



**Facultad de Ciencias Económicas Y Empresariales. Departamento
de Estudios Económicos.**

*Propuesta de un Procedimiento Metodológico para la gestión comercial
de la Tienda Ocasión Pastoríta.*

Tesis en opción al título de Licenciado en Economía.

Autor: José Alejandro Hernández Echeverría

Tutor: Msc. Yureidys García Leonard.

Cienfuegos, Año del 50 aniversario de la Revolución.

AGRADECIMIENTOS

En este mundo vivimos gracias al esfuerzo y sacrificio de muchas personas, muchas veces no nos detenemos a pensar en ello. Dando ejemplo de ser agradecidos, podemos ayudar a mejorar la expresión de las personas a nuestro alrededor.

A mi tutora, MCs. Yureidys, que en todo momento me apoyo para llevar adelante esta investigación.

A mis compañeros que de una forma u otra me ayudaron a la confección del mismo.

A los profesores que durante estos seis años de estudio trataron de dar lo mejor para mi formación como profesional.

A todos muchas gracias.

DEDICATORIA

En la vida para el logro de determinado propósito se requiere de gran esfuerzo y sacrificio, pues el destino se va forjando a lo largo del camino.

Dedico este trabajo:

A mis padres y mis hermanos quienes se han esforzado notablemente para hacer de mí un profesional.

A mi esposa que con su amor y dedicación me ha ayudado a realizar esta investigación.

A mi familia que todo momento estuvo presente para la realización y culminación de mis estudios.

SINTESIS.

El presente trabajo titulado ***Propuesta de un Procedimiento Metodológico para la para la gestión comercial de la Tienda Ocasión Pastorita***”, tiene como objetivo general Diseñar el plan estratégico de desarrollo de la Empresa Ocasión Pastorita. El trabajo se realizó en la Tienda Ocasión de Pastorita. Para el cumplimiento de su objetivo se utilizaron un conjunto de técnicas como se encuentra las entrevistas, trabajo de grupo, tormenta de ideas. Como resultado se obtiene un procedimiento metodológico para la gestión comercial a partir de lo que esta enmarcado en el decreto ley 281, este procedimiento puede ser generalizado en el resto de las tiendas que pertenecen a la sucursal CIMEX además de obtener una serie de información que sirve de base para la conformación del documento del plan estratégico y el plan de negocio de la empresa. Acompañan al trabajo un conjunto de anexos que sirven de fundamento a los análisis y decisiones tomadas, al final se llegan a conclusiones y recomendaciones útiles para la gerencia encargada de su puesta en práctica. Como principal limitante del trabajo se encuentra que no se pudo validar completo la propuesta del procedimiento metodológico, por cuestiones de tiempo, quedando recomendado para próximas investigaciones.

Palabras clave: Procedimiento Metodológico, Gestión Comercial, Estratégico, Desarrollo

Summary.

The present work titled ***Proposal of a Methodological Procedure for her for the commercial administration of the Store Occasion Pastorita***", he/she has as general objective to Design the strategic plan of development of the Company Occasion Shepherdess. The work was carried out in the Store Occasion of Shepherdess. For the execution of their objective they were used a group of technical as he/she is the interviews, group work, storm of ideas. As a result a methodological procedure is obtained for the commercial administration starting from that that this framed in the ordinance law 281, this procedure can be generalized in the rest of the stores that you/they belong to the branch CIMEX besides obtaining a series of information that serves as base for the conformation of the document of the strategic plan and the plan of business of the company. They accompany to the work a group of annexes that you/they serve from foundation to the analyses and taken decisions, at the end they are arrived to conclusions and useful recommendations for the management in charge of their setting in practice. As main obstacle of the work it is found that you could not validate complete the proposal of the methodological procedure, for questions of time, being recommended for next investigations.

Keywords: methodological procedure, commercial management, Strategic, Development

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	1
---------------------------	---

Capitulo 1: El marketing como filosofía empresarial.

1.1. Definición del Marketing.....	4
1.2. Enfoques del Marketing	8
1.2.1. Tipos de estrategias empresariales	10
1.2.2. Estrategias Competitivas	12
1.3. El Marketing en las Empresa Estatal Cubana	13
1.3.1. Sistema de la Mercadotecnia en el decreto 281 del 2007	15

Capitulo 2. Diagnóstico de la Tienda Ocasión Pastorita

2.1. Caracterización de la Sucursal Cienfuegos.....	22
2.1.1 Caracterización de la Tienda "Ocasión Pastorita.....	25
2.2. Cartera de Producto de la Tienda Ocasión Pastorita	25
2.3. Análisis de la Rentabilidad Para el periodo 2005-2008	29

Capitulo 3. Propuesta de un procedimiento para la gestión del sistema de mercadotecnia en la tienda Ocasión Pastorita a partir del decreto 281 del 2007

3.1. Procedimiento para la gestión comercial de la empresa.....	34
3.2. Descripción de los pasos a seguir para la gestión comercial.....	35
3.3. Presentación de la Propuesta de Plantilla para la Elaboración de los Planes Estratégicos y de negocios.....	41

CONCLUSIONES	46
---------------------------	----

RECOMENDACIONES	47
------------------------------	----

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
---	----

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN.

El mundo de hoy se caracteriza por una gran dinámica y alta competitividad en un entorno turbulento y acelerado desarrollo. Nuestro país, no está exento de la situación descrita; en este contexto nuestras empresas requieren adaptarse y adelantarse a este entorno en término de establecer las estrategias que les permitan sobrevivir y aún más desarrollarse, es decir, se encuentran ante la necesidad de un cambio.

Lo anterior implica acciones y resultados en la forma de pensar y hacer las cosas. Para ello es necesario que el empresario conozca suficientemente dónde están sus problemas, las causas que lo provocan e implementar una estrategia de desarrollo.

El Perfeccionamiento Empresarial proporciona la política y las orientaciones para que las organizaciones empresariales puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

De la calidad con que la Empresa diagnostique sus subsistemas y de la aplicación consecuente de los cambios que se introduzcan en estos, aparejado a una alta gestión en cuanto al desempeño de los recursos humanos, dependerán los resultados que la mismas.

El nuevo modelo de gestión empresarial impone un reto a la empresa los cambio en la filosofía del pensamiento son audaces, elevar la productividad y eficiencia empresarial eliminando las perdidas son premisas hoy para el desarrollo económico del país.

Múltiples cambios esta sufriendo la economía mundial que repercuten en la nacional es imperativo de cada empresa desarrollar las capacidades adaptativas que de forma estratégica permita sortear las coyunturas.

En este sentido el nuevo modelo de dirección y gestión de la empresa es Audaz, siendo el sistema de mercadotecnia uno de los de mayor peso en logro del desarrollo estratégico empresarial en cuanto a la comercialización de los productos o servicios.

El caso particular de la tienda Ocasión Pastorita se le hace imperativo pensar estratégicamente por las características de su comercialización, cuyos productos han alcanzado la etapa de declive y su propia concepción es la obtención de pérdidas.

A partir de esta situación se define el siguiente *PROBLEMA CIENTÍFICO*:

¿Cómo desarrollar un plan estratégico ante la tendencia a la Ineficiencia de la Tienda Ocasión Pastorita?

De ahí que se establezca la siguiente *HIPÓTESIS*

El Diseño de un plan estratégico amparado en la resolución 281/07 permitirá a la tienda Ocasión Pastorita elevar sus niveles de eficiencia y cambiar su posicionamiento en el mercado.

De la definición del problema científico se deriva la finalidad de la investigación por tanto el *OBJETIVO GENERAL* de la investigación se define como:

Diseñar el plan estratégico de desarrollo de la Empresa Ocasión Pastorita

Los *OBJETIVOS ESPECÍFICOS* de la investigación, son los siguientes:

- Analizar las principales vertientes del pensamiento internacional y las regulaciones dispuestas en el país para la realización de las actividades de mercadotecnia.
- Caracterizar la Empresa Ocasión Pastorita.
- Diseñar el Plan estratégico de Desarrollo.

La tesis está constituida por resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones generales y recomendaciones, así como la relación de la bibliografía consultada y anexos.

DESARROLLO.

Capítulo 1: El Marketing como filosofía Empresarial

1.1. Definición del Marketing

El lenguaje empresarial en el siglo XX se nutrió de una serie de términos provenientes en su mayoría de la cultura anglosajona y japonesa. Sin dudas uno de los más conocidos y utilizados es el de marketing, el cual lo traducimos como mercadotecnia, pero se utiliza la palabra inglesa comúnmente.

Este término a lo largo de la segunda mitad del siglo XX e inicios del XXI ha sido interpretado de disímiles maneras hasta llegar a ser parte imprescindible de la cultura empresarial contemporánea. Lo que hoy se conoce como una filosofía de trabajo, no siempre fue así. La historia de esta ciencia se divide generalmente en cuatro fases que enmarcan preocupaciones comerciales diferentes; la orientación hacia la producción, hacia la distribución, hacia el mercado y la estrategia.

La revisión bibliográfica nos permite constatar que el marketing de hoy día. Como enfoque la actividad empresarial. Ha ampliado su campo de acción y su concepto se basa en dos pilares fundamentales: El primero es que toda la planificación, la política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente. El segundo es tratar de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, fundamentalmente aumentar las cifras de ventas de las empresas para obtener otros beneficios. Ambos pilares se pueden apreciar en las siguientes definiciones:

“... Marketing es el proceso de la planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones”... (American Marketing Association (U.S.A) 1985)¹

¹ Tomado de artículo de Internet WWW Marketing e Investigación de Mercados.com

"El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros". [Kotler,P. 1992]²

"Marketing es, ante todo, una determinada actitud, filosofía u orientación con la que el conjunto u organización se enfrenta al entorno y a su actividad". [Altés,C. 1993]³

"... Marketing es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio. Con la finalidad de que sea satisfactoria a las dos partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita"... (Santesmases. 1991)⁴

Una definición que incorpora el valor de las relaciones con los clientes sería la siguiente: "El marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes incluyendo a vendedores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación". [Alet,J. 1996]⁵ Por otra parte, diversos autores como (Peter Druker)⁶ (Philip Kotler)⁷ etc., han señalado que han tenido que pasar cinco generaciones de marketing para llegar a la interpretación actual de esta actividad. Dicho proceso evolutivo aparece sucintamente a continuación:

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

²Kotler, Philip." Dirección de Marketing, análisis, planificación, Gestión y Control".1992.

³ Tomado de la tesis de maestría: Diseño de la estrategia de la Refinería de petróleo" Camilo Cienfuegos" hasta el año 2003. Autora Lic. Teresa Prado Dueñas; año 2001 Cienfuegos

⁴ Ibídem

⁵ Druker, Peter.; De gerencia.www.com.

⁶ Kotler, Philip." Dirección de Marketing, análisis, planificación, Gestión y Control".1992

⁷ Ibídem

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

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

Tercera generación: Va hasta los primeros años de los 80 y su principal característica es el descubrimiento de la importancia del marketing en la empresa, como un todo presente en sus áreas.

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

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

Sexta generación: Llamada "data marketing behavior" que ocupa la década de los 90 y donde su principal característica es tener una base de datos con una serie de estadísticas que permitan localizar al cliente en el momento preciso para que sea receptivo a los mensajes de la organización.

Lo cual es necesario por la aparición de un cliente contradictorio, con procedimientos y comportamientos inimaginables y por la necesidad de la fidelidad de la clientela al existir una competencia cada vez más feroz.

Como se puede apreciar, las diferentes generaciones de marketing poseen su propio punto de vista de lo que aceptan como marketing, pero hoy día sin dudas hablar de mercadotecnia es hablar de consumidor, cliente o usuario como receptor, y por tanto, como punto de referencia básico de la actividad empresarial; se podrían enumerar más de una veintena de acepciones de especialistas y organizaciones conocidas.

De lo anterior se puede deducir que "el objetivo del marketing deberá, orientarse por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario - mejor que la competencia -, produciendo beneficios para la empresa" [Sainz de Vicuña, J.M. 1995.]⁸

Como actividad económica, el marketing ajusta los flujos de producción y consumo y organiza las relaciones de intercambio en la sociedad a través de ocho tareas básicas: compra, venta, información del mercado, asunción de riesgos, financiación, adecuación y estandarización del producto, transporte y almacenamiento.

La economía mundial contemporánea está caracterizada por una alta competitividad como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientados al cliente y por tanto, a la innovación para lograr su competitividad.

Esta competitividad se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos. Esta realidad cambia el concepto de calidad de los productos y nos conduce a un concepto de calidad "como la concibe el cliente lo que hace que en la práctica actual no se vendan productos, sino beneficios esperados"

Es en este concepto, que la mercadotecnia (Kotler,1989)⁹ influye en el logro del posicionamiento en el mercado, ya que mientras el sistema de producción sólo crea utilidad de forma (dada por las características físicas y de funcionamiento del producto), la mercadotecnia contribuye a crear:

⁸ Kotler, Philip "Mercadotecnia".1989

⁹ "Control y Dirección" Luis A Velásquez, WWW. ElPrisma.com

- Utilidad de forma por su incidencia en el diseño de la oferta, acorde a las necesidades y deseos a satisfacer en los consumidores potenciales.
- Utilidad de lugar, gracias al papel de la distribución.
- Utilidad de tiempo, por el proceso de almacenamiento y conservación.
- Utilidad de información, debido a la comunicación que se establece en el cliente.
- Utilidad de imagen, por la posesión del bien en relación con su posicionamiento comunicacional.

Es decir, que la mercadotecnia juega un importante rol en la satisfacción de las necesidades humanas y desconocerlo significa sobre valorar la importancia de la utilidad de forma a inicios del Siglo XXI cuando existe una fuerte competencia en los mercados nacionales e internacionales en los cuales la utilidad de forma casi nunca decide, ya que la tecnología actual de diseño y producción asegura un mínimo de condiciones para que el producto sea apto desde el punto de vista físico, para ser aceptado por el mercado.

1.2. Enfoques del Marketing

Marketing Estratégico: Es la mente de la Empresa, Detecta necesidades y servicios a cubrir. e investiga productos y mercados identificando el atractivo de estos.

Marketing Operacional: es el brazo comercial de la Empresa y Conquista mercados existentes

Por la velocidad de los cambios del entorno se hace necesario que el Marketing estratégico debe buscar estrategias sólidas, crear un sistema de vigilancia del entorno, buscar las capacidades adaptación al cambio y renovar los productos – mercados.

De lo más relevante en los comentarios de Porter, está la utilización abundante de un criterio propio de un mercadólogo, y que confirma que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategia de negocios. Es decir, una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico.

La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen; todos estos son elementos claves para poderse posicionar en un mundo saturado de mensajes, productos y marcas.

Pese a que el marketing para una empresa es visto como desde el punto de vista de los estratégico en un largo y mediano plazo y el operativo en un corto plazo no se debe de hablar de éxito si ambos enfoques no son considerado de manera balanceada dentro de la empresa.

La estrategia te permite segmentar el mercado hacer blanco y lograr un posicionamiento de la oferta mientras que la parte operacional a través del mezcla de sus cuatro variables te permite lograr y formalizar la anterior estrategia.

Esto nos introduce en el estudio de las cuatro variables a saber producto, precio, distribución y comunicación. En el caso del producto existe la particularidad de que puede ser tangible o intangible en el caso de empresas que ofertan servicios, aunque hoy en día la tendencia es a una fusión entre este tipo de oferta.

Los objetivos del marketing están encaminados a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de un conocimiento profundo del mismos y con una adecuada mezcla de sus cuatro variables sin embargo la estrategia es el elemento que permite lograr el fin de esta filosofía.

Tipos de estrategias empresariales.

Dentro del proceso de formulación de estrategia en la fase de concepción, se puede decir, que es sumamente útil el conocimiento de distintos tipos de estrategias, sobre los cuales se puede apoyar el diseño de unas estrategias posibles para solucionar el problema del GAP estratégico .

Para poder conocer estos distintos tipos de estrategias, es decir construir una tipología es necesario acudir a varias dimensiones, entre las cuales las más corrientes son:

Dimensiones	Tipología de estrategia
Las del ciclo de vida de la empresa	Estrategia según el ciclo de vida de la empresa
El argumento competitivo a utilizar	Estrategia competitivas
Tipos de sectores en los que la empresa lleva a cabo sus actividades	Estrategias según sectores

Fuente: Elaborado por el autor

Dándole seguimiento a lo antes mencionado, se explicaran entonces estas tres tipologías.

1.2.1 Estrategias de Marketing en el ciclo de vida. ¹⁰

A medida que el producto pasa por cada etapa del ciclo de vida, se efectúan cambios en el

mismo

¹⁰ Porter, Michael. Ventaja Competitiva, Sostenimiento y Empeño Superior. México.1990

Decir que un producto tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

- Los productos tienen una vida limitada.
- Las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas
- Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.
- Los productos requieren diferentes estrategias en cada etapa de su ciclo de vida.

Estrategias de Marketing. Etapa de Introducción:

Al lanzar un producto nuevo, la gerencia de marketing puede establecer un nivel más alto o bajo para cada una de las variables de marketing (precio, promoción, distribución, calidad de producto). Si consideramos sólo precio y promoción, la gerencia puede adoptar una de cuatro estrategias:

- Descremado rápido: El producto nuevo se lanza con un precio alto y un alto nivel de promoción. Tal estrategia tienen sentido cuando una buena parte del mercado potencial no tiene conocimiento del producto.
- Descremado lento: El producto nuevo se lanza con un precio alto y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado potencial no es muy grande; casi todo el mercado tiene conocimiento del producto.
- Penetración rápida: El producto se lanza con un precio bajo y se gasta mucho en promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y no tiene conocimiento del producto.
- Penetración lenta: El producto se lanza con un precio bajo y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y sabe bien que existe el producto.

Estrategias de Marketing. Etapa de Crecimiento:

Durante esta etapa, la empresa utiliza varias estrategias para mantener un crecimiento rápido del mercado el mayor tiempo posible:

- Mejora la calidad del producto, añade nuevas características y mejora el estilo.

- Añade nuevos modelos y productos flanqueadores.
- Ingresa en nuevos segmentos de mercado.
- Amplía su cobertura de distribución e ingresa en nuevos canales de distribución.
- Cambia su publicidad, de dar a conocer el producto a crear preferencia por el producto.
- Baja los precios para atraer el siguiente nivel de compradores sensibles al precio.

Las empresas que está en la etapa de crecimiento debe decidir entre lograr una alta participación de mercado u obtener utilidades altas a corto plazo.

Estrategias de Marketing. Etapa de Madurez

El problema que enfrenta una empresa en un mercado maduro es si debe o no luchar por convertirse en una de las "tres grandes" y obtener utilidades por alto volumen y bajo costo, o bien adoptar una estrategia de ocupación de nichos y obtener utilidades con un volumen bajo de alto margen.

Estrategias de Marketing. Etapa de Decrecimiento

En un estilo de estrategias de empresas dentro de industrias en decrecimiento, Harrigan identificó cinco estrategias que puede seguir una empresa para enfrentar la situación:

- Incrementar la inversión de la empresa (para dominar el mercado o fortalecer su posición competitiva).
- Mantener el nivel de inversión de la empresa hasta que se resuelvan las incertidumbres que rodean a la industria.
- Reducir selectivamente el nivel de inversión de la empresa, desechando grupos de clientes no rentables, al tiempo que se fortalece la inversión en los nichos lucrativos.
- Cosechar ("ordeñar") la inversión de la empresa para recuperar efectivo rápidamente.
- Desinvertir el negocio con rapidez disponiendo de sus activos de la forma más ventajosa posible.

1.2.2 Estrategias Competitivas

A partir de los análisis de los factores determinantes de la competencia , es decir del análisis del entorno competitivo , Porter propone las llamadas estrategias competitivas

genéricas y define a la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas que se crean para lograr una posición defendible en un sector. Para así poderse enfrentar con éxito a las cinco fuerzas competitivas y poder obtener un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. A continuación mencionamos los tres tipos de estrategias competitivas.

Estrategia de liderazgo en costos: Supone el lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja en costos, o sea mientras mas reducidos sean los costos, la empresa se situará en una posición de ventaja no solo frente a los competidores , sino también ante los proveedores y clientes.

Estrategia de diferenciación: Persigue que la empresa en general o algunos de sus elementos en particular (productos, clientes, tecnología, calidad) sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte incluso de los proveedores, siempre y cuando la empresa posea ciertas posibilidades y competencia que le permitan alcanzar, mantener y desarrollar esa diferenciación

Estrategia de enfoque ó nicho : Consiste en centrarse en un segmento de mercado, es decir reducir su ámbito de competencia, una vez ya ubicado, se puede decidir tomar una estrategia de diferenciación ó de liderazgo en costos.

Estas estrategias propuestas por Porter parecen tener en un principio cierta relación con el tamaño de las empresas. Por consiguiente cabe señalar que las de liderazgo en costo y diferenciación son aptas para grandes empresas, en cambio la estrategia de enfoque ó nicho además de ser válidas par empresas de tamaño pequeño o mediano, puede ser utilizada por grandes empresas, en este caso acompañada de alguna de las otras dos estrategias.

Estrategias según los sectores

Es la tercera y última tipología a explicar, identificada con distintos tipos de sectores o industrias, utilizándose en cada uno de estos diferentes estrategias.

1.3. El Marketing en las Empresa Estatal Cubana.

Con la introducción del proceso de Perfeccionamiento empresarial de forma integral y programado en el sistema empresarial cubano, se empieza a concebir el marketing como filosofía de la empresa; según el cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación económica y social de su existencia

Con la Resolución Económica aprobada por el V Congreso del PCC, por orientación del Consejo de Estado y de Ministros a partir del año 1999, que todas las empresas del territorio nacional elaboraran en el año 2000, la planeación estratégica hasta el 2003 y 2005.

En este sentido, se ha evolucionado desde departamento de venta que incluya funciones de mercadotecnia, hasta la concepción más actual, que es una dirección de mercadotecnia y ventas unidas la que a su vez pueden adoptar la organización por productos y marcas, mercados, etc.

Entre las principales funciones que debe desarrollar este subsistema están.

- Elaborar el plan y presupuesto de mercadotecnia de la empresa, sobre la base de la estrategia adoptada por la dirección de la empresa.
- Estimar la demanda para la proyección y control de las ventas.
- Vigilar la evolución del mercado para lo cual se requiere de un sistema de información (que incluye el sistema de datos internos de investigación de mercado, etc.), que le permita retroalimentar a la dirección en relación con las decisiones estratégicas adoptadas y al área de mercadotecnia.
- Seguir la marcha del plan y tomar las decisiones operativas requeridas para el cumplimiento del mismo.
- Coordinar su acción con los diferentes subsistemas de la empresa (Producción, fuerza de trabajo, investigación y desarrollo, finanzas, aprovisionamiento, etc), para asegurar la eficiencia y los resultados económicos de la actividad de mercadotecnia.
- Estudiar la demanda, la competencia y los costos que permitan definir los diferentes tipos de precio (del consumidor final, mayorista, etc).

- Vincular y coordinar con los diferentes eslabones de la cadena de distribución.
- Dirigir oportunamente la fuerza dedicada a las ventas: Selección, establecimiento de recorridos, cuotas de ventas, etc.
- Organizar y dirigir las acciones de comunicaciones que la empresa debe realizar con su público, ya sea con medios propios o contratados con terceros.

1.3.1. Sistema de la Mercadotecnia en el decreto 281 del 2007

.La mercadotecnia es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos.

De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.

La mercadotecnia es una filosofía que se materializa en la empresa como uno de sus principales procesos; mediante el cual la sociedad y los clientes; obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generarse y ofrecerse, productos y servicios de valor, por la empresa.

En el socialismo la mercadotecnia no tiene el enfoque mercantilista que le ha dado el capitalismo. Las empresas estatales socialistas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión utilizan la mercadotecnia como una herramienta que permite estudiar, conocer y satisfacer las necesidades de la sociedad y sus clientes, teniendo como precepto básico que las necesidades de la sociedad y del país son prioritarias con respecto a cualquier interés empresarial.

Esto implica que las empresas deberán mantener un compromiso permanente con el cuidado del medio ambiente, con la protección y cuidado de las personas, una disciplina en la veracidad de lo que se informa sobre cada servicio o producto y con la calidad de los mismos, una aplicación estricta de la política de precios, así como un sistema contractual adecuado.

El éxito de una empresa será mayor en la medida que haya sabido elegir sus mercados objetivos y haber diseñado programas de mercadotecnia específicos para cada uno de ellos.

El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro elementos principales que son:

- El mercado.
- Necesidades de la sociedad y los clientes.
- La integración.
- La rentabilidad.

El Mercado está conformado por la sociedad y los clientes a quienes la empresa dirige específicamente sus productos o servicios, así como aquellos a quienes se le dirigen sus acciones.

Las necesidades de la sociedad y los clientes, constituyen el punto de partida para la identificación de oportunidades que se le presenta a la empresa para la definición, planificación, organización y control de las acciones productivas, por lo que su conocimiento y satisfacción demanda especial atención por parte de las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión.

La integración es el elemento que garantiza por una parte la relación producción-servicio, promoción y venta de los productos y servicios que oferta la empresa, dirigido a los diferentes públicos, y por otra parte la interrelación y participación de todos los factores y estructuras de la empresa en la administración del proceso de la

mercadotecnia. La mercadotecnia no funciona bien cuando sólo una dirección y sus trabajadores se percatan del efecto que tiene los productos y servicios que se brindan en la empresa en la satisfacción de sus públicos.

La rentabilidad es el propósito resultante del concepto de mercadotecnia. La clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa es rentable y tiene liquidez, siempre que garantice satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las empresas que aplican el Sistema de Dirección y Gestión, están obligadas a implantar su sistema de mercadotecnia, para ello deberá establecerse y aprobarse por el director general de la empresa el procedimiento que organiza esta actividad.

La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa permite establecer una relación dinámica entre la empresa y su entorno inmediato y mediato. Por esa razón se hace imprescindible, que la empresa estatal ejecute las siguientes acciones para garantizar la implantación del sistema de mercadotecnia:

- Identificar y seleccionar mercado, sociedad y clientes a los cuales están dirigidos sus productos y servicios.
- Elaborar base de datos actualizada de las características de los clientes actuales.
- Conocer y tener documentada las necesidades, deseos, expectativas y demandas de la sociedad y los clientes a la cual están dirigido sus productos y servicios.
- Documentar las opiniones de los clientes actuales sobre los productos y servicios que oferta y presta la empresa.
- Diseñar ofertas acorde a las expectativas de la sociedad y clientes a la cual están dirigidos sus productos y servicios.

- Dirigir su actividad para satisfacer las necesidades de la sociedad y de los clientes en productos y servicios; teniendo documentado e implantado el sistema de atención a clientes.
- Estudiar el tamaño del mercado donde opera la empresa y tener documentados y evaluados las acciones que se realizan para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.
- Evaluar y aprobar los proveedores de la empresa, efectuando tal y como está establecido los pliegos de concurrencia.
- Participar en el proceso de conformación de contratos con los clientes y suministradores de la empresa.
- Garantizar que los productos y servicios que ofrece la empresa se distingan en el mercado y sean reconocidos por la sociedad por sus atributos (precio, prestaciones y calidad).
- Planear y proponer la fijación de precios.
- Planear y ejecutar la promoción y distribución de productos y servicios.
- Dar seguimiento y respuesta a las quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes.

El punto de partida para la implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, radica en conocer las necesidades y deseos de la sociedad y los clientes.

Un elemento importante es garantizar por la empresa ofertar productos y servicios que resulten atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para sus clientes y la sociedad, que tengan calidad, precios justos y que se oferten en tiempo y lugar acordado; lo cual conduce al éxito de la empresa.

La implantación del sistema de mercadotecnia en la empresa, posibilita un uso racional de los recursos disponibles, al orientar la actividad de la empresa a “producir aquello que es necesario” y no tratando de “comercializar aquello que se produce”.

Como parte de la implantación del sistema de mercadotecnia, se debe crear e implementar el sistema de información de mercadotecnia el que forma parte del sistema de información de la empresa.

El sistema de información de mercadotecnia contiene los siguientes aspectos:

- Sistema de datos internos.
- Sistema de inteligencia de mercadotecnia.
- Sistema de investigación de mercadotecnia.
- Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia (sistemas que permiten almacenar y recuperar información para la toma de decisiones).

El sistema de datos internos se nutre de información interna relevante, la cual es generada en la empresa al ejecutar las actividades relacionadas con sus mercados y proviene de fuentes propias como son las estadísticas y registros de las áreas de regulación y control y unidades empresariales de base (ventas, mercadotecnia, producción, contabilidad-finanzas, entre otras).

El sistema de inteligencia de mercadotecnia recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, a partir de fuentes de información abiertas existentes al alcance de la empresa, tales como la prensa, revistas, libros, Internet, catálogos, ferias comerciales y hasta de datos obtenidos en conversaciones, reuniones, etc. en el ámbito de interés de la empresa.

La investigación de mercadotecnia da respuesta a aquella información que no es posible obtener mediante el sistema de datos internos como son:

- a. Grado de satisfacción de los distintos públicos externos, sobre los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

- b. Información acerca de la demanda insatisfecha o de productos y servicios no brindados por la entidad.
- c. Evaluaciones de los públicos acerca de los productos y servicios brindados por la entidad y sobre sus características y atributos.
- d. Características de los consumidores y públicos en cuanto a variables sociodemográficas, socioeconómicas y de comportamiento de compra, hábitos de consumo, preferencias, entre otros.
- e. Tendencias en el consumo y la demanda de los productos y servicios brindados.
- f. Estudios previos y de validación para el lanzamiento de nuevos productos.
- g. Conocimiento del posicionamiento de productos y preferencias de los consumidores.
- h. Estudios de la competencia.
- i. Estudios de precios.
- j. Estudios de localización de nuevos establecimientos comerciales y de servicios.

Para elaborar la planificación de la mercadotecnia (estudio de mercado) deben realizarse por las empresas las siguientes acciones:

- El diagnóstico: comprende un análisis de la situación de partida, tanto externa como interna que identifique, entre otras cuestiones, las oportunidades de mercado, la

situación competitiva existente, el estado de la oferta actual, la innovación en productos (servicios) nuevos o mejorados y las competencias de la empresa, de manera que se justifiquen las diferentes secciones a incluir en el plan de mercadotecnia.

- Los objetivos para el período en cuestión: estos objetivos deben ser, económicos y financieros, es decir, de ventas y aportes (CUP y CUC), y se complementan con objetivos de cuota de mercado, de renovación de la cartera de productos o servicios, de imagen corporativa y posicionamiento, entre otros; esto incluye la previsión de ventas y aportes, utilizando para ello métodos y técnicas apropiadas para realizar el pronóstico.
- La definición del mercado meta: en este acápite se debe precisar claramente el o los segmentos de mercado que la empresa atenderá, lo cual marcará la pauta en cuanto a la estrategia para la oferta.
- Los objetivos estratégicos: teniendo como premisa que en la empresa existe una sola estrategia, en esta sección se incluye las acciones estratégicas que se deberán implantar y acometer en la empresa para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la mercadotecnia. Este plan de acción debe especificar acciones concretas (tareas) con sus responsables, fechas de cumplimiento y recursos requeridos.
- El presupuesto: resume todos los recursos financieros necesarios para implementar el plan de mercadotecnia, para las acciones de investigación, de desarrollo de nuevos productos, de comunicación, etc.
- El sistema de control: esta sección recoge las vías, frecuencia e indicadores que se van a emplear para evaluar la eficacia y eficiencia con que se cumple el plan de mercadotecnia, así como los mecanismos de monitoreo y ajuste del mismo.

Capítulo 2. Diagnóstico de la Tienda Ocasión Pastorita

2. Diagnóstico de la Tienda Ocasión Pastorita.

2.1. Caracterización de la Sucursal Cienfuegos.

CIMEX es una Corporación cubana, con más de 20 años de creada, compuesta por más de 80 empresas, con una Dirección Central en la Capital y Sucursales Territoriales que abarcan todo el país. Las Sucursales responden al interés comercial y económico de un territorio.

Surge así la Sucursal Cienfuegos la cual tiene por objeto social la realización de actividades de carácter comercial mayorista y minorista y minoritariamente actividades productivas y de servicios, entre las que se pueden relacionar las siguientes:

- Comercialización de artículos del hogar, de joyería, bisutería, productos eléctricos y electrónicos, de ferretería, confecciones textiles, calzado, quincallería, alimentos, bebidas, confituras y otros artículos de consumo personal y familiar.
- Producción y comercialización de bienes, entre ellos, elaboración de espejos, corte y grabado de cristales, cortinas y pinturas.
- Elaboración y comercialización de productos de panadería y dulcería, porcionado y empaque de productos cárnicos, etc.
- Comercialización de combustible, lubricantes, partes, piezas, accesorios e insumos para vehículos automotores.
- Comercialización y alquiler de artículos referentes a vídeo y audio, incluyendo equipos, comercialización de medios de publicidad gráfica y para la televisión incluyendo la señal por cable y venta de publicaciones.

Atendiendo a este objeto social la organización define su **Misión** de la siguiente forma:

Satisfacer en el territorio de Cienfuegos las necesidades de productos que se ofertan en la red mayorista y minorista así como servicios tecnológicos y productivos con alta calidad basados en la aplicación de tecnología de avanzada y una eficaz y eficiente utilización de los Recursos Humanos y Materiales.

Tiene definida como **Visión** futura: liderar el mercado en divisa en el territorio de Cienfuegos.

Los principales proveedores son: Suchel-Camacho, Suchel-Tropical, Suchel Debon, Suchel-Lever, Empresa del Calzado, Cubaelectrónica, Copextel, Cupet y Distribuidora CIMEX. La Sucursal tiene como clientes fundamental a toda la población con nivel adquisitivo en divisas. Sus principales competidores son las restantes cadenas de tiendas de recaudación de divisas, sobre todo TRD y Cubalse, y las cadenas que venden en moneda nacional a precios diferenciados.

El proceso de comercialización de la Corporación, subordinado a la Gerencia Comercial, se ejecuta a través de dos áreas:

- Ventas minoristas.
- Ventas mayoristas.

La actividad minorista se desarrolla en bocas de ventas, a través de cinco cadenas de establecimientos:

- Tiendas Panamericanas.
- ServiCupet.
- Cafeterías “El Rápido”.
- Tiendas Fotográficas “Photo Service”.
- Vídeo Centros.
- Puntos de Ventas.

OBJETO SOCIAL DE LA SUCURSAL

La Sucursal tiene aprobada la realización de actividades productivas, de carácter comercial mayorista, minorista y de servicios, entre las que se pueden relacionar con carácter enunciativo, pero no limitativo, las siguientes:

- Comercialización de forma mayorista y minorista de mercancías en general en MLC, que incluye la de productos alimenticios y no alimenticios tales como: confituras, bebidas alcohólicas, helados, juguetes y souvenirs, artículos del hogar, de bisutería, óptica, productos eléctricos, electrónicos y de ferretería, médicos, confecciones textiles, calzado, quincallería y cualquier otro de consumo familiar o personal.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de materias primas, componentes, accesorios, piezas de repuesto, insumos y mercancías con destino a entidades nacionales y extranjeras.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de modalidades de soporte de información en cualquier formato, como equipos y medios audiovisuales.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de combustible, lubricantes, accesorios para vehículos automotores, sus partes y piezas y demás productos.
- Comercialización mayorista y minorista en MLC de medios de publicidad gráfica y para televisión, cámaras, rollos y otros artículos fotográficos y de reproducción de imágenes, así como de publicaciones tales como libros y revistas.
- Prestación de servicios gastronómicos, fotográficos, de revelado y montaje de diapositivas.
- Prestación de servicios de reparación y mantenimiento energético y de bienes muebles e inmuebles.
- Prestación de servicios de garantía y posventa de las producciones y mercancías que comercializa.
- Prestación de servicios relacionados con Western Unión.
- Producción y comercialización Espejos y cristales, muebles y toldos. Procesamiento de espejos y cristales, grabado y serigrafía de los mismos, distribución especializada de cristales o espejos en huacales o formatos. Producción de cuadros en madera y aluminio. Montaje de enchapes en espejos.

Pese a su diverso objeto social la provincia el municipio de Cienfuegos absorbe el 86,6% del total de las ventas minorista de la sucursal, es uno de los mercados más atractivos y que debe de ser atendido por la empresa.

2.1.1 Caracterización de la Tienda “Ocasión Pastorita”.

La Sucursal dispone en estos momentos, dentro de las instalaciones minoristas, de 19 Serví Cupet, 2 Rápidos, 29 Puntos de Ventas, 1 Photo Service y 25 Tiendas Panamericanas 1 de estas es la tienda Ocasión Pastorita diferente a todas las demás solamente se encuentra 1 en el municipio de Cienfuegos y hay otra tienda con las mismas características en el municipio de aguada de pasajeros, la cual cuenta con 3 departamentos de venta, los cuales se llaman el departamento de 1ra oportunidad 40 % el departamento de 2da oportunidad 80% y el departamento de electrónica con un total de 8 trabajadores utilizándose como método de venta el sistema de autoservicio y tras mostrador. Esta tienda fue creada para la venta en divisas de las mermas comercializables y otras mercancías de lento o nulo movimiento o por otros conceptos, que se originan en la Red Comercial, incluyendo los Almacenes Mayoristas y otras entidades, los productos que se venden en nuestra tienda son los siguientes, Confecciones, Canastilla, Calzado, Perfumería, Aseo, Electrónica, Útiles del Hogar, Ferretería Do doméstica, Muebles, Colchones, Artículos varios por un precio, siendo este último departamento uno de los más aceptados por la población, la tienda lleva fundada 4 años fue creada para que tuviera pérdidas y así limpiar la merma de todas las tiendas de el municipio de Cienfuegos.

En el anexo 2 se muestra el organigrama de la Tienda

2.2. Cartera de Producto de la Tienda Ocasión Pastoriíta.

La cartera de producto de la tienda esta conformada por la venta de 32 artículos que como se había explicado con anterioridad tienen en la cadena de tiendas recaudadora un lento movimiento.

01	CONFECCIONES	PARA	
		HOMBRES	
02	CONFECC.NIÑOS		Y
		JOVENCITOS	

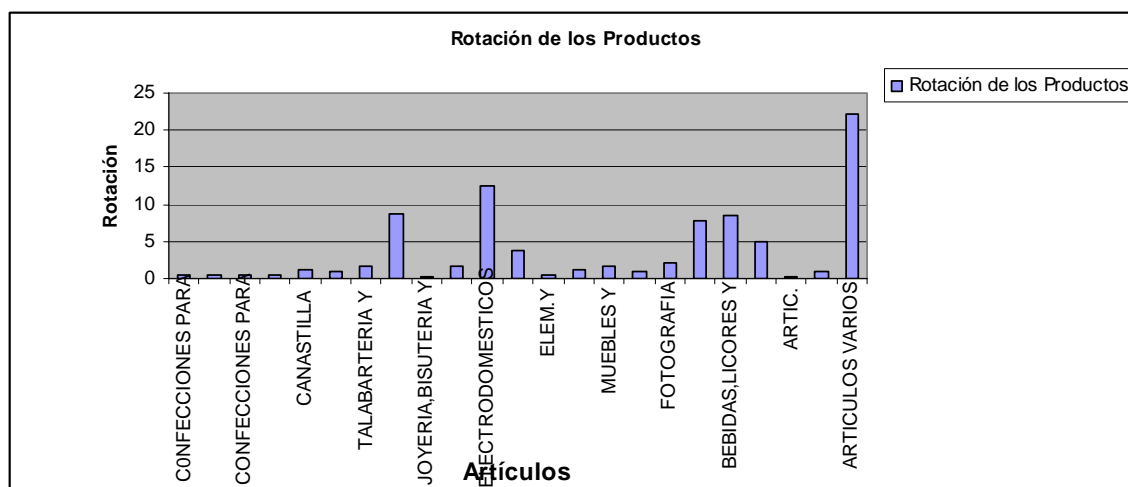
03	CONFECCIONES PARA MUJERES
04	CONFECC.NIÑAS Y JOVENCITAS
05	CANASTILLA
07	TEJIDOS P/VESTIR Y TAPIZAR
08	CALZADO
09	TALABARTERIA Y ACCESORIOS
10	PERFUMERIA , ASEO, Y
11	JOYERIA,BISUTERIA Y
12	ELECTRONICA
13	ELECTRODOMESTICOS
14	UTILES P/HOGAR FERRET.DOM.
15	ELEM.Y UTIL.FERRETERIA
16	AJUARES DE CASA
17	MUEBLES Y COLCHONES
19	JUGUETES Y ART. P/ FIESTAS
20	FOTOGRAFIA
22	ARTICULOS DEPORT.Y
23	ALIMENTOS ,GOLOSINAS Y
24	BEBIDAS,LICORES Y CERVEZAS
25	CIGARROS Y TABACOS
26	ARTIC. DESECHABLES E

27 AUTOMOTRIZ Y

32 ARTICULOS VARIOS POR UN

Definida la cartera de producto de la tienda se muestra a continuación la rotación por producto.

Gráfico #1: Rotación de los Artículos de la Cartera de Producto.

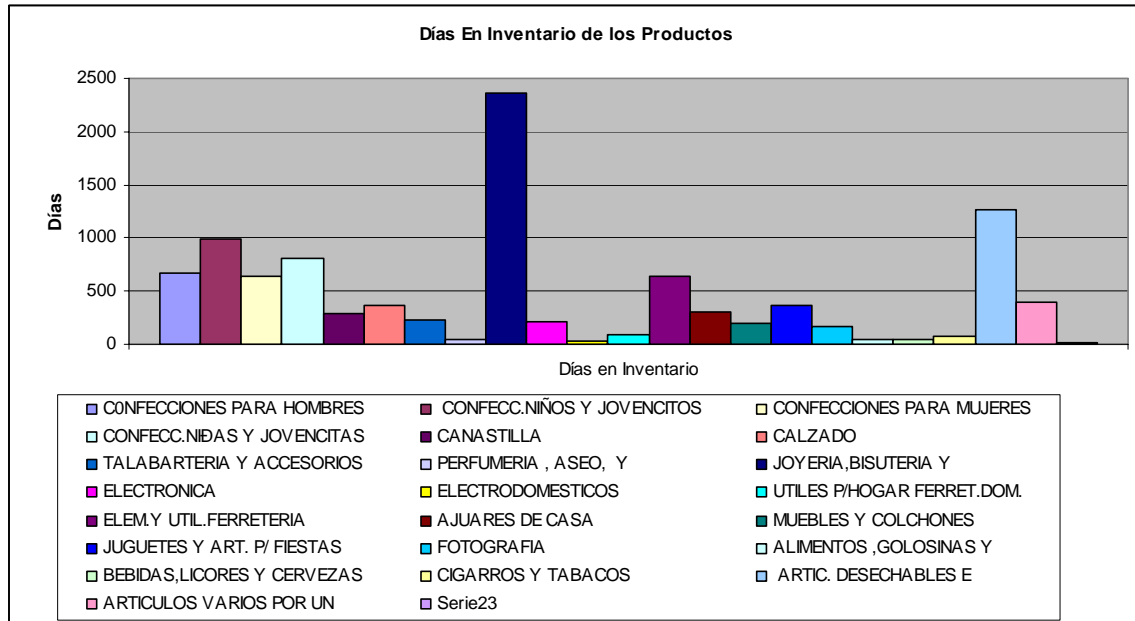


Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la tienda ocasión.

Como se observa en el gráfico los artículos de mayor rotación para la empresa corresponde al más demandado por el mercado entre como es el caso de artículos varios por un dólar, electrodomésticos y Bebidas y Licores, en cambio los de rotación más lentas son artículos desechables, confecciones de niños y jovencito y confecciones para Hombre.

A continuación se muestra los artículos en dependencia de la cantidad de día que se encuentra en inventario dentro de la tienda lo cuál reduce la liquidez de la misma.

Gráfico #2. Permanencia de los Productos en Inventario.

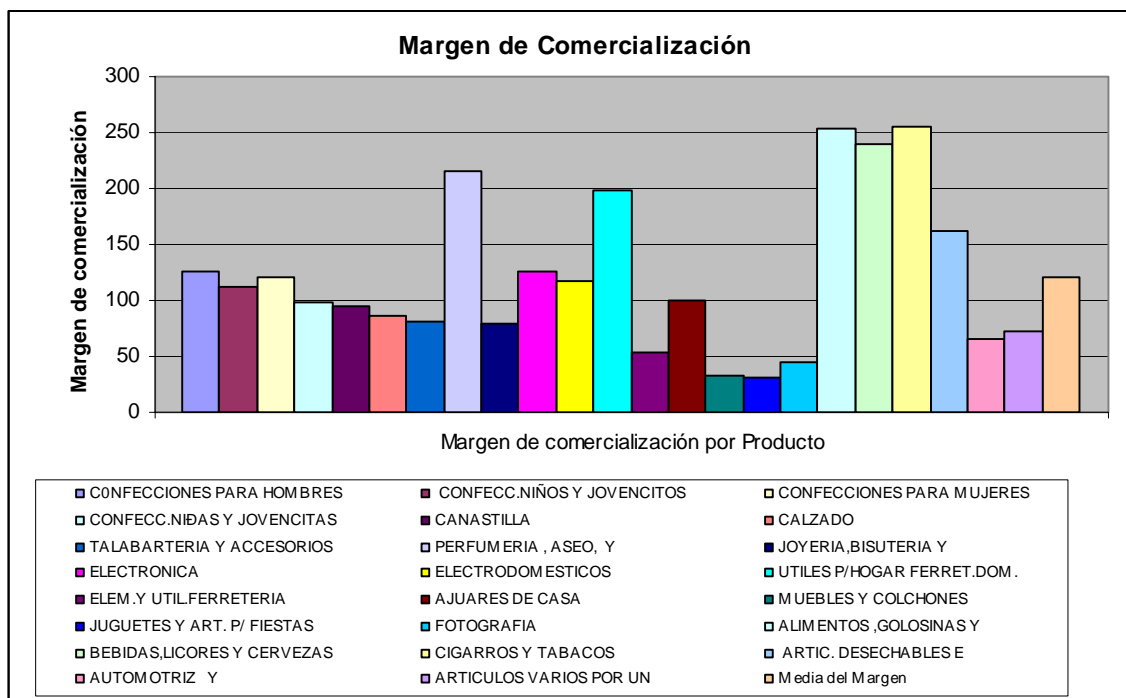


Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la tienda ocasión.

La media en día de los productos en inventarios es de 445 días, siendo los productos de Joyería y artículos desechables lo que más permanecen y lo de un lento movimiento.

Realizando un análisis al margen de comercialización de la cartera de productos, obtenemos que todos los productos son rentables para la tienda, sin embargo realizando un análisis comparado con la media del margen de comercialización obtenemos que se comercializan por debajo, confecciones de jovencita, canastilla, calzado y talbaltería, joyería ferreteria, muebles y colchones, juguetes, fotografía, automotriz y artículos varios del todo por uno, como dato curioso resulta que los artículos de mayor rotación y los más demandados son los que le ofrece mayor margen comercial a la tienda. Los artículos de compra rutinaria y de tipo de distribución intensiva son los que aporta mayor margen comercial a la tienda, ver gráfico #3.

Grafico #3 Margen de comercialización de la Cartera de Producto.



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la tienda ocasión.

2.3 Análisis de la Rentabilidad Para el periodo 2005-2008.

A partir de un análisis de los estados de resultado para la empresa en los años 2005, 2006, 2007 y 2008 al cierre del año fiscal y con cifras acumuladas se ve como presenta la tabla #2 el crecimiento de las utilidades excepto el año 2006 en el que se experimento un decrecimiento, pues como se observa en dicho año los costos mostraron crecimiento, esta tendencia nos e observa en los otros años.

Tabla #2: Dinámica de los Indicadores económicos

INGRESOS TOTALES	%Crec 2005	%Crec 2006	%Crec 2007	%Crec 2008
->Ingresos	76,13	128,46	125,8	80,56

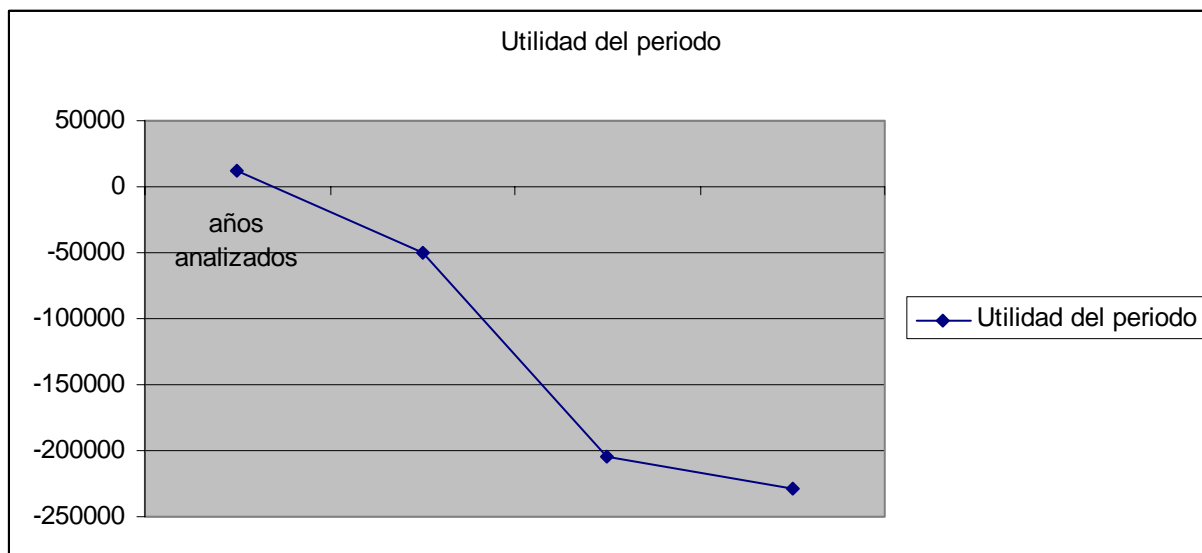
de Ventas				
---Ventas en Moneda Nacional a Instituciones	75,9	128,73	125,31	79,67
---Ventas de Mercancías a la Población	0	0	19.41	0.1
--- Devoluciones de ventas a la Población	75.84	96.26	161	82.9
->Otros Ingresos	8.21	263.86	43.47	35.51
COSTOS TOTALES	557,19	52,23	463,46	247,14
---Costo en Moneda Nacional a Instituciones	79,63	190,2	210,77	94,21
---Costo de Mercancías a la Población	0	0	19.72	0
GASTOS TOTALES	80.09	147.85	265.5	96.22
---Gastos de Venta	116.94	166.54	127	103.78
--- Comisiones en tarjetas	114.25	161.97	118.4	107.78

electrónicas				
---Gastos por perdidas	56.91	39.95	0	0
---Gastos por Faltante	231.24	209.07	0	95.35
---Otros gastos	60.43	587.81	249.9	51.33
UTILIDADES	152.49	184.4	80.42	192.42
	33.89	-392.68	112.24	937.81
			405.57	112.19

Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la tienda ocasión.

Pese a que la tabla anterior muestra crecimiento en los indicadores de manera general la tienda presenta pérdidas y lo muestra la tendencia del indicador para el periodo analizado

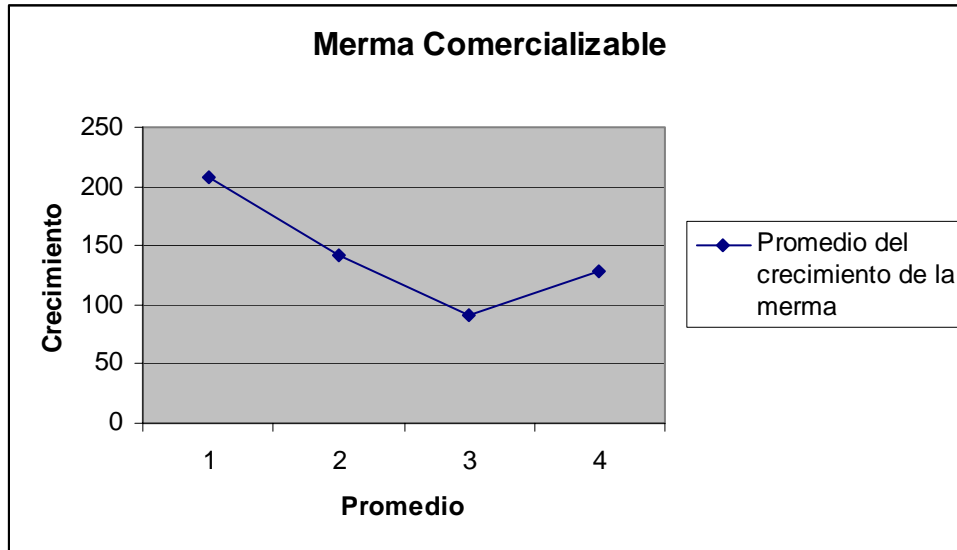
Gráfico #4: Tendencia de las Utilidades.



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la tienda ocasión.

Este resultado está dado por que se arrastra la pérdida de periodos anteriores. Debido a esta situación se hace un análisis del principal insumo de la tienda que son las mermas comercializables, trabajando con la tendencia del promedio de su crecimiento queda la siguiente situación como muestra el gráfico #5.

.Gráfico #5 Merma Comercializable.



Fuente: Elaboración propia a partir de los estados de resultado de la tienda ocasión.

Como muestra la gráfica anterior, la principal entrada de la empresa en el periodo analizado muestra tendencia decreciente lo cual repercute en la utilidades de dicha entidad, en el anexo 2 del trabajo se muestra el comportamiento por las tiendas las cuales son los principales proveedores de la tienda.

Aunque la institución fue diseñada para que se obtuvieran pérdidas y el objetivo de la misma es buscarle realización a los artículos de lento movimiento, se caracteriza la misma por vender producciones que se encuentran en la fase del ciclo de vida del producto en declive no obstante desde el punto de vista social cumple una función pues se centra en grupo poblacional de escasos recursos, además que tiene importancia para la propia sucursal ya que reduce las perdidas que le puede ocasionar a la sucursal, como también ayuda a la imagen de marca de la propia empresa, pues no vende un sus establecimientos principales artículos que pueden restar la imagen que ha tratado de posicionar la sucursal, otro de los parámetros a favor del establecimiento es la localización del mismo, pues se encuentra ubicado no existen tiendas sino puntos de ventas razón por la cual en el siguiente capítulo lo que se propone es una estrategia comercial, basado en los lineamientos de las nuevas bases del proceso de

perfeccionamiento empresarial de manera que permita la supervivencia de la entidad y una adecuación a los factores del entorno que le rodea.

Capítulo 3. Propuesta de un procedimiento para la gestión del sistema de mercadotecnia en la tienda Ocasión Pastoríta a partir del decreto 281 del 2007.

Como se planteo en el capítulo 2 investigación, la razón de ser de la tienda en la comercialización de la merma comercializable y los productos de lento movimiento en las tiendas pese a que la entidad fue creada para que funcionara con pérdidas, económicamente no es un concepto que pueda ser definido.

Cada entidad debe buscar sus propias alternativas de manera que logre la eficiencia.

La entidad estudiada se enfrenta a 2 disyuntivas:

1ero La tendencia a la reducción de las mermas comercializables.

2do Los objetivos económicos del país de aumentar la productividad.

Debido a que el sistema de mercadotecnia es el encargado de lograr intercambios estables y mutuamente beneficios con la sociedad y los clientes asegurando la obligación de beneficios a corto mediano y largo plazo, en el trabajo nos dedicaremos a realizar una estrategia comercial para la tienda de merma que sirva como un procedimiento para la gestión comercial.

3.1. Procedimiento para la gestión comercial de la empresa:

Para una adecuada gestión del área comercial todo sistema integrado a la actividad empresarial debe partir del conocimiento de 4 pilares fundamentales.

- Mercado: Pueden ser de la sociedad y los clientes y son el punto de partida para la determinación de las oportunidades de negocio.
- Necesidades: Pueden ser de la sociedad y los clientes son el punto de partida para la determinación de las oportunidades de negocio.
- Integración: Una adecuada estrategia comercial se integra horizontal y verticalmente con los restantes sistemas de la empresa de manera que responda a la satisfacción de las necesidades de su público objetivo.
- Rentabilidad: Es el propósito resultante de una acertada estrategia de comercialización, generar rentabilidad y liquides en la empresa.

Una vez conocido estos principios se describen los pasos:

3.2. Descripción de los pasos a seguir para la gestión comercial

Paso # 1 Segmentación del mercado: en este paso se selecciona el público objetivo de la entidad, el cual será el blanco de las estrategias comerciales de la empresa.

Para el caso de estudio: El mercado objetivo. Son las personas de bajo nivel adquisitivo que buscan la compra de productos de bajo precio sin importar la calidad, caracterizado por un tipo de demanda elástica al precio.

Seleccionado el público objetivo es necesario:

- Crear base de datos con la documentación de las necesidades, deseos y demanda de los clientes, así como características, demográficas y psicográficas para determinar perfiles de compra.

Técnica a Explicar: Realización de expectativas y posiciones comparadas, determinar la satisfacción con las ofertas de la tienda.

- Diseñar ofertas: Una vez recopilada la información a partir de la actualización periódica de la base de datos diseñar la oferta de los servicios. Delimitar las compras a realizar y no aquellos productos que se conocen de antemano que el fin es la destrucción incurriendo en costos de almacenamiento, aumentando los inventarios y disminuyendo la liquides.
- Establecer contrato previos con los proveedores a través de evaluar la mercancía que puede ser considerada como merma inutilizable.

Pasó # 2: Diseño e implementación del sistema de reinformación de mercadotecnia a partir de los siguientes aspectos.

- Sistemas de datos internos: Proviene de las áreas, contabilidad, comercial y de operaciones.
- Información relevante para la tienda: Utilidades, margen comercial, rotación de los inventarios, gastos de ventas y administración, ingresos generado en las ventas. Rentabilidad asociado a la línea de producto.

Sistema de inteligencia de mercadotecnia recoge la información proveniente del monitoreo del entorno en general y de la competencia en particular, se nutre de la base de dato inicial y es el encargado de mantener esta base en contaste retro alimentación.

Sistema de investigación de mercadotecnia, es el encargado de tomar los datos de la empresa que no pueden ser aportados por el sistema de datos internos como es el :

- Grado de satisfacción de los distintos públicos externos.

- Información acerca de la demanda insatisfecha o de productos y servicios no brindados por la entidad.
- Evaluaciones de los públicos acerca de los productos y servicios brindados por la entidad y sobre sus características y atributos.
- Características de los consumidores y públicos en cuanto a variables sociodemográficas, socioeconómicas y de comportamiento de compra, hábitos de consumo, preferencias, entre otros.
- Conocimiento del posicionamiento de productos y preferencias de los consumidores.
- Estudios de la competencia.

Estudios de precios. En el caso de los precios se recomienda especial atención a:

Artículo 627: Para la formación de los precios de sus productos y servicios las empresas cumplirán las metodologías para la formación de los precios definidas por el Organismo correspondiente.

Artículo 628: Ninguna empresa está autorizada a establecer precios y tarifas, que generen subsidios del presupuesto del Estado, siendo el Organismo correspondiente el único facultado para autorizarlo.

Artículo 629: Cuando los costos del productor, no sean competitivos respecto al precio de competencia, si el producto en divisas fuera más rentable, se definirá por el Organismo correspondiente el mecanismo a emplear, para financiar los costos en moneda nacional (CUP) no cubiertos por el precio.

Artículo 630: Los precios de las empresas pueden ser aprobados por las empresas, las organizaciones superiores de dirección, o por otras instancias superiores en correspondencia con lo aprobado por el Organismo correspondiente.

Sistema de apoyo a las decisiones de mercadotecnia **(sistemas que permiten almacenar y recuperar información para la toma de decisiones)**.

- Confeccionar el sistema de información Interno y externo de apoyo a la decisión de nuevas ofertas y estudios del impacto de las actuales así con la gestión de la línea de producto.

Paso #3: Planificación, la mercadotecnia es una actividad planificada y debe responder a los siguientes acápites.

1. Definición de los objetivos a partir de la estrategia. y la planeación estratégica de la empresa.
2. Definición de políticas para lograr los objetivos propuestos.
3. Definición de la cartera de productos de la entidad.
4. Diagnostico a partir de determinar oportunidades de mercado utilizando la técnica DAFO la situación competitiva existente con el Análisis de la rivalidad ampliada de los competidores. Posición competitiva de la empresa a través del estudio de la Matrices, Pronostico de ventas
5. Delimitación de Objetivos Operativos: económicos financieros, de cuota de mercado, de cartera de producto.

6. Delimitación del mercado Meta a través de un análisis de formación y clusters con la base de datos interno de la empresa.
7. realización del plan con acciones estratégicas específicas a partir del, producto, precio, distribución y la comunicación.
8. Delimitación de los gastos de mercadotecnia y comparando con los precios que es la única variable de ingresos en el mix de marketing.
9. Sistema de Control: delimitación de los indicadores que son los encargados de delimitar la eficiencia y efectividad, se recomienda consultar el sistema de comunicación y los tableros de comando diseñados a nivel empresarial para evitar la duplicidad de la información. Para la construcción de este sistema de indicadores se recomienda:

Para la elaboración del Sistema Balanceado de Indicadores se desglosa la estrategia general en líneas estratégicas de actuación. En cada Línea Estratégica de actuación se determinan los objetivos estratégicos así como los indicadores que medirán su cumplimiento.

Para este paso es necesario la construcción de:

1. Modelo Causa-Efecto.
2. Plantilla de Indicadores e Iniciativas.
3. Agenda de Análisis Estratégico.
4. Panel de Control.
5. Programa de Implantación del Sistema Balanceado de Indicadores.

Programa de divulgación del Sistema Balanceado de Indicadores.

Construcción del sistema balanceado de Indicadores (SBI).

Modelo de Causa y Efecto se establecen:

Las Líneas Estratégicas de actuación dentro del área de desempeño que de respuesta a su contenido de acción (Proceso Interno, Financiera, Cliente/Socio/Comunidad y Dinámica Organizacional).

Los Objetivos Estratégicos dentro de las Líneas Estratégicas de Actuación y/o área de desempeño que le corresponda.

Las relaciones que existen entre objetivos asociados a una misma área de desempeño y objetivos de diferentes áreas. Ver anexo 3

Plantilla de indicadores:

Se confeccionan la Plantilla de Indicadores e Iniciativas.

Se enmarcan por cada área de desempeño los objetivos estratégicos.

Se establecen los indicadores que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se negocian y aprueban las metas anuales previstas para cada indicador.

Identifican las iniciativas, acciones, programas o proyectos que garanticen el cumplimiento de los objetivos.

Panel de Control:

Concluido todos los pasos anteriores el personal designado por las diferentes áreas, el grupo de Planificación Estratégica / Facilitador, conforman en coordinación con el personal de informática el Panel de Control. según instrucciones correspondientes.

Programa de implantación:

Cada director ramal y/o funcional de la Oficina Central así como directores de empresas y U.E.B elaboran un programa de implantación del Sistema Balanceado de Indicadores, conjuntamente con su equipo de dirección y en coordinación con el grupo de

Planificación Estratégica de la Oficina Central y la DIP Sistema Informativo y/o personal de informática de cada entidad, teniendo en cuenta las características específicas del área y/o entidad.

Programa de divulgación:

Se establece por los directivos un programa de divulgación del S.B.I en los diferentes niveles, que permita mantener informado a todos los trabajadores implicados con

la marcha de los indicadores estratégicos seleccionados. Para tener una visión más general de lo que se entiende por el sistema balanceado de indicadores ver anexo 4

Paso #4. Realización de las Auditorias de Mercadotecnia: La empresa deberá formular e implementar sus procedimientos propios de control de la eficacia y eficiencia de la mercadotecnia, entre ellos las auditorias mercadotécnicas y el empleo de técnicas y procedimientos de medición del desempeño mediante índices y relaciones. Un indicador básico que permite evaluar la factibilidad del sistema de mercadotecnia implantado es la evaluación del crecimiento anual de los clientes de la empresa, así como de aquellos que anualmente repiten la solicitud de servicios o productos.

3.3. Presentación de la Propuesta de Plantilla para la Elaboración de los Planes Estratégicos y de negocios.

- Introducción
- Análisis del sector
- Estudio de Mercado
- Plan de expansión o salida

Fuente de información base para la actualización de Directrices a proyectar:

-Plan Estratégico Actual

Contenido:

1.1.1. Introducción

- Objeto Social, Visión, Misión, trayectoria de la organización
- Supuestos o premisas del Plan de Negocios
- Políticas de actuación
- Objetivos Anuales del Plan de Negocios

1.1.2. Análisis del sector

- Escenarios en que se moverá [nacional e internacional]
- Evaluación del sector[crecimiento, plena madurez, declive,etc.]
- Principales ventajas y desventajas competitivas del sector
- Principales riesgos y oportunidades par enfrentar los desafíos de la proyecciones a corto, mediano y largo plazo

1.1.3. Estudio de Mercado

- **Premisas que sustentan la estrategia del mercado**

- Estrategias por segmentos de mercado
- Estructura de mercado [pronósticos de ventas, , del gas acompañante, ventas a población], estructura de consumidores.
- Factores críticos de éxito en la comercialización y ventas(
- Atención al cliente

1.1.4. Plan de expansión o salida

- Estrategia General de la organización
- Líneas estratégicas de actuación
- Objetivos estratégicos para un periodo de tres años
- Principales riesgos que debe enfrentar para el logro de los objetivos a mediano plazo
- Principales acciones estratégicas

FORMATO DE PLAN ESTRATEGICO

CAPITULOS:

I-INTRODUCCION

II- DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

III- ANALISIS DE MERCADO

IV- ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE LAS AREAS DE RESULTADOS CLAVES

V- CARTERA DE PRODUCTO

En cada capítulo se expondrán los siguientes aspectos:

II- Direccionamiento Estratégico:

- La misión y la visión de la Organización Empresarial
- Se describirá brevemente la evolución histórica de la organización, enunciando las características generales de al menos cuatro décadas anteriores al período en curso.
- Se expondrá la Estrategia General y desglose de las principales Líneas Estratégicas de actuación determinadas para la organización empresarial.
- Exponer los Objetivos Estratégicos Generales de la organización empresarial a mediano plazo(3 años)
- Teniendo en cuenta las políticas corporativas describir lo que debemos hacer para cumplir las mismas enmarcándolas en los siguientes ámbitos:

III- Análisis de Mercado:

- Se describirá el Ambiente de Negocios, para ello:
 - Se describirán los principales acontecimientos y situaciones que puedan ocurrir a mediano plazo partiendo del análisis de los factores claves(principales amenazas y oportunidades), caracterizando los posibles escenarios en que deberá funcionar la organización empresarial en el marco de los siguientes entornos:
 - a- Entorno Económico Internacional
 - b- Entorno Económico-Social Nacional en general y del mercado interno en específico.
 - c- Caracterización de elementos esenciales del Sector
 - d- Desglosar las metas anuales(3 años vistas) de los principales indicadores de la organización relacionados con el mercado:
 - { Demanda Nacional de productos y/o servicios que ofrece la organización empresarial
 - { Total de la producción y/o servicios proyectados
 - { Producción y disponibilidad para la venta

(en cada caso describir principales premisas y comentarios de la proyección))

Enunciar la Estrategia de Mercado

- Exponer la estructura de mercado.

IV. Plan de marketing para la Mezcla del Producto.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Con la realización de la siguiente investigación se arriban a las siguientes conclusiones.

- En el perfeccionamiento empresarial a partir del decreto ley 252 , considerado como el modelo de dirección y gestión de la empresa estatal queda definido claramente el papel del sistema de mercadotecnia dentro de la actividad empresarial y su papel en logro de la rentabilidad empresarial a través de determinar las principales necesidades de la sociedad y los clientes, logrando integrarse a la resto de los sistema de la empresa.
- La tienda Ocasión Pastorita diseñada para vender la merma comercializables de la cadena de tiendas perteneciente a la Sucursal CIMEX en el periodo de análisis registra una tendencia a la obtención de pérdidas contables, que aunque surge con dicho propósito económicamente es una situación que no debe ser mantenido por los criterios de la llamada eficiencia empresarial.
- Los niveles de pérdidas registrado están motivados principalmente por que la mayoría de los productos que se encuentran en su cartera son vendido al 80%, para que la tienda pueda generar ganancia deben de ser vendido a un descuento del 40% de su precio original.
- Una acertada gestión del de comercialización de la empresa poda prever acciones específicas que permitan su supervivencia en el mercado a través de un conocimiento del comportamiento de sus clientes.
- La guia propuesta para la confección del plan de negocio es documento que puede ser generalizado por las restantes cadena de tienda de la Sucursal Cimex

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Con la realización de la siguiente investigación se recomienda:

1. Validar el procedimiento diseñado en la tienda con vista a poder comparar los resultados en la rentabilidad de la empresa.
2. Proponer a la gerencia de la Sucursal CIMEX la propuesta para discusión posterior y aprobación

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

2005. Agilidad en el perfeccionamiento empresarial.
<http://www.lademajagua.co.cu/infgran7321.htm>.

2007a. Agilidad en el Perfeccionamiento Empresarial. . *Granma.*, p.3p.

2007b. Aplican perfeccionamiento empresarial entidades de la Sideromecánica. *Trabajadores*.

2006. Avanza el Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.
<http://radiohabanacuba.co.cu/espanol/noticias/nov05/25nov/25cubae mpresarial.htm>.

Avanza en La Habana el perfeccionamiento empresarial.
cadenahabana@inf.cmch.cu .

2008. Calidad en Investigación de Mercados. *<http://Standards Europeo para la Calidad en Investigación de Mercados 15.htm>*.

1996. Comité Central del PCC, El trabajo del partido en la actual coyuntura publicado en las seis partes. *Granma.*, p.163-168p.

1997. Congreso del Partido comunista de Cuba. Resolución económica del V Congreso del partido Comunista de Cuba. *Granma.*, p.6-9p.

Decreto ley no 252. ,

2005. El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso que tiene como objetivo fundamental: Incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de la Empresa Estatal Cubana.
<http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Bases.asp>.

2007a. Guía metodológica para la elaboración del diagnóstico empresarial.

2007b. Guía metodológica para la elaboración del expediente de perfeccionamiento empresarial.

Investigación de mercados. *<http://Marketing e Investigación de mercados – Parte II12 . htm>*.

2008. La clave está en el perfeccionamiento empresarial. .
<http://www.trabajadores.cu/news/la-clave-esta-en-el-perfeccionamiento-empresarial>.

Llama Carlos Lage a empresas de Cuba en perfeccionamiento a ser ejemplos. *www.tiempo21.cu*.

, T.A., El Economista de Cuba ONLINE.
http://www.eleconomista.cubaweb.cu/2002/nro159/159_298.html.

, A.P., 1996. Política y estrategia de empresa; DEADE.

, A.J., 1994. Como lograr una gerencia empresarial exitosa en época de crisis.

, A.K., 1994. El poder de la visión bifocal. . *Rev. Harvard Deusto Bussines Review.*, 62, p.38p.

, A.K., 1991. *Gerencia del servicio.* , Bogota. : Ed LEEIS editores. .

, A.S.B., Aspectos básicos de la dirección por proyecto. . *La revista del empresario cubano.*

, B.R., 1994. *Benchmarking; para competir con ventaja.*, España.: Ed. Mc. Graw Hill.

, C.D.A., 1995. *Estrategia, Estructura, decisión, identidad.* , Barcelona.: Ed. Biblioempresa. .

, C., 1996. *Introducción a la teoría general de administración.* , Mexico.: Ed. Mc Graw Hill. .

, D.H.R., 1990. *Dirección Integrada de proyecto- "project management"*, Univ. San Francisco.

, D.P., De gerencia. *www.com.*

, D.P., 2005. Gerencia. *gerencia.www.com.*

- , G.X., 1998. *El Enfoque estratégico de la empresa.*, Madrid.: Ed.Deusto.SA.
- , G.A., Génesis de un proceso económico extraordinario.
<http://www.nnc.cubaweb.cu/economia/economia18.htm>.
- , H.W., 1990. *Excelencia administrativa: Productividad mediante administración por objetivos.*, Univ. San Francisco.
- , H.G.M., Sembrar semillas con sus propias manos.
- , I.J., 1990. *La clave de la ventaja competitiva.*, Mexico.: Ed. Compañía editorial continental. S.A.
- , K.P..., 1993. *Dirección de Mercado. Análisis, planeación, implementación y control.* Séptima Edición., Mexico.: Editorial: Prentice – Hall. Hispanoamericana. .
- , K.P., 1992. *Dirección de Marketing, análisis, planificación, Gestión y Control.*, Mexico.: Ed. Prentice – Hall.
- , K.P., 1995. *Dirección de Marketing.*, Mexico.
- , K.P., 1989. *Mercadotecnia.* Tercera edición., Mexico.: Editorial : Prentice – Hall Hispanoamericana.

- , K.P., 1992. *Dirección de Marketing, análisis, planificación, Gestión y Control.*
- , K.P., 1989. *Mercadotecnia.*
- , L.D.C., 2007. Discurso de Carlos Lage Dávila con los directores de empresas que aplican el perfeccionamiento empresarial. *Trabajadores*.
- , L.S., Las empresas en perfeccionamiento deben ser ejemplo y vanguardia en la batalla por el desarrollo económico. *El Habanero*. Available at: <http://www.elhabanero.cubaweb.cu/>.
- , M.M., 1998a. *La dirección estratégica de la empresa.*, Mexico.: Ed. Mc Graw Hill. .
- , M.M., 1998b. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de Management.*, La Habana.
- , M.D.T.Y.S.S., CUBA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Legislación laboral. <http://www.mtss.cu/legislaleyes1.php>.
- , M.G.R., 2007. marketing. www.marketing.xxi.com .
- , P.M., 1990. *Ventaja Competitiva, Sostenimiento y Empeño Superior.*, Mexico.: Prentice – Hall. Hispanoamericana. .

, P.T., 2001. Diseño de la Estrategia de la Refinería de Petróleo " Camilo Cienfuegos. , p.108h.

, R.C.F..., Entrevista al Coronel Armando Pérez Betancourt, Secretario Ejecutivo del Grupo Gubernamental de Perfeccionamiento Empresarial.
http://www.cubaminrex.cu/Mirar_Cuba/entrevistas/entrevistas_entrevista%20a%20armando%20perez%20betancourt_tc.htm.

, R.G.A., Lo único permanente es el cambio.
<http://www.eleconomista.cubaweb.cu/> .

, R.V.C.L., 2006. El perfeccionamiento empresarial como cambio cultural: pistas para su indagación.

, R.G..., 2006. Estrategia a la Dirección Estratégica un acercamiento a la integración de los Niveles estratégicos, Tácticos y Operativos. *WWW Tablero-Comando.com*.

, S.Y., 1990. *Administración.*, Mexico.: Ed. Phh, S.A. .

, T.S., 1994. *Diseño y administración estratégicas, Conceptos ,casos y lecturas.*, Mexico.

, V.L.A., Control y Dirección. *WWW. ElPrisma.com*.

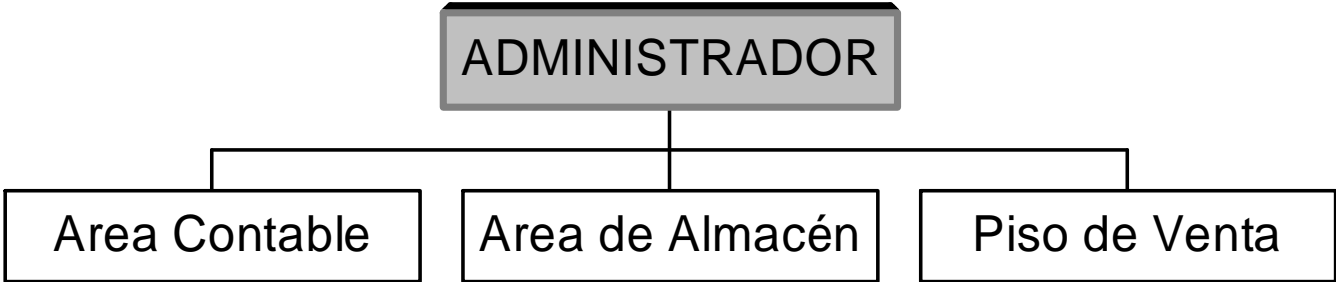
, Z.E., 2007. Mercadeo Educativo ¿ Cómo promover a oferta de instituciones y programas. www/unab.edu.co/mercados/revistas/index.htm.

ANEXOS.

ANEXO1.

Organigrama Tienda Ocasión Pastorita

Estructura Tienda Ocasión Pastorita

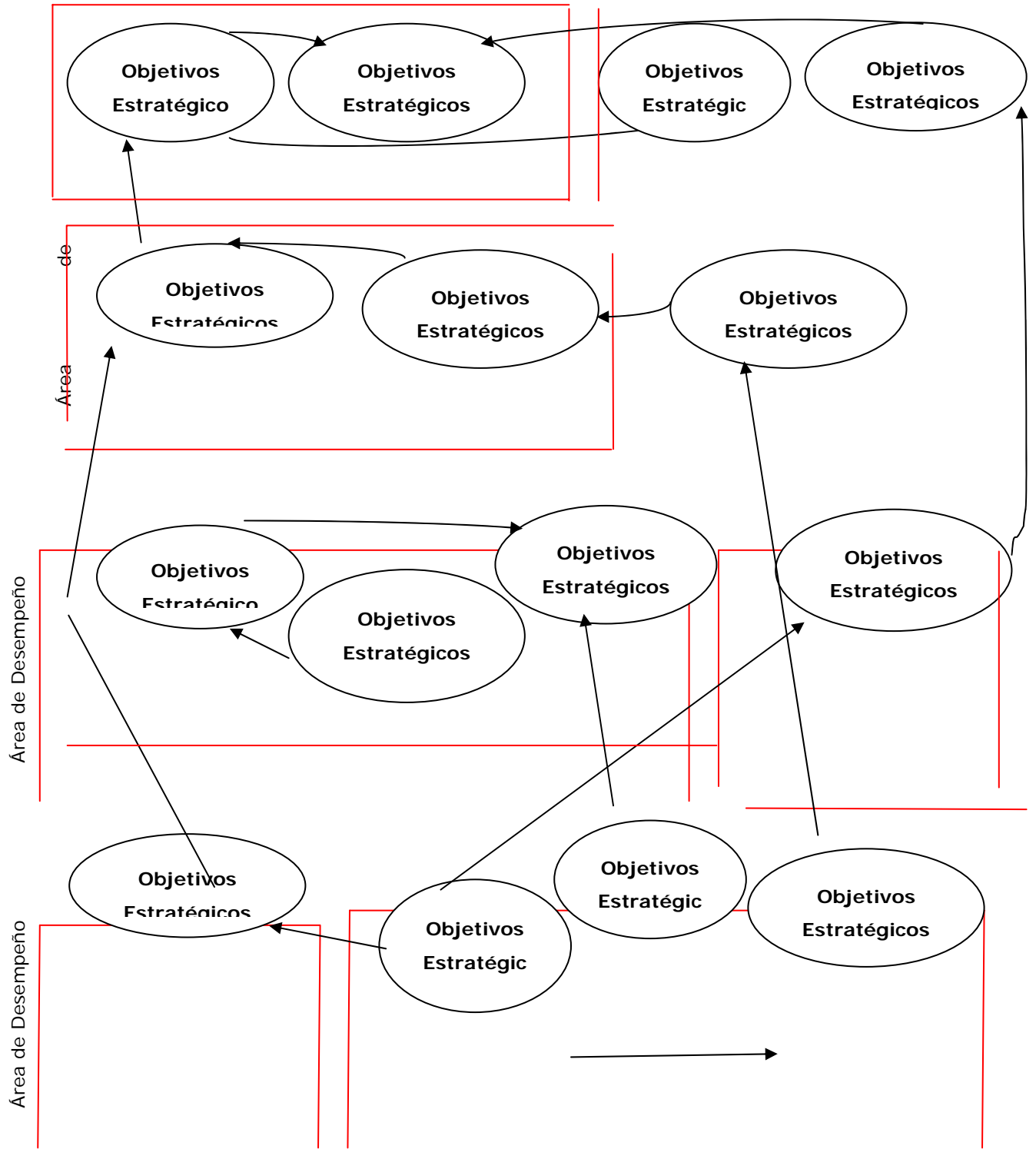


Anexo 2.

Análisis del Acumulado de las mermas por año.

Análisis del Acumulado de las mermas					
años	Anterior	Plan	Actual	% Cump	% Crec
2005	807.14	537	1534.77	285.8	190.15
2006	1534.77	1558.38	3112.86	199.75	202.82
2007	3112.86	1600	9587.6	599.23	308
2008	9587.6	6200	11013.57	177.64	114.87
2009	3818.43	2954	4180.52	141.52	109.48

Anexo3.



ANEXO 4.

Flujograma del Sistema Balanceado de Indicadores.

