



**U n i v e r s i d a d d e m a t a n z a s**

**F a c u l t a d d e c i e n c i a s e m p r e s a r i a l e s**

**T E S I S E N O P C I Ó N A L G R A D O D E  
M A S T E R E N A D M I N I S T R A C I Ó N D E E M P R E S A S,  
M e n c i ó n A d m i n i s t r a c i ó n d e N e g o c i o s**

**T Í T U L O : P L A N E S T R A T É G I C O D E M A R K E T I N G P A R A L O S  
S E R V I C I O S Q U E P R E S T A E L C E N T R O D E S E R V I C I O S A M B I  
E N T A L E S D E M A T A N Z A S ( C S A M ).**

Autor: Lic. Anneys Nubia Oña Fernández- Vallín

Tutor: Dr. C. Roberto C. Pons García.

Matanzas 2020

## DECLARACIÓN DE AUTORIDAD.

YO ANNEYS NUBIA OÑA FERNÁNDEZ-VALLÍN ME  
DECLARO ÚNICA AUTORA DE ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y AUTORIZO A LA UNIVERSIDAD DE MATANZAS Y AL CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES DE MATANZAS (CSAM) A HACER USO DEL MISMO CON LA FINALIDAD QUE ESTIME CONVENIENTE.

-----  
*Anneys Nubia Oña Fernández-Vallín*

NOTA DE ACEPTACIÓN

----- Pre  
sidente del Tribunal

-----  
Tribunal

-----  
Tribunal

Lugar: -----  
Fecha: -----

## RESUMEN

El trabajo que se presenta: Plan Estratégico de Marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas, surge ante la problemática científica: inexistencia de una estrategia que asegure la comercialización exitosa de los servicios que presta el centro mencionado anteriormente. Para darle solución al problema planteado se define como objetivo general: diseñar el plan estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas que permita la definición de acciones concretas que orienten a la organización hacia el logro de sus objetivos. Entre las principales herramientas utilizadas se encuentran métodos teóricos como el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción - deducción utilizada para la realización del marco teórico de la investigación; empíricos, como las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados; y estadísticos matemáticos que se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación. Como principal resultado de la investigación se encuentra el diseño y aplicación de un plan estratégico de marketing para los servicios del CSAM.

## S U M M A R Y

The work presented: Strategic Marketing Plan for the services of the Matanzas Environmental Services Center, arises from the scientific problem: the absence of a strategy that ensures the successful commercialization of the services provided by the center mentioned above. To solve the problem, the general objective is defined: to design the strategic marketing plan for the services of the Matanzas Environmental Services Center that allows the definition of concrete actions that guide the organization towards the achievement of its objectives. Among the main tools used are theoretical methods such as the analysis and synthesis of all the information reviewed in the specialized literature, the induction - deduction used for the realization of the theoretical framework of the research; empirical, such as surveys, interviews, direct observation, consultation of technical documentation and reports of results reports; and mathematical statistics that are used to analyze data and results at each stage of the investigation. The main result of the research is the design and application of a strategic marketing plan for CSAM services.

# ÍNDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO I. El marketing de los servicios y la planeación estratégica de marketing.....	6
1.1 El marketing de servicios, desarrollo de una rama afín al marketing general.....	6
1.2. Definición del marketing de servicios.....	9
1.3 Planeación Estratégica de marketing.....	11
1.3.1. Plan de marketing.....	12
1.4 Concepto y etapas administrativas de la investigación de mercados.....	13
1.5 Empresas de ciencia, tecnología e innovación.....	18
CAPÍTULO II. Procedimiento para el diseño de un plan estratégico de marketing para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.....	23
2.1 Caracterización del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas (CSAM).....	23
2.2 Antecedentes del procedimiento para el diseño de un plan de marketing para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.....	29
2.2.1 Métodos, técnicas y procedimiento para el diseño de un plan de marketing para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.....	31
CAPÍTULO III: Implementación del plan estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.....	48
3.1 Diagnóstico de la situación actual.....	48
3.2 Definición de los objetivos de marketing.....	58
3.3 Estrategias de marketing asociadas al marketing mix.....	60
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	83

## INTRODUCCIÓN

El conocimiento científico y tecnológico es una de las principales riquezas de las sociedades contemporáneas y un elemento indispensable para impulsar el desarrollo económico y social. La ciencia, la tecnología y la innovación se han convertido en instrumentos necesarios para la transformación de las estructuras productivas, la explotación racional de los recursos naturales, el cuidado de la salud, la alimentación, la educación y otros requerimientos sociales.

En Cuba, el sistema de ciencia tecnología e innovación abarca todas las ramas del desarrollo socioeconómico y cultural del país. El pensamiento científico se expresa como parte del proceso de integración de la nacionalidad cubana y uno de los resultados relevantes de la Revolución ha sido la formación humana y el desarrollo profesional y científico, siendo pilares de este sistema la asimilación acelerada de los conocimientos mundiales, la integración como principio de trabajo, el respaldo científico a los objetivos económicos y ambientales del país y la creación de fuentes de nuevos recursos para la economía nacional.

Con la actualización del Modelo Económico Cubano a raíz de la implementación de los Lineamientos 129 y 130 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC, se propone reestructurar el sistema de ciencia tecnología e innovación, con el fin de responder a las necesidades del desarrollo de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazo.

A partir de la promulgación del Decreto Ley 323 y la Resolución 164/2014 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), "Reglamento para la organización y funcionamiento del Registro Nacional de Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI)", se llevó a cabo el reordenamiento de las ECTI a nivel nacional, proceso que estuvo dirigido a elevar el impacto económico, social y ambiental de los resultados que generan las entidades de ciencia, tecnología e innovación, en correspondencia con la proyección estratégica para el desarrollo y

propiciar la mayor articulación del potencial científico con las entidades de producción de bienes y servicios a las cuales tributan sus resultados.

Las entidades de ciencia, tecnologías e innovación son aquellas capaces de conectar sus capacidades (conocimiento) al proceso productivo de bienes y servicios. Conforme a su misión estas entidades se clasifican en: Centro de Investigación, Centro de Servicios Científicos Tecnológicos y Unidad de Desarrollo e Innovación. (Decreto Ley 323/2014).

Los Centro de Servicios Científicos y Tecnológico están dirigidos a transformar la actividad científica en nuevos y mejorados servicios con alto valor agregado a partir de la realización de actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación. Estas entidades se encargan de generar, transmitir y aplicar conocimientos, con el empleo de sus capacidades intelectuales y materiales de probado nivel de especialización y con gran impacto en el funcionamiento y desarrollo de los sistemas productivos y de servicios. Además, operan bajo un régimen de autofinanciamiento ya sean como empresas o unidades presupuestadas con tratamiento especial.

El conocimiento es considerado como decisivo en el éxito de las entidades de este tipo, ya que el mismo constituye el recurso central en el cumplimiento de sus misiones; en tal sentido la carencia de este recurso es un factor limitante en la obtención de sus nuevos y mejorados productos (Molina, 2011).

En el año 2001 mediante la Resolución 18/ 2001 del Ministro de Economía y Planificación y la Resolución 20/ 2001 de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, fue creado el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas (CSAM), con la misión de diseñar y ejecutar proyectos de investigación, desarrollo e innovación, así como brindar los servicios científico-técnicos que se requieran para dar soluciones a los problemas ambientales.

Desde la creación de CSAM hasta la fecha sus servicios se han comercializado a partir de la tradicional cartera de servicios donde destacan como más importantes la elaboración de diagnósticos y estrategias ambientales; estudios de impacto



ambiental; la elaboración de planes de manejo de residuos sólidos, líquidos y peligrosos; estudios de peligro, vulnerabilidad y riesgos, estudios de calidad de agua y sedimentos y estudios y manejo de la biodiversidad.

Estos servicios ofertados al mercado han tenido una rápida obsolescencia, motivado, por una parte, con el hecho de que en el campo del medio ambiente se ha producido mucha acumulación de conocimientos en los últimos 50 años, que generan constantemente nuevas necesidades en las organizaciones y en los ecosistemas y por otra, con que hay un crecimiento de la responsabilidad para /con los problemas del medio ambiente nivel social, político y empresarial, que demanda nuevos y mejorados servicios.

Esto ha provocado que en los últimos años exista una tendencia a la contracción de un 6% anual de los volúmenes de ventas de los servicios que se prestan; dado que el reducido tamaño del mercado, al ser un centro de carácter provincial, hace que se solvente muy rápido la demanda y la actividad de I+D+i no está generando nuevas necesidades en los consumidores. Además, se han perdido clientes tradicionales, como entidades de los Ministerios de Turismo, de la Construcción y de Energía y Minas, que, por una parte, satisfacen sus necesidades, ya tradicionales, con capacidades propias; mientras por otra, al no ver satisfecha sus nuevas demandas buscan en otros proveedores como Inversiones GAMMA, Instituto de Oceanología, la ENIA y otros que constituyen la competencia del Centro.

Es un hecho que en el contexto actual la economía se caracteriza por un acelerado desarrollo tecnológico, donde los productos se sustituyen muy rápidamente por una marcada globalización, por tanto, las entidades dedicadas a la prestación de servicios, en este caso el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas, necesita desarrollar estrategias en sus servicios que les permita lograr altos niveles de rentabilidad.

En la actualidad el Centro de Servicios Ambientales no cuenta con una estrategia que asegure la comercialización exitosa sus servicios.

## PROBLEMA CIENTÍFICO

En correspondencia con los elementos descritos y partiendo de la situación problemática existente se formula como problema científico:

¿Cómo contribuir a la efectividad de la gestión comercial de los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas?

Se reconoce la necesidad de una investigación profunda de las metodologías y herramientas teórico - prácticas existentes y de las condiciones concretas presentes en la gestión Empresarial.

Para dar respuesta al problema científico se traza la **hipótesis** siguiente:

Si se diseña un plan estratégico de marketing para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas se garantiza una mayor efectividad de la gestión comercial.

En correspondencia con la hipótesis de investigación planteada, se define como

### OBJETIVO GENERAL:

Diseñar el plan estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

Del objetivo general se derivan los **objetivos específicos** siguientes:

1. . Sistematizar los aspectos conceptuales - metodológicos en relación a marketing de los servicios, planeación estratégica de marketing, plan de marketing, investigación de mercados y servicios científicos- técnicos.
2. . Proponer un procedimiento para el diseño de un plan estratégico de marketing para los servicios que presta el centro de servicios ambientales de Matanzas
3. . Implementar el plan estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

## VARIABLES

Variable dependiente: Efectividad de la gestión comercial del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

Variable independiente: Plan estratégico de marketing para los Servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

La hipótesis se valida a partir de los resultados metodológicos y prácticos obtenidos después de la aplicación del Plan Estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas, y su capacidad para darle solución al problema planteado.

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para el diagnóstico del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

Como métodos empíricos, se utilizan las entrevistas, tormenta de ideas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados. Los métodos estadísticos matemáticos, se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación.

La investigación está estructurada en : introducción, que caracteriza la problemática y muestra el diseño de la investigación; tres capítulos, el primero (capítulo I), dedicado a definir el marco teórico referencial de la investigación y demostrar la existencia de la problemática; el segundo (capítulo II), resume y explica la metodología propuestas y el tercero (capítulo tres), que desarrolla y sistematiza la aplicación del Plan Estratégico de Marketing propuesto; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas consultadas; y los anexos necesarios como complemento de los resultados propuestos.

# CAPÍTULO I. EL MARKETING DE LOS SERVICIOS Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.

En el capítulo se hace una breve reseña acerca de los principales conceptos en torno a marketing de los servicios, plan de marketing, investigación de mercados y servicios ambientales, lo cual permite la comprensión de la temática a partir de una revisión de la literatura especializada.

## 1.1 El marketing de servicios, desarrollo de una rama afín al marketing general.

Las actividades del ser humano van continuamente cambiando y ajustándose a nuevas tendencias y requerimientos del mercado, en este nacen nuevos requerimientos y deseos o necesidades del hombre, por lo que la universalización de los servicios ha dado el inicio al análisis del marketing de servicios, puesto que el marketing al ser una rama muy adaptable y fácilmente aplicable a diferentes ámbitos del quehacer humano, ha desarrollado una ciencia afín al marketing general la cual es el Marketing de Servicios.

El marketing se ha desarrollado a partir del vertiginoso ritmo de cambio que ha experimentado la sociedad. Diversos autores sitúan su aparición y desarrollo en el siglo XX, específicamente en los últimos 60 años, aunque Kotler (1974) plantea que sus inicios se remontan al surgimiento del intercambio comercial que va desde los tiempos del trueque hasta la etapa de la economía del dinero y el sistema de marketing moderno. El Anexo 1 Tabla 1.1 muestra las definiciones de marketing dadas por diferentes autores.

La evolución del concepto de marketing y las distintas definiciones dadas por los autores permiten considerar esta disciplina tanto una filosofía como una técnica.

Como técnica es el modo específico de ejecutar o llevar a cabo la relación de intercambio, que consiste en identificar, crear, desarrollar y servir a las necesidades, deseos y demanda de los consumidores y como filosofía es una posición mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio por

parte de las organizaciones que ofrecen sus productos al mercado. (San Martín, 2013).

A decir de Kotler (1974), la filosofía del marketing ha evolucionado a partir de tres fases:

- Primera fase de “orientación a la producción” que comprende el período que va desde la Revolución Industrial en 1870 hasta los años 1930. El enfoque de producción destaca la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la oferta existente. Durante esta fase las actividades de marketing llevadas a cabo por las empresas son marginales, tienen carácter puntual y se encuentran muy dispersas por las empresas sin que se pueda decir que exista una organización formal de las mismas.
- Segunda fase de “enfoque a las ventas” que comprendería desde los años 1930 a los 1970. En esta fase se produce un hecho fundamental que da lugar a esta nueva filosofía: la paridad entre la demanda y oferta, fruto del crecimiento económico experimentado en estas décadas. Lo que ahora se trata es de alcanzar a toda la población con lo que se desarrolla la política de distribución o ventas que permita cubrir toda la demanda existente. Organizativamente se crea o desarrolla un departamento de ventas que integra dentro de sí las actividades de marketing más relacionadas con la función de ventas (promoción de ventas, distribución).
- Tercera y última fase que comprendería a partir de los años 1970, se podría hablar de la aparición de una orientación al marketing, donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades encubiertas de los consumidores.

Como bien se analizaba anteriormente el marketing juega un papel importante en la evolución de las técnicas de ventas y comercialización, principalmente en los tiempos que presentaba una orientación hacia las ventas cuando el excedente de productos en el mercado global necesitaba ser comercializado para fomentar el desarrollo del capitalismo y el crecimiento industrial.

Después de la focalización en las ventas, donde muchas de las herramientas y técnicas de promoción fueron desarrolladas, hubo una gran evolución.

De acuerdo con Balanzá y Nadal (2003) el foco del marketing ha sido el propio marketing y, a partir de ahí, la materia se especializó de acuerdo con las necesidades globales surgiendo el marketing de servicios, interno, de ciudades, político, deportivo. Ahora mismo, los autores apuntan el enfoque del marketing hacia la sociedad, con consideraciones muy especiales en las premisas de la sostenibilidad e intentando construir relaciones con esa sociedad.

Por lo tanto, bajo esta actualidad, la economía global de los servicios encuentra su mayor auge en los países llamados industrializados, donde se obtiene del sector de servicios la gran parte del producto nacional bruto, sin dejar de un lado que de forma activa este marketing de servicio, como política estratégica de los negocios, se propaga para nuevos mercados, ya que el mismo busca como expandir a unas más fronteras comerciales, y para esto debe de innovar en el ofrecimiento de productos.

A decir de Kotler & Armstrong (2007), ante la generación de profundos cambios de la sociedad industrial, en términos generales, se genera la nueva era de los servicios globales, la que ha tomado fuerza debido a que aporta mayores fuentes de trabajo y mano de obra.

Existe una interacción cada vez más estrecha del cliente en las decisiones estratégicas de los negocios, los productos están cada vez están más orientados hacia el mercado; estos a su vez responden de manera eficiente a los cambios que se genera en la oferta y demanda.

La instauración de nuevas tecnologías permite tener empleados y clientes comprometidos hacia los servicios, han hecho de la era del servicio una industria favorable para las organizaciones. El nacimiento de las nuevas industrias de los servicios y el "imperativo de los servicios".

Esto ha hecho que los servicios deban combinar de manera apropiada aspectos tangibles e intangibles de los productos, ya que deben ayudar a realizar los sueños y fantasías de los consumidores para satisfacer sus deseos más ocultos y explícitos, creando cada vez productos diferenciadores en el mercado. A continuación, se expondrán diferentes definiciones relacionadas con marketing de servicios.

#### 1.2. Definición del marketing de servicios.

El Marketing de servicio es parte del marketing, como su nombre lo indica, está especializado en servicios, los cuales tienen el objetivo de satisfacer necesidades en los mercados especiales como educación, transporte, protección, seguridad.

El Marketing es una herramienta que si se utiliza de una manera inteligente se puede generar planes de ayuda a la empresa, donde intervengan precio, plaza, producción con las características de los servicios como intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecedero.

Algunos autores definen a los servicios de diferentes formas entre estas se pueden destacar tres muy importantes que son:

- "Son las actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades".<sup>1</sup>
- "Los servicios son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta, y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".<sup>2</sup>
- "Un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente".<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Graw Hill, Etzel Michael y Walker Bruce Fundamentos de Marketing.13va. Edición, Stanton William Mc, 2004, p. 333 y 334 (Consultado en formato PDF)

<sup>2</sup> SANDHUSEN Mercadotecnia.1ra Edición, Compañía Editorial Continental, 2002, p. 385 (Consultado en formato PDF)

El marketing es un proceso gerencial y social mediante el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos / servicios de valor con los otros.<sup>4</sup>

De esta manera se puede definir al Marketing de servicios como el proceso encargado de satisfacer ciertas necesidades o deseos en un mercado específico tales como educación, seguros, banca, transporte, turismo, diversión.

Es muy importante tomar en cuenta que el Marketing se basa en las necesidades y deseos del mercado objetivo al cual la empresa se ha direccionado; algunos autores como Kotler, en sus libros manifiesta que es necesario elegir los mercados objetivos para así poder satisfacer totalmente con el servicio para el segmento dirigido.

Entre las necesidades mencionadas claramente están los servicios, algunas de estas no son inventadas por el Marketing, como las necesidades individuales para realización personal, necesidades sociales, debido a que este tipo de necesidades son un aspecto básico para la condición humana.

El Marketing eficaz está orientado al cliente por lo que el diseño del servicio debe estar basado en este principio, más que en los gustos del vendedor. La satisfacción de los clientes se puede especificar como la diferencia entre las expectativas del servicio y el servicio que realmente recibe.

El hecho de comprender las necesidades, deseos y demandas del consumidor proporcionan un importante discernimiento para planear las estrategias de marketing.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> Lamb Charles y Hair Joseph y McDaniel Carl Marketing. 6ta Edición, International Thomson Editores, 2002, p. 344 (Consultado en formato PDF)

<sup>4</sup>Kotler Philip y Gary Armstrong Principles of Marketing, Upper Saddle River; NJ, Prentice Hall, 2001 (Consultado en formato PDF)

<sup>5</sup>Kotler Philip, Paul Bloom y Thomas Hayes, Marketing de Servicios Profesionales, Editorial Paidós p. 28 (Consultado en formato PDF)



### 1.3 Planeación Estratégica de marketing.

Todo proceso de planificación consiste en estudiar lo que pasó para decidir en el presente qué hacer en el futuro, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hará. A decir de Drucker (1994), la planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades.

En el proceso de planificación estratégica de las empresas, según Kotler (1999), el marketing juega un papel crítico en la definición de la misión de la compañía, análisis del entorno, competencia y situaciones de negocio, desarrollo de objetivos, programas y estrategias, definición del producto, mercado, distribución y planes de calidad para desarrollar las estrategias de negocio.

Este compromiso se extiende al desarrollo de programas y planes operativos que están completamente unidos con la planificación estratégica.

Para ello la empresa debe establecer unos objetivos, partiendo de la formulación de qué es la propia empresa, cuál es su mercado-producto y quiénes son sus clientes. La empresa nunca debe permanecer de espaldas al mercado. Este es el punto de partida del marketing estratégico.

El marketing estratégico sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo y haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente, pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar las acciones a futuro, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda no solo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado.

El objetivo de la planificación estratégica es realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Kotler (2000) resalta la importancia de la planificación estratégica cuando expresa que contribuye a ajustar los objetivos y recursos de la empresa y las continuas oportunidades del mercado. Su objetivo es modelar y reestructurar las áreas de negocio y los productos para obtener mayor beneficio y crecimiento.

#### 1.3.1. Plan de marketing.

Distintos autores como Makens (1990), Hiebing (1991) y Stapleton (1992), coinciden en que es un documento previo a una inversión, lanzamiento de un producto o comienzo de un negocio donde se detallan, entre otras cosas, lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo, los recursos que necesitará un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. Además, aparte de los aspectos económicos puede abordar aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto.

El plan de marketing representa, en la actualidad, un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la empresa, pues les proporciona a los directivos una visión actual y futura que le servirá para obtener, controlar y evaluar los resultados en función de los objetivos trazados.

Es importante señalar que no existe un programa estándar para la realización de planes de marketing, pues cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que compone el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a su propia vida interna y de la topología de su organigrama.

En el anexo 2 tabla 2.1 se muestran metodologías dadas por diferentes autores para la realización de un plan de marketing.

Por tanto, se puede llegar a la conclusión que un plan de marketing es un documento escrito que de forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto.

Permite saber qué es lo que tiene que hacer y decir el personal que labora en el departamento de marketing en cada momento y su elaboración no es un trabajo puntual y administrativo, sino que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

#### 1.4 Concepto y etapas administrativas de la investigación de mercados.

El estudio de mercados se ha desarrollado paralelo al marketing. Según King (1965) y Yero (2010) surge hacia la primera mitad del siglo XX. En sus inicios se centraba principalmente en los problemas y oportunidades relacionados con la producción, mientras que entre los años 1930 y 1940 esta orientación cambió a los problemas y oportunidades relacionados con la distribución y a partir de los años 40 se incrementó la atención hacia los deseos y necesidades del consumidor.

En el Anexo 3 Tabla 1.3 se muestran diferentes definiciones de investigación de mercados según autores, que permite considerar a la misma un instrumento o herramienta de la mercadotecnia que se encarga de la selección, análisis y evaluación de datos acerca del mercado en que opera la empresa y la competencia para la toma de decisiones desde el punto de vista comercial.

La clasificación de la investigación de mercados es un tema un poco controversial, dado que existen varios criterios y se encuentran notables diferencias en la bibliografía. El Anexo 4 Tabla 1.4 muestra las clasificaciones según autores.

Kotler (2008) plantea que la investigación de mercados está sujeta a una serie de etapas que permiten su éxito, las cuales son:

- Planeación: todas las actividades de la empresa están orientadas hacia el consumidor y la investigación de mercados se encarga en esta etapa de definir el mercado en cuanto al tipo de clientes, sus gustos, preferencias, necesidades

y deseos; las características del producto que son importantes para ellos; sus actitudes y motivos de compra; cómo usan y evalúan los productos; cómo les satisface los productos y servicios actualmente disponibles.

- Ejecución: en esta etapa, la investigación de mercados contribuye a tomar decisiones más óptimas respecto a la segmentación de mercados, a las características del producto, a las estrategias de fijación de precios, a los canales de distribución y a las estrategias de comunicación. La finalidad de esta etapa, es determinar la alternativa más conveniente que permita a la empresa lograr el éxito esperado en el mercado.
- Control: la investigación de mercados se aplica nuevamente al final del proceso administrativo, con el fin de evaluar el plan y comparar los resultados con los objetivos trazados por los responsables de mercadotecnia. En este sentido la investigación de mercados como herramienta de control reinicia el proceso administrativo de las actividades de la mercadotecnia.

En función de los argumentos expuestos anteriormente se considera que la investigación de mercados transita por tres etapas fundamentales que le permite alcanzar los objetivos de forma exitosa. La planeación es la etapa que se encarga de la recopilación y análisis de información acerca del mercado. Constituye el punto de partida para el logro de los objetivos propuestos.

La ejecución es la fase en que se realiza el estudio basándose en el proceso planificado previamente. El control es la etapa en que se evalúa el desarrollo de la investigación y se compara los resultados planificados con los obtenidos con el propósito de obtener mejoras posteriormente.

El proceso de investigación de mercados está constituido por una serie de pasos sucesivos que describen las tareas que deben realizarlos especialistas del marketing para guiar el curso de la investigación de forma tal que esta sea exitosa.

(López, 2015)

Existen diversos criterios en relación con este tema, aunque la mayoría de los autores concuerdan en el contenido de los pasos que constituyen este proceso,

como se aprecia en el Anexo 5 Tabla 1.5. A continuación se exponen los pasos según (Kotler, 2001):

Paso 1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación: en la definición del problema se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones.

Incluye la discusión con aquellos que toman decisiones, entrevistas a los expertos de la industria, análisis de datos secundarios y sesiones de grupo. (Malhotra, 1997) Una vez que se ha definido el problema, se deben establecer los objetivos de la investigación de mercados de forma clara para definir con precisión el alcance que tendrá el trabajo, así como el marco de acción. Estos responden a la pregunta: ¿por qué se va a llevar a cabo este proyecto? y se formulan en infinitivo. Además, son de tipo general y procesal.

Los generales, reflejan los resultados generales que se esperan obtener con la investigación, mientras que los procesales, indican los resultados parciales que se obtienen como parte del proceso mismo de la investigación. El conjunto de objetivos procesales permite arribar al objetivo general (Hernández Sampieri, 1997)

Paso 2. Desarrollo del plan de investigación: Malhotra (2008), plantea que el diseño de investigación es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

El plan de investigación según Kotler (2001) requiere decisiones sobre las fuentes de información, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

El diseño de la investigación puede ser:

- Investigación cualitativa: según Hernández Sampieri (1997) consiste en examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido

abordado antes, su objetivo consiste en familiarizarse con fenómenos desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real e investigar problemas del comportamiento humano.

- Investigación cuantitativa: esta investigación puede ser causal o descriptiva.
- ❖ Investigación causal: es útil cuando se desean conocer causas y efectos. La técnica utilizada es la experimentación y a través de experimentos se pretende manipular variables que se trabajarán sobre grupos de control, por lo tanto, en un experimento es posible hablar de variables controlables o independientes, variables dependientes en las que se miden u observan los efectos. (Kotler, 2008).
- ❖ Investigación descriptiva: cuando se requieren conocer las características o funciones de un mercado. Las técnicas utilizadas en este tipo de investigación dependen del diseño que se requiera, en el caso de tratarse de una investigación de tipo transversal, las técnicas recomendadas son la observación o bien la encuesta, pero si se habla de una de una investigación de tipo longitudinal, entonces se suele recurrir a la técnica del panel de consumidores o bien a los estudios de cohortes. (Kotler, 2008).

Paso 3. Recolección de la información: Kotler y Armstrong (2003), consideran que este paso del proceso de investigación de mercados suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Según Chisnall (1996) los dos tipos principales de datos a obtener se clasifican en:

- Datos primarios: es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de estos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios.
- Datos secundarios: también conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.

Paso 4. Análisis de la información: según Malhotra (1997) la preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas (Kotler y Armstrong, 2003).

Paso 5. Presentación de resultados: este es el paso en el que, según Kotler y Armstrong (2003) el investigador de mercados interpreta los resultados, saca conclusiones e informa a la dirección.

Según Chisnall (1996) los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

Los ocho puntos que a continuación se muestran constituyen una guía para el proceso de elaboración del informe propuesto por Chisnall (1996):

1. . El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).
2. . Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
3. . Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.

4. . En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
  5. . El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).
  6. . Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
  7. . Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
  8. . Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.
- A continuación, se expondrán características que poseen las empresas de ciencia tecnología e innovación.

#### 1.5 Empresas de ciencia, tecnología e innovación.

Durante las dos últimas décadas, el escenario internacional ha experimentado importantes transformaciones como resultado del proceso de globalización, que han impulsado según Santos Corral (2003) las capacidades de innovación de las empresas, la generación de nuevos productos y procesos, los cambios organizacionales y las estrategias de mercado, que se han convertido en una ventaja competitiva clave para su mantenimiento y crecimiento.

La comunidad científica se ha visto obligada a unirse a tecnólogos e innovadores para recurrir al uso de métodos más rápidos, capaces de responder a la necesidad social de contrarrestar la agresividad de los efectos negativos y nocivos de



resultados científicos y tecnológicos en un mundo cada día más industrializado y contaminado.

Existe actualmente una profunda dependencia entre ciencia y tecnología, por su parte, Díaz Balart (2002) ha expresado: "El futuro no se puede predecir, pero sí diseñar", y en este empeño, la ciencia y la tecnología se suman a la voluntad social y política de las naciones para controlar sus propios destinos, sus medios y el poder de hacerlo. La ciencia y la tecnología proporcionan a la sociedad una amplia variedad de opciones para el destino de la humanidad.

Es imposible que la ciencia desaparezca algún día y no existan más los campos de investigación; sería negar la propia dialéctica del desarrollo. Ningún paradigma es concluyente; algún día perderán su vigencia porque no podrán responder a los nuevos problemas planteados.

Y es que los progresos tecnológicos, si bien al inicio no se apoyaban en un conocimiento verdadero del mundo circundante en la era moderna dependen, cada vez más, de la búsqueda intensa de nuevos conocimientos que permitan investigar, diseñar y producir de forma más adecuada a las necesidades sociales.

Al revisar algunas de las innumerables definiciones que se han publicado en los últimos años por diferentes autores sobre el término innovación puede afirmarse que esta es el proceso que se realiza con un enfoque sistémico, que requiere de asociaciones y vínculos entre las distintas áreas del conocimiento para la implementación y el funcionamiento de mejoras en las formas de hacer las cosas sobre la base de ideas creativas y transformadoras, y que busca siempre extrapolar dichas mejoras con éxito, al mercado, los productos, los procesos y los servicios para obtener un impacto económico, social o ambiental.

La Cuba de hoy y su vertiginoso desarrollo de las fuerzas productivas convierte a la ciencia, y muy particularmente a la innovación, en una fuerza productiva de importancia creciente.

En este sentido, se busca elevar la efectividad del sistema empresarial y, por consiguiente, su economía; para eso, la innovación es un factor determinante; un ejemplo es la implementación del sistema de perfeccionamiento empresarial a escala nacional.

La ciencia y la innovación tecnológica son elementos relevantes en el desarrollo de estrategias económicas y sociales. En este sentido, en el XIX Congreso de la CTC, celebrado en La Habana en el 2006, se planteó: "La ciencia, la innovación y la asimilación de tecnologías son elementos esenciales en la elevación de la eficiencia económica y condición primordial para el desarrollo, y por ello, son objetos de máxima prioridad".

Con la actualización del Modelo Económico Cubano a raíz de la implementación de los Lineamientos 129 y 130 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista Cuba, se propone reestructurar el sistema de ciencia tecnología e innovación, con el fin de responder a las necesidades del desarrollo de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazo.

A partir de la promulgación del Decreto Ley 323 y la Resolución 164/2014 del Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), "Reglamento para la organización y funcionamiento del Registro Nacional de Entidades de Ciencia, Tecnología e Innovación (ECTI)", se llevó a cabo el reordenamiento de las ECTI a nivel nacional, proceso que estuvo dirigido a elevar el impacto económico, social y ambiental de los resultados que generan las entidades de ciencia, tecnología e innovación

En correspondencia con la proyección estratégica para el desarrollo y propiciar la mayor articulación del potencial científico con las entidades de producción de bienes y servicios a las cuales tributan sus resultados.

Las entidades de ciencia, tecnologías e innovación son aquellas capaces de conectar sus capacidades (conocimiento) al proceso productivo de bienes y servicios. Conforme a su misión estas entidades se clasifican en: Centro de

Investigación, Centro de Servicios Científicos Tecnológicos y Unidad de Desarrollo e Innovación. (Decreto Ley 323/2014).

Los Centro de Servicios Científicos y Tecnológico están dirigidos a transformar la actividad científica en nuevos y mejorados servicios con alto valor agregado a partir de la realización de actividades relacionadas con la investigación, el desarrollo y la innovación.

Estas entidades se encargan de generar, transmitir y aplicar conocimientos, con el empleo de sus capacidades intelectuales y materiales de probado nivel de especialización y con gran impacto en el funcionamiento y desarrollo de los sistemas productivos y de servicios. Además, operan bajo un régimen de autofinanciamiento ya sean como empresas o unidades presupuestadas con tratamiento especial.

En el contexto actual, con una economía caracterizada por el acelerado desarrollo tecnológico, donde los productos se sustituyen muy rápidamente y por una marcada globalización; las entidades dedicadas a la prestación de servicios, basados sobre todo en su capacidad innovadora, necesitan desarrollar estrategias de ciencia e innovación que les permitan generar el conocimiento del cual dependen.

En este sentido para mantener su rentabilidad estas entidades necesitan organizar estrategias comerciales a grandes escalas, generalmente fuera de fronteras domésticas, que les permita subsumir en sus operaciones los altos costos de la actividad de investigación, desarrollo e innovación.

## CONCLUSIONES PARCIALES

- El marketing se ha desarrollado a partir del acelerado ritmo de cambio que ha experimentado la sociedad y su objetivo fundamental es satisfacer las necesidades de los clientes de forma rentable.
- El Marketing de servicio es parte del marketing, y tiene como objetivo fundamental satisfacer necesidades en los mercados especiales como educación, transporte, protección, seguridad.
- El marketing estratégico sirve para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo y haciendo frente a los retos constantes que se le presentan.
- Por tanto, el plan de marketing representa, en la actualidad, un instrumento de gran utilidad para el desarrollo de la empresa, pues les proporciona a los directivos una visión actual y futura que le servirá para obtener, controlar y evaluar los resultados en función de los objetivos trazados.
- Durante las dos últimas décadas, el escenario internacional ha experimentado importantes transformaciones como resultado del proceso de globalización, que han impulsado las capacidades de innovación de las empresas, la generación de nuevos productos y procesos, los cambios

organizacionales y las estrategias de mercado se han convertido en una ventaja competitiva clave para su mantenimiento y crecimiento.

## CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES DE MATANZAS

Este capítulo se refiere a la caracterización de la empresa, los métodos y técnicas que se emplean para el diseño de un plan estratégico de marketing, así como los antecedentes del procedimiento, lo cual permite elaborar un procedimiento para la mejora de la comercialización de los servicios que presta el Centro de Servicios ambientales de Matanzas.

A continuación, se realizará la caracterización de la entidad objeto de estudio.

### 2.1 Caracterización del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas. (CSAM)

El Caracterización del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas tiene 18 años de fundado mediante las Resolución 18/ 2001 del Ministro de Economía y

Planificación y la Resolución 20/ 2001 de la Ministra de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente .

Tiene una subordinación directa a la Delegación del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) en Matanzas y tiene como objeto social:

Diseñar y ejecutar proyectos de investigación, desarrollo e innovación, así como brindar los servicios científico-técnicos que se requieran para dar soluciones a los problemas ambientales y se dispone como actividades secundarias, derivadas del Objeto Social General aprobado las siguientes:

### GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL.

1. Diagnósticos ambientales.
2. Estrategia Ambiental.
3. Diseño e implementación de Sistemas de Gestión Ambiental, según ISO 14000.
4. Auditoría interna al Sistema de Gestión Ambiental, según ISO 14000.

### ASISTENCIA TÉCNICA AL PROCESO INVERSIONISTA.

1. Estudio de pre-factibilidad ambiental de obras, tecnologías y proyectos.
2. Estudio de línea base ambiental.
3. Estudios de Impacto Ambiental.
4. Elaboración de expedientes para el trámite de Licencias Ambientales
5. Supervisión ambiental a obras de la construcción y/o demoliciones.
6. Proyectos de restauración integral de la vegetación.

### GESTIÓN DE RESIDUOS Y DESECHOS CONTAMINANTES.

1. Asesoría y/o confección de Planes de Manejo de residuos sólidos para diferentes instalaciones e industrias.
2. Asesoría y/o confección de Planes de Manejo de residuos peligrosos para diferentes instalaciones e industrias.
3. Proyectos de plantas de tratamiento de residuales líquidos.
4. Asistencia y capacitación técnica para confección de programas de gestión de residuos.

### ASESORÍA TÉCNICA EN SEGURIDAD BIOLÓGICA.

1. Asesoría y/o elaboración de expedientes para la solicitud de permisos de seguridad biológica recogidos en la legislación nacional.
2. Asesoramiento para el establecimiento de Programa de Bioseguridad.
3. Asesoramiento para el diseño e implementación del Programa de Bioseguridad.

## ESTUDIOS DE RIESGOS Y PLAN DE REDUCCIÓN DE DESASTRES.

1. Estudios de Riesgos Naturales en diferentes instalaciones e industrias.
2. Estudios de Riesgos Tecnológicos en diferentes instalaciones e industrias
3. Confección de Planes de Reducción de Desastres en diferentes instalaciones e industrias.

## ESTUDIOS DE SEGURIDAD Y SALUD DEL TRABAJO.

1. Diagnóstico de Seguridad y Salud del Trabajo.
2. Estudios de Riesgos Laborales.
3. Asesoramiento para el diseño e implementación Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo, según la NC ISO 18000.
4. Diseño e implementación del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo, según la NC ISO 18000.
5. Auditoría interna al Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo, según la NC ISO 18000.

## MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS, PLAYAS Y BAHÍAS.

1. Caracterización integral.
2. Estudio diagnóstico e identificación de asuntos claves del manejo.
3. Elaboración del programa de manejo.
4. Implementación del programa de manejo.
5. Seguimiento y evaluación a la implementación del programa de manejo.
6. Administración de áreas protegidas.



## PROYECTOS INGENIEROS PARA LA REHABILITACIÓN DE PLAYAS.

1. Estudios de dinámica litoral y transporte de sedimentos.
2. Modelación de procesos litorales.
3. Proyectos ejecutivos de restauración y rehabilitación morfológica de playas y dunas.
4. Proyectos ejecutivos y diseño de sistemas de protección de playas.

## ESTUDIO Y MANEJO DE LA BIODIVERSIDAD.

1. Inventarios florístico y faunísticos en espacios naturales.
2. Programas de manejo para especies amenazadas.
3. Proyectos ingenieros para la restauración de la flora y la fauna.
4. Proyectos para el control de especies invasoras.

## ESTUDIOS DE CALIDAD DE AGUA.

1. Determinación de la calidad del agua según las normas cubanas para agua potable, aguas residuales y cuerpos receptores (mares, ríos, lagunas y otros).
2. Diseño e implementación de redes y programas de monitoreo de calidad del agua.

## CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN AMBIENTAL.

1. Estudios de percepción ambiental en comunidades y entidades.
2. Cursos de capacitación y entrenamientos en el puesto de trabajo en temas ambientales.
3. Proyectos de educación y divulgación ambiental para entidades y comunidades vinculadas al manejo de ecosistemas sensibles.
4. Diseño de compendio informativo sobre la legislación y otros temas ambientales.

## ESTUDIOS DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.



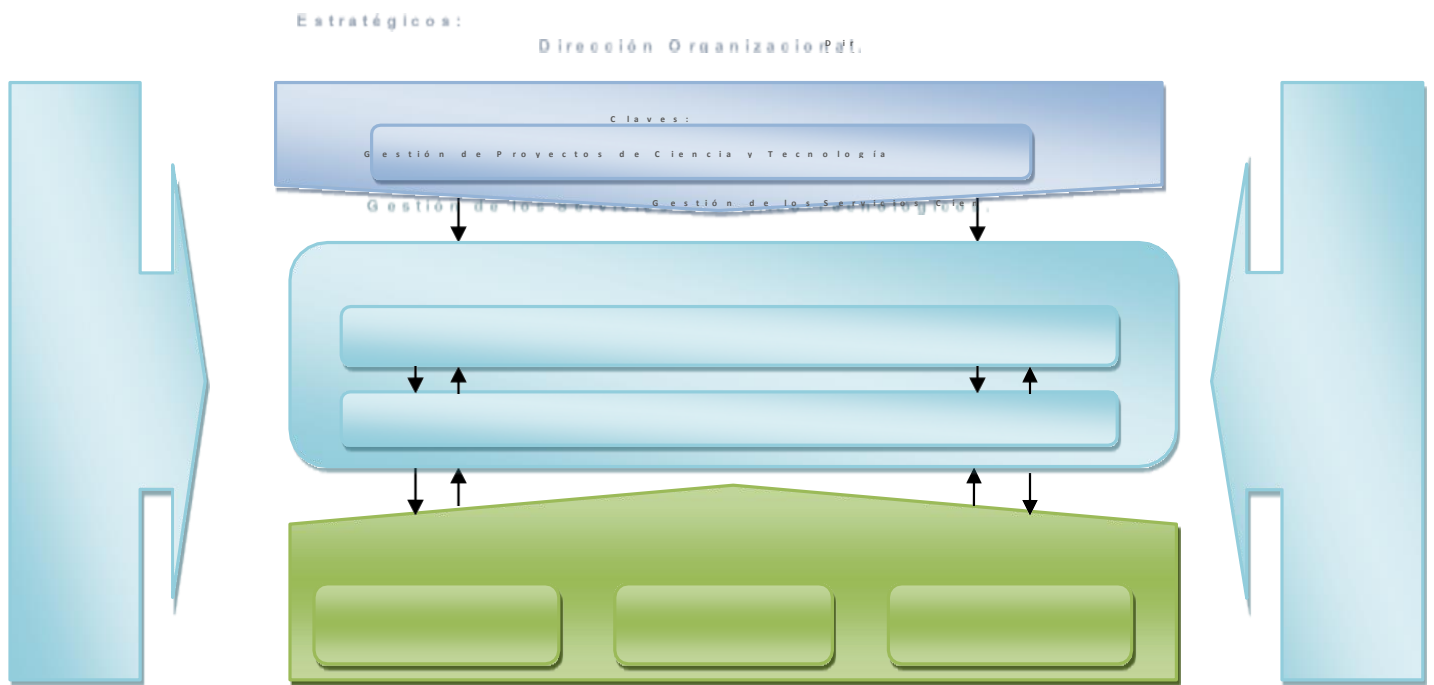


Figura 2.2 Procesos estratégicos, operacionales y de apoyo del CSAM. Fuente: CSAM, 2019

## ESTRUCTURA Y COMPOSICIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS.

a) Total de trabajadores y porcentaje de los que están vinculados a la actividad fundamental.

Total, de trabajadores: 78

Porcentaje vinculado a la actividad científica: 70.5 %

b) De ellos:

I. Total de doctores y máster en Ciencias

Master: 11

Doctor:  
1

II. Investigadores según categorías científicas.

Total de investigadores: 4, de ellos:

Agregado: 4      Auxiliar: - Titular: -

III. Profesores según categorías docentes.

Total, de profesores: 14, de ellos:

Instructor: 11      Asistente: 1      Auxiliar: 2 Titular: -

IV. Reserva científica: -

V. Tecnólogos categorizados.

Total, de especialistas categorizados: 26

Especialistas I: 4    Especialistas II: 11    Especialistas III: 7    Especialistas IV: 2

c) Composición etaria.

Hasta 30 años: 19

De 30 a 50 años: 34

De 51 a 60 años: 16

Más de 61 años: 9

d) Composición por género.

Mujeres: 36                      Hombres: 42

2.2 Antecedentes del procedimiento para el diseño de un plan de marketing para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

Constituyen antecedentes del procedimiento para el diseño de un plan de marketing los criterios de los autores encontrados en la literatura, los cuales se presentan en la tabla 2.1.

**TABLA 2.1 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS POR AUTORES PARA EL DISEÑO DE PLAN DE MARKETING.**

Stanton y Futrell (1985),	Alfaro (1992)	Payne (1996)	Morell y Hernández (1999)	Muñiz (2006)	Charles (2011)
---------------------------	---------------	--------------	---------------------------	--------------	----------------

<p>1. Resumen para los ejecutivos.</p> <p>2. Situación actual de marketing:</p>	<p>1. Análisis del usuario.</p> <p>2. Recopilación y análisis de datos históricos del mercado.</p>	<p>1. Contexto estratégico.</p> <p>2. Análisis de la situación.</p> <p>3. Formulación</p>	<p>1. Resumen ejecutivo.</p> <p>2. Estructura general de la demanda.</p> <p>3. Diagnóstico de</p>	<p>1. Análisis de la situación.</p> <p>2. Determinación de los objetivos básicos.</p> <p>3. Elaboración y selección de</p>	<p>1. Premisas de planificación</p> <p>2. Análisis de la situación.</p> <p>3. Definición de los</p>
---	--	---	---	--	---

3. Amenazas y oportunidades:	3. Análisis estratégico de marketing.	de la estrategia de marketing.	marketing.	estrategias.	objetivos
4. Objetivos y problemas	4. Proyección de la evolución del mercado y fijación de objetivos de venta.	4. Asignación de recursos y monitoreo.	4. Determinación de los objetivos del plan de marketing.	4. Plan de acción.	estratégicos, las estrategias y los aseguramientos
5. Estrategias de marketing:			5. Establecimiento de las estrategias que permitirán el logro de metas.	5. Establecimiento de presupuesto.	
6. Programas de acción			6. Elaboración del plan de acción	6. Métodos de control.	
7. Presupuestos.			7. Elaboración del presupuesto requerido.		
8. Controles					

Fuente: elaboración propia.

Para el diseño metodológico de la investigación se toman como base los estudios realizados desde Stanton y Futrell (1985) hasta Charles (2011) sobre los procedimientos encontrados en la literatura, donde la autora, mediante la elaboración de una matriz de síntesis, obtiene los elementos convergentes que le permiten estructurar un procedimiento.

Estos análisis son muy útiles, por tanto, para fines de esta investigación, al proporcionar información tratada con el debido rigor científico que permite a la autora proponer el diseño para la elaboración del plan estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

A continuación, la Tabla 2.2 muestra la leyenda de cada uno de los elementos y la Tabla 2.3 los resultados de la matriz de síntesis.

**TABLA 2.2 LEYENDA DE LOS ELEMENTOS.**

<b>A</b>	Resumen para los ejecutivos
<b>B</b>	Análisis de la situación
<b>C</b>	Análisis de los usuarios
<b>D</b>	Diagnóstico de marketing
<b>E</b>	Definición de los objetivos de marketing
<b>F</b>	Análisis del mercado
<b>G</b>	Formulación de las estrategias de marketing
<b>H</b>	Diseño de un plan de acción

I	Presupuesto
J	Monitoreo y control de los resultados

Fuente: elaboración propia.

**TABLA 2.3 MATRIZ DE SÍNTESIS.**

Autor	Stanton y Futrell (1985),	Alfaro (1992)	Payne (1996)	Morell y Hernández (1999)	Muñiz (2006)	Charles (2011)	%
A	x			x			33.3
B			x		X	x	50.0
C		x					16
D	x	x		x			50.0
E		x		x	X	x	66.6
F		x		x			33.3
G	x		x	x	X	x	83.3
H	x			x	X		50.0
I	x		x	x	X	x	83.3
J	x		x		X		50.0
%	60.0	40.0	40.0	70.00	60.00	40.00	

Fuente: elaboración propia.

Es importante precisar que en la metodología diseñada fueron incluidos elementos convergentes, así como otros de gran interés a analizar por la autora de la investigación, que, aunque no sobresalen en todas las metodologías de los autores seleccionados, son considerados importantes al diseñar un plan de marketing.

2.2.1 Métodos, técnicas y procedimiento para el diseño de un plan de marketing para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

En este epígrafe se explica el procedimiento a emplear en la investigación, así como el conjunto de técnicas y herramientas que se utilizan.



En las investigaciones pueden utilizarse metodologías cualitativas, cuantitativas o mixtas, en función de los objetivos que se persigan. Según Kotler (1992) los

métodos cualitativos proporcionan información sobre aspectos internos de individuo tales como motivaciones, actitudes, creencias, opiniones a través de pequeñas muestras con representatividad tipológica.

Folgueiras (2009) plantea que la metodología cualitativa tiene como finalidad comprender, interpretar, transformar la realidad social y contextualiza el conocimiento.

Según López (2015) la investigación cuantitativa tiene como objetivo recoger información primaria para cuantificar, medir, por lo que, a diferencia de los métodos cualitativos, utiliza grupos relativamente grandes de elementos y se basa en datos representativos estadísticamente de la población objeto de estudio.

Los métodos mixtos son el resultado de combinar métodos cuantitativos y cualitativos en las investigaciones. Esto permite llegar a resultados más precisos, pues se cubren las limitaciones que tienen unos con los otros.

La autora emplea una metodología mixta donde se utilizan las siguientes técnicas de obtención de información: entrevista, revisión de documentos y tormenta de ideas, el método de expertos y la matriz DAFO las cuales se explican a medida que se expone el procedimiento.



Figura 2.3 Esquema del procedimiento propuesto.

Fuente: elaboración propia.

## ETAPA 1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico de la situación actual es un elemento importante en el análisis estratégico de cualquier entidad e incluye un análisis acerca del entorno en que se posicionan las empresas en un momento determinado. Esta etapa comprende un conjunto de pasos a realizar que se explican a continuación:

Paso 1. Caracterizar el entorno general o macro entorno

Este paso comprende una descripción detallada acerca de los aspectos que caracterizan el macro entorno y su forma de manifestación, lo cual permite saber cómo influyen en la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión. La técnica que se utiliza es la revisión de documentos con el objetivo de conocer cuáles son las dimensiones que se tienen en cuenta para caracterizar el macro entorno.

▪ La revisión de documentos:

Se refiere a la revisión y análisis de las fuentes de información secundaria disponibles, ya sean internas (dentro de la misma empresa) o externas (fuera de la empresa). Las fuentes externas pueden ser publicaciones de informes de gobierno, estadísticas oficiales de países, boletines, revistas especializadas, folletos, entre otros.

Según Robbins y Coulter (1996) las dimensiones del macro entorno son:

- Político-legal: está compuesto por las leyes, las instituciones públicas (estabilidad política, leyes que afectan el comercio, sistema político, ley de inversión extranjera).
- Económica: tiene en cuenta el crecimiento del PIB, la escasez de materias primas, el costo de la energía, nivel de ahorros de la población.
- Socio-cultural: son los valores, creencias, normas sociales, grupos étnicos y religiosos.
- Tecnológico: están integrados por procesos productivos, por las nuevas tecnologías, conocimientos científicos y tecnológicos y por la infraestructura científica y tecnológica de determinado negocio. Ejemplos (cambios en la tecnología, altos presupuestos de I+D)
- Ambiental: Pueden estar dados por el grado de contaminación de la industria, tratamiento de los residuales en el país o el aprovechamiento de los recursos naturales para desarrollar una actividad.

Para el desarrollo de este paso es preciso determinar cuáles son las dimensiones que se deben tener en cuenta en la investigación para caracterizar el macro entorno en que se posiciona la empresa, por lo que la tarea a desarrollar es:

Tarea 1: determinar las dimensiones a tener en cuenta para la caracterización del macro entorno en que se posiciona la empresa

En esta tarea es preciso aplicar el método de expertos. Lo primero que se realiza es la selección de los expertos. Sobre cada uno de ellos es necesario determinar el coeficiente de competencia (**K**), el cual influye en la elección o no del experto para etapas posteriores de la investigación.

Según Frías et al. (2007), el coeficiente de competencia está integrado por el coeficiente de conocimientos **K<sub>c</sub>** (coeficiente de conocimiento que presenta el experto sobre las dimensiones del macro entorno a tener en cuenta en la investigación) y el coeficiente de argumentación **K<sub>a</sub>** (coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto); y se calcula de la forma siguiente:

$$K = 1/2 (K_c + K_a)$$

Para determinar el **K<sub>c</sub>**, el experto encuestado deberá marcar con una cruz la característica que posee (Anexo 6). Cada una de estas características, que aparecen en la Tabla 2.4 tiene una prioridad que no será vista por el experto.

**TABLA 2.4: CARACTERÍSTICAS PARA MEDIR EL COEFICIENTE DE CONOCIMIENTOS.**

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	

Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Nivel de actualización	0,127	
Espíritu colectivista	0,018	

Fuente: Frías et al. (2007)

Para el cálculo del Ka, el experto debe marcar el nivel de influencia (bajo, medio o alto) que cada fuente ha tenido en su formación (Tabla 2.5). Cada una de esta casilla tiene un valor que tampoco será mostrado al experto.

**TABLA 2.5 DATOS PARA CALCULAR EL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN.**

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados.	0,27	0,21	0,13
Experiencia obtenida.	0,24	0,22	0,12
Conocimientos de trabajos en el país.	0,14	0,10	0,06
Conocimientos de trabajo en el extranjero.	0,08	0,06	0,04
Consultas bibliográficas.	0,09	0,07	0,05
Cursos de actualización.	0,18	0,14	0,10

Fuente: Frías et al. (2007)

El coeficiente de competencia debe estar entre  $0.8 < K < 1$  y la cantidad de expertos seleccionados deben estar entre 7 y 10; por lo que se realiza el cálculo siguiente:

$$m = \frac{p \times (1 - p) \times k}{i'}$$

Sustitución:

p: porcentaje de error que como promedio se tolera.

k: constante asociada al nivel de confianza.

i: nivel de precisión.

m: número de expertos

m - incógnita

p = 0.01

k = 6.6564

i = 0.1

Tarea 2: determinar la influencia de las dimensiones seleccionadas en el comportamiento de la empresa.

Después de aplicar el método de expertos y obtener los resultados se procede a realizar entrevistas a los directivos de la entidad con el objetivo de conocer cómo influyen las dimensiones seleccionadas en la empresa.

▪ Entrevista:

Constituye una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el/los entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación en el que interviene de manera fundamental los gestos, las posturas y todas las diferentes expresiones no verbales tanto del que entrevista como del que se encuentra en el plano de entrevistado. (Luis, 2012)

Características:

1. La entrevista como método busca la información en las respuestas del sujeto. En cada entrevista se obtienen respuestas personales, individuales, aunque el conjunto de opiniones, actitudes, necesidades o conocimientos sobre lo que se indaga, pueda tener mucho en común. Esto es válido incluso para aquellas entrevistas colectivas que se realizan a grupos de sujetos.

2. Se efectúa en condiciones donde se establece determinada relación interpersonal de la cual depende precisamente la obtención de los datos para los objetivos de la investigación.

3. Independientemente del número infinito de propósitos particulares que puede tener los investigadores al utilizar la entrevista, cualquiera de ellos responde a uno



de estos tres objetivos fundamentales: obtener información, suministrar información o modificar conductas.

4. Dispone de un plan o guía de preguntas con determinado ordenamiento y relación lógica, que se corresponde cuantitativa y cualitativamente con la información buscada según los objetivos de la investigación.

Esta guía puede ser temática en el sentido que se planifican los aspectos generales que debemos preguntar, lo que supone un grado mínimo de estructuración en las preguntas o puede estar totalmente estructurada, atendiendo a detallar explícitamente todas las posibles preguntas que agoten el campo de información.

5. Las entrevistas se clasifican en diferentes tipos atendiendo a los criterios de clasificación de cada autor.

Pasos para su aplicación:

1. Determinar la situación concreta que requiere del informe oral y seleccionar a los informantes, partiendo de su vinculación con los hechos que se necesitan conocer.

2. Elaborar la lista de tópicos o "guía de entrevista", que servirá de base para la formulación de las preguntas que se emplearán. La lista de tópicos o guía de entrevista será en todos los casos el instrumento maestro, el punto de partida del cual se derivará la entrevista a cualquiera que fuese su forma definitiva.

3. Definir la estructura que se dará a la entrevista, formulando las preguntas y organizándolas de la manera más conveniente, en dependencia de la individualidad de los presuntos informantes.

Paso 2. Caracterizar el entorno específico o micro entorno

Este paso comprende una descripción detallada acerca de los aspectos que caracterizan el micro entorno. El entorno específico está integrado por las organizaciones y personas reales que se relacionan con la empresa. La técnica que se utiliza es la revisión de documentos con el objetivo de conocer cuáles son las dimensiones que caracterizan el micro entorno.

Según Robbins y Coulter (1996) las dimensiones de micro entorno son:

- Proveedores: son aquellos que le proveen o suministran todos los recursos necesarios para producir sus bienes y servicios.
- Clientes: los clientes constituyen la razón de ser de todo negocio, es quien compra y/o consume el producto que se vende. La empresa debe aprender a identificar las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlas y para eso debe conocer sus gustos y preferencia.
- Competidores: los competidores son actores del entorno que ofertan un producto similar al de la empresa que se analice (actuales, potenciales y productos sustitutos).
- Intermediarios: los intermediarios deben facilitar las operaciones en la empresa y deben permitir optimizar el tiempo. Pueden estar integrados por instituciones financieras que se encarguen de tramitar los cobros y pagos de la empresa, o por empresas que se dedique a la comercialización de los productos, o sea, a la compra y venta de los productos de aquellas empresas que son netamente productoras. Distribuidores, empresas de almacenamiento y transporte.
- Grupos de interés. Los grupos de interés son aquellos actores del entorno que pueden ser grupos ecologistas, la TV, la prensa, los sindicatos, que pueden facilitar u obstaculizar el desempeño del negocio.

Para el desarrollo de este paso es preciso determinar las dimensiones que se deben tener en cuenta en la investigación para caracterizar el micro entorno de la empresa por lo que la tarea a desarrollar es:

Tarea 1: determinar las dimensiones a tener en cuenta para la caracterización del micro entorno en que se posiciona la empresa

Para la realización de esta tarea se utiliza el método de expertos como se explicó anteriormente en la tarea 1 correspondiente al paso 1 de esta etapa. De esta forma, el método de expertos aplicado permite determinar las dimensiones del macro y micro entorno a tener en cuenta.

Tarea 2: determinar la influencia de las dimensiones seleccionadas en el comportamiento de la empresa

Después de obtener los resultados del método de expertos se realiza una revisión de documentos en la empresa con el objetivo de conocer las características que poseen las dimensiones resultantes.

Paso 3. Identificar amenazas y oportunidades

Este paso se orienta a precisar las oportunidades y amenazas. Según Faxas del Toro (2011) las oportunidades constituyen las posibilidades con que cuenta la empresa o asociación para hacer frente tanto a las debilidades internas como a las amenazas; pueden ser de diversas variedades: de mercadotecnia, estructurales, de índole internacional o nacional.

Son más bien del macro – entorno hacia la empresa que pueden ser la solución a mediano o corto plazo de sus problemas. En el caso de las amenazas, estas son los factores externos que ponen en riesgo el desarrollo integral y estratégico de la empresa, condicionados por situaciones sociales, ambientales e incluso políticas que pueden afectar desde el macro – entorno a la entidad analizada.

Para la realización de este paso se utiliza la tormenta de ideas

- Tormenta de ideas:

Es un método que se utiliza cuando la fuente de información son las personas. Se realiza mediante la exposición de ideas en un grupo de personas, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

Esta técnica permite liberar la creatividad de los equipos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso, identificar oportunidades para mejorar. Existen tres modalidades para aplicarla:

1. Rueda libre: los miembros participan de forma espontánea cuando ellos quieren.
2. Todos contra todos: el facilitador otorga turnos para hablar por lo que todos los miembros están obligados a participar.
3. Tira de papel: los criterios se dan de forma anónima, los participantes piensan las ideas, pero las registran en silencio en un papel, cada participante pone su hoja sobre la mesa y la cambia por otra hoja de papel dándosele la posibilidad de agregar nuevas ideas, este proceso permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evita los conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes.

#### Paso 4. Identificar fortalezas y debilidades

En este paso se identifican las debilidades y fortalezas, la primera no es más que los problemas que limitan el desarrollo de la empresa, desde adentro, es decir que dependen de solución interna y que no tienen que ver con el macro entorno sino con el micro entorno y la segunda son las herramientas con que cuenta la empresa para hacer frente a esas debilidades, es decir, sus propias armas para desarrollar la entidad; estas pueden ser de índole productiva, intelectual, personal, laboral y organizacional.

Para este paso también se utiliza la tormenta de ideas que permite la realización de la matriz DAFO.

#### Paso 5. Confeccionar la matriz DAFO

Después de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que posee la empresa, como resultado de los análisis anteriores, se confecciona una matriz cuadrada o matriz de impactos cruzados (DAFO), la cual se muestra en la Figura 2.3.

▪ Matriz DAFO :

La matriz DAFO es un método que permite la recolección de datos, permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones, es decir, permite trabajar con toda la información que se puede conseguir. Es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos: nuevo producto, nuevo producto-mercado, líneas de productos, unidad estratégica de negocios, división, empresa, grupo, etc.

FIGURA 2.3 MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS

Matriz DAFO	Oportunidades					Subtotal	Amenazas					Subtotal	
Fortalezas	O1	O2	O3	O4	O5	F-O	A1	A2	A3	A4	A5	F-A	Σ TOTAL
F1													
F2	Estrategia ofensiva						Estrategia defensiva						
F3													
F4													
F5													
Subtotal													
Debilidades						D-O						D-A	
D1	Estrategia adaptativa						Estrategia de supervivencia						
D2													
D3													
D4													
D5													
Subtotal													
Σ TOTAL													

Fuente: San Martín 2013

La tabla se llena según las interrogantes:

I-Si potenciamos plenamente esta fortaleza (ej. F1), permite aprovechar esta oportunidad (ej. O1).

Evalúe cualitativamente y cuantitativamente del 1 al 3 como se muestra a continuación:

- Muy poco.....1
- Bien.....2
- Muy alto.....3

II -Si potenciamos totalmente esta fortaleza cuanto permite atenuar, apalear, mitigar los efectos de esta amenaza.

III -Si superamos totalmente esta debilidad cuanto permite aprovechar óptimamente esta oportunidad.

IV -Si superamos totalmente esta debilidad cuanto protege de esta amenaza.

**TABLA 2.6 CRITERIOS PARA INTERPRETAR LOS CUADRANTES**

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Cuadrante I: Intentar aprovechar al máximo las posibilidades.	Cuadrante II: Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas.
Debilidades	Cuadrante IV: Reducir o eliminar las debilidades, aprovechando al máximo las oportunidades.	Cuadrante III: Resistir sin tener que ceder para no perder.

Fuente: San Martín 2013

En dependencia del cuadrante que obtenga mayor valor de sumatoria, será el tipo de estrategia a seguir y en la cual se debe hacer énfasis. Luego se seleccionan los valores trascendentales y a partir de aquí se redacta el problema estratégico general y la solución estratégica general.

### PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

Si se materializan las amenazas (mayor valor), teniendo en cuenta que existen las debilidades en la entidad (mayor valor), aunque se disponga de las fortalezas (mayor valor), no pueden utilizarse plenamente las oportunidades (mayor valor).

### SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

Utilizando plenamente las fortalezas (mayor valor) sobre las oportunidades que se presentan (mayor valor), realizar propuestas que posibiliten minimizar las amenazas (mayor valor) y superar las debilidades (mayor valor).

## ETAPA 2. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual tanto general como específica que influye en la empresa, es preciso definir los objetivos de marketing. Para ello se desarrollan los siguientes pasos:

Paso 1. Caracterizar la competencia y el público objetivo

Antes de definir los objetivos de marketing es necesario partir del conocimiento de la competencia y del público objetivo, lo cual permite diseñar la oferta. La técnica que se utiliza es la revisión documental a partir del sistema de gestión de la innovación.

A continuación, la Tabla 2.7 muestra los principales elementos a tener en cuenta en cada caso.

TABLA 2.7 ELEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS DE MARKETING.

Elementos	Explicación
Competencia	Identificación de los competidores potenciales, características de su oferta en cuanto a estructura, calidad, precios, etc.
Público objetivo	Análisis de los segmentos de mercados determinados teniendo en cuenta las características de los mismos, calidad, beneficios buscados, motivaciones, gustos y preferencias, etc.

Fuente: elaboración propia

Paso 2. Definir los objetivos de marketing.

Para el diseño de las estrategias de comercialización se parte del establecimiento de los objetivos, para lo cual se tienen en cuenta los resultados anteriores.

La técnica que se emplea es la revisión de documentos a partir de la consulta de dichas investigaciones, así como el criterio de los implicados dado el nivel de importancia para el desarrollo de la entidad.



## ETAPA 3. PROGRAMAS DE MARKETING

En esta etapa se tienen en cuenta los análisis precedentes para diseñar el programa de marketing mix, así como un conjunto de estrategias asociadas, en función de los segmentos de mercado elegidos. Para ello se exponen los pasos a seguir:

### Paso 1. Diseñar estrategias asociadas al producto o servicio

En este paso se diseñan estrategias de modo que el producto o servicio a ofertar se corresponda con lo que demanda el cliente. Para ello se tienen en cuenta los atributos que estos valoran más y esperan encontrar en el producto, así como los beneficios que traerá el uso de estos.

Esta información se obtiene a través de la revisión de documentos y posteriormente se aplica la tormenta de ideas mediante a modalidad rueda libre con la participación de los expertos seleccionados en la Etapa 1 dada la importancia que tiene su conocimiento sobre el tema en cuestión para la correcta formulación de las estrategias. Así se realiza con todas las demás estrategias asociadas al marketing mix.

### Paso 2. Diseñar estrategias asociadas al precio del producto o servicio

En este paso se define la estrategia de precio para los servicios, para lo cual se tienen en cuenta el ciclo de vida del producto, las características y poder adquisitivo de los clientes, la ficha de costo correspondiente al desarrollo de estos servicios, así como la competencia. Estos datos se obtienen a partir de la revisión de documentos y posteriormente se aplica la tormenta de ideas para el diseño de la estrategia.

### Paso 3. Diseñar estrategias asociadas a la comunicación.

La variable comunicación es clave para el éxito del negocio, pues analiza al cliente (sus motivaciones, expectativas, etc.) y lo persuade para la compra, al informarle sobre el producto y servicio de forma tal que quede grabado en su mente.

Para determinar esta variable es necesario determinar las motivaciones de los consumidores, para lo cual se utiliza la revisión de documentos.

Además, se deben seleccionar los medios de comunicación a utilizar, según el criterio de los directivos y del investigador. Una vez obtenida esta información se procede al desarrollo de una tormenta de ideas que permita diseñar la estrategia.

#### ETAPA 4: PRESUPUESTO

Para la elaboración del presupuesto del Plan de Marketing se propone emplear la siguiente secuencia:

1. Definición de los elementos del presupuesto: En este punto se definirán las partidas que tendrá en Plan de Marketing.
2. Estimación del gasto por cada una de las partidas definidas.
3. Elaboración formal del documento de presupuesto del Plan de Marketing.

La técnica que se utiliza es la revisión de documentos.

#### ETAPA 5: PROGRAMA DE ACCIÓN.

El plan de acción se empleará como herramienta de planificación para la gestión y control del Plan Estratégico de Marketing. Su función fundamental será servir como hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas definidos.

## CONCLUSIONES PARCIALES

- Para el diseño del procedimiento se tuvo en cuenta procedimientos anteriores encontrados en la literatura
- El procedimiento propuesto para diseñar un plan de marketing, consta con una secuencia lógica de etapas, pasos y tareas, que permite la comercialización de los servicios objeto de estudio en función de las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes. Por lo que contribuye a la satisfacción de sus necesidades y a que la empresa alcance mayor rentabilidad.

## CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE SERVICIOS AMBIENTALES DE MATANZAS.

El presente capítulo expone los resultados de la investigación, por lo que consiste en aplicar el procedimiento para la implementación del plan estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

### 3.1 Diagnóstico de la situación actual.

#### Paso 1. Caracterizar el entorno general.

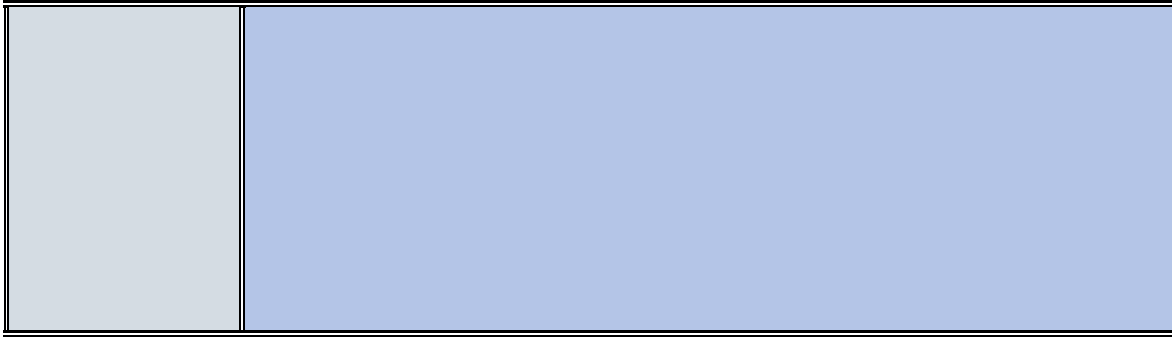
Como bien se mencionaba en el capítulo 2, para la realización de este paso se aplica el método de expertos, cuyos resultados se muestran a continuación.

El Anexo 7 Tabla 3.1 muestra la relación de los expertos seleccionados para la investigación, así como su coeficiente de competencia. Una vez seleccionados los expertos, es preciso conocer el grado de acuerdo de cada uno de ellos en relación con cada una de las dimensiones presentadas. El cuestionario entregado se muestra en el Anexo 8.

Después de analizar los resultados del cuestionario con sus respectivas sugerencias en el Anexo 9, las dimensiones a tener en cuenta para caracterizar el entorno general en que se posiciona la empresa según los expertos se muestran en la Tabla 3.2 y posteriormente, se explica la influencia de cada una de estas dimensiones en la organización, para lo cual se tienen en cuenta los criterios de los directivos a partir de la guía de entrevista realizada (Anexo 10).

TABLA 3.2 DIMENSIONES A TENER EN CUENTA.

	Elementos
	Marco legal y su influencia en la organización.
Económico - sociocultural	Situación económica y socio-cultural actual. Su influencia en la organización.
	Aspectos relacionados con características constructivas y tecnológicas.



Fuente: elaboración propia

## DIMENSIÓN POLÍTICO -LEGAL.

Actualmente se muestra un incremento de políticas gubernamentales para el manejo adecuado del medio ambiente. Estas regulaciones vigentes hacen que las empresas, como ente fundamental del desarrollo económico, incremente la conciencia ambiental.

Esto permite que los Centros dedicados a la prestación de servicios científicos, tecnológicos de carácter ambiental como es el caso de CSAM, aumenten su cartera de servicios y logren una mejor gestión de la innovación de los mismos. Además, está la llamada Tarea Vida que es un plan de Estado para el enfrentamiento del cambio climático donde el Centro como administrador fundamental de la playa de Varadero juega un papel determinante en este proceso.

En los últimos cuatro años el centro ha decaído en la participación en proyectos de I+D+i, y también en algunos indicadores de producción científica, y todo esto afecta a uno de los procesos fundamentales de la organización y que está de cara al cliente, este es, la gestión de Servicios Científicos Tecnológicos.

Lograr en CSAM, una mejor gestión de los servicios científicos tecnológico impactaría considerablemente en los lineamientos: (L- 10, 15, 18, 24, 69, 76, 80, 88, 98, 109, 122, 128, 129, 130, 131, 132, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 163 y 228) de Sexto congreso del partido.

También la posibilidad de acceso a fondos internacionales y nacionales de proyectos del+D+I, es una posibilidad de desarrollo para las entidades ya que les permite obtener financiamiento, por ejemplo, actualmente CSAM, es el ejecutor fundamental de la provincia de Matanzas del proyecto relacionado con la Valoración Económica de Bienes y Servicios Ecosistémicos, proyecto que es financiado por el Programa Nacional de Naciones Unidas para el desarrollo además de un proyecto en conjunto con Dominicana que su objetivo fundamental es aprender sobre las experiencias de los huracanes Irma y María.

Se puede incluir, además, que es una satisfacción para nuestro país que la playa de Varadero esté entre las mejores playas del mundo, pero eso no es suficiente, actualmente se apuesta por llegar a ser la mejor y para esto es necesario por directiva de nuestro país otorgar el reconocimiento de playa Ambiental a todos los sectores de Varadero. Para esto se están desarrollando acciones de capacitación a todos los trabajadores del sistema hotelero que son los principales responsables de que su pedacito de playa esté en perfecto estado de conservación.

## **DIMENSIÓN ECONÓMICO-SOCIOCULTURAL.**

La máxima dirección del país muestra un amplio respaldo hacia el desarrollo de la ciencia y sus producciones donde los Centros dedicados a la prestación de servicios, juegan un papel fundamental.

Existen seis razones principales para estimular el crecimiento de las entidades de ciencia tecnología e innovación y que a su vez contribuyan al desarrollo económico sostenible de nuestro país. Estas son:

- Generar ingresos en el mercado exterior, a través de exportaciones de bienes y servicios, la atracción de inversión extranjera directa y la sustitución de importaciones.
- Capacidad innovadora que constituya una palanca para el desarrollo de capacidades innovadoras, la sustitución de importaciones y la atracción de inversiones extranjeras directas.
- Conectar y alinear el conocimiento con la producción,
- Lograr más alianzas estratégicas con terceros nacionales, donde estas empresas puedan constituir vías de financiamiento complementarias al presupuesto asignado por el estado.
- Convertirse en polígonos de ensayo para evaluar facultades y procedimientos de trabajo que adecuen el marco regulatorio del sistema empresarial, mejorando la diferenciación de funciones estatales y empresariales y elevando los niveles de autonomía que dicho sistema requiere, asegurando al mismo tiempo las medidas organizativas funcionales y tecnológicas que aseguren el verdadero control de actividades empresariales.
- Demandar personal altamente calificado, lo que constituye una fuerza motriz para el desarrollo económico.

En lo referido al plano socio-cultural, según la ONEI (2014), la población media anual de la provincia de Matanzas ha experimentado un aumento desde el 2010 hasta el 2014 como se aprecia en el Anexo 11. No obstante, se debe fundamentalmente a la incidencia de las migraciones desde las provincias orientales del país hacia las occidentales.

Esto se aprecia en que la tasa de crecimiento natural de la población aumentó en el 2011 y luego presenta una tendencia decreciente, donde la del 2014 que es de 1.4 por cada mil habitantes es una de las más bajas respecto al resto de las provincias, como se aprecia en el Anexo 12.

Por otra parte, la población residente en la provincia en el 2014 de 40 años en lo adelante de 360220, lo cual representa el 51.28% del total de 702477, siendo la mayoría, y la tasa bruta de natalidad refleja una tendencia a disminuir. Estos datos



corroboran la existencia del fenómeno de envejecimiento poblacional en la provincia, lo cual, según los directivos de la empresa, ha influido en la empresa.

Para afrontar este problema tratan de vincular a los jóvenes a la organización, mediante proyectos investigativos y la realización de prácticas laborales con el objetivo de captar jóvenes que se sientan comprometidos y estén calificados para trabajar en la empresa.

Por otra parte, otro elemento a tener en cuenta dentro de esta dimensión lo es el incremento en el país de la enseñanza técnico profesional, así como de los obreros calificados como resultado de las transformaciones en la educación incide positivamente en la organización. La empresa constituye una unidad docente de la Universidad de Matanzas.

## INFRAESTRUCTURA

El país tiene un incipiente desarrollo científico-tecnológico donde influye especialmente la existencia del bloqueo. Esto condiciona que la empresa presente dificultades para acceder a tecnología de punta, por lo que debe buscar otras variantes continuamente que muchas veces no son las más adecuadas.

Paso 2. Caracterizar el entorno específico.

Para caracterizar el entorno específico como se mencionaba en el capítulo 2 también se utiliza el método de expertos cuyos resultados se exponen en los Anexos 8, 9 y 10. La Tabla 3.3 muestra las dimensiones a tener en cuenta para caracterizar el entorno específico y posteriormente se caracteriza de forma general cada una de estas dimensiones a partir de la revisión de documentos realizada.

### TABLA 3.3 DIMENSIONES PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Dimensiones	Elementos
Clientes	Identificación de los clientes y principales características.
Competencia	Identificación de los competidores y principales características.

Fuente: elaboración propia

El centro tiene como principales clientes todo el sector empresarial de la provincia de Matanzas incluyendo el sector del turismo. Los principales servicios que demandan estas empresas son los de Diagnóstico ambiental, Estrategia Ambiental, Estudios de Pre- factibilidad de obras, tecnologías y proyectos, este último es demandado fundamentalmente por empresas dedicadas a la construcción y a las pertenecientes al Ministerio de Energía y Minas.

Otro de los servicios demandados son la Asesoría y/o elaboración de expedientes para la solicitud de permisos de seguridad biológica recogidos en la legislación nacional, Asesoramiento para el establecimiento de Programa de Bioseguridad, Asesoramiento para el diseño e implementación del Programa de Bioseguridad, estos lo demandan principalmente los policlínicos de los municipios.

Otro y uno de los más importantes clientes que tiene el centro es la Delegación Territorial de CITMA en Matanzas. Este es el que le reporta mayores ingresos a la organización, puesto que los servicios que demandan corresponden a un encargo estatal como, por ejemplo: Manejo de Áreas Protegidas, Playas y Bahías, Proyectos ingenieros para la rehabilitación de playas, Estudio y manejo de la biodiversidad, Estudios de calidad de agua.

Los principales competidores que posee el centro son Inversiones GAMMA, Instituto de Oceanología y la ENIA. Estas empresas se caracterizan por tener altos niveles de demanda, debido a la calidad de su oferta y en particular por presentan altos niveles de personal altamente calificado para los servicios que presta.

Paso 3. Identificar amenazas y oportunidades.

Después de caracterizar el entorno en que se posiciona la empresa se procede a identificar las amenazas y oportunidades, que son elementos resultantes de la tormenta de ideas que se realizó a directivos y trabajadores de la entidad, donde las enunciaron según sus criterios en una tarjeta (Modelo1) que se expone a continuación. Por lo que en la investigación se utiliza la modalidad tira de papel.

**Modelo 1: Guía de la tormenta de ideas.**

**Objetivo:** Identificar amenazas y oportunidades en la EMAE Matanzas.

Mencione según sus conocimientos y experiencia las amenazas y oportunidades en la empresa, con no menos de cuatro elementos en cada caso.

¡Gracias!

Amenazas	Oportunidades
Fuente: elaboración propia	

Este proceso duró aproximadamente cinco horas y posteriormente se reducen las ideas que más se repiten y se redactan correctamente los elementos más importantes para la entidad. A continuación, se exponen las amenazas y oportunidades resultantes.

**Amenazas:**

- Las entidades del territorio no cuentan con autonomía ni financiamiento para la realización y ejecución de estudios ambientales.
- Situación económica-financiera del país afecta el proceso inversionista.
- Atraso tecnológico en entidades que impide la introducción de mejoras en gestión ambiental.
- Debilidad en la implementación y control del sistema regulatorio ambiental del país.
- Organizaciones con objeto social similar a este centro.

#### Oportunidades:

- Ubicación geográfica en una zona de desarrollo.
- Ordenamiento e incorporación de la dimensión ambiental al sector empresarial.
- Incremento de la conciencia ambiental de la problemática del cambio climático.
- Oportunidades del Pluriempleo en Cuba.
- Incremento de las políticas gubernamentales del manejo adecuado del medio ambiente.

#### Paso 4. Identificar fortalezas y debilidades.

Para identificar las fortalezas y debilidades también se realizó una tormenta de ideas con directivos y trabajadores de la entidad, donde las enunciaron según sus criterios en una tarjeta (Modelo 2) dividida en dos, que se expone a continuación. Por lo que en la investigación se utiliza la modalidad tira de papel.

Este proceso duró aproximadamente cinco horas y posteriormente se reducen las ideas que más se repiten y se redactan correctamente los elementos más importantes para la entidad. A continuación, se exponen las fortalezas y debilidades resultantes.

#### Fortalezas:

- Contabilidad certificada.
- Reconocido prestigio en el campo de la gestión ambiental de sus profesionales.
- Flexibilidad en las ofertas de servicios.
- Autonomía de la organización.
- Oportunidad de la Acreditación del centro para la realización de Estudios de Impacto Ambiental.

#### Debilidades:

- Falta de un Sistema de Gestión de la Calidad que nos permita gestionar nuestra actividad por procesos.
- Falta de equipamiento y tecnologías de punta.
- Escasas relaciones para el desarrollo de acciones de I+D+i, con entidades de ciencia del territorio y del país.
- Baja participación en eventos nacionales sobre medio ambiente.
- Insuficiente categorización del personal técnico.

Paso 5. Determinar la matriz DAFO.

A continuación, queda elaborada la matriz de impactos cruzados, en la que se observa el cuadrante de mayor puntuación y la estrategia a seguir. (Tabla 3.4).

**TABLA 3: MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS.**

Matriz DAFO						Subtotal						Subtotal	Total
	O1	O2	O3	O4	O5	F-O	A1	A2	A3	A4	A5	F-A	
F1			1			11							14
F2			1										14
F3			1										13
F4			2			12							17
F5			1			10							14
Subtotal	10		5		13	<u>92</u>						<u>58</u>	
Debilidades						D-O						D-A	
D1			1										12
D2			3			13						10	23

D 3			3			15						23
D 4						12				2		19
D 5						10				2		18
Subtotal	11		12	11	13	<u>110</u>				9	<u>80</u>	
Total	20	16	17	19	26		13	12	13	14	17	

Al tener en cuenta los resultados de la matriz de impactos cruzados, la estrategia a seguir por la empresa es adaptativa (cuarto cuadrante), por lo que se deben reducir o eliminar las debilidades internas, aprovechando al máximo las oportunidades externas.

Resaltan como principales debilidades: Escasas relaciones para el desarrollo de acciones de I+D+i, con entidades de ciencia del territorio y del país (D3), falta de equipamiento y tecnologías de punta (D2) y como principales oportunidades: Incremento de políticas gubernamentales para el manejo adecuado del medio ambiente (O5), ubicación geográfica en una zona de desarrollo (O1).

### PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL.

Si se incrementan en nuestra provincia organizaciones con objeto social similar a la del centro, teniendo en cuenta las escasas relaciones que tenemos con entidades del país para el desarrollo de acciones de I+D+i, aunque se disponga de autonomía para la realización de actividades no se podrá aprovechar el incremento de políticas gubernamentales para el manejo adecuado del medio ambiente.

### SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

Si se aprovecha plenamente la autonomía de la organización, con el incremento de las políticas gubernamentales para el manejo adecuado del medio ambiente, se podrían realizar propuestas que minimizaran el riesgo que se corre al existir entidades con objeto social similar al del centro y se trabajara más para superar

las escasas relaciones para el desarrollo de acciones de I+D+i, con entidades de ciencia del territorio y del país.

### 3.2 Definición de los objetivos de marketing.

Paso 1. Caracterizar la competencia y el público objetivo.

## COMPETENCIA

Se aplicó la técnica entrevista en profundidad a directivos de la entidad y la revisión documental con el objetivo de conocer cuáles son los competidores potenciales que posee la entidad objeto de estudio para desarrollar sus servicios y dónde radican estos competidores.

Como resultado de la entrevista se obtiene que **los competidores potenciales de CSAM** a decir de los entrevistados son: las entidades estatales Inversiones Gamma, Instituto de Oceanología y la ENIA, las dos primeras radican en La Habana y la última en la provincia de Matanzas.

En un segundo momento se realizó una tormenta de ideas con el objetivo de determinar si existían otros competidores en el mercado, conocer además cuáles son las principales vías de comunicación que utilizan las empresas cubanas para promocionar sus servicios y las principales formas de pago que se utilizan hoy en el país. Esta tormenta de ideas se realizó por rueda libre y participaron los tutores, autora de la tesis y directivos de la entidad y se obtuvo que:

- En la provincia de Matanzas no existen más empresa que se dediquen a la prestación de servicios científico -técnico de carácter ambiental de forma general. Algunas poseen objeto similar, pero ninguna es tan completa como la entidad objeto de estudio. Se dedican o a estudios de factibilidad ambiental o a estudios de ordenamiento territorial o a manejo de ecosistemas costero o estudios de biodiversidad, en conclusión, no existe ninguna que lo agrupe todo.
- Se determinó también que las principales formas que utilizan las entidades para promocionar su servicio son las tradicionales carteras de servicios, además presentan en las mismas las líneas de servicios, que no solo incluyen los productos de hoy, incluyen los que están en ensayos.



- Se analizó las formas de pago que como entidades estatales son mediante cheques o transferencias bancarias.

## PÚBLICO OBJETIVO

Se aplicó la técnica entrevista en profundidad a directivos de la entidad y la revisión documental con el objetivo de conocer cuáles son los principales clientes que posee la entidad objeto de estudio para desarrollar sus servicios y dónde radican estos competidores.

Como resultado de la entrevista se puede determinar que los mercados metas:

**Instituciones Hoteleras:** Estos demandan fundamentalmente servicios como la gestión integrada de zonas costeras para el funcionamiento óptimo de la playa, que es su principal fuente de ingreso.

**Sistema empresarial:** estos demandan fundamentalmente diagnósticos y estrategias ambientales que es un requerimiento del estado cubano que las empresas sean amigables con el medio ambiente.

**Turistas:** estos demandan servicios de senderismo y excursionismo, los cuales son la principal fuente de ingresos en CUC y son considerados exportaciones de servicios.

En dependencia de las características de cada uno de estos clientes se tiene en cuenta la segmentación atendiendo a los atributos homogéneos, es decir las características, necesidades, deseos, expectativas, motivaciones, capacidad de compra similares entre los clientes, para crear estrategias más precisas y acordes con cada segmento seleccionado.

Paso 2. Definir los objetivos de marketing.

Después de conocer el público objetivo y competencia se procede a definir los objetivos de marketing que son importantes para el diseño de estrategias de comercialización.

Objetivos de marketing:

General: Asegurar la comercialización exitosa de los Servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.

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

1. . Diseñar de nuevos y/o mejorados servicios.
2. . Establecer nuevas formas de entrar al mercado
3. . Captar nuevos clientes
4. . Establecer canales de comunicación entre el centro y los clientes.
5. . Elevar los volúmenes de ingreso.

3.3 Estrategias de marketing asociadas al marketing mix.

## PRODUCTO

1. Desarrollar un sistema de ciencia e innovación que permita generarservicios de alto valor agregado capaces de conectar los conocimientos ambientales al proceso socio-productivo.

- a) ) Perfeccionar las tecnologías para la implementación de instrumentos de gestión ambiental en organizaciones y asentamientos humanos.

Acciones	Responsable	Fecha
	Perfeccionamiento de las metodologías para	Especialistas
		Área de Gestión
		2020

Realizar proyectos de I+D+i que tributen al perfeccionamiento de los servicios prestados	la realización de diagnósticos ambientales.	Ambiental.	
	Instrumentos metodológicos para el análisis de riesgos de inundaciones por penetraciones del mar e intensas lluvias.	Especialistas Área de Gestión Ambiental.	2020 y 2021
	Modelación de procesos litorales asociados a la erosión costera.	Especialistas en Gestión de Zonas Costeras	2020
	Gestión de residuos sólidos en la provincia de Matanzas:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de microorganismos eficientes en plantas de tratamiento residual.</li> <li>Gestión de residuos sólidos urbanos de la provincia de Matanzas.</li> <li>Gestión de sistemas de tratamiento de residuales sólidos.</li> </ul>	Ingenieros Químicos.	2021
	Monitoreo de ecosistemas de la provincia de Matanzas utilizando indicadores básicos:  <ul style="list-style-type: none"> <li>Áreas protegidas</li> <li>Ecosistemas costeros</li> </ul>	Especialistas en Gestión de Áreas Protegidas y Zonas costeras.	2021  2021

b) Evaluar nuevas áreas en la provincia que pudieran ser objeto de acciones de recuperación y gestión.

Acciones	Responsable	Fecha
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y caracterización de las áreas seleccionadas.</li> </ul>	Especialistas en Gestión de Áreas Protegidas	2020
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de Planes Iniciales para la gestión y presentación al Gobierno.</li> </ul>	Especialistas en Gestión de Áreas Protegidas	2021
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de acciones de gestión</li> </ul>	Especialistas en Gestión	2022

	de Áreas Protegidas	
--	------------------------	--

c) Alcanzar niveles superiores de impacto en la sociedad en el desarrollo de una cultura ambiental.

Acciones	Responsable	Fecha
Desarrollar el proyecto de la casa de la cultura ambiental.	Diseño del proyecto	Especialistas en comunicación 2021
	Implementación del proyecto	Especialistas en comunicación 2021

## 2. ELEVAREL NIVEL CIENTÍFICO -TÉCNICO Y ACADÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN.

a) Implementar un grupo de postgrados, cursos, talleres, entrenamientos en temáticas relacionadas con la misión encaminados a completar la formación de los profesionales del Centro.

Acciones	Responsable	Fecha
● Desarrollar cursos básicos de postgrado de idioma inglés, portugués y ruso.	Personal técnico	2019 2021
● Implementar curso técnico de postgrado de idioma inglés, portugués y ruso.	Personal de doctorado	2019 2020
• Desarrollar el diplomado de dirección de la actividad de ciencia y técnica.	Personal de dirección	2021
• Participar en conferencias y talleres de postgrados sobre planificación y dirección de proyectos y servicios.	Personal técnico	2019- 2022
• Implementar conferencia y entrenamiento postgrado sobre trabajo en equipo.	Personal técnico	2019- 2020
• Implementar taller de postgrados sobre gestión de base de datos.	Directivos	2020

b) ) Lograr una alianza estratégica con las universidades y con los centros de enseñanza técnica.

Acciones	Responsable	Fecha
----------	-------------	-------

• Establecer convenio de colaboración con las Universidades para la captación de estudiantes (4to y 5to año) para su incorporación como reservas científicas.	Jefe de Recursos Humanos	Anual
• Presentación de las Áreas ante las carreras seleccionadas	Jefes de Áreas	III trimestre
• Visita de estudiantes interesados al CSAM	Jefes de Áreas	II trimestre
• Identificar líneas de investigación para el desarrollo de tesis de pregrado	Dirección	III trimestre

### 3. PERFECCIONAR EL TRABAJO INTEGRAL DEL CENTRO.

- a) ) Desarrollar un sistema continuo de perfeccionamiento como Unidad de Ciencia e Innovación tecnológica.

Acciones	Responsable	Fecha
• Rediseño e implementación de la estructura organizacional del centro.	Dirección	2019
• Evaluar el Centro para presentar, ante el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, como Unidad de Ciencia y Técnica de <b>Categoría I</b> .	Dirección	2020
• Organizar y certificar los tribunales de certificación de competencias del Centro para otorgar la categoría de investigadores.	Dirección	2019
• Presentar expediente para su aprobación como Centro autorizado a impartir docencia.	Dirección	2020

- b) ) Diseñar, implementar y certificar un sistema de gestión de calidad.

Acciones	Responsable	Fecha
Diseño del sistema de gestión de calidad.	Especialista de calidad.	2020
Implantación y monitoreo del sistema de gestión de calidad.	Especialista de calidad.	2020
Certificación del sistema.	Especialista de calidad.	2020

- c) ) Implementar el manual de identidad corporativa del Centro.

Acciones	Responsable	Fecha
Se perfecciona el manual de identidad corporativa del Centro	Comunicador	I Semestre 2019

- d) ) Fortalecer un Sistema de Gestión de la Información.

Acciones	Responsable	Fecha
Se perfecciona el Sistema de Gestión de la Información a partir de la Intranet Corporativa.	Especialista de Comunicación Área de la Dirección	I Semestre 2020

Gestionar de manera eficaz las redes sociales y la página web del Centro.	Especialista de Comunicación Área de la Dirección	2019
---	--	------

4. ELEVAR SOSTENIDAMENTE LOS VOLÚMENES DE INGRESOS DEL CENTRO

- a) Incrementar la comercialización de los servicios de alto valor agregado con énfasis en los sectores emergentes y las exportaciones.

Acciones	Responsable	Fecha	
Se presenta la carpeta de servicios de alto valor agregado del centro.	Convención de Medio Ambiente	Especialista Principal Área de la Dirección	2020 y 2022
	Conciliación de planes económicos	Especialista Principal Área de la Dirección	Anual
	Entidades seleccionada	Especialista Principal Área de la Dirección	Anual

- b) Fortalecer el papel de la colaboración internacional en el fortalecimiento de la capacidad institucional y lograr que la misma se convierta en un aspecto clave para la adquisición de tecnologías de punta.

Acciones	Responsable	Fecha
Lograr la integración del Centro a redes internacionales relacionadas con la gestión ambiental.	Especialista Principal Área de la Dirección	I Trimestre anual
Realizar acciones de superación en instituciones extranjeras dedicadas a la Gestión Ambiental, con financiamiento del exterior.	Especialista Principal Área de la Dirección	II Trimestre 2019

## 5. PERFECCIONAR EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO LOGÍSTICO.

- a) Fortalecer la actividad de suministros de bienes y servicios que satisfagan la actividad fundamental.

Acciones	Responsable	Fecha
Lograr un sistema eficiente de compras de mercancías y servicios que satisfagan el desarrollo de la actividad fundamental.	Jefe de Área de Gestión de Servicios	Permanente
Se logra un programa de mantenimientos a equipos e inmuebles que satisfagan el desarrollo de la actividad fundamental.	Jefe de Área de Gestión de Servicios	Permanente

Precios de los servicios.

Los servicios que se ofertan se diseñan a partir de una ficha de costo, donde se tiene en cuenta el gasto de salario, insumos y otros gastos directos. La tabla 3.5, 3.6 y 3.7 muestran ejemplo de la misma:





**GASTOS DE SALARIO DE LOS ESPECIALISTAS DE LA PRODUCCIÓN**

<b>ENTIDAD:</b>	Centro de Servicios Ambientales de Matanzas				<b>CÓDIGO DEL SERVICIO:</b>				
<b>Nombre del Servicio</b>									
GASTOS DE SALARIO									
Descripción de las operaciones	Cantidad de trabajadores por operación o actividad	CATEGORÍA OCUPACIONAL	GRUPO ESCALA	SALARIO BÁSICO	Salario hora por categoría y grupo (en pesos ctvs)	PAGOS ADICIONALES	PAGOS ADICIONALES (en horas)	NORMA DE TIEMPO (en horas)	GASTOS DE SALARIO (en pesos ctvs)
Visita inicial al Cliente, Elaboración de oferta, Elaboración de Contrato		Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
		Especialista I	XI			170.00	0.89		411.75
		Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
		Especialista Cyl	XI			90.00	0.47		0.00
			Especialista I	XI			170.00	0.89	

Reunión inicial y presentación del servicio al cliente								
		Especialista I	XI			170.00	0.89	102.94
		Especialista I	XI			170.00	0.89	0.00
		Especialista CyI	XI			90.00	0.47	0.00
		Especialista IV	XI			90.00	0.47	0.00
Trabajo de Campo		Especialista I	XI			170.00	0.89	0.00
		Especialista I	XI			170.00	0.89	2,356.14

	Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
	Especialista Cyl	XI			90.00	0.47		0.00
	Especialista IV	XI			90.00	0.47		0.00

Trabajo de Mesa (procesamiento de datos)	Especialista	XI			170.00	0.89		0.00
	Especialista I	XI			170.00	0.89		2,356.14
	Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
	Especialista Cyl	XI			90.00	0.47		0.00
	Especialista IV	XI			90.00	0.47		0.00
Trabajo de Mesa (Elaboración del informe)	Especialista	XI			170.00	0.89		0.00
	Especialista I	XI			170.00	0.89		2,379.01

	Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
	Especialista Cyl	XI			90.00	0.47		0.00
	Especialista IV	XI			90.00	0.47		0.00
Revisión del Informe con el cliente	Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
	Especialista I	XI			170.00	0.89		77.20
	Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00

		Especialista Cyl	XI			90.00	0.47		0.00
		Especialista	XI			170.00	0.89		0.00
Corrección del Informe después de revisado con el cliente		Especialista I	XI			170.00	0.89		503.25
		Especialista I	XI			170.00	0.89		0.00
		Especialista Cyl	XI			90.00	0.47		0.00
		Especialista	XI			170.00	0.89		0.00
		Especialista I	XI			170.00	0.89		503.25
Impresión, Entrega del Informe final al Cliente, Revisión y Aprobación por la Autoridad Ambiental		Especialista	XI			170.00	0.89		0.00
		Especialista I	XI			170.00	0.89		503.25

	Especialista I	X			170.00	0.89		0.00
	Especialista Cyl	X			90.00	0.47		0.00
					0.00	0.00		0.00
<b>TOTAL DESALARIO</b>								<b>8,689.69</b>



Elaboradopor:		Cargo:	0	Firma:
Aprobador:		Cargo:	0	Firma:

Tabla 35 Gastos de diario Fuente (SAM) 2020

DESAGREGACIÓN DE LOS INSUMOS							
Centro de Servicios Ambientales de Matanzas				CODIGO DEL SERVICIO:			
NOMBRE DEL SERVICIO							
CODIGO	PRODUCTOS	U/M	NORMA DE CONSUMO	COSTO ACTUAL			
				UNITARIO		IMPORTE	
				TOTAL	De los CC	TOTAL	De los CC
	2	3		5	6	7(46)	8(46)
	Botigatos	U					

	Hjas	paq					
	Trer	U					
	Batería AAA	paq					
	Batería AA	paq					
	Bases catogáticas	hojas					
	Normas técnicas	hojas					

	Resaltadores	u					
	Punzones para pizarras acrílicas	set					
	Presillas yen	cajas					
	Tablas plásticas	u					

Toda36 Descripción de insumos  
Fuente: SAV 2020

**GASTOS EN MATIÇOS**

ENTIDAD: Centro de Servicios Ambientales de Matanzas      CÓDIGO DEL SERVICIO:

Nombre del Servicio:

FECHA	DESAYUNO		ALMUERZO		COMIDA		Importe
	Cantidad	Norma (CUP)	Cantidad	Norma	Cantidad	Norma	


							TOTAL	

<b>SERVICIOS CONTRATADOS</b>				
ENIDAD: Centro de Servicios Ambientales de Miraflores			CODIGO DEL SERVICIO:	
Nombre de Servicio:				
Tipos de Servicios	U/M	Cantidad	COSTO ACTUAL	
			UNITARIO	IMPORTE

			TOTAL	De los CC	TOTAL	De los CC
Impresión de Documentos	hojas	30	525	0.25		

Tabla 37 Gastos Directos Fuente SAV 2020

<b>MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS</b>	
<b>FIG-A DE PRECIOS</b>	
<b>ENTIDAD:</b> Centro de Servicios Ambientales de Matanzas	<b>CODIGO DEL SERVICIO:</b>
<b>NOMBRE DEL SERVICIO</b>	

Fila	CONCEPTOS	TOTAL GASTOS	
			De los OJC
1	Materias Primas, Materiales e Insumos		
1.1	Insumos		
1.2	Combustibles		
1.3	Energía Eléctrica		
1.4	Agua		
2	Gastos de Personal		



2.1	Salarios		
3	Otros Gastos Directos		
3.1	Viáticos		
3.2	Servicios Contratados		
4	Gastos Asociados a los Servicios		

4.1	De los: Salario		
<b>5</b>	<b>TOTAL DE COSTOS</b>		
<b>6</b>	<b>Gastos Asociados a la Administración</b>		
6.1	De los: Salarios		

7	Gastos de Distribución y Venta		
7.1	De los: Salarios		
8	Gastos Financieros		
9	Gastos por Financiamiento entregado a la OSLE		
10	Gastos Tributarios y Vinculados		
10.1	Contribución a la Seguridad Social		

10.2	Gastos de Seguridad Social a Corto Plazo		
10.3	Impuesto por la Utiliz. de la Fuerza de Trabajo		
11	<b>TOTAL DE GASTOS</b>		

12	Narrativa de Utilidad a aplicar		
13	Mesa de Utilidad		
14	TOTAL DE COSIOS Y GASIOS		
15	PRECIO DEL SERVICIO		
16	PRECIO UNITARIO		

Elaborado por:		Cargo:	Firma:	
Aprobado por:		Cargo:	Firma:	
Tabla 38 Ficha de Costo				

Fuente: SAV 2020

## COMUNICACIÓN:

La comunicación se basa en la suma proactiva, multiplicidad y constancia del especialista en comunicación.

Se trabajan las siguientes líneas:

- Marketing directo a empresas (Participación en los consejos de dirección).
- Internet: El centro cuenta con una página web principal interactiva y con valor añadido que permite a los potenciales clientes tener información valiosa de los servicios propuestos.
- Relaciones públicas: se desarrollarán una amplia gama de actividades de relaciones públicas, con el objetivo de aparecer con frecuencia en medios tradicionales (noticias, estudios y programas).

Complementando la estrategia de comunicación se creó el logotipo que identifica al centro, y se diseñaron plegables y carpetas de los proyectos para su distribución en las diferentes ferias y eventos concebidos en el plan de acción.

También se contrataron servicio con RTV comercial, donde se realizaron videos promocionales y spot.

**Plaza:** Está previsto que los servicios se comercialicen a través de las redes sociales y portales web. El contenido a publicar en los portales web será cercano, humano y dinámico; que motive a interactuar y consiga generar un vínculo entre la CSAM y el usuario. A su vez, el contenido a publicar debe adaptarse a los gustos e intereses del público objetivo, que estará previamente definido.

## PRESUPUESTO.

El presupuesto estimado para el Plan de Marketing propuesto está concebido para asegurar con los recursos financieros necesarios el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

Descripción los subelementos	Año 2019		
	TOTAL	CUP	CUC
Insumos para redes de comunicación.	1040.00	40.00	1000.00
Materiales de oficina e impresión.	1680.00	700,00	980,00
Servicio de Telefonía.	1420.00	1420.00	0,00
Servicio de arrendamiento de inmuebles, locales y espacios.	10000.00	10.000,00	0,00
Servicios de Consultoría y Auditoría.	15000.00	15.000,00	0,00
Gastos de proyectos	121246.12	119346.12	1.900,00
Servicios de publicidad y promoción.	1600.00	1500.00	100.00
Cuota de inscripción o participación en eventos.	6270.00	6270.00	0.00
Viáticos en el territorio nacional.	2000.00	2000.00	0,00
<b>Total</b>	<b>160256.12</b>	<b>156276.12</b>	<b>3980.00</b>

## CONCLUSIONES PARCIALES

- El procedimiento desarrollado en el capítulo II permitió diseñar un plan de marketing estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.



## CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación, la cual ha estado dirigida a diseñar un plan de marketing estratégico de marketing para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas, se destacan las siguientes conclusiones teóricas y prácticas:

1. Los fundamentos teórico-metodológicos existentes en la investigación proporcionan los elementos necesarios para la conformación de un procedimiento que facilita diseñar un plan de marketing estratégico para los servicios que presta el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.
2. El análisis de los procedimientos propuestos por los diferentes autores encontrados en la literatura sobre el plan estratégico de marketing permite conformar un procedimiento para determinar las etapas, pasos, tareas, métodos y técnicas a utilizar para el plan de marketing estratégico para los servicios del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.
3. El procedimiento propuesto permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, definir los objetivos de marketing y conlleva a la formulación de las estrategias a partir del conocimiento de las necesidades y expectativas del mercado.
4. El plan estratégico de marketing propuesto, contribuye a reducir las insuficiencias presentes en la gestión de marketing del Centro de Servicios Ambientales de Matanzas.
5. El plan estratégico de marketing, dado su factibilidad, constituye un documento valioso de consulta para que empresas del sector en el territorio lo consideren en el perfeccionamiento de su gestión de marketing.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones anteriormente formuladas, se recomienda lo siguiente:

1. Incluir el presente trabajo de investigación como material complementario en el repositorio de tesis de la Maestría Administración de Empresas.
2. Ejecutar el Plan de Marketing propuesto con el objetivo de captar nuevos clientes, mejorar las ventas y obtener mejores utilidades, en base a una mejor presentación de servicios.
3. Motivar y capacitar constantemente al cliente interno, para evitar que el personal que cuenta con información y experiencia en el negocio, pueda convertirse en una competencia para el centro.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. . Alem áñez, A. 2003. *El proceso de decisión de compra*. La Habana: Escuela de Hotelería y Turismo. FORMATUR.
2. . AM A. 2004. *Dictionary of Marketing Terms* [en línea]. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary-view1862.php>. [citado el 5 septiembre de 2007].
3. . Anuario Demográfico de Cuba 2014. Centro de estudios de población y desarrollo, edición
4. . Azcuy, R y Pérez, K. 2004. *Propuesta de estrategia de marketing para la empresa Hoteles Horizontes Viñales S.A.* Consultado en formato digital (pdf).
5. . Bagozzi, R.P. 1975. *Marketing as Exchange*. En: *Journal of Marketing*, Vol. 39.
6. . Bartels, R. 1988. *The History of Marketing Thought*, Columbus, Publishing Horizons, Inc. USA.
7. . Borrego, M. 1997. *El turismo de familia. Sus potencialidades y requerimientos en el Resort Cubanacán Gran Hotel Varadero*. Tutor: Quintana, L. Matanzas: Universidad de Matanzas.
8. . Chisnall, P. 1996. *La Esencia de la Investigación de Mercados*. Editorial Prentice Hall.
9. . Espinosa, R. 2015. *Estrategias de Marketing. Concepto, tipos y ejemplos*. [en línea]. Disponible en <http://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos/> [citado el 14 de diciembre de 2015].
10. . Faxas del Toro, P. 2011. *Diagnóstico estratégico de la empresa como herramienta de dirección. Un acercamiento a la Matriz DAFO*. En *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, no. 152. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/> [citado el 14 de diciembre de 2015].
11. . Fischer, L. y Espejo, J. 2004. *Mercadotecnia*. Mc Graw Hill, 3era edición.
12. . Folgueiras, P. 2009. *Métodos y técnicas de recogida y análisis de información cualitativa*. Buenos Aires: Universidad de Barcelona.

13. .García Rondón, I. 2010. *Origen y evolución del marketing como disciplina científica*, en Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2010a/igr2.htm>. [citado el 14 de diciembre de 2015].
14. .Garciga, R. 2006. *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Editorial Félix Varela, 2da edición.
15. .Grönroos, C. 1989. *Defining Marketing: A Market-Oriented Approach*. European Journal of Marketing, vol. 23, no. 1.
16. .Hair, J; Bush, R; Ortinau D. 2010. *Investigación de Mercados*, 4a edición, México, Editorial M c G raw Hill.
17. .Hair, J. et. al. 1999. *Análisis Multivariante*. España: Prentice Hall International, 5ta edición. Consultado en formato digital (pdf).
18. .Hernández, A.; Díaz, I. y Barreiro, L. 2004. *Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos*. Folletos Gerenciales, Año VII, no. 11.
19. .Hernández, R; Fernández, C; B abtista, P. 1997. *Metodología de la Investigación*. México: Editorial M c G raw Hill, 2a edición.
20. .Hernández Ruíz, A, et al. 2004 *Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos*. En: Folletos Gerenciales.
21. .King, R. 1965. *The marketing concept*. New Cork.
22. .Kotler, P. 1974. *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*. México: Diana, 2da edición.
23. .Kotler, P. 1992. *Dirección de Marketing: análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Prentice Hall, Inc.
24. .Kotler, P. 2001. *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control*. Pearson Educación, 8va edición.
25. .Kotler, P. y Armstrong, G. 2003. *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hall, 6ta edición.
26. .Kotler, P; Armstrong, G. 2008. *Fundamentos de Marketing*. México: Editoria IPrentice Hall.
27. .Kotler, P. 2010. *Marketing 3.0*. HSM. México: Foro Mundial de Marketing y Ventas.

28. .Kotler, P. et al. 2002. *El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación*. España: Editorial Paidós,.
29. .Kotler, P. et al. 2004. *El Marketing de Servicios Profesionales*. España: Editorial Paidós Ibérica.
30. .Kotler, P; et. al. 2004. *Marketing*. Editorial Pearson Prentice Hall, 10ma edición.
31. .Kotler, P. y Levy, S.J. 1969. *Broadening the Concept of Marketing*. En: *Journal of Marketing*, vol. 33, no. 1.
32. .Kotler, P. y Zaltman, G. 1971. *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. En: *Journal of Marketing*, Vol. 35.
33. .Lineamientos de la Política, Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011.
34. .López, M. 2015. *Procedimiento para el desarrollo de la investigación de mercado en las nuevas formas de gestión no estatal en Cuba*. Tutora: Rodríguez, Y. Matanzas. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.
35. .Luis, Y. 2012. *Investigación de Mercado para la comercialización del mango fresco de la Empresa de Cítricos "Victoria de Girón" en el mercado holandés*. Tutoras: Rodríguez, Y. y Sanabria, Y. Matanzas. Universidad de Matanzas.
36. .Manene, L. 2012. *Marketing: introducción, concepto, evolución, definiciones y tipos*. [en línea]. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/02/20/marketing-introduccion-concepto-evoluciondefiniciones-y-tipos>. [citado el 14 de diciembre de 2015].
37. .Malhotra, N. 1997. *Investigación de Mercados: un enfoque práctico*. México: Editorial Prentice Hall, 2da edición.
38. .Malhotra, N. 2008. *Marketing Research*. México: Editorial Prentice Hall, 5ta edición.
39. .Maynard, H. y Beckman, T. 1960. *Principles of Marketing*, Ronald Press, 1952.
40. .Merino, J., *Naturaleza, Evolución y Contenidos de la Investigación de Mercados*.
41. .Miquel, S; Mollá, A; Bigné, E., *Introducción al Marketing*. Consultado en formato digital (pdf).

42. .Molina, J. 2010. *Principales conceptos de mercado, mercado objetivo y segmentación.* [en línea]. Disponible en: <http://www-merjuam.espacioblog.com/post/2010/05/10/principales-conceptos-mercado-mercado-objetivo->. [citado el 29 de enero de 2016].
43. .Muñiz, R. 2012. *Marketing estratégico versus marketing operativo*, [en línea]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/marketing-estrategico-versus-marketing-operativo-2.htm>. [citado el 14 de diciembre de 2015]
44. .Muñiz, R. 2012. *La dirección estratégica*, [en línea]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>. [citado el 14 de diciembre de 2015].
45. .Muñiz, R. 2012. *La cadena de valor en el marketing estratégico*, [en línea]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-cadena-de-valor-en-el-marketing-estrategico-2.htm>. [citado el 14 de diciembre de 2015]
46. .Muñiz, R. 2012. *Análisis competitivo*, [en línea]. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>. [citado el 14 de diciembre de 2015]
47. .Núñez Moreno, L., *Las nuevas formas de gestión económica en Cuba y su contribución a las políticas a escala local y la equidad*. Consultado en formato digital (pdf).
48. .Perelló, J. 2005. *Introducción a la Investigación de Mercados Turísticos*. Cuba: Centro de Estudios Turísticos.
49. .Ramírez Simón, J., *Investigación de Mercado: Empresa Alimentos Río ZAZA*. Consultado en formato digital (pdf).
50. .Robbins, S y Coulter. 1996. *Administración, quinta edición*.
51. .Romero, R. 1997. *Marketing*. Consultado en formato digital (pdf).
52. .San Martín, D. 2013. *Estrategias de comercialización para el mercado de la tercera edad. Hotel Iberostar Laguna Azul*. Tutora: Rodríguez, Y. Matanzas. Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas.
53. .Sánchez, Gabriela. 2014. *Medición de la orientación al mercado en un grupo de negocios por cuenta propia en La Habana. Investigación de la orientación*

*al mercado en un grupo de negocios cuentapropistas de La Habana*. La Habana: Universidad de La Habana.

54. .Serra, A. 2003. *Marketing turístico*. Madrid: Editorial Pirámide.
55. .Stanton, W.J. 1969. *Fundamentals of Marketing*. USA: McGraw-Hill.
56. .Stanton W., Etzel M. y Walker B. 2004. *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill, 13ra edición.
57. .Thompson, I. 2005. *La mezcla de mercadotecnia*. [en línea]. Disponible en : <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>. [citado el 8 de diciembre de 2015].
58. .Thompson, I. 2007. *Objetivos de la mercadotecnia*. [en línea]. Disponible en : <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html> [citado el 8 de diciembre de 2015].
59. .Valle, A. 2011. *Estrategias de marketing: Cómo desarrollar estrategias decrecimiento*. [en línea]. Disponible en : <http://mail.ups.edu.ec/emprendedor/publicaciones/emprendedor/contenidospdf//estrategias%20de%20marketing.pdf>. [citado el 26 de enero de 2016].
60. .Yero, O. 2010. *La Investigación de mercado como subfunción del Marketing. Contribuciones a la Economía*. [en línea]. Disponible en : <http://www.eumed.net/ce/2010b/>. [citado el 25 de enero de 2016].
61. .Zelaya Moreno, R. 2006. *Estudio de Investigación de Mercado sobre Satisfacción del cliente y Preferencia de medios en la ciudad de Arequipa*. México.

## ANEXOS

Anexo 1. Tabla 1.1. Etapas en la evolución del concepto de marketing.

Período	Caracterización General del Período	Etapas	Caracterización por Etapas
Preconceptual (1900-1959)	<p>Munuera (1992) y Coca; Milton (2008) coinciden en que en este período no se formulan definiciones formales de marketing.</p> <p>Los investigadores intentan mostrar de manera lógica el conjunto de actividades y funciones que reúne este vocablo, el cual definen como parte de la economía que pone en contacto la producción con el consumo.</p> <p>Se cree que el marketing es la manera en que los productores comercializan sus productos.</p>	Período de identificación (1900 - 1920)	<p>Munuera (1992) y Coca; Milton (2008) plantean que: en 1902 en la Universidad de Michigan el profesor Jones impartió un curso titulado: <i>The distributive and regulative industries of the United States</i>, en cuyo folleto descriptivo se utiliza por primera vez el término marketing (Bartels 1988).</p> <p>Las expresiones, compra-venta, comercio, distribución y marketing son usadas de forma indistinta. (Munuera, 1992).</p> <p>Marketing orientado a la producción.</p>
		Período Funcionalista (1921 -	A criterio de Munuera (1992) y Coca; Milton



		<p>1945)</p>	<p>(2008):</p> <p>La crisis del 29 puede considerarse como el fin de un marketing orientado hacia la producción y el nacimiento del marketing orientado hacia las ventas.</p> <p>En 1937 se crea la "American Marketing Association" (AMA) con el fin de promover el estudio científico del marketing (AMA, 1988).</p> <p>Resalta la transferencia de propiedad de bienes y servicios dentro del concepto de marketing.</p> <p>Se incluye la distribución física dentro del marketing.</p> <p>Comienzan a utilizarse nuevos términos, como: "principios de marketing" y "sistemas de marketing".</p>
		<p><b>Período preconceptual (1945-1960)</b></p>	<p>Según Munuera (1992) y Coca; Milton (2008):</p> <p>Se establecen las</p>

			<p>bases para la formulación de una Teoría General del Marketing.</p> <p>Evolución del concepto, que pasó de identificarse como venta, distribución, comercialización, a incluir estos aspectos, así como la relación de intercambio y la satisfacción de los consumidores.</p> <p>Avances tecnológicos en la producción.</p> <p>Incorporación de los métodos y técnicas de las ciencias sociales al campo de la investigación de mercados.</p> <p>Ya se percibe que el marketing es algo más complejo que preocuparse sólo de distribuir los productos. (Duddy y Revzan, 1947)</p>
<p>De conceptualización formal (1960-1989)</p>	<p>Según Munuera (1992) y Coca; Milton (2008):</p> <p>Período de grandes avances del</p>		

	<p>marketing.</p> <p>Introducción de la primera definición formal del término aportada por la AMA.</p> <p>Extensión del marketing al ámbito social y su orientación estratégica.</p> <p>Kotler (1972) propone un conjunto de axiomas y corolarios sobre el marketing.</p> <p>Orientación al marketing</p>		
<p><b>Período actual</b> (1990-...)</p>	<p>A criterio de Munuera (1992) y Coca; Milton (2008):</p> <p>Surge el marketing relacional, por lo que la relación con el cliente se convierte ahora en la esencia del marketing.</p> <p>Surgimiento del concepto holístico de marketing.</p> <p>Surge el e-marketing: lo que hace una empresa para dar a conocer, promover y vender productos y servicios por internet. (Kotler y Armstrong,</p>		

Fuente: López (2015)

**ANEXO 2. TABLA 1.2. METODOLOGÍAS PARA LA REALIZACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.**

Autores	Metodologías
Stanton y Futrell (1985),	<p>1. Resumen para los ejecutivos: El documento de planeación deberá comenzar con un breve resumen de los principales objetivos y recomendaciones que se presentarán en el plan.</p> <p>2. Situación actual de marketing: En esta sección se describe el mercado meta y la situación de la empresa a éste. Para ello el mercadólogo proporciona información acerca de los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del mercado.</li> <li>- Revisión del producto.</li> <li>- Competencia.</li> </ul> <p>3. Amenazas y oportunidades: Esta sección requiere que el gerente estudie el futuro y visualice las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta.</p> <p>4. Objetivos y problemas: Los objetivos deberán estipularse como metas que a la empresa le gustaría lograr durante un término del plan, para lo cual debe de considerar previamente los problemas que afectan el logro de dichos objetivos.</p> <p>5. Estrategias de marketing: Se prepara la estrategia general para alcanzar sus objetivos.</p> <p>6. Programas de acción: Se confecciona el plan de acción para el logro de las estrategias.</p> <p>7. Presupuestos: Permite formular un presupuesto de apoyo que es en esencia una declaración de utilidades y pérdidas proyectadas.</p> <p>8. Controles: En la misma sección del plan se describen los controles que se usarán para vigilar el progreso, para ello se especifican metas y presupuestos.</p>

Alfaro (1992)	<p>1. Análisis del usuario.</p> <p>En esta etapa propone conocer las necesidades, motivaciones y hábitos del consumidor que le hacen comprar el tipo de producto en general y elegir entre uno de los productos competidores en particular.</p> <p>2. Recopilación y análisis de datos históricos del mercado. Es necesario, señala, conocer a fondo la situación actual del mercado y la evolución que le ha llevado a esa situación.</p> <p>3. Análisis estratégico de marketing.</p> <p>Según afirma, esta etapa supone la definición de una estrategia de marketing para el producto en cuestión.</p> <p>4. Proyección de la evolución del mercado y fijación de objetivos de venta.</p> <p>5. Fijación de objetivos y presupuestos para cada medio de acción comercial.</p> <p>Sugiere centrar el esfuerzo en aquellos medios de acción comercial que se hayan considerado importantes.</p> <p>6. Elaboración de cuentas de resultados provisionales, análisis de sensibilidad y preguntas sobre el resultado de cada producto.</p> <p>En esta etapa propone establecer una serie de cuentas de resultados provisionales para el horizonte temporal que se haya elegido para la planificación.</p> <p>7. Consolidación de los planes de todos los productos de la empresa y análisis del beneficio global.</p> <p>8. Planteamiento de la aceptación del resultado por los directivos y medidas correctoras.</p> <p>9. ¿Cómo llenar el hueco que falta?</p> <p>En este sentido, plantea que se debe cerrar el hueco que se produce entre lo</p>

	<p>que se puede hacer con los actuales productos en los actuales mercados y lo que exigen los directivos de la empresa.</p> <p>Esto se puede lograr, sugiere, a través del lanzamiento de nuevos productos, comercialización de los actuales productos para otros usos distintos del previsto, o búsqueda de nuevos mercados, normalmente mercados exteriores.</p> <p>10. Control del plan de marketing.</p> <p>El control se refiere, según señala, a hacer que las cosas pasen según lo planificado, a través de dos aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La acción día a día.</li> <li>- La medición de resultados, control y medidas correctoras.</li> </ul>
<p>Lam bin (1993),</p>	<p>Por su parte, para estructurar un plan estratégico de marketing sugiere una serie de interrogantes:</p> <p>1. ¿Cuál es el mercado de referencia y cuál es la misión estratégica de la empresa en dicho mercado?</p> <p>La elección del mercado de referencia y de la misión estratégica trata efectivamente una declaración dentro de la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios directores en materia de resultados económicos y no económicos, además, precisa su sistema de valores.</p> <p>Esto es doblemente importante porque, respecto al entorno de la empresa este contribuye a la creación de un clima de confianza, explicando el papel económico y social de la empresa en la sociedad; y en el plano interno le da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y un punto de vista unitario que favorece la creación de una cultura de empresa.</p> <p>2. En este mercado de referencia ¿cuál es la diversidad de productos mercados y</p>

	<p>cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?</p> <p>Considerando el enfoque de referencia la empresa puede pretender practicar diferentes estrategias.</p> <p>3. ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?</p> <p>Las decisiones de cobertura del mercado de referencia están estrechamente ligadas a la evolución de la demanda global en el interior de cada producto-mercado y de una forma general con los atractivos que lo caracterizan.</p> <p>Por atractivos se entiende las tendencias principales que adoptan la forma de oportunidades o amenazas, a las cuales se confrontan los agentes económicos, que operan en tales productos-mercados, y esto independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis.</p> <p>Tales oportunidades o amenazas, provocadas por factores fuera de control de la empresa, pueden venir de horizontes muy diferentes, esencialmente del mercado, de los compradores, de la distribución, de la competencia, de la evolución del entorno tecnológico, legal, social o ecológico.</p> <p>4. Por producto mercado ¿cuáles son las fortalezas y debilidades y el tipo de ventaja detectada?</p> <p>El análisis de las fuerzas y debilidades tiene como objetivo primordial permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basa su estrategia de desarrollo.</p> <p>Tiene como objetivo identificar sus fortalezas y cualidades distintivas, consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de</p>
--	--

posicionamiento y de comunicación.

Las fuerzas van a servir de fundamentos a la estrategia básica retenida y determinan el tipo de ventaja competitiva. Las estrategias de posicionamiento y de comunicación se apoyarán en las fuerzas identificadas.

Asimismo, es importante identificar las debilidades de un producto o servicio, dado que determinan la vulnerabilidad de la empresa. Las debilidades pueden provenir de factores muy diferentes, pudiendo estar alguno de ellos relacionados con el tamaño de la empresa.

5. ¿Qué estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar, y qué nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?

Definir su objetivo es una cosa, saber cómo conseguirlo es otra. Puede alcanzarse un mismo objetivo, pero su eficacia dependerá de las características del mercado y de la situación competitiva. Por tanto, es importante precisar las orientaciones generales a seguir, apoyándose en informaciones recogidas en las auditorías o diagnósticos de marketing realizados.

6. ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del marketing operacional: producto, precio, distribución y promoción?

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe

traducirse en acciones específicas a emprender para cada uno de los componentes del esfuerzo de Marketing y en medios que permitan tales acciones.

Dichos medios comprenden recursos humanos, un programa de acción y un



	<p>presupuesto. Respecto a la última etapa, las razones de Lambin se sustentan en el hecho de que la realización de un objetivo supone la disponibilidad de recursos humanos, competentes y que operen en una estructura adaptada.</p> <p>El plan puede prever a este respecto al reclutamiento de personal con las competencias no disponibles en los de la empresa o un programa eventual de formación y perfeccionamiento de los cuadros existentes.</p> <p>Puede proponer igualmente una adaptación de la estructura de la empresa. El programa de acción comprende una descripción detallada de acciones a emprender para realizar la estrategia a seguir.</p> <p>Ello se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y labores de cada uno en su realización.</p> <p>Este programa de acción se traducirá en un presupuesto de marketing, que tras la aprobación de la dirección general constituirá un compromiso de gasto.</p>
Payne (1996)	<p>1. Contexto estratégico: Esta primera fase se compone de dos pasos: definir la misión e identificar los objetivos corporativos.</p> <p>a. Misión: La finalidad de la declaración de misión es facilitar a los interesados en el negocio de los servicios un claro sentido de propósito y dirección.</p> <p>b. Objetivos corporativos: El propósito de los objetivos corporativos es que los interesados midan el éxito de la misión.</p> <p>Los objetivos pueden ser cualitativos, cuantitativos o una combinación de ambos.</p> <p>2. Análisis de la situación: Esta fase</p>

contiene a su vez tres pasos:

a. Auditoría de marketing: El propósito de la auditoría es recopilar todos los datos necesarios para determinar la manera en que los negocios pueden tener éxito en cada segmento del marketing en el cual elige competir.

Involucra un examen exhaustivo y sistemático, así como un análisis de las siguientes categorías: análisis ambiental, análisis competitivo, análisis de mercado y análisis de la empresa.

b. Análisis DAFO: Su propósito es separar los datos significativos de la auditoría de marketing y descubrir qué debe hacer la administración para satisfacer mejor a sus clientes en cada segmento de mercado en el cual elige competir.

Su objetivo fundamental es identificar aquellas tendencias, fuerzas y condiciones que tienen un efecto potencial sobre la formulación e implantación de las estrategias de marketing de la empresa.

c. Suposiciones claves: El propósito de estas es señalar, a partir del examen de la situación, aquellos factores que son cruciales para el éxito o fracaso de la estrategia de marketing. Las suposiciones clave son una estimación de las futuras condiciones operativas del plan de marketing, pueden influir tanto en su formulación como en su implantación.

Se debe prestar atención a aquellas áreas clave que es probable tengan influencia sobre el logro de los objetivos.

3. Formulación de la estrategia de marketing: El primer paso de esta es fijar

los objetivos y estrategias de Marketing. Lo siguiente es el diseño de las estrategias de marketing, al estimar resultados los esperados e identificar mezclas de marketing opcionales.

a. Objetivos y estrategias de marketing: El propósito de establecer objetivos y estrategias de marketing es enfocarse en las ganancias, ingresos y participación de mercado necesario para cumplir con la misión de la organización.

b. Identificación de mezclas opcionales: El propósito de considerar las mezclas opcionales es descubrir si hay una estrategia de marketing más efectiva disponible antes de que el plan sea implantado.

4. Asignación de recursos y monitoreo: Esta última fase implica dos pasos finales:

a. Programas de marketing: El propósito de los programas de marketing es asegurar que todo el equipo de la empresa conozca de cuáles acciones son responsables y determinar la manera de asignar los recursos materiales y financieros disponibles para asegurar el éxito en cada segmento de mercado.

b. Monitoreo, control y revisión: El propósito del monitoreo, control y revisión de los programas y estrategias es el de asegurar que las estrategias de corto plazo funcionen para conducir al negocio en forma consistente hacia el logro de sus objetivos de largo plazo y su misión.

El elemento esencial del monitoreo y control es asegurar que el avance de sistemas de información cumpla con las necesidades de la administración de marketing, que a su vez la

	<p>responsabilidad de tomar acciones correctivas.</p>
<p>Morelly Hernández (1999)</p>	<p>1. Resumen ejecutivo. Incluye los propósitos o resultados esenciales que se van a alcanzar en el período.</p> <p>2. Estructura general de la demanda: Para este caso se deben estudiar: las preferencias de los clientes, las exigencias de la red de distribución, el benchmarking empresarial y las potencialidades de comercialización.</p> <p>3. Diagnóstico de marketing. Se estudia el comportamiento de las ventas, otros ingresos, así como las utilidades generadas en los períodos anteriores; se analiza el entorno y de igual modo se realiza una auditoría interna que contempla el análisis de la competencia, la determinación de los clientes actuales y potenciales, así como las necesidades insatisfechas de los clientes; y, por último, se desarrolla el diagnóstico DAFO con los principales dirigentes de la entidad.</p> <p>4. Determinación de los objetivos del plan de marketing: En este momento se elaboran los objetivos del plan de marketing para el período especificado y, de igual modo, se plantean las principales metas a lograr.</p> <p>5. Establecimiento de las estrategias que permitirán el logro de metas. En este caso, se debe lograr que los principales dirigentes determinen cómo lograrán los objetivos. Estas incluirían estrategias de productos-mercados, de crecimiento de ingresos, de posicionamiento de mercado, competitivas, las relacionadas con los productos y los precios, la comunicación promocional y estrategias para la preparación de los recursos</p>

	<p>humanos.</p> <p>6. Elaboración del plan de acción. Se tiene en cuenta todas las normativas de planificación que posee la entidad.</p> <p>7. Elaboración del presupuesto requerido.</p>
M u ñ iz ( 2 0 0 6 )	<p>1. Análisis de la situación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entorno</li> <li>- Imagen</li> <li>- Calificación profesional</li> <li>- Mercado</li> <li>- Red de distribución</li> <li>- Competencia</li> <li>- Producto</li> <li>- Política de comunicación</li> </ul> <p>2. Determinación de los objetivos básicos.</p> <p>3. Elaboración y selección de estrategias.</p> <p>4. Plan de acción.</p> <p>5. Establecimiento de presupuesto.</p> <p>6. Métodos de control.</p>
Escobar (2007)	<p>1. Premisas de planificación: El propósito de esta etapa es analizar todas aquellas informaciones críticas o de relevancia para la elaboración del plan estratégico de marketing.</p> <p>2. Análisis de la situación: El propósito de esta etapa es realizar un diagnóstico lo más profundo y detallado posible del ambiente externo e interno de la función de marketing de la empresa.</p> <p>3. Definición de los objetivos estratégicos, las estrategias y los aseguramientos, cuyo propósito es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir los objetivos estratégicos de marketing.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elegir la estrategia de marketing.</li> <li>- Elaborar del programa de acciones que aseguren el cumplimiento de cada estrategia.</li> <li>- Elaborar del presupuesto de gastos de marketing.</li> <li>- Diseñar del sistema de control. Redacción y aprobación del plan estratégico de marketing y evaluación de su eficacia: La finalidad de esta etapa es lograr la aprobación definitiva del plan estratégico de marketing.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración Propia a partir de (Fernández 2013).

Anexo 3. Tabla 1.3. Definición de investigación de mercados según autores.

<b>Chisnall (1996)</b>	Tiene que ver con la recopilación sistemática y objetiva, el análisis y la evaluación de información sobre aspectos específicos de los problemas de mercadotecnia para ayudar a la administración a la hora de tomar decisiones importantes.
<b>Malhotra (1997)</b>	Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia.
<b>Kotler (2002)</b>	El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.
<b>Sandhusen (2002)</b>	Es una recopilación sistemática, registro, análisis y distribución de datos e información sobre los problemas y oportunidades de mercadotecnia.
<b>Randall (2003)</b>	La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las

	acciones de marketing.
<b>Kotler; Bloom y Hayes (2004)</b>	Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.
<b>Thompson (2007)</b>	Es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de mercadotecnia.
<b>Kotler (2008)</b>	Es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de mercadotecnia.
<b>Fisher (2011)</b>	Es el proceso sistemático de recopilación e interpretación de datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma de decisiones y para establecer así una correcta política del mercado.
<b>López (2015)</b>	La investigación de mercados es el proceso de recopilación, análisis y evaluación de datos referidos al mercado.

Fuente: elaboración propia

Autor	Clasificación	Tipos de investigación de mercados
Parelló (2005)	1. Por el tipo de información utilizada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de gabinete/ de despacho/ análisis documental: utilizan exclusivamente la información procedente de las fuentes externas primarias y/o la información procedente de las fuentes externas secundarias.</li> <li>• Estudios de campo: se realizan exclusivamente con la información procedente de las fuentes externas primarias.</li> <li>• Estudios mixtos: utilizan conjuntamente la información de los estudios de gabinete y de los estudios de campo.</li> </ul>
	2. Por la naturaleza de la información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios cualitativos: utilizan una información relativa a aspectos internos del comportamiento humano, actitudes, creencias, y motivaciones, respondiendo normalmente al por qué de la conducta humana.</li> <li>• Estudios cuantitativos: utilizan información procedente de cualquiera de las fuentes o de todas ellas. Tratan de responder a las interrogantes de cuánto, dónde y cómo, magnitudes que pueden medirse objetivamente.</li> <li>• Estudios mixtos: se realizan con la información cualitativa y cuantitativa.</li> </ul>
	3. Por los objetivos perseguidos	Da lugar a una amplia gama de tipos de estudio, tanto por áreas de investigación como por aspectos específicos objeto de



		análisis .
	4. Por la técnica de recogida de información (se refiere a los estudios que utilizan información procedente de las fuentes externas primarias)	Estudios que descansan en las siguientes técnicas: encuestas ad hoc, encuestas tipo ómnibus, paneles, observación, experimentación, pseudocompra, entrevistas en profundidad, técnicas de grupo, técnicas proyectivas.
	5. Por la función que cumplen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios descriptivos: se realizan para mostrar lo que está ocurriendo en un determinado sector o mercado, a fin de obtener una información amplia, pero poco profunda en la que se describan las relaciones, estructuras, comportamientos y consumo existentes, de forma que se tenga una información de base del mercado considerado.</li> <li>• Estudios exploratorios: tienen como fin principal localizar problemas y oportunidades potenciales para la empresa, así como comprobar hipótesis o alternativas que permitan establecer las líneas de actuación más convenientes.</li> <li>• Estudios explicativos: se tratan de determinar y especificar las relaciones existentes entre las diferentes variables que influyen en un fenómeno, de forma que puedan poner de manifiesto las relaciones de causa y efecto entre estas variables.</li> <li>• Estudios de control: encaminados a conocer los resultados que se producen como consecuencia de la adopción de determinadas decisiones. Pueden servir para informar sobre las</li> </ul>

		<p>eventuales desviaciones que tengan lugar entre los resultados planificados y los resultados que se van produciendo, facilitando así la introducción de las medidas correctoras oportunas.</p>
<p><b>C.E.E.I Galicia, S.A (2010)</b></p>	<p>En función de los objetivos planteados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de una nueva línea de actividad: es habitual la realización de estudios de mercado con el fin de analizar la aceptación de un producto o servicio en el mercado. El conocimiento de los factores de la demanda resulta determinante a la hora de diseñar la oferta y de que ésta cumpla las exigencias del mercado.</li> <li>• Entrada en un nuevo mercado: es habitual que muchas empresas decidan ampliar su mercado, tanto a nivel nacional como internacional. Las diferencias sociales, políticas y económicas obligan a muchas empresas a conocer previamente su mercado objetivo, con el fin de adaptarse a éste.</li> <li>• Evaluación de las causas del descenso de ventas en la empresa: la mayoría de las empresas deben enfrentarse, antes o después, a situaciones financieras conflictivas, lo que obliga en muchos casos a investigar las causas de dicha crisis, con el fin de hacer un diagnóstico que contribuya a tomar las decisiones acertadas.</li> <li>• Impacto de una campaña publicitaria: son muchas las empresas que realizan importantes inversiones en publicidad, lo que requiere que ésta tenga los efectos esperados. Mediante la realización de un estudio de mercado es posible medir o predecir el impacto</li> </ul>

		<p>que una campaña de publicidad puede tener en las ventas de un producto o servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificación de un producto: la fuerte competencia en los mercados obliga a muchas empresas a desarrollar nuevos productos o servicios o a mejorarlos, lo que implica tener que conocer las necesidades cambiantes de los clientes para afrontar de mejor forma la competencia.</li> </ul>
--	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de López (2015)

## ANEXO 5. TABLA 1.5. PASOS PARA LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS S.

Autor	Pasos para la investigación de mercados
<b>Bello; Vázquez y Trespalacios (1993)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Establecer las necesidades de información.</li> <li>2. . Especificar los objetivos de la investigación.</li> <li>3. . Establecer las exigencias de la información.</li> <li>4. . Valor estimado de la información.</li> <li>5. . Diseñar un plan de investigación.</li> <li>6. . Recogida de información</li> <li>7. . Análisis de la información.</li> <li>8. . Interpretación de los resultados y presentación del informe</li> </ol>
<b>Kinnear y Taylor (1998)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Establecer la necesidad de información</li> <li>2. . Especificar los objetivos de la investigación y la necesidad de información.</li> <li>3. . Determinar el diseño de la investigación y las fuentes de datos.</li> <li>4. . Desarrollar el procedimiento de recolección de datos</li> <li>5. . Diseñar la muestra.</li> <li>6. . Recopilar los datos</li> <li>7. . Procesar los datos</li> <li>8. . Analizar los datos</li> <li>9. . Presentar los resultados de la investigación</li> </ol>

<p><b>Cohen y Lawrence (1999)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Establecer las necesidades de información.</li> <li>2. . Objetivos de la investigación y necesidad de información.</li> <li>3. . Tipo de investigación de mercado.</li> <li>4. . Fuentes de datos</li> <li>5. . Diseño de la muestra</li> <li>6. . Medición y causalidad</li> <li>7. . Recopilación de información</li> <li>8. . Procesamiento de datos</li> <li>9. . Análisis de datos</li> <li>10. . Presentación de los resultados</li> </ol>
<p><b>Kotler (2001)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Definición del problema e investigación de los objetivos</li> <li>2. . Desarrollo del plan de investigación</li> <li>3. . Recolección de la información</li> <li>4. . Análisis de la información</li> <li>5. . Presentación de resultados</li> </ol>
<p><b>Bernal (2005)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Definición del problema</li> <li>2. . Definición de los objetivos de la investigación</li> <li>3. . Desarrollo del plan de investigación</li> <li>4. . Recogida de la información</li> <li>5. . Análisis de la información</li> <li>6. . Presentación de los resultados</li> <li>7. . Cronograma de ejecución y control</li> </ol>
<p><b>Universidad de Extremadura (2005)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Formulación del problema</li> <li>2. . Determinación del diseño</li> <li>3. . Preparación</li> <li>4. . Trabajo de campo</li> <li>5. . Procesamiento de información</li> <li>6. . Tabulación y análisis</li> <li>7. . Comunicación del informe</li> </ol>
<p><b>Thompson (2006)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Definición del problema y de los objetivos de la investigación demercados</li> <li>2. . Diseño del plan de investigación de mercados</li> <li>3. . Recopilación de datos</li> <li>4. . Preparación y análisis de datos</li> <li>5. . Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados</li> </ol>
<p><b>Malhotra (2008)</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Definición del problema</li> <li>2. . Desarrollo de un planteamiento del problema</li> <li>3. . Formulación de un diseño de investigación</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. . Trabajo de campo o recopilación de los datos</li> <li>5. . Preparación y análisis de los datos</li> <li>6. . Preparación y presentación del informe</li> </ol>
<b>C.E.E.I Galicia, S.A (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Establecer los objetivos</li> <li>2. . Determinar las necesidades de información para el cumplimiento de los objetivos</li> <li>3. . Recopilación, tratamiento y análisis de la información obtenida</li> <li>4. . Elaborar el informe final</li> </ol>
<b>Yero (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Establecer la necesidad de información</li> <li>2. . Especificar los objetivos de la investigación y la necesidad de información</li> <li>3. . Tipo de investigación</li> <li>4. . Fuentes de datos</li> <li>5. . Diseño y selección de la muestra</li> <li>6. . Recopilar los datos</li> <li>7. . Procesamiento y análisis de datos</li> <li>8. . Presentación de los resultados</li> </ol>
<b>Hair, Busch y Ortinau (2010)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Determinar el problema de investigación</li> <li>2. . Seleccionar el diseño de la investigación</li> <li>3. . Ejecutar el diseño de la investigación</li> <li>4. . Comunicar los resultados de la investigación</li> </ol>
<b>Guía de apoyo al emprendedor de la CEEI Ciudad Real</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. . Definición del problema.</li> <li>2. . Análisis previo de la situación actual: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interno (de recursos propios y disponibles; de costes; marketing mix; determinar mercado potencial; estudio de actitudes y expectativas del público)</li> <li>• Externo (análisis del sector y mercado de referencia; índice de saturación del mercado potencial; análisis socioeconómico del mercado potencial; expectativas del mercado y ciclo de vida del producto; análisis estratégico de la competencia.)</li> </ul> </li> <li>3. . Análisis DAFO.</li> <li>4. . Definición de objetivos</li> <li>5. . Tipo de información disponible: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes internas (primarias o secundarias).</li> <li>• Fuentes externas (primarias o secundarias).</li> </ul> </li> <li>6. . Elección de la muestra.</li> <li>7. . Tipo de técnicas a utilizar. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantitativas.</li> </ul> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cualitativas.</li> <li>8. . Recogida y elaboración de datos.</li> <li>9. . Interpretación de datos.</li> <li>10. .Elaboración y presentación del informe final.</li> </ul>
--	---

Fuente: López (2015)

### ANEXO 6. CUESTIONARIO PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE EXPERTOS.

Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto para validar, mediante el Método de Expertos, las dimensiones del entorno empresarial que se deben estudiar en la investigación. Teniendo en cuenta su experiencia, solicitamos su colaboración en responder el siguiente cuestionario de la forma más objetiva posible.

¡Gracias!

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Fecha de graduación: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo actual: \_\_\_\_\_

Calificación profesional: Licenciado\_\_\_\_\_ Máster\_\_\_\_\_ Doctor\_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el cargo actual: \_\_\_\_\_

Nivel Académico o Científico: \_\_\_\_\_

1. . Marque con una cruz (x) en la casilla que corresponda, el grado de conocimiento que usted posee acerca del tema que se desarrolla (dimensiones del entorno empresarial a analizar), valorando la relación de características que se presentan:

Relación de características	Votación
Conocimiento	
Competitividad	

Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	
Intuición	
Actualización	
Colektividad	

2. . Realice una autoevaluación del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre el tema. Para ello marque con una X según corresponda.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados			
Experiencia obtenida			
Conocimientos de trabajos en Cuba			
Conocimientos de trabajos en el extranjero			
Consultas bibliográficas			
Cursos de actualización			

Anexo 7. Tabla 3.1. Relación de expertos seleccionados.

	Nombre y apellidos	Cargo que ocupa	Años de experiencia
E 1	Katia González Rodríguez	Directora de CSAM	
E 2	Oscar Luis García Martínez	Delegado del CITMA, Matanzas	25
E 3	Jorge Luis Jiménez	Director de la División de la Ciénaga de Zapata	30
E 4	Yasiel Martínez Domínguez	Director de la División Gestión Ambiental	10
E 5	Giorgia Alina	Director de la División Manejo integrado costero	15
E 6	Daniel Tomás Fajardo Delgado	Director de la División Manejo de Área Protegidas	10
E 7	Roberto Pons	Profesor UMCC	25

Cálculo del coeficiente de competencia.

Expertos		Ka	(Kc + ka)	
		0.6	1.473	0.7365

3				
4		0.94	1.94	0.97
5	0,873	0.98	1.853	0.9265
6		0.98	1.98	0.99
7		0.98	1.98	0.99

**Anexo 8. Cuestionario aplicado a los expertos con el objetivo de conformar las dimensiones del entorno empresarial.**

**Estimado compañero (a):** Evalúe cuales son las dimensiones que se deben tener en cuenta para el análisis del entorno empresarial. Por favor, utilice la escala presentada a continuación. Si usted está totalmente de acuerdo (TA) que el ítem representa una etapa determinante marque una cruz (x) en la casilla que corresponde al 5. Si usted está totalmente en desacuerdo (TD) marque una cruz (x) en la casilla que corresponde al 1. Si sus opiniones se encuentran entre los extremos, sitúe un número entre 1 y 5.

Recuerde: "No existen respuestas buenas o malas, ni verdaderas o falsas"

1 ... 2 ... 3 ... 4 ... 5

TD    D    N    A    TA

LEYENDA	
TD	Totalmente en desacuerdo
	En desacuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	De acuerdo
TA	Totalmente de acuerdo

Ítem	Valores de la escala				
<b>Dimensiones (macro ambiente)</b>					
Político-legal					
Económicas					
Socio-culturales					
Tecnológicas					
Ambientales					
<b>Dimensiones (micro ambiente)</b>					



Proveedores					
Cientes					
Competidores					
Intermediarios					
Grupos de interés					

Si Ud. considera que existe algún elemento que no haya sido incluido puede agregarlo y si desea hacer alguna observación sobre cualquiera de los componentes concebidos puede hacerlo a continuación.

---

MUCHAS GRACIAS

---

## ANEXO 9. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A EXPERTOS.

Después de aplicar el cuestionario a los expertos se pudo observar la concordancia que hubo entre los criterios emitidos. Los diferentes criterios se resumen en la tabla a continuación.

Una de las sugerencias consiste en unir las dimensiones Económica y Socio-cultural. Por otro lado, otro experto considera que se debe tener en cuenta la dimensión Infraestructura donde se tendrán en cuenta elementos relacionados con las características constructivas, así como la dimensión Tecnológica. La mayoría de los expertos coincide en no incluir los Intermediarios y Grupos de interés para fines de esta investigación.

## RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A EXPERTOS.

Dimensiones(macro ambiente)	Expertos					Moda	
			4	5	6		7
Político-legal			3	5	5	5	
Económica			5	5	5	5	
Socio-cultural			5	5	5	5	

Tecnológica				4	5	4	5	
Ambiental				3	2	2	2	
<b>Dimensiones (micro ambiente)</b>								
Proveedores				5	5	5	5	
Cientes				5	5	5	5	
Competidor				5	5	5	5	
Intermediarios				3	2	2	2	
Grupos de interés				2	2	2	2	

Fuente: elaboración propia

## ANEXO 10. GUÍA DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA E M A E .

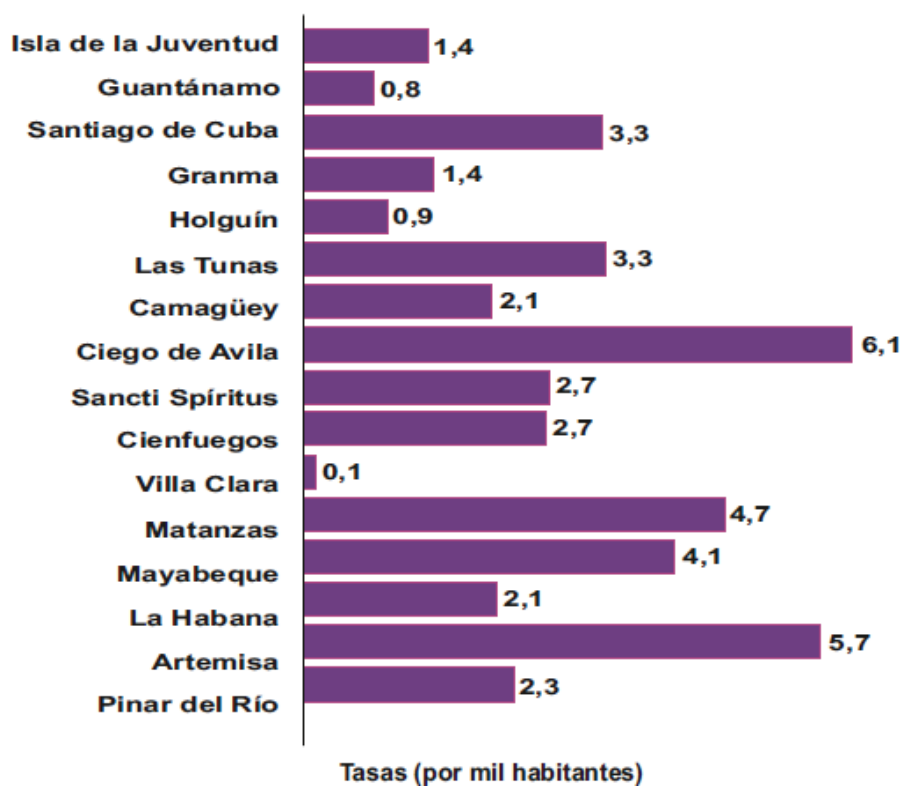
Objetivo: Determinar la influencia del macro entorno en la organización a partir de las dimensiones político-legal, económica-sociocultural y tecnológica.

Preguntas:

- ¿Cómo ha influido el marco legal actual en la organización?
- ¿Qué impacto han tenido los cambios en la economía cubana y la situación económica actual del país en la empresa?
- ¿Cómo influye el comportamiento de las variables socio-culturales en la organización?
- ¿Cómo afecta el desarrollo científico-tecnológico del país la disponibilidad de tecnologías y recursos en la organización?

## ANEXO 11. TASA MEDIA ANUAL DE CRECIMIENTO.

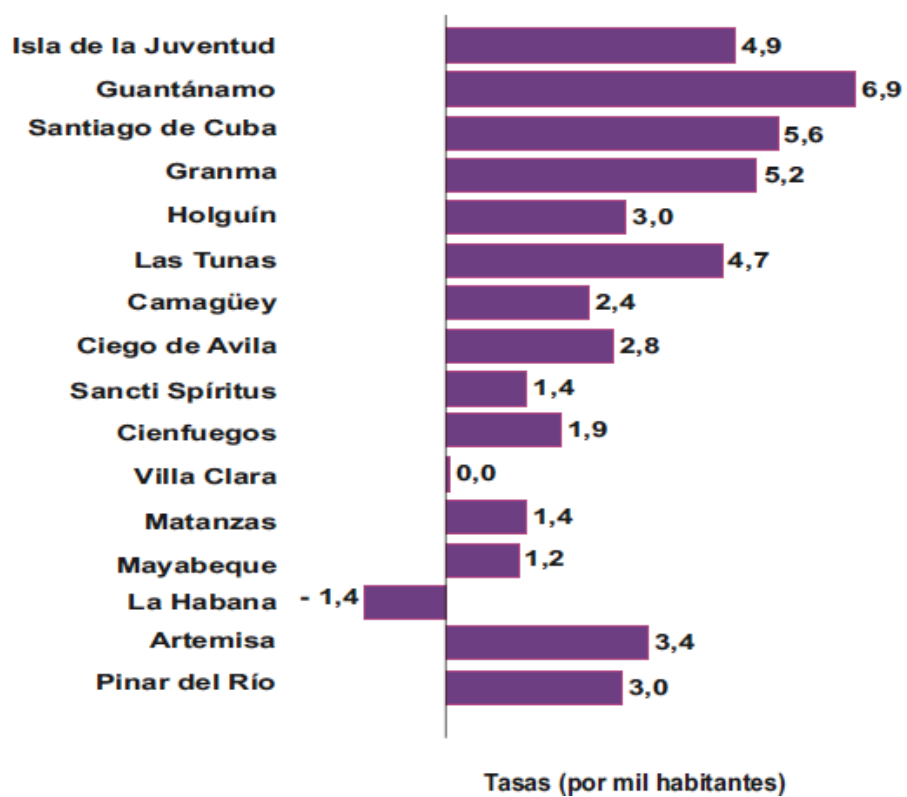
### Tasa media anual de crecimiento, 2014



Fuente: ONEI (2014).

## ANEXO 12. TASA DE CRECIMIENTO NATURAL.

### Tasa de crecimiento natural, 2014



Fuente: ONEI (2014).

