

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
SANCTI SPÍRITUS  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

*Título: Proceso de Marketing en el Centro  
Universitario José Martí Pérez de Sancti Spíritus.*

**Autora:** Lic. Yineisy Cedré Santos.  
Lic. Mislany Hernández Aguiar.

**Tutor:** DrC. Luis Barreiro Pousa.

Sancti Spíritus, Cuba /2004.

“Año del 45 Aniversario del Triunfo de la Revolución”

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	
CAPÍTULO I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PROCESO DE MARKETING.....	
1.1 El proceso de Marketing. Una conceptualización necesaria.....	
1.2 Sistema de información de Marketing (SIM).....	
1.3 Entorno de Marketing.....	
1.4 Segmentación del mercado.....	
1.4.1 Posicionamiento como herramienta clave del Marketing.....	
1.5 Estrategias de Marketing.....	
1.6 Auditoría de Marketing.....	
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PROCESO DE MARKETING EN LAS UNIVERSIDADES.....	
2.1 Pasos del procedimiento.....	
2.1.1 Definición de la misión.....	
2.1.2 Análisis externo.....	
2.1.3 Segmentación del mercado. Selección del mercado objetivo.....	
2.1.4 Análisis Interno.....	
2.1.5 Diseño de la cartera de productos.....	
2.1.6 Formulación de los objetivos.....	
2.1.7 Formulación de estrategias.....	
2.1.8 Diseño de programas.....	
2.1.9 Instrumentación y control.....	
2.1.9.1 Diseño del plan de mercadotecnia (mezcla de comercialización).....	
2.1.9.2 Procedimiento de implantación y control de los resultados.....	
CONCLUSIONES.....	
RECOMENDACIONES.....	
BIBLIOGRAFÍA.....	

## Introducción

La organización económica dentro del Ministerio de Educación Superior (MES) ha transitado por diferentes momentos en concordancia con los cambios que se han venido realizando en el desenvolvimiento de la economía nacional, encaminados todo el tiempo a la búsqueda de la eficiencia.

La necesidad de un Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiera (NMGEF) no entraña un rompimiento con la evolución y las transformaciones de la actividad económica dentro de la organización, sino que se trata de actualizarla y adecuarla a la proyección de los próximos tiempos.

Lo que se pretende con este modelo es que en un marco flexible y dinámico se diseñe una política sobre la economía y las finanzas internas que trascienda los criterios administrativos y el parecer particular de los dirigentes que se suceden en la esfera, renovable y creativa de acuerdo a las modificaciones del entorno y las propias necesidades, siempre en continuo cambio.

De aquí surge entonces la necesidad de la organización del NMGEF en el Centro Universitario José Martí Pérez de Sancti Spíritus, donde se analizará el proceso de marketing y la aplicación del mismo para dar respuesta al Subsistema de Comercialización que se propone dentro de este nuevo modelo ya que resulta una necesidad imperiosa para el centro y el MES incrementar la captación de ingresos dentro del esquema de autofinanciamiento parcial.

En la figura 1 se representa el hilo conductor en la confección de este proyecto. El mismo sirvió como base para la construcción del marco teórico referencial, objetivo básico de esta investigación.



Figura 1: Hilo conductor de la investigación (Fuente: Elaboración propia)

# CAPITULO I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA SOBRE PROCESO DE MARKETING

## 1.1 El proceso de Marketing. Una conceptualización necesaria

Con la finalidad de construir el marco teórico o referencial de esta investigación se abordan las variables: Proceso de Marketing e Ingresos, además, se analiza el Subsistema de comercialización dentro del Nuevo Modelo de Gestión Económico-Financiera del MES.

El proceso de marketing comprende el análisis de las oportunidades de marketing, búsqueda y selección de público objetivo, diseño de estrategias, planificación de programas, organización, gestión y control del esfuerzo de marketing. **(Kotler, 1992)**

Una de las tareas primordiales con que se enfrenta la dirección de marketing de las empresas es analizar las oportunidades a largo plazo de su mercado. El concepto de mercado no se refiere a un lugar específico donde se compran o venden productos y servicios. La definición de mercado abarca a todas las personas con necesidades y deseos insatisfechos y con dinero para gastar.

### **Este mercado puede ser:**

*Real:* compradores que tienen a su favor la necesidad, deseo, poder adquisitivo y el conocimiento de la marca y calidad del producto que desea.

*Potencial:* compradores con necesidades, deseos y poder adquisitivo pero sin el conocimiento del producto que necesitan.

Este último mercado brinda a las empresas grandes posibilidades de obtener utilidades, es decir, representa para la empresa una oportunidad de mercado donde podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas.

Para identificar y valorar sus oportunidades la empresa necesita construir un sistema de información a través de la investigación de marketing y además conocer los aspectos más importantes del entorno donde va a desarrollar su estrategia.

## 1.2 Sistema de información de Marketing (SIM)

El sistema de información de marketing es el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing **(Kotler, 1996)**.

Un sistema de información de marketing puede definirse como un conjunto de elementos, instrumentos y procedimientos para obtener, registrar y analizar datos, con el fin de transformarlos en información útil para tomar decisiones de marketing. **(Santasmases Mestre, 1999)**

Según **Kotler**, para que se pueda hacer una correcta interpretación y aplicación de los datos procedentes de una información deben determinarse:

- El grado de fiabilidad de la información, sometiéndola a un análisis objetivo examinando el método que se siguió para su obtención, así como las personas e instituciones que recogieron los datos y publicaron la información.
- El ritmo de actualización que tiene la información utilizada, ya que necesitamos aquella más reciente y que se ajuste a la realidad.
- El grado de discriminación o de detalle de la información utilizada, para que no se engloben en un mismo concepto datos que permiten conocer los componentes del fenómeno estudiado.

Solamente una adecuada información permite tener una política de empresa, que determine los objetivos a conseguir, la actividad a realizar, las decisiones que se deben tomar; tener un programa, seguirlo y coordinarlo; y, finalmente, establecer un mecanismo de control que verifique que todo se desarrolla según lo previsto, efectuar correcciones y las adaptaciones necesarias. Dicha información se obtiene a partir de los datos internos de la compañía, los sistemas de inteligencia, la investigación de marketing y el sistema de apoyo a las decisiones de marketing, desarrollado con herramientas informáticas y modelos a implantar dentro de la propia empresa. La información de marketing se recoge y analiza mediante 4 subsistemas:

- 1- Sistema de datos internos: Todas las empresas cuentan con informes internos donde aparecen costos, inventarios, flujo de cajas, cuentas por cobrar y pagar, etc. Toda esta información permite a los gerentes tomar decisiones. Ejemplos: Presupuesto sobre publicidad, presupuesto y estrategia de marcas, etc.
- 2- Sistema de inteligencia de marketing: Es un grupo de fuentes y métodos con los cuales los ejecutivos obtienen diariamente su información sobre los cambios del ambiente comercial. Ejemplos: Libros, revistas y publicaciones de negocios, compra de información a las firmas que ofrecen este servicio, espionaje comercial, etc.
- 3- Sistema de apoyo a las decisiones de marketing: Se compone de técnicas muy refinadas para analizar los datos y problemas de marketing:
  - Banco de datos estadístico: Análisis de regresión, análisis de correlación, análisis factorial, análisis discriminativo.
  - Banco de modelos: Modelo de diseño, modelo de fijación de precios, modelo de mezcla de medios publicitarios.
- 4- Sistema de investigación de mercado: Es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema

específico de marketing que afronta la compañía, para realizar estudios sobre situaciones específicas. Todas las empresas necesitan realizar investigación de mercado si de veras desean atender a sus clientes, a los competidores, los distribuidores y demás integrantes del marketing.

### 1.3 Entorno de Marketing

En este punto se realiza el estudio de los factores del sistema comercial no controlables por la empresa y que influyen en los comportamientos del mercado y en decisiones de marketing de la organización (**Kotler, 1992**). El éxito de cualquier organización depende en buena medida de su capacidad de adaptarse a los cambios que dieron lugar a su entorno.

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

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

Puede distinguirse entre un *macroentorno*, más lejano y un *microentorno*, más próximo e inmediato a la relación de la empresa con el mercado.

**Macroentorno:** Conjunto de factores del entorno que no guarda una relación causa - efecto directa con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras actividades humanas y sociales. (**Cruz Roche, 1990**)

Las seis principales fuerzas del macroentorno se pueden observar en la figura 2.



Figura 2. Principales fuerzas del macroentorno (**Fuente: Kotler, 1992**)

- **Entorno demográfico:** constituye la población y es el primer factor de interés externo para los especialistas del marketing. Está conformado por varios elementos: tamaño de la población, distribución, natalidad, mortalidad, matrimonio y estructuras raciales.

Los especialistas de las empresas deben tener muy en cuenta cada uno de estos elementos para elaborar sus planes.

- **Entorno económico:** Está formado por diferentes aspectos que determinan el poder de compra del consumidor y sus modelos de gastos.

Los especialistas en marketing deben estar atentos a los cambios en el nivel de ingresos y en los modelos de gastos de los consumidores a la hora de determinar la misión y el segmento de mercado al cual estarán orientadas las ventas de la empresa.

- **Entorno tecnológico:** la tecnología constituye un factor muy importante dentro del macroentorno. El grado de crecimiento de la economía está afectado directamente por los descubrimientos tecnológicos. Los empresarios no deben luchar contra las nuevas creaciones y mucho menos ignorarlas, sino que deben adaptar sus negocios y seguir las tendencias tecnológicas para aumentar sus posibilidades.

- **Entorno político:** las decisiones en marketing están afectadas directamente por el ambiente o situación política imperante. Está compuesto por: instituciones públicas, políticas monetarias y fiscales, leyes de protección a las compañías, los consumidores, a la economía, la sociedad y al medio ambiente.

Para lograr éxito en sus negocios los inversionistas deben tener muy en cuenta la amplia regulación legislativa para los negocios a escala nacional e internacional.

- **Entorno cultural:** son los valores, normas sociales, estilos de vida, creencias religiosas, costumbres. Aunque halla valores y creencias que perduran a través del tiempo y son transmitidas de generación en generación, hay otras que si cambian.

Los directores del marketing de las empresas deben conocer claramente las costumbres culturales que representan amenazas u oportunidades para sus empresas.

- **Condiciones ambientales:** en los últimos años las condiciones ambientales han pasado a ser un factor considerable para las estrategias de las empresas.

Un problema fundamental para las empresas es la escasez de materias primas, recursos como el agua, los bosques o la comida están en estado de crisis. Otros como el petróleo, carbón, platino, zinc y plata significarán un serio problema cuando las reservas se acaben. Las empresas que requieren de ellos presentan un marcado incremento en sus costos. Otros encuentran una oportunidad especial para desarrollar productos.

**Microentorno:** Conjunto de factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, su influencia es más inmediata. Por ejemplo, suministradores, intermediarios, competidores e instituciones que promueven, facilitan o controlan la actividad comercial. **(Cruz Roche, 1990)**

El microentorno está integrado por los elementos representados en la figura 3:



Figura 3. Elementos que integran el microentorno. **(Fuente: Kotler, 1992)**

- Dentro de la propia empresa
  - Recursos internos: capacidad de investigación y productiva, imagen de la empresa, recursos materiales y humanos de la empresa.
  - Programa de marketing: las estrategias a seguir deben estar estrechamente relacionadas con los recursos internos de la empresa. Antes de hacer los planes el departamento de marketing (que incluye investigadores de marketing, especialistas en publicidad y promociones de venta, directores de venta, representantes, etc.) debe negociar con los distintos departamentos de la empresa que tienen a su cargo el resto de las funciones empresariales (departamento de finanzas, de investigación, de recursos humanos y dirección general de la empresa).
- Suministradores: este factor está compuesto por todas las empresas e individuos que proporcionen los recursos necesarios para la producción de bienes y servicios. Es fundamental para la empresa contar con uno o varios suministradores, con calidad, formalidad, eficiencia y confiabilidad.
- Intermediarios: son empresas encargadas de promover, vender y distribuir los bienes de la compañía al consumidor. Son las encargadas de que el producto llegue al cliente.

Estos intermediarios pueden ser:



- Agencias de servicio de marketing: ayudan a las empresas a promover sus productos en los mercados más adecuados. Hay empresas que cuentan con sus propias agencias de publicidad e investigación, aunque la gran mayoría suele contratar los servicios de estas agencias externas.
- Agencias de almacenamiento y transportación: Estas entidades realizan el traslado de los bienes desde el origen al destino con seguridad, velocidad y bajos costos. Además se encargan de almacenar y proteger los bienes antes de su traslado.
- Distribuidores: ayudan a la compañía a realizar las ventas, es decir su tarea consiste en negociar contratos sin adquirir la propiedad del producto.
- Intermediarios financieros: son los bancos, compañía de seguros, de créditos y otras que se dedican a financiar los riesgos asociados con las transacciones entre las empresas. Por lo tanto es muy importante para estos mantener estrechas relaciones con los intermediarios financieros ya que pueden verse afectados por la subida del costo o por las limitaciones de créditos.
- Cientes:

Pueden ser:

- Mercado de consumidores: clientes que compran bienes y servicios para consumo personal.
- Mercados industriales: empresas que adquieren los bienes y servicios necesarios para producir otros.
- Mercados de reserva: empresas que compran los bienes y servicios para revenderlos y obtener beneficios.
- Mercados públicos: gobierno y organizaciones no lucrativas que adquieren bienes para prestar servicios públicos o transfieren estos bienes y servicios a quienes lo necesiten.
- Mercados extranjeros: compradores extranjeros que pueden ser productores, revendedores, consumidores y gobiernos.

#### **1.4 Segmentación del mercado**

Los mercados pueden resultar muy amplios y con variadas necesidades y características y por lo tanto las empresas coinciden en que resulta imposible operar en todos los mercados y obtener resultados satisfactorios. En lugar de competir con empresas en ocasiones más fuertes, las compañías deben identificar a qué parte del mercado pueden servir obteniendo beneficios.

El concepto de segmentación fue introducido por **Wendell R. Smith en 1961** y adquirió un fuerte auge en los años siguientes de prosperidad económica. La segmentación es un proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos,

que permita satisfacer de forma más efectiva sus necesidades y alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

La segmentación de mercados es el proceso de clasificar grupos de individuos o entidades que tienen características, necesidades o pautas de comportamiento similares (**Santesmases Mestre, 1999**).

#### **La forma de segmentar el mercado ha pasado por tres etapas:**

Marketing masivo: Se centra en la promoción y distribución masiva de un producto para todos los clientes. Su ventaja es que permite una reducción del costo y de los precios creando el máximo mercado potencial.

Marketing diferenciado por productos: se producen diferentes bienes con diferentes características, calidades, diseños, precios y tamaños, con el objetivo de ofrecer productos variados a los compradores que tienen gustos diferentes y estos varían en el tiempo.

Marketing de selección del público objetivo: Se distinguen los segmentos del mercado más importantes, centrándose en uno o más de ellos y desarrollando productos y programas de marketing diferentes para cada uno de ellos.

Actualmente las empresas consideran poco rentable utilizar el marketing de masas, por lo que estos mercados se segmentan cada vez más dando lugar a que las empresas definan sus públicos objetivos dando también mayores oportunidades.

La división del mercado en segmentos ofrece ventajas e inconvenientes para la empresa (**Kotler, 1996**)

#### **Ventajas:**

- La empresa puede seleccionar los segmentos que más se ajusten a sus puntos fuertes.
- Permite desarrollar una estrategia comercial más ajustada al segmento seleccionado.
- Permite desarrollar con más intensidad los conceptos de lealtad o fidelidad hacia la marca, al ajustarse mejor el producto a las necesidades del segmento de consumidores, lo que producirá una demanda más estable ante el precio.

#### **Desventajas:**

- Elevación en los costos de fabricación y de distribución como consecuencia de la existencia de un amplio número de marcas y modelos que en algunos casos podría no ser compensado por el aumento de las ventas.

Para evitar que surjan problemas, a la hora de segmentar el mercado se deben tener en cuenta los siguientes requisitos:

- Deben existir diferencias entre las valoraciones de cada marca por parte de los consumidores, es decir, es necesario que existan diferencias en las respuestas al

programa de marketing de la empresa. Cuando no existan diferencias en las respuestas de los consumidores es preferible una estrategia de no diferenciación de los segmentos del mercado, es decir mercado unitario.

- Las diferencias deben ser identificadas y vinculadas a grupos de consumidores.
- Cada segmento de mercado debe ser tratado con un programa de marketing específico.
- El segmento debe tener suficiente potencial de ventas que justifique los costos de utilizar una estrategia de segmentación.
- El segmento de mercado debe tener suficiente estabilidad en el tiempo para permitir desarrollar una estrategia de marketing específica.
- El tamaño de los segmentos se debe poder medir.
  - La empresa debe tener accionabilidad, es decir no debe desarrollar programas específicos de marketing para más segmentos de los que puede llegar a atender según su personal.

### **Selección del mercado**

Para seleccionar uno o varios segmentos del mercado las empresas deben tener en cuenta tres factores fundamentales:

Marketing mix indiferenciado: Se desarrolla un producto destinado a todos los consumidores ignorando las diferencias entre los distintos segmentos. Este producto se diseña de forma que sea aceptado por el mayor número posible de compradores. Muchos especialistas piensan que esta estrategia no es la mejor, ya que, la mayoría de los grupos existentes en los mercados se diferencian y no desean consumir lo mismo. Un ejemplo de marketing mix indiferenciado fue en sus inicios el marketing de la Coca-Cola, una bebida única, con un envase y un sabor único para todo el mundo.

Marketing mix diferenciado: La empresa opera en diferentes segmentos del mercado y desarrolla un programa específico para cada segmento. Esta estrategia crea mayor cantidad de ventas que la anterior, aunque también se incrementan los costos ya que hay mayor variedad de productos. Los costos que pueden incrementarse son costo de producción, costo de inventario y costos administrativos.

Concentración de marketing: La empresa selecciona un segmento del mercado en el que puede disfrutar de ventajas o que no presenta competencia y ofrezca grandes posibilidades de expansión, esta estrategia permite a las empresas que la adoptan una preferencia especial en el mercado ya que se especializan en las necesidades y gustos del segmento seleccionado. Pero también implica grandes riesgos, si el segmento cambia o un competidor decide entrar en el mismo las ganancias de la empresa pueden ser seriamente afectadas. Por esto la mayoría de las empresas prefieren desarrollar sus productos para varios segmentos del mercado.

### **1.4.1 Posicionamiento como herramienta clave del marketing**

Según **Kotler (1996)** la estrategia de posicionamiento es decidir lo que una empresa o una marca quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo. La estrategia de posicionamiento requiere que la compañía decida cuántas y qué posiciones quiere ocupar en la mente de su público objetivo.

En los folletos del **DEADE (Diplomado europeo en dirección y administración de empresa)**, se define el posicionamiento como la percepción competitiva de una empresa, marca o producto por parte de un público objetivo determinado.

- ⇒ Percepción, ya que el posicionamiento no se basa en características objetivas, sino en percepciones.
- ⇒ Competitiva, ya que el posicionamiento siempre es en relación a otros productos, empresas o marcas.
- ⇒ Por un determinado público objetivo, ya que las percepciones, e incluso las dimensiones de percepción pueden ser diferentes para diferentes públicos o segmentos.

Según **Miguel Mazarrasa (1994)**, el posicionamiento es la situación de la imagen real de un producto, una marca, una persona, una institución, etc., en relación a la imagen ideal que el mercado atribuye al ente ideal.

Posicionar el mercado o el segmento de mercado seleccionado es proyectar una imagen de la empresa o de sus marcas que ocupe un lugar en la mente del consumidor de forma que este aprecie la diferencia competitiva de sus productos y marcas sobre otra empresa. Por esto las empresas deben diferenciar sus ofertas de distintos modos tratando de conseguir ventajas.

Una posición efectiva es la que permite a un producto o marca ocupar un nicho preferente y único en la mente del consumidor y que es consistente con la estrategia de marketing. El posicionamiento puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos (**Lautman, 1993**).

El posicionamiento es especialmente útil cuando se lanza un nuevo producto, cuando se trata de revitalizar la demanda de uno existente, cuando cambia la percepción actual del propio producto o los de los competidores o cuando aparecen nuevos productos competidores en el mercado (**Hernández, 2000**).

### **1.5 Estrategias de Marketing**

Una compañía con éxito en el mercado, desarrolla estrategias de marketing competitivos que la posicionen eficazmente con respecto a sus competidores y que le den la ventaja competitiva más fuerte posible. Para que una empresa obtenga estos resultados debe utilizar la planificación estratégica

El plan de marketing es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una empresa en el campo del marketing para un período de tiempo determinado. Representa una guía también el propio conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar unos objetivos comerciales definidos. Según **Chevalier y Fenwick** el plan de marketing “es un documento escrito que permite recompensar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de marketing adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica. (1992)

Por otra parte un autor español **Sanz de la Tajada** dice que es “el que da una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”. (1993)

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

Se puede resumir, de acuerdo con la bibliografía analizada, que el plan de marketing tiene las siguientes características fundamentales:

1. Es un documento escrito (formal).
2. Tiene un contenido sistematizado y estructurado.
3. Define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control.
4. Debe detallar acciones específicas de marketing.
5. Está dirigido a obtener unos objetivos específicos.
6. Es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica.
7. Es un elemento de gestión, un documento de trabajo.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces debe:

- Identificar las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la empresa.

- Señalar cómo penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos.
- Definir objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionaran el futuro de la empresa al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

En la actualidad, se está empezando a valorar en España, sobre todo en las pymes, los beneficios que le suponen a la empresa el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado, y la llegada de las nuevas tecnologías, están obligando, en un principio, a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

Se puede decir entonces que el plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia de marketing (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los objetivos de la organización. Dado que el plan de marketing mix debe estar en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial.

1. **Producto:** es el elemento más importante del Marketing Mix. Se define como todo aquello que puede ser apreciado, adquirido, utilizado y consumido con el objetivo de satisfacer un deseo o una necesidad **(Kotler, 1996)**.

Los productos pueden ser tangibles o intangibles.

- Tangibles: Se pueden tocar, mover, trasladar de un lugar a otro (productos físicos), no están unidos al productor. Ejemplo: zapatos, ropa, automóviles y alimentos.
- Intangibles: no se pueden tocar, trasladar de un lugar a otro, ni aislar del que los produce (servicios). Ejemplo: Estancia en un hotel, viaje turístico, reparaciones, conciertos, peluquerías, etc.

Aunque se pueden diferenciar de uno u otro modo, todos los productos poseen algo de tangibilidad o intangibilidad. Por lo que de una forma general el producto es considerado como algo que puede ser objeto de actividades de marketing.

### **Dimensiones del producto.**

Cada producto que se oferta al consumidor puede ser analizado en tres niveles o dimensiones fundamentales.

- Dimensión genérica: beneficio o servicio básico que presta un producto en función de las necesidades que satisface, por ejemplo si el cliente compra un televisor está comprando entretenimiento o información, si es un viaje turístico en realidad lo que el cliente está adquiriendo es diversión o descanso.
- Dimensión real: es el producto físico, marca, envase, calidad, características. Por ejemplo un televisor incluye la marca, calidad de la imagen, el color, el sonido, tamaño y modelo.
- Dimensión ampliada: se denomina también producto incrementado y consiste en servicios de posventa, reparaciones, garantía, traslado e instalación, condiciones financieras, instrucciones y consejos a los consumidores. Estos beneficios son los que diferencian a los productos de sus competidores. Las estrategias de marketing en cuanto al producto se basan principalmente en esta dimensión. Los investigadores del mercado de cada empresa deben definir que es lo que desea el

cliente de un producto y de esta forma incrementar sus ventas y diferenciarse de la competencia.

Todos estos nuevos elementos que se le incluyen a los productos y que forman la dimensión ampliada poco a poco van siendo adoptados por la competencia por lo que ya deja de ser una diferencia o beneficio especial. Al comprar un equipo electrodoméstico el cliente espera que se le den las instrucciones del mismo, se le facilite su transportación e instalación y se le ofrezca garantía y reparación en caso de rotura por lo que todo esto ya deja de ser una diferencia entre una empresa y otra. Por este motivo surge una cuarta dimensión que sería el producto potencial, este consiste en todos los aumentos y beneficios que el producto debe ir incorporando en el futuro para diferenciarse del resto.

### **Clasificación del producto (Kotler, 1996)**

Los productos están divididos en dos grupos:

1- Bienes de consumo: Son los productos destinados al uso de los consumidores finales con fines no lucrativos. Pueden ser:

- Bienes duraderos: Son productos tangibles que pueden ser usados muchas veces. Por ejemplo un automóvil, un equipo de música, una computadora. Estos productos necesitan mayor personal de venta y servicio capacitado.
- Bienes no duraderos: Son los productos tangibles igualmente pero que se consumen rápidamente. Pueden ser alimentos, bebidas, productos para higiene, etc. Debido a que son consumidos rápidamente, las empresas utilizan como estrategia para su venta una producción intensa y amplia distribución en diferentes lugares.
- Servicios: Los servicios son intangibles e inseparables de quien los genera. Son beneficios o satisfacciones que se ofertan al consumidor. Necesitan mayor control sobre la calidad y confiabilidad del mismo.

Los bienes de consumo pueden clasificarse también por los hábitos de compra de los consumidores:

- Bienes de conveniencia: Son los productos que el consumidor adquiere frecuentemente y sin esfuerzo para tomar las decisiones ya que tiene un conocimiento completo del mismo (cigarrillos, jabones, pasta de dientes, etc.).
- Bienes de comparación: Son los que el consumidor para adquirirlos necesita de un proceso de selección y comparación entre otros productos basándose en marcas, precios, calidad y estilos diferentes (vestidos, perfumes, automóviles, etc.).
- Bienes de especialidad: Son aquellos productos con características únicas o marcas de reconocida calidad y estética, por los cuales el cliente está dispuesto a



realizar un esfuerzo especial para adquirirlos (joyería, obras de arte, trajes y vestidos para ocasiones especiales, etc.).

2- Bienes industriales: Son productos que se adquieren para ser utilizados en la producción de otros bienes. Pueden ser:

- Materias primas:

- Productos agrícolas o de granja: Son productos tales como: vegetales, viandas, frutas, animales vivos, etc. Estos son suministrados por numerosos productores para que los envíen a intermediarios para su venta.

- Productos naturales: Petróleo, minerales, madera, agua, etc. Estos productos presentan grandes limitaciones en su suministro. Sus productores son pocos y los comercializan directamente a los clientes industriales.

- Materiales y partes de fabricación: Son materiales o componentes que forman parte de un producto. Por ejemplo: cemento, alambre, cables, pequeños motores, ruedas.

La mayoría de estos materiales se venden directamente a los usuarios industriales. El precio y la confianza en el suministrador son aspectos primordiales a la hora de adquirir el producto.

- Bienes de capital: Mercancías destinadas a la fabricación de otros bienes, se dividen en:

- Instalaciones: Compuesto por: edificios, fábricas, oficinas, etc.

- Equipos accesorios: Compuesto por herramientas y equipos portátiles, por ejemplo: carretillas, sierras de mano, taladros, elevadores, ordenadores, etc.

2. **Precio:** es otro de los elementos de la mezcla de marketing, es muy importante pero a la vez es muy difícil de situar desde el punto de vista técnico y práctico. Constituye el único elemento del marketing mix que proporciona ingresos ya que todos los demás (producto, promoción y distribución) ocasionan costos (**Kotler, 1996**).

El precio de un producto es su valor expresado en dinero, denota la cantidad de dinero que el comprador pagará para obtener el producto que se le brinde.

El precio puede lograr estabilidad en el mercado, cubrir las utilidades y evitar la competencia.

**Orientación de la empresa en cuanto a precios:** Los precios pueden estar orientados a la empresa o al mercado.

Orientados a la empresa, tienen como fin:

- Recuperar costos y obtener beneficios.

- Determinación de los costos marginales.

- Obtener beneficio máximo: Este es prácticamente imposible, es más conveniente fijar el precio lo más bajo posible sobre todo si el producto es nuevo.

Orientados al mercado, se basan en dos factores esenciales:

- **Potencial del mercado:** Se tienen en cuenta la demanda, elasticidad, posibilidades de segmentar el mercado, etc.
- **Competencia:** Precios fijados por los competidores o reacciones que estos asumen en respuesta de las decisiones de la empresa.

**3. Promoción:** constituye el tercer elemento de la mezcla del marketing, es definido como la comunicación que se establece entre el productor y el consumidor con el objetivo de influir en su conducta y decirle al mercado meta que el producto adecuado está disponible en el lugar y el momento preciso. Podemos definirla también como el conjunto de actividades dirigidas a dar a conocer las cualidades del producto y persuadir al mercado meta para que lo compre (**Kotler, 1996**).

### **Herramientas del proceso de promoción**

La promoción cuenta con cinco herramientas o instrumentos promocionales, que a su vez cuentan con diferentes características, estos son:

1- **Publicidad:** es toda forma pagada de presentación impersonal de ideas, bienes o servicios, a través de un particular identificado y con fines estrictamente comerciales.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el producto y convencer a los consumidores para que lo compren incluso antes de haberlo visto o probado. La mayoría de las empresas consideran que esta herramienta es esencial para fomentar las ventas, por lo que destinan cuantiosas sumas de sus presupuestos para contratar agencias de publicidad especializada. El objetivo de la publicidad tiene la característica de ser: informativo, persuasivo y recordatorio.

2- **Promoción de ventas:** es el conjunto de actividades encaminadas a provocar en el consumidor un estímulo inmediato hacia la compra. El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa, esta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing. Suele ser necesario cooperar de una forma estrecha con los vendedores. Para ello se crean dispositivos de ayuda al comercial y programas de publicidad.

3- **Relaciones públicas:** es el esfuerzo que hacen las empresas por establecer relaciones con otras empresas (proveedores, familiares, trabajadores, etc.), es decir, son las actividades de toda industria, unión o corporación. Para la creación y mantenimiento de relaciones sociales y productivas con ciertos sectores del público a fin de adaptarse al medio de estas y justificar su existencia en la sociedad.

Las relaciones públicas tienen como objetivo primordial mantener una imagen positiva de la empresa, solucionando las situaciones críticas que esta enfrenta, es decir, lograr que el cliente que de una forma u otra ha sido afectado en sus relaciones con la

empresa, por responsabilidad de estas, no se convierta en un elemento negativo u hostil para el futuro de la entidad.

Dentro de las relaciones públicas se encuentra también la propaganda que consiste en mensajes fundamentalmente informativos cuyo objetivo es influir en la ideología. Son discretos, moderados, impersonales. Por lo general no son repetitivos, no se paga por el uso del tiempo y del espacio.

4- Venta personal: es la forma más antigua y directa de promocionar el producto y se basa en una relación personal entre el vendedor y el comprador, se trata de persuadirlo para que adquiera el producto.

- La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas fases del proceso de compra, especialmente para crear preferencia en los compradores.

5- Publicidad no pagada: se diferencia de la publicidad en que no se paga por la cobertura radiofónica, televisiva, editorial, sino que la información se apoya en su contenido periodístico. Es la opinión que las personas ajenas a la empresa tienen de esta. Puede dictarse mediante sondeos de opinión pública.

Además de tener en cuenta las herramientas promocionales para establecer eficazmente los objetivos de promoción los especialistas en marketing necesitan también comprender el funcionamiento de la comunicación que cuenta con nueve elementos fundamentales:

- Emisor: La parte que envía el mensaje a la otra.
- Codificación: Proceso de traducción de la comunicación en símbolos, se le da forma simbólica a los pensamientos.
- Mensaje: Conjunto de símbolos que trasmite el emisor (puede ser escrito, visual, audiovisual, auditivo y psicológico)
- Medios: Vías a través de las cuales el mensaje pasa del emisor al receptor. Son los canales utilizados para hacer llegar el mensaje.
- Decodificación: Proceso a través del cual el receptor traduce el mensaje y otorga un significado a los símbolos que ha recibido.
- Receptor: Quién recibe el mensaje. (Destino)
- Respuesta: Conjunto de reacciones que se generan en el receptor una vez que ha sido expuesto al mensaje.
- Retroalimentación (Feedback): Parte de la respuesta que llega del receptor al emisor.
- Ruido: Cualquier distracción no planificada por el emisor en el proceso de comunicación que hace que el receptor reciba el mensaje de forma diferente a como fue emitido.

El receptor y el emisor representan los dos instrumentos fundamentales de la comunicación, sin ellos sería imposible establecerla.

4. **Plaza (distribución):** constituye la cuarta variable de la mezcla de marketing y de ella depende la adquisición final del producto por el consumidor. Se puede definir como el conjunto de tareas y operaciones que son necesarias ejecutar para llevar los productos acabados desde el productor hasta el consumidor **(Kotler, 1996)**.

La distribución puede ser:

- Distribución física: Es la transportación de mercancías desde las fábricas hasta el almacén del mayorista o del detallista por vías de intermediarios, o sea el camino que sigue el producto hasta llegar al consumidor final, sus objetivos son obtener el menor costo posible en la distribución. La logística tiene una gran importancia en la distribución física.
- Distribución no física: Es la descrita por los canales de distribución, es decir, a través de quien o quienes se hace llegar el producto al consumidor final, no está presente la mercancía, intervienen los productores intermediarios y consumidor.

Existen empresas que disponen de sus productos mediante la venta directa a los consumidores finales. Los productos más vendidos mediante esta técnica son bienes duraderos como ordenadores o computadoras, material de oficina, maquinarias industriales y productos intermedios, así como algunos servicios específicos como los seguros de vida. Sin embargo casi todos los productos de consumo se distribuyen a través de intermediarios: del productor al mayorista y de este al minorista, que vende de una forma directa al cliente, la elección de los distintos canales de distribución es uno de los aspectos más relevantes del marketing.

El primer problema que se plantean las empresas industriales es el de determinar a través de que sectores se realizará la venta al consumidor final, es decir, establecer los canales de distribución o canales comerciales.

Los canales de distribución son un conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto este disponible para el uso o el consumo **(Kotler, 1996)**.

Las decisiones sobre los canales de marketing figuran entre las más complicadas que afronta una compañía, cada canal crea un nivel diferente de ventas y costos. Una vez que se ha escogido un canal de marketing particular la firma debe mantenerlo durante bastante tiempo. El canal elegido incidirá de manera importante en los otros elementos de la mezcla de marketing. Las decisiones relativas a las fuerzas de venta y la publicidad dependen de la formación y motivación que necesitan los distribuidores. La política de precios de la empresa depende del tipo de distribución que se use que puede ser:

- Masiva: La empresa organiza la distribución de sus productos dirigiéndose a un gran número de sectores, esta política depende de la capacidad financiera de la empresa, este sistema solo podrá ser utilizado por las firmas que estén en situación de realizar una amplia campaña publicitaria.
- A tiendas de alta calidad: Dirige sus esfuerzos hacia los sectores más rentables e interesantes del mercado. Estas empresas requieren un mercado más restringido.

Los canales de distribución realizan la actividad de trasladar las mercancías desde los fabricantes hasta los consumidores.

#### **Importancia de los intermediarios:**

- Reducción de los contactos.
- Economía de escala: El intermediario puede agrupar la oferta de varios productores y ejercer sus funciones para un volumen más grande que lo que un productor podría hacer.
- Mejor surtido de oferta.
- Mejor servicio
- Reducción de las disparidades de funcionamiento, si la empresa se encarga de la producción y distribución, se esfuerza por alcanzar un nivel óptimo por lo tanto los gastos son más elevados que si se encargara de una sola actividad.

Una forma particular de distribución exclusiva es la franquicia. Existe un acuerdo de franquicia cuando por contrato, una empresa concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según sus normas de definidas y bajo una enseña o marca dada. La empresa que concede, llamada franquiciadora, ofrece generalmente a sus franquiciados una ayuda continua permitiéndole comerciar en las mejores condiciones posibles en su territorio.

La franquicia ofrece una opción interesante, en una red franquiciadora la inversión de tienda es hecha por el franquiciado propietario de la tienda; esto significa que el franquiciador puede procurarse con poco gasto una red comercial sin invertir en la propiedad de la red. El éxito del franquiciador o del franquiciado está indisolublemente unido.

### **1.6 Auditoría de Marketing**

Las compañías que descubran debilidades en su marketing a través de la aplicación de la revisión de su efectividad, deberán llevar a cabo su estudio más completo conocido como una auditoría de marketing,

**(Kotler, 1992)** define la auditoría de marketing de la siguiente forma:

“Una auditoría de marketing es un análisis sistemático, independiente y periódico del entorno de marketing de la empresa - o de sus unidades de negocio –sus objetivos, estrategias y actividades, con la intención de determinar las áreas que plantean problemas y oportunidades y recomendar un plan de acciones que mejore los resultados de marketing de la compañía”.

Por esta razón, la auditoría de marketing debe ser un análisis que se realice de forma sistemática, objetiva e independiente, porque para que nos garantice su fiabilidad, sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa, es aconsejable que la auditoría se realice por consultores externos a la compañía.

**La auditoría de marketing acostumbra a diferenciarse en seis partes:**

**a) Auditoría de Entorno:** Es el elemento de la auditoría del marketing que analiza las principales fuerzas y tendencias del macroentorno, así como los principales factores del entorno: mercados, clientes, competencia, distribuidores, comerciales, suministradores y otros grupos de interés.

**b) Auditoría Estratégica de Marketing:** Se basa en revisar los objetivos y estrategias de marketing para evaluar como se han adaptado al entorno actual y al anteriormente previsto.

**c) Auditoría de Organización de Marketing:** Este elemento pretende evaluar la capacidad de la organización de marketing para crear y poner en practica la estrategia necesaria par alcanzar los objetivos deseados.

**d) Auditoría de Sistemas de Marketing:** Elemento de la auditoría de marketing que implica un examen de la calidad de los sistemas de análisis, planificación y control en el área de marketing, así como del sistema de información y del desarrollo de nuevos productos.

**e) Auditoría de Productividad de Marketing:** Consiste en el examen de rentabilidad de diferentes componentes de marketing y en la efectividad de del costo de los diferentes desembolsos en este área.

**f) Auditoría de Funciones de Marketing:** Este elemento consiste en una evaluación profunda de las funciones principales de los programas de marketing, que incluyen productos, precios, distribución, fuerza de ventas, publicidad, promoción y relaciones públicas.

**Puntos que se desarrollan en una Auditoría de marketing**

- Análisis del entorno de la empresa
- Análisis de las tendencias del mercado

- Análisis del comportamiento de los compradores
- Análisis de la estructura competitiva
- Análisis de la situación de los productos
- Análisis de las funciones de marketing de la empresa

### **Momento en que se debe realizar una Auditoría de Marketing (Muñiz Gonzáles)**

Ofrece, además, la posibilidad de descubrir las carencias y detectar los problemas con los que una empresa puede encontrarse en el futuro; es decir, actúa de manera preventiva. Es por ello, la auditoría de marketing no debe realizarse únicamente en momentos en los que la empresa se encuentra en problemas. Dado este carácter preventivo, debe llevarse a cabo de manera periódica y regular, al menos una vez al año, evitando de este modo que los cambios futuros nos cojan desprevenidos.

Pero, ¿por qué en épocas de crisis la auditoría de marketing es una herramienta estratégica más poderosa si cabe? Hemos de tener en cuenta que cualquier crisis trae intrínseca infinidad de oportunidades que debemos saber aprovechar; entre otras, no olvidemos que en estas situaciones la competencia no aumenta, sino todo lo contrario, disminuye considerablemente.

Muchos segmentos de mercado se quedan sin ver cubiertas sus necesidades, y es en estos momentos en los que, si nuestra empresa ha realizado periódicamente auditorías de marketing, se encontrará en una situación privilegiada, ya que no sólo permanecerá en el mercado, sino que podrá aumentar su cuota de clientes.

Es cierto, que la realización de una auditoría de marketing no consigue resolver todos los problemas, pero sí proporciona una sólida base informativa y de actuación. Recuerda que nos permite estar preparados ante cualquier tipo de imprevisto y evita que surjan problemas, porque cuando se ven venir con antelación, el tiempo siempre juega a nuestro favor.

### **Importancia de la Auditoría de Marketing**

Las auditorías de marketing son, hoy por hoy, una de las mejores herramientas de trabajo para analizar y corregir posibles desviaciones del mercado y, lo que es aún más importante, para descubrir las áreas de mejora sobre las que actuar y, de esta forma, aumentar la rentabilidad de la empresa. La auditoría de marketing se convierte así en la opción más beneficiosa para sus potenciales inversores.

Asimismo, es una herramienta perfecta para situaciones de crisis, ya que ayuda a solventarlas y a salir de ellas con éxito.

Evidentemente, las auditorías de Marketing no solucionan todos los problemas que puedan surgir en el seno de una compañía, pero sí proporcionan una fotografía de la situación del momento que define las líneas de actuación a seguir para afrontar

cualquier amenaza que pueda hacer aparición en el futuro. Es decir, actúan de manera preventiva.

De ahí que la auditoría de marketing no deba realizarse únicamente en momentos de crisis, sino de manera periódica y regular, al menos una vez al año, consiguiendo así evitar que los cambios del mercado.

A pesar de todas estas ventajas, las franquicias tienen en la auditoría un campo apenas explorado. Sin embargo, parece que, poco a poco, las cosas están cambiando, y aunque todavía apenas si es utilizada, lo cierto es que cada vez más franquicias se han dado cuenta de la importancia de llevar a cabo una auditoría para gestionar su negocio de la mejor forma posible.

### **Resultados de realizar una auditoría de marketing**

A través de la realización de la auditoría de marketing obtenemos una visión clara de las deficiencias, tanto operativas como estratégicas, además no debemos olvidar que es un elemento activo de la gestión, ya que los canales tecnológicos y la complejidad del mercado convierten a la auditoría de marketing como verdadera protagonista del saber hacer en el siglo XXI. **(Muñiz Gonzáles)**

En la actualidad el término marketing sigue siendo muy mencionado pero inadecuadamente, se ha criticado que su único valor está en saber maquillar las cosas. La realidad y su profesional utilización indican lo contrario, ya que las empresas han de basar su éxito en la entera satisfacción del cliente y esto sólo se cumple con una ética y social conducta en el marketing, de ahí que la auditoría también sirva para evaluar el grado de cumplimiento y compromiso con el mercado.

Es cierto que la realización de una auditoría de marketing no consigue resolver todos los problemas, pero sí tener una sólida base informativa y de actuación.

Como conclusión, debemos realizar un informe ejecutivo indicando las áreas de actividad que deben ser tratadas y potenciadas de cara a alcanzar la competitividad que corresponda, así como establecer el plan de seguimiento y control correspondiente.

En cualquier caso, hay que indicar que la auditoría de marketing no es un plan de marketing, ni puede sustituirlo en ningún momento si la empresa careciera de él, por lo que, desde estas líneas, instamos a todas las compañías que deseen estar en el cambiante mundo empresarial de forma competitiva a realizar su trabajo con herramientas y óptica de marketing.

## **2. Ingresos como resultado en las organizaciones**

Los ingresos al igual que la utilidad, constituyen un concepto fluido, y a base del dinero podría definírseles como la realización productiva del producto neto de una entidad, el ingreso se define como la expresión monetaria de las mercancías de una entidad, el



ingreso se debe definir como la expresión monetaria de las mercancías creadas o de los servicios prestados, la definición que dice que los ingresos son resultado de la venta de mercancías resulta indebidamente restringida. **(Alcántara)**

Los ingresos también se han definido como aumento del activo neto, o como un aflujo de activo resultante de la producción o entrega de mercancías o de las prestaciones de servicios.

Los ingresos, en términos económicos, hacen referencia a todas las entradas económicas que recibe una persona, una familia, una empresa, una organización, un gobierno, etc.

El tipo de ingreso que recibe una persona o una empresa u organización depende del tipo de actividad que realice (un trabajo, un negocio, una venta). El ingreso es una remuneración que se obtiene por realizar dicha actividad.

Cuando una empresa vende su producción o sus servicios a un cliente, el valor de la compra, pagada por el cliente, es el ingreso percibido por la empresa. Estos ingresos pueden ser utilizados por las empresas para pagar los bienes que utilizaron para la producción (insumos), pagar los créditos que hayan obtenido o realizar nuevas inversiones, entre otras.

### **3. Nuevo Sistema de Gestión Económico Financiera del MES. Subsistema de comercialización**

El Centro Universitario “José Martí Pérez” de Sancti Spíritus tiene la necesidad de implementar el Nuevo Modelo de Gestión Económica del Ministerio de Educación Superior (MES) que puede servir de guía para contribuir al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados de los Centros de Educación Superior (CES) en el entorno y dentro de ello el subsistema comercial. En el ámbito de las universidades cubanas, en lo referido a la comercialización de productos y servicios, se han determinado las regularidades siguientes:

- ❖ No existe un enfoque de clientes en la actividad de comercialización de productos y servicios.
- ❖ La gestión se realiza de forma no sistemática y atomizada.
- ❖ Existen altos niveles de centralización en la actividad de comercialización.
- ❖ Falta especialización y profesionalismo en la gestión comercial.
- ❖ La gestión comercial se caracteriza por un alto grado de reactividad.

En estas regularidades se aprecian las dos facetas del establecimiento de vínculos estables entre lo interno y lo externo, que puede solucionarse, mediante la aplicación de un enfoque estratégico de la gestión. En este punto del trabajo convergen tres enfoques fundamentales: el estratégico, el de clientes y el enfoque en sistemas.

El enfoque en sistemas rebasa esta perspectiva y debe establecer, además, una relación con el resto de los subsistemas del nuevo modelo de gestión económico financiera que se aplica en el MES.

### **Políticas del MES para la comercialización de productos y servicios**

La actividad de comercialización debe orientarse en función de las siguientes políticas:

1. Incrementar la participación de los productos y servicios universitarios en el mercado en frontera y en el extranjero.
2. Aumentar los niveles de pertinencia de los servicios y productos universitarios
3. Desarrollar formas de integración (alianzas, cooperación, equipos multidisciplinares) entre los colectivos y CES pertenecientes al sistema MES en la gestión de comercialización.
4. Aumentar el nivel de especialización de la función comercial dentro de las universidades en coordinación con el sistema empresarial, reforzando el papel de las oficinas comerciales como dispositivo interfase entre la universidad y el entorno.
5. Utilizar de forma creciente y progresiva el canal de distribución del comercio electrónico para los productos y servicios universitarios.
6. Incrementar las ventas de productos de alto valor agregado y no sólo servicios, lo que presupone activar el papel de las investigaciones, dando respuesta a las demandas del mercado.

Funciones generales de las Oficinas Comerciales.

1. Captar, procesar y distribuir información sobre las necesidades de productos y servicios universitarios.
2. Integrar la actividad de varias unidades de la universidad y de otros CES y entidades en función de la demanda de los clientes.
3. Diseñar y gestionar estrategias de protección industrial para productos y servicios.
4. Elaborar la cartera de productos, estrategias comerciales y planes de negocios de productos y servicios.
5. Realización de evaluaciones comerciales y de factibilidad técnico- económica que reduzcan la incertidumbre sobre la posibilidad de comercialización y aumente el poder de negociación de la universidad.
6. Planificar y controlar la ejecución de cada producto o servicio comercializado, confeccionando un expediente donde aparezca toda la información relativa al servicio, incluyendo los resultados del control de la calidad con los clientes.
7. Formar precios para cada producto o servicio específico comercializado, de acuerdo a las regulaciones establecidas
8. Tramitar la contratación de productos y servicios

9. Coordinar, contratar o subcontratar los servicios de apoyo para la prestación de los servicios.
10. Subcontratar especialistas en otros CES y entidades, tanto a nivel nacional como internacional, para complementar los servicios y productos demandados.
11. Aportar información de mercado a las diferentes unidades universitarias que tengan como fuente la realización de Estudios de Mercado. Identificar la demanda del entorno y establecer un sistema de retroalimentación que permita vigilar los cambios producidos en la misma.
12. Análisis y evaluación de las potencialidades de ofertas de productos y servicios universitarios.
13. Desarrollar planes de mercadotecnia (mezcla) considerando las ventajas competitivas en correspondencia con las fortalezas y debilidades internas y las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno para cada producto.
14. Diseñar estrategias promocionales para productos y servicios universitarios. Explotar la imagen de calidad y el sello de la Universidad.
15. Desarrollar acciones concretas de publicidad, promociones de venta y venta personal.
16. Desarrollar acciones de mercadotecnia internas que fomenten una actitud de acercamiento e interés por parte de los profesores e investigadores hacia los clientes. Retroalimentar sistemáticamente las acciones desarrolladas por la oficina con los profesores e investigadores.
17. Potenciar los servicios de postventa, en el caso de la negociación de la tecnología, donde se generan relaciones a más largo plazo.
18. Flexibilizar los procedimientos administrativos y burocráticos de negociación y contratación de productos y servicios, así como los plazos de ejecución, con el fin de adecuarse a los criterios de eficiencia empresarial.

## **CAPITULO II: PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL PROCESO DE MARKETING EN LAS UNIVERSIDADES.**

### **2.1 Pasos del Procedimiento**

Partiendo de la confección del marco teórico referencial de este trabajo, donde se analizó la naturaleza del Proceso de Marketing, los ingresos como resultados en la organización y se realizó una revisión minuciosa del Nuevo Modelo de Gestión Económica del MES, es necesario dar cumplimiento a los objetivos del subsistema comercial, considerando las particularidades de cada Centro de Educación Superior, para ello se utiliza el procedimiento representado en la **Figura 2.1**.

#### **2.1.1 Definición de la Misión:**

Cada Unidad Económica de Negocio (UEN) definirá su misión específica en correspondencia con la misión general de la Universidad. La definición de la misión debe indicar los objetivos generales y las políticas de la UEN, pero con un mayor nivel de precisión en relación con estas.

#### **2.1.2 Análisis Externo:**

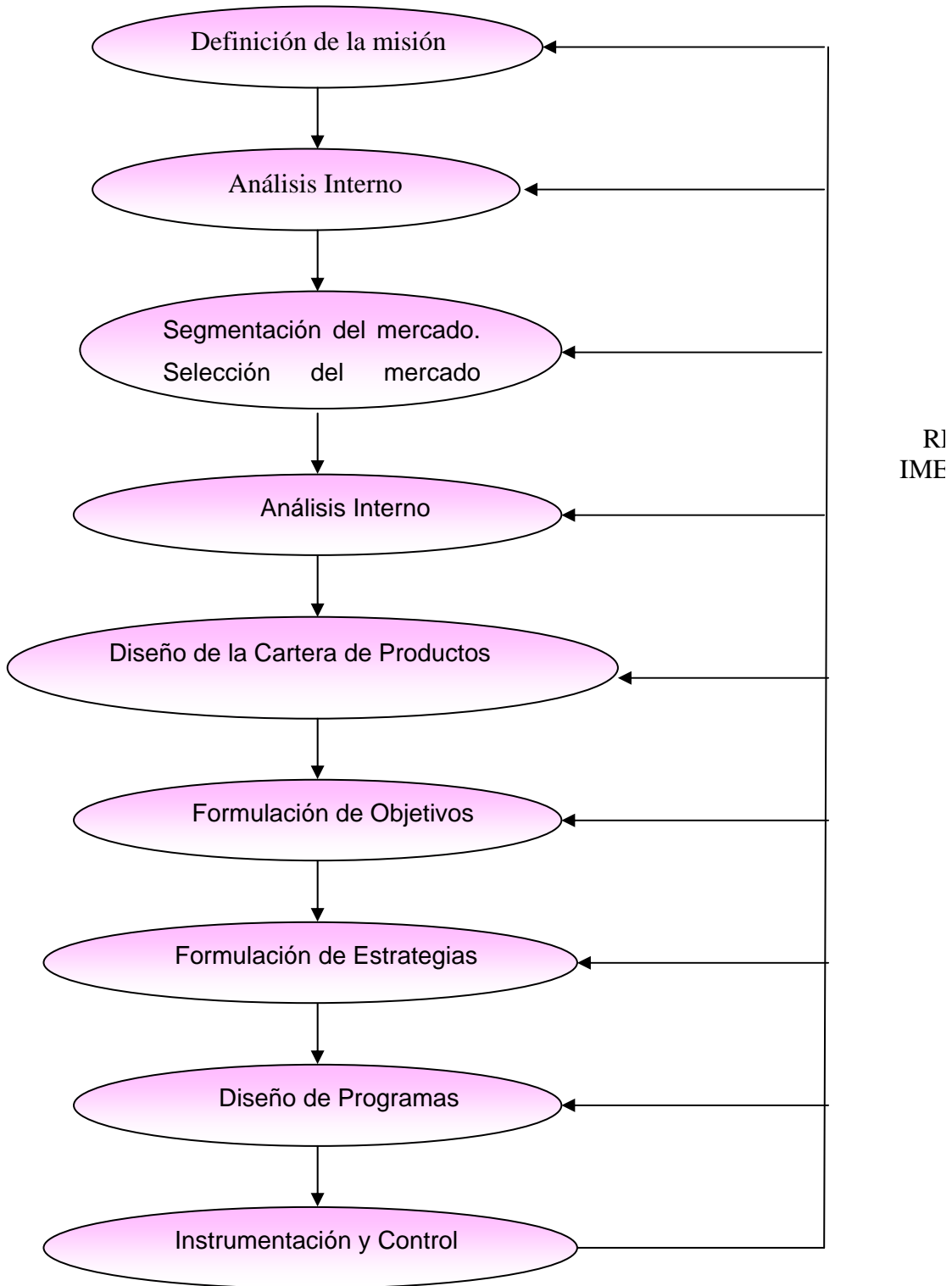
La definición de la misión contribuye a precisar las necesidades de conocimiento del entorno. En términos generales deben estudiarse las fuerzas claves del macroentorno (demográfico, económicos, políticos, socio-culturales y legales) que influyen en los negocios universitarios actuales y potenciales, quiénes son los actores más significativos del microentorno (especialmente los clientes), el grado de notoriedad alcanzado entre los clientes potenciales, así como una valoración del nivel de cooperación establecido con otras entidades.

#### **2.1.3 Segmentación del mercado. Selección del mercado objetivo:**

Una vez identificadas las nuevas oportunidades del mercado, se procede a fragmentar estas oportunidades-necesidades-demanda, evaluarlas por separado y elegir un mercado meta u objetivo para nuestros productos o servicios.

Un segmento de mercado lo constituye la parte del mismo que responde de manera homogénea ante los estímulos de mercadotecnia, porque sus integrantes poseen similares necesidades y deseos.

Una vez segmentado el mercado, se selecciona aquél que tenga mayores probabilidades de asimilar la oferta de productos y servicios de la UEN, el cual constituirá su segmento meta u objetivo.



## **Figura 2.1 Procedimiento para realizar el proceso de marketing.**

### **2.1.4 Análisis Interno:**

En el análisis interno se pretende determinar las fortalezas y debilidades de la oficina, sobre las que se debe accionar estratégicamente en el plano de la organización para cambiar el curso de los negocios.

Para la evaluación de la situación interna en las Oficinas de Comercialización se pueden considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Imagen de la UEN y el CES.
- Nivel de participación actual en el mercado (regional, nacional o internacional).
- Imagen de la calidad de productos y servicios ya comercializados.
- Capacidad de comunicación con los posibles clientes y socios (medios técnicos).
- Niveles de autofinanciamiento alcanzado en los tres últimos cursos.
- Capacidades reales actuales de realización de productos y servicios (financiamiento, personal y equipamiento) en el CES.
- Valoración del nivel de preparación el personal especializado de la Oficina.
- Valoración del nivel de motivación alcanzado en el personal de la Oficina y entre los profesores e investigadores por la realización de producciones y servicios.

A estos aspectos se le pueden adicionar otros que estén condicionados por coyunturas particulares de la UEN o el CES. Con la información obtenida en el análisis externo y los resultados del análisis interno se desarrolla la interpolación de factores mediante el uso de matrices (DAFO u otra) para combinar factores y generar nuevas combinaciones alternativas.

### **2.1.5 Diseño de la Cartera de Productos:**

La Cartera de productos está conformada por grupos de productos o servicios a los que se les puede diseñar una misma estrategia. Por ejemplo, dentro de la gama de servicios, los servicios de consultoría para los procesos de dirección empresarial, entre los cuales se encuentran, la consultoría a la gestión de los recursos humanos, la consultoría al proceso de organización de la producción, la consultoría a la gestión financiera, etc. Esta cartera posibilita y facilita la toma de decisiones en el diseño de la mezcla y mercadotecnia.

### **2.1.6 Formulación de Objetivos:**

**Al nivel de la UEN se definen objetivos con orientación hacia:**

- Niveles de contribución a las finanzas del CES.
- Crecimiento de operaciones de venta de producciones y servicios.
- Variación del nivel de participación con relación a otros CES o instituciones que ofertan estas producciones o servicios.
- Aumento de la calidad en producciones y servicios.

### **2.1.7 Formulación de Estrategias:**

Las estrategias serán decisiones diversas y condicionadas por las características de cada contexto, pero deben siempre considerar las ventajas en materia de alianzas y cooperación, en materia de financiamiento, utilización del personal, etc., tanto para el mercado en frontera como para el mercado internacional.

### **2.1.8 Diseño de programas:**

Una vez que la Oficina Comercial ha desarrollado las estrategias para alcanzar sus objetivos, debe definir sus programas para llevarlas a cabo. Así como, por ejemplo, si se ha decidido fortalecer los servicios de consultoría, entonces se deben desarrollar programas que fortalezcan la preparación del personal.

**Los aspectos sobre los cuales se centran las acciones contenidas en los programas son regularmente los que integran la cadena de valor:**

- Aseguramiento
- Procesos de concepción y creación de productos
  - Comercialización y venta
  - Postventa
  - Infraestructura
- Gestión de Recursos Humanos
- Desarrollo Tecnológico
- Materiales auxiliares

### **2.1.9 Instrumentación y control:**

Las decisiones estratégicas al nivel de la UEN (más general) se implementan y materializan en la formulación de objetivos del nivel inferior (más particular) que

despliega un nivel mucho más concreto y operacional de acciones; por lo que se requiere de la formulación e implantación de estrategias por productos.

### **2.1.9.1 Diseño del plan de mercadotecnia (mezcla de comercialización)**

La formulación del plan de mercadotecnia por productos tiene que retomar los análisis realizados en el diseño de la estrategia para la UEN (para un ámbito más general) y detallarlo y profundizarlo para cada producto en particular.

La estrategia por productos se puede desarrollar a través de los siguientes pasos:

#### **1. Estudio de mercado**

El principal objetivo de esta fase es identificar nuevas oportunidades del mercado para cada producto o servicio, entendiendo por oportunidades un mercado específico en el que la Oficina de Comercialización pudiera desarrollar acciones disfrutando de ventajas competitivas.

Secuencia de la metodología del estudio de mercado:

1. Definición de los objetivos y el problema.
2. Análisis preliminar de la situación.
3. Investigación Informal
4. Planificación y desarrollo de la investigación formal.
  - Definir fuentes de información.
  - Determinación de los métodos de los métodos para conseguir los datos primarios.
  - Preparación de los cuestionarios.
  - Prueba previa de los cuestionarios.
  - Planificación de la muestra.
  - Recogida de datos
5. Clasificación, tabulación y análisis de la información.
6. Interpretación de datos y elaboración de recomendaciones
7. Preparación del informe.
8. Seguimiento del estudio.

#### **2. Objetivos de la comercialización**

Una vez definidas las oportunidades para el producto específico se trazan los objetivos de comercialización para cada producto, que deben tributar la consecución de los objetivos estratégicos trazados para la UEN, lo que se deriva cuantitativa y cualitativamente de ellos. A partir de los objetivos se trazan las estrategias de posicionamiento concretas para cada producto, teniendo en cuenta el segmento objetivo. Sobre esta base se diseña la mezcla de mercadotecnia.

#### **3. Mezcla de mercadotecnia**



Decisiones de producto. Se diseña el producto o servicio teniendo en cuenta los atributos, que deben corresponderse con la demanda determinada en el estudio de mercado precedente. Las decisiones se tomarán atendiendo al ciclo de vida del producto, es decir, si está en la fase de introducción de crecimiento, de madurez o de declive.

Por lo general la gama de productos se comporta de la siguiente forma: productos tangibles, servicios académicos y otros servicios.

Los *productos tangibles* constituyen el resultado de un proceso de investigación. En general en nuestro país estos productos se fabrican en muy pequeña escala en las propias instalaciones de la universidad: no existe el escalado industrial en el ámbito empresarial.

Estos productos se pueden encontrar en diferentes fases de desarrollo para su comercialización.

### **Productos que ya se comercializan**

Para estos productos ya existe más o menos un segmento de mercado que se ha trabajado desde el punto de vista comercial, no obstante se deben perfeccionar algunos elementos de la mezcla, como el envase, la marca, la presentación, referidas al producto en sí y la distribución y la promoción.

Desarrollar además, estrategias para posicionar estos productos en otros segmentos, incluyendo en el extranjero, lo que estará condicionado a las posibilidades de producción, las que son limitadas.

### **Productos que aún no se están trabajando comercialmente**

Existen en las universidades determinados productos para los cuales se ha identificado una oportunidad de mercado, pero que no han sido trabajados comercialmente, lo cual significa que no está diseñado aún el envase, la etiqueta, la marca etc. Algunos de ellos, incluso no están protegidos con patente, requisito esencial para su comercialización.

### **Productos para los que aún no se ha identificado ninguna oportunidad de mercado**

Existen resultados de investigación, algunos desde hace tiempo para los que aún no se ha identificado ninguna oportunidad de mercado. Para ellos debe realizarse una investigación de mercado según se indica en el paso 1, Estudio de mercado.

### **Nuevos productos**

El papel de las investigaciones se refuerza cuando hablamos de las potencialidades que en este sentido tiene la universidad para activar el desarrollo de la economía y contribuir a incrementar sus ingresos.

Resulta necesario hacer énfasis en este proceso, especialmente en las investigaciones que generan producciones de alto valor agregado, lo cual constituye una de las principales políticas del sistema de comercialización.

El peso, contenido y forma de la investigación universitaria ha sido siempre el fundamento en los modelos universitarios. Por otra parte, el financiamiento de las investigaciones se convierte en un elemento determinante del sistema de dirección de la investigación científica y tecnológica.

El documento de perfeccionamiento de la actividad económica del MES expresa así mismo cómo el financiamiento de las investigaciones es algo más que la búsqueda de dinero para investigar e influye de manera esencial en el modelo de gestión económico-financiera del MES.

En este, además se define la tipología organizativa interna de la actividad de ciencia y técnica (UCT), centros de estudios (CE), grupos de trabajo científicos (GTC), grupos de investigación departamentales (GTD), entidades virtuales de coordinación (EVC), unidades de interfase.

Este proceso debe ser extremadamente cuidadoso en sus etapas iniciales, un error producido en una de ellas puede ser arrastrado hacia etapas más costosas e involucrar errores derivados que pueden ser de extrema importancia.

Tan importante como el procedimiento es la organización general del proceso. La elaboración de nuevos proyectos de investigación y la ejecución de los mismos es una tarea de toda la universidad y una formidable herramienta para la integración de las disciplinas. La organización del proceso debe asegurar mecanismos para la inyección dentro del mismo de colaboradores externos y en algunos casos su participación activa y continuada. La habilidad de la universidad para relacionarse con el exterior será una condicionante en el éxito de su inserción al entorno.

La habilidad de gestión del proceso es una ventaja competitiva que se sitúa en el nivel superior a la capacidad de crear un producto, pues tiene efectos permanentes en la capacitación colectiva y en los resultados de la universidad a largo plazo.

Este proceso puede tener como resultado productos tangibles, si la universidad decide su producción desde sus propias instalaciones o nueva tecnologías que son lo más común.

Una vez establecidas las bases esenciales del diseño del producto se debe proceder a un análisis de factibilidad económica. Este análisis debe abarcar varios planos y transitar necesariamente por la reflexión sobre lo viable o no del servicio en función de la misión y la estrategia de la organización y la connotación que puedan tener sus resultados en el ámbito interno y externo, en los planos social, cultural, político, ambiental, económico.

En esta valoración se debe incluir la reflexión sobre la capacidad especializada, o sea, definir si existen condiciones reales, humanas y materiales para brindar un producto o servicio competitivo.

Desde el punto de vista económico en este cálculo se valorarán las partidas posibles, gastos tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible, para asegurar un análisis de factibilidad. Este análisis fundamentará en caso de ser un servicio viable el precio del mismo.

**Decisiones sobre precios:** Se definirán rangos de precios negociables en función de valoraciones de los costos, niveles de los precios de la competencia y magnitud de la demanda.

**Decisiones sobre la distribución:** Por lo general en la comercialización de los servicios el canal utilizado es el cero (0), teniendo en cuenta que el producto se vende en el mismo instante en que es creado, sin embargo los procesos universitarios tiene un período de duración y complejidad mayor que cualquier otro tipo de servicio.

**Decisiones sobre comunicación:** Se definen los objetivos de comunicación teniendo en cuenta la audiencia meta, las necesidades y deseo de ésta exploradas en la investigación de mercados y sus particularidades. Las acciones concretas de comunicación estarán en dependencia del presupuesto financiero con que se cuente para llevar a cabo esta actividad.

La estrategia de comunicación de los productos no puede quedar al margen de la estrategia general de comunicación de la universidad, de manera que ambas deben engarzarse y establecer un nexo coherente con los objetivos y políticas que se derivan del análisis estratégico y de la imagen con la que se inserta la institución con el entorno.

Los gastos en que se incurra por concepto de la realización de las acciones asociadas a la actividad de mercadeo formarán parte del precio del producto o servicio objeto de comercialización.

### **2.1.9.2 Procedimiento de implantación y control de los resultados**

#### **1. Posible cooperación**

El cumplimiento de este paso consiste en el establecimiento de las relaciones de forma prioritaria, los vínculos de cooperación con otras instituciones de Educación Superior del territorio o incluso con otros CES fuera del territorio, especialmente para la preparación y realización de un servicio. En este paso establecerían los contactos de trabajo para materializar la preparación del personal en instituciones especializadas y la posibilidad de cooperación con otras instituciones no educacionales, fundamentalmente en los servicios complementarios.

#### **2. Definición de personal y cronograma**

Una vez concebido el servicio, establecido el sustrato material y los objetivos planificados estratégicamente, se procede a la definición del personal profesional y complementario ejecutante y a la confección del cronograma de acciones y tareas.

La acción concreta en este paso es la selección del personal, teniendo en cuenta la tipología del servicio a prestar y la preparación real desplegada por el personal.

La confección del cronograma es importante por cuanto garantiza el cumplimiento de los objetivos propuestos y además constituye un factor de contribución significativa en la calidad esperada y por ende en la imagen.

A partir del cronograma se comienza la negociación con la diferentes áreas que facilitarán el personal para la realización del servicio. Habiendo asegurado este componente, se asignan tareas y la autoridad correspondiente para su ejecutoria. Resulta imprescindible la clarificación de la magnitud y campo de acción de la autoridad delegada en aras de la facilitación del cumplimiento de los objetivos y la posterior exigencia de responsabilidades individuales mediante los mecanismos establecidos de dirección por objetivos, establecidos en el Sistema de Educación Superior cubano.

### **3. Negociación y tramitación legal**

En este paso se programan y ejecutan los trámites de negociación final del contrato y su legalización. La negociación final debe ser un acto preconcebido donde se reduzcan al mínimo las improvisaciones. El acto de negociación está condicionado por los objetivos del servicio y el análisis de factibilidad realizados en pasos precedentes. Este proceso, que se define como *un compromiso dirigido a un asunto que se trata globalmente y que presenta oportunidades de que las partes que negocian alcancen sus objetivos*, se basa en:

- Selección del personal adecuado para la negociación, que presupone la posibilidad de comunicación máxima para cada caso, dominio de las tácticas de negociación y los demás aspectos básicos que se relacionan seguidamente.
- Conocimiento profundo de todos los pormenores y objetivos trazados para el servicio a negociar.
- Dominio de las necesidades y expectativas del receptor.
- Conocimiento de las ventajas y las desventajas ante la competencia, así como los argumentos para vencer esa competencia.
- Conocimiento de las posibles objeciones y los presupuestos para manejarlas.

La tramitación legal del servicio debe garantizar la seriedad y los intereses de las partes, así como acápites del contrato que precisen el alcance de las acciones de cada parte y las medidas a tomar para salvaguardar los intereses de las partes en caso de contravención por una de ellas. Recomendamos tres acciones.

1. No se debe comenzar el servicio antes de la firma del contrato.
2. Los contratos deben firmarse estableciendo pagos escalonados en el transcurso del servicio, nunca al final.
3. En todos los contratos se deben incluir cláusulas que especifiquen sanciones por concepto de incumplimiento o morosidad en las obligaciones contraídas.

#### **4. Coordinación de servicios periféricos**

Se organizarán y establecerán los contratos de trabajo con las diferentes áreas internas y externas del CES, para garantizar la puntualidad y seriedad en el cumplimiento de los compromisos. Una logística cooperada puede atenuar los inconvenientes financieros y aumenta las posibilidades de éxito del servicio.

#### **5. Prestación y exploración de nuevas oportunidades**

Al comienzo de la ejecutoria práctica del servicio es que la oficina comercial debe vincularse a la ejecutoria del negocio y practicar una gestión itinerante del control.

Otro aspecto es definir las posibilidades en los receptores de nuevas demandas negociables que surgieron después de la formalización del servicio y que si no se atiende con agilidad ocasiona la pérdida de oportunidades de ingresos o de lograr mayor impacto de calidad en los clientes.

#### **6. Evolución con el cliente**

Este momento del ciclo constituye el último contacto formal con el cliente y el más importante para la reproducción posterior del negocio. A estos efectos se deben prever y ejecutar formas de retroalimentación directas con los clientes, sobre la base de la comparación entre servicio o producto esperado y el recibido.

#### **7. Balance de los resultados y valoración de los objetivos**

Este paso establece el momento de balancear el desempeño de la organización en la prestación del servicio sobre la base de los resultados del mecanismo de control. En cada caso particular se valorarán los cumplimiento sobre la base de los objetivos planificados y de las correcciones estratégicas realizadas, el cumplimiento del cronograma y el desempeño individual.

#### **8. Conclusiones e incentivación al personal**

A partir de los resultados obtenidos se deben estimular las áreas y el personal, teniendo en cuenta los mecanismos de incentivación establecidos para cada caso.

Este paso debe estar programado y se debe velar por su cumplimiento, por cuanto existe la tendencia a que el personal se disgregue y la incentivación pierde entonces su carácter motivador.

## **Conclusiones**

1. Se analizó conceptualmente el proceso de marketing, dentro del mismo se estudiaron los epígrafes:
  - Sistemas de Información de Marketing
  - Entorno de Marketing
  - Segmentación de mercados
  - Estrategias de Marketing
  - La auditoría de Marketing
2. Existe una relación entre la mejoría del proceso de marketing existente con los ingresos como resultados en la organización.
3. En el MES existe el NMGEF que incluye el Subsistema de comercialización, a través del cual se puede contribuir al aumento del impacto, la eficiencia y la eficacia de los resultados de los CES.

4. La confección del Proceso de Marketing en las universidades debe englobar: servicios de consultoría, formación y auditorías, eventos, proyectos, profesor invitado y pregrado compensado.

## **Recomendaciones**

1. La confección del Proceso de Marketing en las universidades con su correspondiente implementación con el objetivo de incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión comercial.
2. Creación de un sistema de información comercial que contempla:
  - Sistema de datos internos
  - Sistema de investigación de mercados
  - Sistema de apoyo a las decisiones de marketing
  - Sistema de inteligencia de marketing
3. Presentar la siguiente investigación en eventos y publicar en revistas nacionales e internacionales.

**Bibliografía:**

1. ABC del Marketing - Barcelona: Editorial Gestión 2000 S.A.,s.a.- p. 115.
2. Appiah-Adu, K. (1996): Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, n.º 1, March, pp. 2545.<http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgibin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=normal>
3. Barabba, Vincent P. La voz del mercado./ Vincent P. B., G. Zaltman.- s.1.:Mc Graw Hill, s.a. -p. 7.
4. Barreiro Pousa, L. (1993) Marketing en Cuba ¿moda o necesidad? Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de marketing, publicidad y propaganda, La Habana.



5. Barreiro Pousa (2002). Enfoque de marketing para el comercio minorista en Cuba. Universidad de La Habana. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.
6. Bowman, Cliff (1990) *The Essence of Strategic Management*, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
7. CITMA (1998) *La ciencia y la innovación tecnológica en Cuba. Bases para su proyección estratégica*. Ciudad de La Habana (mayo).
8. CITMA/VC (1998) *Estrategia para el desarrollo del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en la provincia de Villa Clara*.
9. Conde Pérez, E. (2002 /4/) "Satisfacción del Cliente". *Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*. Número 46, Julio-Agosto, España pp. 15-19.
10. Cruz Roche Ignacio, *Fundamentos de marketing*. Barcelona: Editorial Ariel, 1991.
11. Cuervo, A. (1993): *El papel de la empresa en la competitividad*. *Papeles de Economía Española*, No. 56. España.
12. Kholi, A.K., Jaworski, B.J. (1990): "Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54 Abril.
13. Kholi, A.K. y Jaworski B.J. (1993): "Market Orientation: Antecedentes and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 5, Julio, p. 53-70.
14. Kotler, Philip (1992), *Dirección de marketing*. 7ma Ed. Prentice Hall.
15. Kotler, Philip (1996): *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
16. Kotler, Philip (1997): *Marketing Management*, 9na ed., Prentice-Hall, Upper Sadie River, Nueva Jersey.
17. Laudon, David (1997): "El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones". 4ta edición. Mc Graw Hill.
18. Lemes Fernández, L. (1997) *Curso 3. Dirección Estratégica de Ciencia y la Innovación Tecnológica en Gerencia de la Innovación*. Diplomado en Gerencia de la Innovación. CIT-GECYT-CITMA-ISCTN de Cuba, ICI de España, Camagüey.
19. Levitt, Theodore . "La moda del marketing". Ediciones Grijalbo, Barcelona, 1975.
20. Martínez, E. (1992) *Glosario en planificación y gestión de ciencia y tecnología*. Primer Curso Nacional de Gestión Tecnológica, GECYT, 1995. Ciudad de La Habana.
21. Narver, J.C y Slater, S.F. (1994): "Does Competitive Environment Moderatethe Market Orientation-Perfomance Relationship?". *Journal of Marketing*, Vol. 58, Enero, p. 46-65.
22. Narver, J.C. y Slater, S.F.(1990): "The effect of a Market Orientation on business profiability", *Journal of Marketing*, Octubre, p. 20-35.

23. Ronald, Lippitt in Training and Development Journal, Mayo-Junio, 1975: "Consulting Process in Action".
24. Ronald Lippitt, Amorrortu: "Dinámica del Cambio Planificado", editores, Buenos Aires, 1970.
25. Santasmases, Miguel "Términos de marketing". Editorial Pirámides, Madrid, 1996.
26. Santasmases Miguel (1996), Marketing. Conceptos y estrategias. Editorial Pirámides, Madrid.
27. Sarabia, Francisco J., (1999): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Ediciones Pirámide, Madrid.
28. Stanton, William J. y Etzel, Michael J. (1991) Fundamentals of Marketing, novena edición, New York: McGraw-Hill.

**Sitios Web visitados:**

<http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/comerc1/default.htm>  
<http://www.elprisma.com>  
<http://www.monografias.com>  
<http://www.gestiopolis.com>  
<http://www.marketing-xxi.com>  
<http://www.uh.cu>  
<http://www.gestiondeventas.com>  
<http://www.monografias.com/trabajos/consultoria/consultoria.shtml>  
[http://www.liderazgoymercadeo.com/./jorn\\_infociencias.asp](http://www.liderazgoymercadeo.com/./jorn_infociencias.asp)