvo en cuenta el segmento de mercado al que responde cada uno de los servicios, como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2.

Segmentación del mercado por tipos de servicios

Tipos de servicios	Segmentación del mercado
Impresión de documentos	personas naturales y jurídicas
Fotos de carnet, visa y pasaporte	personas naturales y jurídicas
Personalización	personas naturales y jurídicas
Fotocopias	personas naturales entre 12 y 50 años
Impresión de fotografías	personas naturales entre 12 y 50 años
Diseño e impresión de tarjetas	personas naturales entre 30 y 50 años
Plastificado	personas naturales y jurídicas entre 15 y 50 años
Encuadernado	personas naturales y jurídicas entre 15 y 50 años

Fuente: Elaboración propia.

El análisis realizado permitió identificar que, de los productos comercializados, el sector empresarial solo adquiere un 33 %, lo cual está determinado por la especialización de algunos de estos productos, los cuales están dirigidos a niños y adolescentes en edad escolar. En cuanto a los servicios la demanda de las empresas es mayor, al recibir el 63 % del total de los servicios ofertados.

- Revisión del producto

La organización cuenta con una amplia cartera de productos y servicios de gran demanda por la población del territorio. Los productos al tener gran variedad de diseños, con estilos diferentes para todo tipo de gustos tienen gran aceptación en el mercado. De estos el mayor porcentaje de ganancias en la venta lo aportan las personas naturales con un 85,4 %, no siendo así en los servicios, donde el sector empresarial es el de mayor incidencia con un 63,6 %. El análisis expuesto puede evidenciarse en la figura 1.

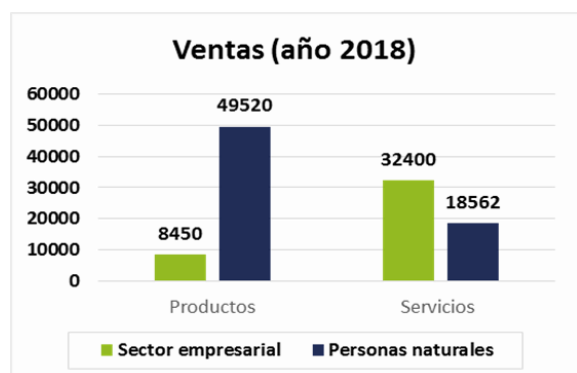


Figura 1. Análisis de las ventas de GRAFICENTER en el 2018.

Fuente: Elaboración propia.

- Revisión de la competencia

En el territorio existen organizaciones pertenecientes al sector no estatal que representan una competencia para el negocio, las principales son: La Lucecita, Detalle, Trasluz y Vilagraf. Es preciso señalar que estas dos últimas son empresas enfocadas mayormente a la prestación de servicios al sector empresarial, por lo cual se tomó como referencia en la

presente investigación a La Lucecita y Detalle, a partir de que son negocios con similares características a los de la entidad objeto de estudio.

El análisis de la competencia se realizó a través de un muestreo no probabilístico del tipo juicio a criterio del investigador, durante un mes, para este se tomó una muestra de 120 visitantes de diferentes sexos y edades que tuvieran intenciones de compra y que además visitaran los 3 establecimientos. Las entrevistas realizadas permitieron identificar como los atributos más significativos, la calidad de los productos y servicios, profesionalidad y amabilidad del personal, variedad, accesibilidad al local, imagen del negocio, precios y personalización.

Los atributos identificados, fueron evaluados en categorías del 1 al 4 en orden ascendente, siendo el 1 mal, 2 regular, 3 bien y el 4 excelente. Para determinar el criterio predominante, se empleó como función permitieron identificar que GRAFICENTER logra un mejor desempeño superior en casi todos los atributos, a pesar de que el nivel de accesibilidad al local comparado con la competencia resulta ser más bajo. Los resultados del procesamiento de los datos obtenidos se muestran en la tabla 3.

Tabla3.

Análisis de la competencia

Atributos	GRAFICENTER	La Lucecita	Detalle
Calidad de los productos y servicios	3	3	3
Profesionalidad y amabilidad del personal	4	3	2
Variedad	4	2	3
Accesibilidad al local	3	4	4
Imagen del negocio	4	3	4
Precios	3	2	2
Personalización de los productos	4	2	2
Total	25	19	20

Fuente: Elaboración propia.

- Revisión de la distribución

La distribución se realiza de forma directa entre productor y consumidor en el punto de venta.

Análisis de las amenazas y oportunidades

Para la realización del diagnóstico, el grupo de trabajo identificó los elementos siguientes:

Fortalezas:

1. Gran variedad de diseños.
2. Personal competente.
3. Ubicación geográfica.
4. Productos fáciles de transportar.
5. Promoción de los productos y servicios en las redes sociales.

Debilidades:

1. Escaso presupuesto para grandes inversiones.
2. Insuficiente disponibilidad del personal para la ejecución de grandes pedidos.
3. Falta de impresoras para enfrentar grandes demandas.
4. Rotura de los medios de trabajo.
5. Obsolescencia de los equipos de trabajo.

Oportunidades:

1. Posibilidad de comercialización a otras provincias.
2. Cambios en las “modas” que propician el desarrollo de nuevos productos.
3. El auge de internet y del comercio electrónico.
4. Cambios en la tecnología que propicien la creación de productos distintos de la competencia.
5. Creación de más puntos de venta.

Amenazas:

1. Agudización de la crisis económica en el país.
2. Existencia de otros competidores con posibilidad de producir los mismos productos.
3. Aumento del precio de la materia prima.
4. No existencia de un proveedor regular de la materia prima.
5. Limitados canales para promocionar a gran escala los negocios del sector no estatal (programas de radio y televisión).

Al realizar el análisis de los factores internos y externos que más impactan en el negocio se pudo comprobar que existe un leve predominio de las oportunidades y las fortalezas ya que como puede observarse los valores se encuentran próximos al valor mínimo aceptable. Entre las oportunidades más significativas se encuentran, la posibilidad de comercialización en otras provincias cercanas como Granma, Santiago de Cuba y Las Tunas, cambios en las “modas” que propician el desarrollo de nuevos productos y la creación de más puntos de venta en el territorio. Desde el punto de vista interno se destacan fortalezas como la gran variedad de diseños, la ubicación cercana a la ciudad y el capital humano con el que cuenta el negocio. Por estas razones se determinó que el sistema está en posición ventajosa.

Al realizar el análisis de la matriz DAFO, a partir de la evaluación de los elementos seleccionados por el grupo de trabajo, se determinó que la estrategia a seguir por GRAFICENTER es ofensiva, donde se utilizarán las fortalezas del presente relacionados con la gran variedad de diseños, la competencia de su personal, entre otras, con el objetivo de aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno. En la tabla 4 se puede observar la matriz de impacto cruzado generada a partir del análisis realizado.

Tabla 4.

Matriz de impacto cruzado generada por el análisis de la DAFO

FACTORES	FACTORES EXTERNOS													
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS							
		O-1	O-2	O-3	O-4	O-5	A-1	A-2	A-3	A-4	A-5			
FORTALEZAS		55					46							
	F-1		2	1	3	1	3		1	3	2	4	4	
	F-2		1	3	1	3	1		1	1	1	1	1	
	F-3		1	2	1	1	1		1	3	1	1	1	
	F-4		4	1	3	2	3		3	4	2	2	2	
	F-5		1	4	4	4	4		2	1	1	1	2	
DEBILIDADES	D-1	49	2	2	1	4	4	45	4	3	4	2	1	
	D-2		1	2	1	2	2		1	2	1	1	1	
	D-3		1	2	1	2	1		1	2	1	1	1	
	D-4		2	4	1	1	1		4	2	1	1	1	
	D-5		3	4	1	3	1		4	3	1	1	1	

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos y puntos clave

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado se definieron los objetivos estratégicos siguientes:

- Posicionarse en el mercado por la calidad de los productos y su personalización.

Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER

Ramírez Cáceres, González Velázquez, Matos Aguilera

- Elevar las ventas en más de un 8 % respecto al año anterior.
- Lograr que el nivel de satisfacción de los clientes supere el 80 %.

Para lograr estos objetivos, la organización se enfrenta a una serie de dificultades, entre las que se puede mencionar la crisis económica, la disminución del poder adquisitivo de la población y el encarecimiento de la materia prima, lo que incide directamente en el desarrollo y el precio de los productos.

Estrategias de marketing

Una vez determinados los objetivos, se determinaron las estrategias a seguir para lograr el cumplimiento de las aspiraciones trazadas.

Estrategias generales

Estrategias de posicionamiento: La estrategia que seguirá el negocio será una estrategia basada en la personalización de la oferta. Se posicionará como empresa capaz de atender a las necesidades de cada cliente en particular, adaptándose a cada uno y esforzándose en realizar la mejor oferta posible, así mismo se ampliará la variedad de los diseños buscando incorporar nuevos segmentos de la población.

Estrategia de un nuevo producto: Realizar figuras de PVC, material derivado del plástico, altamente duradero y muy resistente a la corrosión, para el adorno de salas, cuartos y oficinas que puedan adaptarse a las expectativas de cada cliente en particular y que sean totalmente personalizables, en diseño, tamaño y forma, dirigidas fundamentalmente a la población de Holguín en edades de 15 a 40 años.

Estrategia de diferenciación: Diferenciación por calidad del producto, a partir de una propuesta de mejora de la calidad de uno de los productos ya comercializado utilizando el material PVC para hacer llaveros más resistentes. Se escoge este producto en particular por la demanda existente en el mercado, teniendo en cuenta su influencia en las ventas del año 2018, siendo el segundo producto más comercializado en el segmento de las personas naturales con un 23,73 % y el primero en el sector empresarial con un 55,38 % de participación en las ventas.

Estrategia de desarrollo del mercado: Realizar visitas a clientes potenciales para conocer las necesidades y expectativas de las empresas en particular y de organizaciones como escuelas, universidades e iglesias y diseñar productos que resulten atractivos para estos segmentos.

Estrategia de desarrollo del personal: Establecer un sistema de estimulación para elevar la satisfacción de los trabajadores y realizar un plan de superación teniendo en cuenta las funciones que realiza cada trabajador.

Estrategia de fidelización: Establecer ofertas especiales por distintos niveles de compra premiando a clientes habituales con un artículo como valor agregado.

Estrategias según la mezcla del marketing

- Estrategias de productos
 - Hacer ofertas variadas dirigidas a cada segmento y ofrecer propuestas a los nuevos clientes que percibirán este esfuerzo como una atención especial hacia ellos, lo que puede ser un elemento competitivo muy importante.
 - Lanzamiento de nuevos productos, realizar nuevos diseños ya que las tendencias y gustos son muy cambiantes en los tiempos actuales.
- Estrategias de precio
 - Efectuar precios especiales a los clientes que repitan sus compras de manera sistemática y se harán descuentos a los clientes que hagan pedidos de gran volumen, esto se realizará tanto a clientes actuales como a los nuevos.
 - Realizar ofertas especiales y rebajas en días específicos planificados por la organización.



- Realizar precios de paquetes.
- Estrategia de promoción
 - Actualizar continuamente el perfil del negocio en Facebook para la promoción de los productos y servicios, así como las ofertas especiales realizadas.
 - Fomentar la participación en ferias y eventos de intercambio comercial como las desarrolladas en Expo Holguín y grupos de adolescentes y jóvenes que realizan eventos temáticos dentro y fuera del territorio.
 - Realizar campañas de promoción de ventas en fechas especiales.
 - Imprimir sueltos, folletos y plegables promocionales para empresas y personas naturales, mediante los cuales intentará transmitir que es una empresa capaz de ofrecer productos y servicios de calidad adaptándose a cada cliente en particular.
 - Desarrollar una página web que transmita modernidad y profesionalidad.
- Estrategias de distribución

Teniendo en cuenta la facilidad de transportación de la mayoría de los productos se propuso:

- Ampliar los canales de distribución a otros municipios y provincias.
- Realizar alianzas estratégicas con otros puntos de venta del territorio para la comercialización de sus productos.

Plan de acción

Para cada una de las estrategias seleccionadas, se elaboró un plan de acción que permita el cumplimiento de los objetivos trazados, en el mismo se determinaron un total de 26 acciones y se determinaron los responsables, las fechas de cumplimiento y los momentos en los que se realizarán las acciones de control, para poder evaluar la eficacia de estas.

Dentro de las acciones propuestas se destacan:

- Actualizar los diseños de postales, llaveros, calcomanías, afiches y pergaminos.
- Realizar pruebas de mercado del nuevo producto y estudiar su aceptación por los clientes para su posterior comercialización.
- Diseñar productos específicos para el sector empresarial.
- Visitar empresas y universidades del territorio para promocionar los servicios y productos.
- Establecer un nuevo sistema de remuneración de los trabajadores.
- Establecer descuentos y bonificaciones para las fechas especiales como el 14 de febrero, día de las madres, día de los padres y otras fechas significativas.
- Realizar rebajas para clientes habituales.
- Diseñar e imprimir sueltos, folletos, plegables y gigantografías promocionales.
- Emplear medios como el teléfono, correo, Internet, para comunicar directamente las nuevas ofertas a los clientes.
- Contratar el servicio que brinda ETECSA para la creación de páginas web promocionales.
- Diseñar una encuesta para evaluar la satisfacción del cliente (tanto para personas naturales como para personas jurídicas).

Presupuesto

En esta etapa se analizaron los gastos asociados a las acciones previstas, con el objetivo de determinar el presupuesto necesario para llevarlas a cabo. En la tabla 5 se presenta el desglose de este presupuesto.

Tabla 5.
Presupuesto aprobado para el desarrollo del plan de acción

Acciones	Presupuesto (CUP)
Impresión de gigantografías, sueltos, plegables y otros	3000.00
Creación de una página web promocional	1200.00
Arrendamiento del espacio publicitario en las páginas amarillas de ETECSA	750.00
Compra de materias primas y materiales	10000.00
Mantener y desarrollar continuamente el perfil de negocio en facebook	2400.00
Mano de obra	9360.00
Otros gastos	5000.00
Total	31710.00

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinado este presupuesto, para lograr el financiamiento de este, se determinó que, el 6 % de los ingresos previstos se empleará en el cumplimiento de las acciones de promoción y para financiar el resto de las acciones se solicitará un crédito al banco, el cual se irá amortizando con las utilidades que se alcancen en la organización.

Para lograr mayor objetividad en los análisis que se realizan para el lanzamiento del nuevo producto se calculó el punto de equilibrio. Se estima una venta de 500 unidades por año, para un ingreso de 25 000 pesos cubanos por concepto de venta, con un costo variable de 30 pesos cubanos/unidad, un precio de 50 pesos de venta/unidad y un costo fijo de 2 250 pesos cubanos. A partir de los cálculos antes mencionados, se procedió a calcular el punto de equilibrio, determinándose que este producto será redituable cuando el volumen de ventas rebase las 113 unidades, la ecuación (1) fue la utilizada para realizar el cálculo del punto de equilibrio.

$$PE = \frac{CF}{PV - CV} = \frac{2250}{50 - 30} = 112.5 \quad (1)$$

Control

Se analizarán diariamente las ventas y la aceptación del nuevo producto. Se realizarán reuniones sistemáticas con todo el personal para conocer el avance del plan, además se podrán incluir nuevas propuestas que surjan del debate.

Se realizarán encuestas trimestralmente para evaluar la satisfacción del cliente con la calidad del servicio y de los productos ofertados tanto para la población en general como para el sector empresarial, lo que permitirá reaccionar con gran rapidez para corregir cualquier problema que surja.

3. Discusión

La investigación bibliográfica realizada permitió conocer aspectos importantes sobre el marketing a nivel internacional y como se está logrando su inserción en Cuba a partir de la conceptualización del modelo

económico y social cubano, así como las peculiaridades que tiene su aplicación en las pequeñas y medianas empresas.

En la literatura consultada se encontraron diversos procedimientos para la elaboración de planes de marketing, adoptándose para esta investigación el propuesto por Kotler & Armstrong (2012), por ser uno de los que más se adaptan a las condiciones del negocio y por tener en cuenta aspectos que son trascendentales a la hora de una correcta planificación de mercadotecnia.

La creciente importancia del marketing a nivel mundial ha incrementado el valor de una planeación de marketing eficaz. En Cuba, a pesar de ser una materia insipiente todavía para muchas empresas se ha demostrado que su aplicación constituye un elemento fundamental para lograr niveles de competitividad, posicionamiento en el mercado y comprometimiento de los clientes.

La utilización del plan de marketing es esencial para el desarrollo de la organización al formular una visión clara del objetivo final e informar la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa, derivando en un plan de acción que permita cumplir las metas planteadas.

El diseño de este plan de marketing en la empresa de GRAFICENTER, constituye un primer acercamiento al perfeccionamiento de la gestión comercial de esta pequeña empresa y su perfeccionamiento posterior permitirá el crecimiento de esta.

Publicacions Campus del Riu Sec. Edifii Rectorat i Serveis Ed. Primera edició ed.).

Muñiz, G. R. (2017). El Marketing del Siglo XXI. *Colección digital sobre temas de Marketing*, 1, 337.

Núñez, B. (2019). Importancia de las nuevas tendencias de marketing en las PYMES. *Revista de Investigación Sigma*, 06(2), 62-68.

Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, actualizados para el periodo 2016 - 2021 en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana.

Partido Comunista de Cuba. (2017). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista*. La Habana.

Rivero, M. A. (2013). *Plan de Marketing para el Hotel Playa Cayo Santa María* (Doctoral dissertation, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).

Serra, A. (2003). *Marketing Turístico*. Madrid: Pirámide.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill Companies.

Referencias bibliográficas

Chamorro, B. D., & Chuga, J. J. (2020). *Análisis de la planificación estratégica dentro de las PYMES*. (Trabajo de grado previo a la obtención del título de ingeniería comercial). Universidad Técnica del Norte, Ecuador.

Cohen, W. (2001). *El Plan de Marketing*: Ediciones Deusto.

Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica *The concept of strategy as a basis for strategic planning*. *Pensamiento & Gestión*, 35(8), 152-181.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (2005). *El Turismo Teoría y Práctica*. Madrid: Síntesis, S.A.

Díaz, P. A. (2013). *Procedimiento de plan de marketing para emprendedores del sector no estatal*. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín.

Fernández, G. A., & Rodríguez, B. L. F. (1998). El marketing y su vigencia en el socialismo. *Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED)*. ISPJAE. La Habana, Cuba.

Fischer de la Vega, L. E., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: McGrawHill Educación.

Guardiola, V., & Guerrero, C. (2002). *Marketing para PYMES I: Plan de Marketing*. Ed. Programa de Nuevas tecnologías de la Información y de la Comunicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte ed.).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando*, 3(8), 335-344.

Martín, D. M. (1988). *Métodos Analíticos en Marketing. Teoría y Aplicaciones*. Madrid: Editorial Tormes. *ob. cit.*, 65.

Maubert, C. G., & Garnica, C. H. (2009). *Fundamentos de MARKETING*. Ed. primera edición ed. México: Pearson Educación.

Monferrer, T. D. (2013). *Fundamentos de marketing*. (Centrals, Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i

Plan de marketing: Un análisis exploratorio y documental sobre su aplicación en pequeñas empresas de Cuba. Caso GRAFICENTER

Ramírez Cáceres, González Velázquez, Matos Aguilera

