



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS**

**“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**Centro de Estudios Energéticos y Procesos Industriales (CEEPI)**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO ACADÉMICO  
DE MÁSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**Título: Plan de Marketing para la Empresa de Seguridad y  
Protección Sancti Spíritus.**

**Autora:** Ing. Misleidy Hernández León

**Tutor:** Dr.C. Ing. Alejandro Carbonell Duménigo

**Sancti Spíritus, 2019**

*“Nunca consideres el estudio como una obligación, sino como una oportunidad para penetrar en el bello y maravilloso mundo del saber”.*

Albert Einstein

Dedico esta tesis,

Llena de regocijo, de amor y esperanza, dedico este proyecto, a cada uno de mis seres queridos, quiénes han sido mis pilares para seguir adelante.

Es para mí una gran satisfacción poder dedicarle a mi hijo Alex Fabián este logro de culminar mi meta y ser hoy una persona más preparada y con mayor conocimiento para aportarle en la vida.

“Con todo mi amor, los adoro”

Maestros, su labor muchas veces subestimada, se enfoca en cuidar los saberes del mundo, y permite a otros, expandir sus conocimientos. Nos ayudas a vivir del sueño de superarnos y cumplir nuestras expectativas, y de siempre ir por la constante mejora, para ser mejores seres humanos. Esta ocasión no ha sido la excepción y exalto su trabajo, y le agradezco con creces por ayudarme a lograr esta nueva meta, mi maestría.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes por motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi amado hijo Alex Fabián por ser mi fuente de inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi esposo que me apoyó incondicionalmente con sus palabras de aliento que no me dejaban decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mi tutor Alejandro Carbonell Duménigo, gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento, por hacer fácil lo difícil. Ha sido un privilegio poder contar con su guía y ayuda.

Un agradecimiento especial a mi amiga Vilma Sosa por ayudarme a navegar en este barco lleno de saber, brindándome su apoyo incondicional, su paciencia y optimismo, dándome ánimo en los momentos difíciles.

Mi agradecimiento también va dirigido a mis compañeros de trabajo que gracias a su entusiasmo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

A mis amigos de clases presentes y pasados, quiénes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas. Y a todas aquellas personas que durante estos dos años estuvieron a mi lado apoyándome, fomentado en mí el deseo de superación y lograron que este sueño se haga realidad.

**RESUMEN**

La presente investigación tiene como propósito el diseño de un plan de marketing para la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus, como herramienta de trabajo que contribuya a gestionar su mercado con enfoque al cliente. Se realizó la fundamentación teórica, valorándose la necesidad de un plan de marketing a través del análisis de la literatura especializada lo cual permitió conocer los planteamientos y consideraciones más actualizadas para la propuesta del procedimiento, conformándose el marco conceptual que sustentó la investigación.

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to design a marketing plan for the Sancti Spiritus Security and Protection Company, as a work tool that helps to manage your market with a customer focus. The theoretical foundation was made, valuing the need for a marketing plan through the analysis of specialized literature which allowed to know the most updates approaches and considerations for the proposal of the procedure, conforming the conceptual framework that supported the research.

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Aspectos conceptuales de marketing .....	7
1.3 Plan de marketing.....	12
1.3.1 Ventajas del plan de marketing .....	14
1.4 Procedimientos para el diseño de un plan de marketing.....	16
1.5 Satisfacción del cliente .....	18
1.5.1 Dimensiones que conforman la satisfacción del cliente .....	20
1.5.2 Niveles de satisfacción.....	22
1.5.3 Herramientas para medir la satisfacción del cliente .....	23
1.5.4 Fidelización del cliente .....	24
1.6 Conclusiones parciales.....	25
CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA CONFECCIONAR EL PLAN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES.....	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Procedimiento para confeccionar el plan de marketing.....	27
2.2.1 Etapa 1. Análisis de la situación actual .....	27
2.2.2 Etapa 2. Análisis Estratégico.....	39
2.2.3 Etapa 3. Objetivos de Marketing.....	41
2.2.4 Etapa 4. Estrategia del Marketing Mix.....	42
2.2.5 Etapa 5. Plan de Acción.....	43
2.2.6 Etapa 6. Presupuesto .....	44
2.2.7 Etapa 7. Control y Retroalimentación .....	44

2.3 La medición de la satisfacción del cliente .....	45
2.4 Conclusiones parciales.....	47
<b>CAPÍTULO 3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SANCTI SPÍRITUS .....</b>	<b>48</b>
3.1 Introducción.....	48
3.2 Caracterización de la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus ..	48
3.3 Plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección de Sancti Spíritus.....	50
3.3.1 Etapa 1. Análisis de situación actual .....	50
3.3.2 Etapa 2. Análisis Estratégico.....	62
3.3.3 Etapa 3. Objetivos de Marketing.....	64
3.3.4 Etapa 4. Estrategias del Mix de Marketing.....	64
3.3.5 Etapa 5. Plan de Acción.....	65
3.3.6 Etapa 6. Presupuesto.....	66
3.3.7 Etapa 7. Control y Retroalimentación .....	66
3.4 Evaluar la satisfacción de los clientes como resultado de la aplicación del plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.....	67
3.4.1 Análisis de datos resultantes de la medición de las encuestas .....	67
3.5 Conclusiones parciales.....	73
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>



### **INTRODUCCIÓN**

Actualmente las empresas se desarrollan en un ambiente de constantes cambios, donde existe amplia competencia y resulta importante generar confianza entre los clientes. La competencia es muy agresiva y las empresas deben diferenciarse por su imagen, identidad o responsabilidad social, así como en sus productos y servicios, lo que supone realizar acciones de comunicación para persuadir al mercado objetivo. En consecuencia se puede decir que es esta, una de las principales actividades a desarrollar, la comunicación con sus públicos y externos, por lo que es necesario transmitir una imagen positiva y clara sobre su filosofía empresarial.

El país se encuentra hoy inmerso en la actualización del modelo económico que necesariamente debe acercar más la gestión del sistema empresarial a las necesidades y expectativas de los clientes como manifestación del cumplimiento de la Ley Económica Fundamental del Socialismo (LEF). El proceso de servicios enfocado a los clientes establece interrelaciones estables entre estos siendo necesario y a la vez conveniente, aplicar variantes para mejorar la gestión de marketing para la comercialización en una empresa.

Por la importancia que reviste esta actividad para el desarrollo social y económico del país, en los Lineamientos del Partido Comunista de Cuba (PCC) se plantea como línea a seguir: incrementar la competitividad de Cuba en los mercados, a partir, principalmente, de la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio y perfeccionar las formas de comercialización utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones (PCC, 2011).

La situación que presenta la economía nacional cubana en los momentos actuales tiene características excepcionales en cuanto a la complejidad de los retos que enfrenta, así como el adverso panorama internacional en que se ve obligada a actuar. En este sentido, el sector empresarial constituye el pilar estratégico para la recuperación y elevación del crecimiento económico del país.

El marketing es una concepción moderna en la dirección de la empresa, que orienta la misión y visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. De este modo, contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazo. Es una filosofía que se materializa como uno de los principales procesos; mediante el cual la sociedad y los clientes, obtienen lo que necesitan y desean, como resultado de generarse y ofrecerse productos y servicios de gran valor (Álamo, 2011).

El marketing efectivo hace la venta fácil. Ello conlleva a adoptar una filosofía de negocios que sitúa al cliente en primer plano, lo que significa que en todo momento se piense y se haga desde el punto de vista del cliente y no desde el oferente del servicio. El marketing incluye la comprensión de quiénes son los clientes y cuáles son sus necesidades (Morejón, 2012).

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un plan de marketing. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables: una aproximación realista con la situación de la empresa; que su elaboración sea detallada y completa; debe incluir y desarrollar todos los objetivos; debe ser práctico y asequible para todo el personal; de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras; y, compartido con todo el personal de la empresa (Palacio, 2007).

La Empresa Provincial de Seguridad y Protección Sancti Spíritus con su surgimiento, en el año 2002 dio los primeros pasos para introducir sus servicios en el mercado, desarrollando acciones para elevar la calidad de los mismos a través de la eficiente selección y capacitación del personal en busca de competencias laborales a tono con las exigencias del servicio, la esmerada atención al hombre, la especialización de una Unidad Empresarial de Base (UEB) en la prestación de servicios técnicos con modernización tanto tecnológica como estructural con el propósito de lograr una gestión con total enfoque al cliente. En el mes de noviembre de 2006 se aprueba la ejecución del expediente del perfeccionamiento

empresarial lo que posibilita beneficios salariales a los trabajadores en pos del aumento de la eficiencia y eficacia en la empresa. Se transitó por un amplio proceso inversionista con el objetivo de aumentar las capacidades de prestación de servicios para lograr insertarse en el creciente mercado, potenciar la competitividad y efectividad en sus gestiones, procesos y servicios; conservar el patrimonio y el medio ambiente.

Actualmente, la empresa apuesta por la excelencia empresarial y como resultado de tales acciones, se diseñó e implementó un Sistema de Mercadotecnia para perfeccionar su gestión, producto de estudios e investigaciones realizadas en estudios preliminares por otros especialistas de la entidad (Quesada Casas, 2012). Sin embargo, la ausencia de un plan de marketing que le permita una mayor y mejor promoción del servicio orientado al cliente representan para este sistema una debilidad, lo que trae consigo insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad en la toma de decisiones respecto al mercado, baja satisfacción de los clientes en diferentes criterios de evaluación y que no se realizan análisis basados en la cartera de productos/negocios a pesar de estar identificada, elementos que constituyen la **situación problemática** de la investigación.

La situación antes descrita permitió definir el **problema científico** siguiente: ¿Cómo mejorar la satisfacción de los clientes en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus?

Para ello se trazó como **Objetivo general**: Diseñar un plan de marketing basado en un procedimiento que mejore la satisfacción de los clientes en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.

En función de alcanzar el objetivo general propuesto se definen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Analizar la literatura especializada como soporte teórico referencial para fundamentar la elaboración de un plan de marketing.
2. Diseñar e implementar el plan de marketing de la Empresa Seguridad y Protección Sancti Spíritus según procedimiento elegido.

3. Evaluar la satisfacción de los clientes como resultado de la aplicación del plan de marketing.

Se plantea como **hipótesis**: Si se aplica el plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección de Sancti Spíritus es posible mejorar la satisfacción de los clientes.

El **objeto teórico** es la planificación de marketing, tomando como **campo de acción** la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.

El **tipo de investigación** que predomina es la correlacional, porque establece la relación entre la implementación del plan de marketing y la satisfacción de los clientes.

La **significación teórica** de la investigación se evidencia en la posibilidad de construir el marco teórico o referencial, derivado de un minucioso análisis bibliográfico sobre los planes de marketing y la satisfacción de los clientes.

La **significación metodológica** se manifiesta por la construcción de instrumentos de investigación que permitan una implementación sencilla de los pasos del procedimiento para la confección del plan de marketing, así como la evaluación de la satisfacción de los clientes.

La **significación práctica** se relaciona con la implementación del procedimiento en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección Sancti Spíritus y su contribución a la mejora de la satisfacción de los clientes.

La **significación social** se manifiesta por el mejoramiento de la satisfacción de los clientes, que propicia mayor cumplimiento de los objetivos de la empresa al incrementar sus ventas y la obtención de mayores ingresos en beneficio propio y del contexto territorial.

Los **métodos y técnicas de investigación** empleados son:

### **Métodos Teóricos**

- Inducción-deducción: facilita ir de los elementos particulares a los generales y viceversa, aplicando los elementos de marketing que recoge la bibliografía.
- Análisis-síntesis: se emplea a partir de la recolección de información, la revisión documental y diagnóstico.

- Empíricos: se utiliza la revisión documental y el estudio de los documentos rectores de la entidad, resultados económicos y comerciales alcanzados hasta la fecha, para obtener conocimiento de sus actividades fundamentales.
- Análisis histórico-lógico: se emplea para el estudio de los antecedentes de la investigación a través de la bibliografía existente sobre el tema objeto de estudio.
- Enfoque sistémico: permite estudiar las interrelaciones y relaciones que se establecen en el diseño e implementación del plan de marketing, para establecer los elementos que incluirá dicho plan de manera lógica y metodológica dando como resultado una valoración totalizadora de la situación actual, contribuyendo así a la mejora de la satisfacción del cliente.

### **Técnicas**

- Encuesta: permite conocer y evaluar la satisfacción de los clientes.
- Entrevista: se utiliza para obtener información que facilite la realización del diagnóstico.

Para su presentación, la investigación se estructura a partir del desarrollo de tres capítulos con las características siguientes:

Capítulo I: Comprende una revisión bibliográfica como soporte teórico y referencial a la investigación

Capítulo II: Se fundamenta la aplicación de un procedimiento para la confección del plan de marketing y sus elementos fundamentales.

Capítulo III: Se realiza el diseño e implementación del plan de marketing en la Empresa Provincial de Seguridad y Protección Sancti Spíritus donde se evalúa los niveles de satisfacción de los clientes.

Además se arriba a un conjunto de conclusiones y recomendaciones producto de la investigación sobre la bibliografía consultada y un grupo de anexos de necesaria inclusión.

# CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Introducción

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico referencial de la investigación. Se parte de un análisis de la literatura, tanto nacional como internacional sobre los temas de marketing, se define y conceptualiza el marketing y el plan de marketing como soporte del sistema. Se revisan y valoran además las propuestas de los autores sobre la elaboración de un plan de marketing. Además se analiza el concepto de satisfacción de los clientes. De esta forma, se analiza el estado del arte de las variables de investigación y posteriormente se dedica un epígrafe para dejar constancia del estado de la práctica.

Para garantizar una secuencia lógica de la investigación se elaboró el hilo conductor (Figura 1.1) a través del cual se garantiza establecer los elementos fundamentales para el marco teórico de la investigación.



Figura 1.1: Hilo conductor del marco teórico referencial. Fuente: Elaboración propia.

## **1.2 Aspectos conceptuales de marketing**

El concepto "marketing" ha sido definido de diversas formas por diferentes escritores, esto indica en cierta medida la polémica existente entre los estudiosos del marketing en definir el campo de estudio de esta importante disciplina. A continuación, se hace referencia a algunas de estas definiciones establecidas por relevantes autores en el campo de la Mercadotecnia:

La American Marketing Association (AMA) considera el marketing como el proceso de planificación y de la distribución, así como la fijación de precios de ideas, productos y servicios para intercambios que satisfagan a los individuos y los objetivos de la organización (Lenitt, 1960).

Según Stanton (1969), "Es un sistema total de actividades de producción o servicios destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales".

Para Levitt (1975), marketing significa algo más que vender los productos y servicios. Mientras que la venta tiene como objetivo que el cliente quiera lo que la empresa posee, constituyendo la colocación del producto un fin en sí mismo, el marketing en cambio, trata de que la empresa tenga lo que el cliente quiere.

Por otra parte, Stanton (1987), plantearon que "...el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio cuya finalidad sea satisfacer las necesidades o deseos humanos".

Según Stanton (1989) marketing es un sistema total de actividades empresariales encaminadas a planificar, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

Danel (1990) formula su propio criterio acerca del marketing como el conjunto de actividades que ayudan a satisfacer las necesidades, los gustos, o los deseos de los consumidores a través del intercambio de productos.

Lambin (1991) conceptualiza el marketing como "el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades".

“El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo, e intercambiando productos, bienes y servicios de valor para otros.”(Kotler, 1992).

Stanton (1996) aseguran que el marketing se fundamenta en toda planeación y operaciones que han de orientarse al cliente, lo cual es esencial para alcanzar los objetivos del desempeño organizacional; y Kotler (2006a) lo consideran un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.

Uno de los más importantes estudiosos del marketing de España ha dado la siguiente definición: “Es un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita” Santesmases (1999).

Los autores Kotler y Armstrong (2008),afirman que, el marketing es: “un sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactores de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

Por su parte, Boone (2011) citados en Campos Cabrera y Sanchez Tuesta (2015) plantean que el marketing consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

De lo anterior se puede deducir que “el objetivo del marketing deberá, orientarse por tanto, hacia la satisfacción de las necesidades del consumidor o usuario-mejor que la competencia, produciendo beneficios para la empresa”(J., 1995).

Según la IFLA, citado por (Herrera Gabriel et al., 2014) “El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la tarifación, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y los de la organización”.

(Armstrong y Kotler, 2013) consideran el marketing como el análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, construir y



mantener intercambios y relaciones mutuamente benéficas con mercados metas en el propósito de lograr ciertos objetivos organizacionales. Descansa en un análisis disciplinado de las necesidades, deseos, percepciones y preferencias de los mercados metas e intermediarios, como base para el diseño efectivo de productos, precios, comunicación y distribución.

Para Vielba Fernández (2017) “El marketing trata de estudiar la manera de iniciar, facilitar y consumir relaciones aceptables de intercambio, mediante la concepción, fijación del precio, bienes y servicios que satisfagan los objetivos de los individuos” Según Soria (2016) marketing es una disciplina orientada a mejorar la estrategia comercial de una organización para tener una mayor presencia en el mercado al que se dirige”

Estas definiciones descansan sobre los siguientes conceptos básicos (Figura 1.2): necesidades, deseos y demandas; productos; valor, coste y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercados; marketing y buscadores de intercambios.



**Figura 1.2: Conceptos básicos de marketing.** Fuente: Santesmases (1999)

Se denota una sensación de carencia de algo, un estado fisiológico o psicológico que es común a todos los seres humanos con independencia de factores étnicos y culturales. Los deseos son la carencia de algo específico que satisface necesidades básicas de acuerdo con las características personales del individuo, los factores culturales, sociales, ambientales y los estímulos del marketing; y las demandas son deseos de un producto específico en función de la capacidad de adquisición determinada.

Por producto se entiende cualquier bien material, servicio o idea que posea un valor para el consumidor y sea susceptible de satisfacer una necesidad. Muy relacionado a este último concepto se encuentra el de costo, valor y satisfacción si partimos de la pregunta: ¿Cómo eligen los consumidores entre los numerosos productos que pueden satisfacer una misma necesidad?

Es por ello que el concepto guía se denomina valor, ya que es el valor quien supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades, que incrementarían aún más si estas a su vez tienen menor costo.



**Figura 1.3: Necesidades, deseos, demandas y la actuación del marketing.**  
Fuente: Santesmases (1999).

Con el solo hecho de que las personas tengan necesidades, deseos y sean capaces de asociar un determinado valor de los productos, no se define totalmente el concepto de marketing. El mismo emerge cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, siendo este último el acto de obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio.

El concepto de intercambio conduce al concepto de mercado, un mercado es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor.

A pesar de que todas descansan en los pilares básicos antes enunciados, a los efectos de esta investigación se considera como definición básica la aportada por Kotler (1995) al incluir de manera general todos los conceptos previos y enunciar

el marketing como "un proceso social el cual debe gestionarse adecuadamente para satisfacer las demandas de los diferentes grupos sociales sobre la base del intercambio y la creación del valor".

El propio desenvolvimiento de las empresas en la última década ha demostrado, que para tener éxito en los mercados cada vez más competitivos y de lento crecimiento, no solo basta con desarrollar un buen trabajo. La excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren su público objetivo adecuado, y por tanto satisfacerlo mejor que la competencia.

El marketing es el proceso social y de gestión a través del cual los individuos y las organizaciones adquieren lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros. De forma general, el marketing recoge y analiza información. Tras ello hace sus recomendaciones a la dirección de la empresa que procede a desarrollar un proceso de planificación estratégica, que fija objetivos y asigna los recursos, se necesita información para mejorar las probabilidades de tomar la mejor decisión y la investigación de metodología científica para producir información sistemática, objetiva y orientada a la toma de decisiones.

El mix o mezcla de marketing define cuatro variables controlables del marketing, conocidas como las 4P del marketing y que constituyen las herramientas fundamentales de la toma de decisiones de mercadotecnia. Su denominación proviene del inglés, y se define como:

- product (Producto);
- price (Precio);
- place (Plaza, Distribución); y
- promotion (Promoción o comunicación)

La mezcla de marketing es lo que constituye la oferta que realiza la empresa a sus clientes, en términos del producto (servicio) apropiado a las necesidades y deseos del cliente, al precio adecuado para la calidad percibida del mismo y para el poder adquisitivo del mercado meta, en el lugar y momento adecuado y con el nivel de información requerido tanto para identificar su existencia como para brindar información sobre su uso y consumo (Frydman, 2000).

Marketing significa básicamente, operar en los mercados para llevar a cabo intercambios con los que se satisfacen la demanda de los integrantes de una sociedad inmersa a su vez en determinados sistemas económicos. Es una actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y deseos mediante procesos de intercambio.

### **1.3 Plan de marketing**

En la actualidad, el plan de marketing ha ganado mayor importancia para la empresa, en la medida que se ha convertido en una herramienta esencial para la toma de decisiones a nivel estratégico. Un plan de marketing es “un documento escrito en el que se establecen las estrategias y acciones de marketing para cumplir con los objetivos del área y de la empresa en un determinado periodo de tiempo” (Mayorga, 2014).

En cuanto a la formulación del plan de marketing, Kotler (2006b) plantea que un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitarán y posibilitarán el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso.

Respecto a esto, Mayorga (2014) señalan que las diferencias entre estos dos niveles se refieren básicamente al periodo de tiempo en el que se enfocan, señalando que el plan estratégico de marketing cuenta con una perspectiva a mediano y largo plazo, mientras que el plan operativo de marketing operativo se enfoca en el corto plazo, con mayor detalle a diferencia del estratégico.

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 y también el propio conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar unos objetivos comerciales definidos.

El plan de marketing ha sido definido por varios autores:

Para Alfaro Drake (1992), es la traducción de la estrategia de marketing en un objetivo y planes operativos para cada elemento del marketing mix, y de estos en

presupuestos que nos indiquen si al final del camino, están o no los beneficios que está exigiendo el accionista.

De acuerdo a Grande Esteban (2005), es un documento de gestión, que recoge de forma pormenorizada, ordenada y fácilmente comprensible, el conjunto de acciones de marketing que se pretenden llevar a cabo, para alcanzar unos objetivos concretos, deseados en un ambiente de mercado.

Borquez Zuniga y Fuentes Martinez (2011), menciona que el plan de marketing es un proceso que relaciona elementos estratégicos y operativos de la empresa, así mismo los elementos del mercado en donde participa.

Ferrell y Hartline (2012) plantean que “el plan de marketing proporciona la descripción de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones”.

Ambrosio (2013), define al plan de marketing como un documento que resume la planeación del marketing de una empresa, el cual es un proceso de análisis y coordinación de recursos humanos, financieros y materiales cuya misión es el cumplimiento de las expectativas del cliente. En pocas palabras, es tratar de ayudar al cliente a sentirse satisfecho y generar resultados positivos para la empresa y la sociedad.

Para Vallet Bellmunt (2015), el plan de marketing es un documento en el que se incluye la información principal de la fase de análisis (análisis de situación, diagnóstico, objetivos y estrategias), así como los programas necesarios para concretar las estrategias elegidas, es decir, las 4 P.

De acuerdo a la teoría expuesta por Westwood (1999), la planificación de marketing es una herramienta que se emplea para definir los recursos y metodología que se utilizarán para lograr los objetivos de marketing. Su uso varía por el tipo de empresa y sus operaciones considerando su segmentación de mercado, la identificación de la posición actual, acorde con el presupuesto para su implementación.

J. (1995) afirma que un plan de marketing es un documento escrito, en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado”.

Según Soria (2016), el plan de marketing tiene como fin el establecimiento de estrategias que fidelicen al cliente frente a un determinado producto. Su fin es aumentar las ventas o fidelizarlas. El plan de marketing es el proceso mediante el cual se desarrollan técnicas de publicidad y promoción que vinculan la difusión masiva de un mensaje de la manera más rentable y eficaz. Se puede llevar a cabo a través de uno o varios soportes mediáticos y conlleva un plan de inversión publicitaria.

Por otra parte Herrera Gabriel et al. (2014) enfatizan que un elemento de suma importancia para la aplicación de estrategias de marketing es tener en cuenta la elección del mercado.

Romero (2017), define que “el plan de marketing es un documento en formato texto o esquemático donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación a seguir”.

“Es así como el plan de marketing, se establece mediante un documento la información más relevante en la fase a cumplir del análisis” (Muñiz, 2008).

Del análisis anterior se puede deducir que el plan de marketing es un instrumento básico de gestión empresarial donde se recoge todo un trabajo de investigación y sus resultados cuyo objetivo principal es la verdadera satisfacción del consumidor.

### **1.3.1 Ventajas del plan de marketing**

De acuerdo a (Cohen, 2014), un plan de marketing debidamente preparado produce con una cantidad relativamente pequeña de esfuerzo concentrado. Entre las utilidades figuran las siguientes:

- Sirve de mapa;
- Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia;
- Informa a los nuevos participantes de sus papeles en la realización del plan y el logro de los objetivos;

- Permite obtener recursos para la realización del plan;
- Estimula la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados;
- Ayuda a la hora de organizar y asignar responsabilidades y tareas y definir los plazos;
- Sirve para darse cuenta de los problemas, las oportunidades y las amenazas futuras.

Del análisis realizado se puede concluir que la utilización de un plan de marketing, tiene las siguientes ventajas:

- Asegura la toma de decisiones empresariales y de marketing con un enfoque sistemático, acorde con los principios del marketing.
- Obliga a plasmar un programa de acciones coherentes con el rumbo marcado para la actividad comercial y de marketing.
- Faculta la ejecución de las acciones comerciales y de marketing eliminando de esta forma el confusionismo y las falsas equivocaciones respecto a lo que hay que hacer, permitiendo indirectamente la máxima cooperación entre aquellas secciones de la empresa que se ven involucradas.
- Al haber fijado objetivos y metas de marketing concretas, la organización cuenta con los elementos necesarios para llevar a cabo el debido seguimiento de su actividad comercial y para medir el progreso en el campo del marketing. La adopción de un plan de marketing asegura a la empresa una expansión rentable y sin sobresaltos.
- Dado que el plan de marketing se actualiza constantemente se garantiza una línea común de pensamiento y de actuación de un año para otro, adaptándola a los continuos cambios que se vayan produciendo en el mercado.
- Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras para la organización.
- Señala cómo penetrar, capturar y mantener eficazmente acciones deseadas en mercados específicos.
- Define los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la organización.

- Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mezcla de marketing.

Se debe aclarar que sólo se podrá disfrutar de estas ventajas si la planificación se encuentra bien realizada y ha tenido en cuenta la mayor cantidad de factores internos y externos que pueden influir de manera significativa en la consecución de los objetivos, estrategias y planes de acciones.

#### **1.4 Procedimientos para el diseño de un plan de marketing**

La elaboración del plan de marketing requiere la ejecución de un proceso de varias etapas, de acuerdo con una determinada secuencia (Acerenza, 2004).

El plan de marketing se inserta actualmente como ejemplo de instrumento de planificación. Un documento vivo que trata de disminuir los riesgos de una institución empresarial. Un número creciente de empresas reconoce la necesidad de permutar la mentalidad, producto y/o ventas, por la mentalidad de marketing, señalando, como principal reto de planificación, desarrollar, mejorar y gestionar estrategias competitivas de marketing.

En la bibliografía analizada se han encontrado diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, propuestos por diferentes autores (Anexo 1):

Perelló (2001) tiene en cuenta los productos con los que trabaja la instalación, realiza un análisis de la situación, propone objetivos y estrategias, presupuesto y cuenta con una etapa de seguimiento y control.

Serra (2003), plantea que el plan de marketing consta de tres etapas o fases respondiendo a las preguntas ¿Dónde estamos ahora?, ¿Hacia dónde queremos ir? y ¿Cómo llegaremos allí? Constituyendo como fase I el análisis de la situación externa e interna mediante un diagnóstico, la fase II la definición de los objetivos, fase III el desarrollo de acciones estratégicas y tácticas así como su posterior implementación y control.

Kotler et al. (2004), incluyen el sumario, las conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa, análisis y previsiones sobre los factores del entorno, segmentación y público objetivo, objetivo y cuotas de ventas del próximo año, planes de acción estratégicas y tácticas, recursos para apoyar las estrategias y



alcanzar objetivos, control del marketing, presentación y promoción del plan y preparación para el futuro.

Iglesias (2007), establecen tres fases: analítica, estratégica, operativa. Partiendo de una investigación de mercado, análisis de la situación interno y externo, análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), formulación de estrategias del mix de marketing así como la valoración económica y el control a pesar de no incluirse estas dos últimas por los autores en el esquema.

Cooper et al. (2007), afirman que el plan de marketing se elabora dándole respuestas a las preguntas ¿Qué es lo que queremos?, ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo llegamos hasta allí? y ¿A dónde hemos llegado?

Muñiz (2008), propone el análisis de la situación, determinación de objetivos, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, establecimiento de presupuesto y plan de control.

Hernández (2009) y Hernández (2011) proponen un procedimiento que toma en cuenta diferentes etapas (analítica, estratégica, operativa, control y seguimiento) partiendo de un análisis de la situación mediante un diagnóstico, el establecimiento de objetivos y estrategias del mix de marketing, plan de acción, mecanismos de control, así como la implantación y el seguimiento.

Venegas Orozco (2011), propone un procedimiento que inicialmente realiza un diagnóstico de la empresa y de todos los factores, tanto externos como internos ,que inciden en su funcionamiento, luego un análisis estratégico a partir del cual se trazan los objetivos a alcanzar, para ello se definen las estrategias correspondientes y sus respectivos planes de acción, para su elaboración se contará con un presupuesto, y para la verificación y corrección del cumplimiento de estas se proponen una serie de procedimientos para el control.

Kotler (2012), proponen varias secciones, dependiendo del nivel de detalle que la alta dirección quiera para sus ejecutivos; resumen ejecutivo, valoración de la situación del mercado, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programas, declaración de beneficios y pérdidas esperadas y control.

En el análisis comparativo realizado a los diferentes procedimientos, mediante criterios establecidos en el Anexo 2, se concluye: el 50% de los autores manifiestan que el plan de marketing requiere de un sumario donde se resuman los aspectos fundamentales del mismo; todos los autores coinciden en la necesidad de un análisis de la situación interna y externa; el 90% considera el análisis estratégico mediante el uso de herramientas (análisis DAFO); el 100% de los autores concuerdan en el establecimiento de los objetivos estratégicos, las estrategias del Mix de Marketing, plan de acción, requiriendo de un presupuesto, control y seguimiento; solo un autor plantea la necesidad de establecer un posicionamiento para la entidad y dos sus ventajas competitivas para la posterior formulación de las estrategias.

Se hace necesario destacar que en la bibliografía consultada no existen procedimientos establecidos específicamente para empresas destinadas a la actividad de seguridad y protección, según el análisis anterior se asume por el autor el procedimiento establecido por Venegas Orozco (2011) para la propuesta de plan de marketing en la investigación presente.

### **1.5 Satisfacción del cliente**

La gestión del valor del cliente es un tema que está suscitando un gran interés entre investigadores destacados del marketing como: Berger et al. (2002), Hogan et al. (2002), Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar (2004), Rust et al. (2004), Reinartz et al. (2005), entre otros. Esta inquietud surge fundamentalmente como consecuencia de que las nuevas generaciones de negocios orientadas al mercado ya no sólo requieren conocer las necesidades de determinados segmentos de mercados y elaborar productos y servicios que satisfagan esas necesidades de una forma superior a la competencia.

La satisfacción del cliente se crea a través del desempeño que se perciba de un producto o un servicio. Quedará insatisfecho si el producto no alcanza las expectativas. El comprador quedará satisfecho si el desempeño coincide con las expectativas; el comprador quedará encantado si el desempeño rebasa las expectativas (Kotler y Armstrong, 2008).

Cuando el servicio cumple con lo que el cliente espera, además ofrece un precio prudente para el consumidor, este se encuentra satisfecho al adquirir un servicio o producto de calidad.

Freman (2010) afirma que “La satisfacción del cliente es la sensación que obtiene, de que un producto alcanzó o excedió sus expectativas”.

Por su parte Feigenbaum (2011) expresa que la satisfacción del cliente es el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

Pozo et al. (2011) resaltan que la satisfacción del cliente es la percepción cognitiva del comprador, que puede ser adecuada o inadecuadamente recompensada por los sacrificios que él puede percibir. La definición de un resultado ante los sacrificios recibidos por medio de la experiencia del consumo y la satisfacción de los clientes, así como el resumen del estado psicológico resultante de la emoción en torno de las expectativas que están asociadas con el sentimiento previo del consumidor sobre la experiencia del consumo.

Así mismo, la satisfacción del cliente tiene que ver mucho con la parte psicológica de las personas, las emociones y las expectativas de lo que esperan recibir para que puedan transmitir con sus actos y palabras a los demás.

Hernández (2011) afirma, “La satisfacción del cliente es un estado mental que representa sus respuestas intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información”.

Un adecuado servicio que pueda garantizar la satisfacción del cliente, es la calidad del servicio que se le brinda, por lo tanto, el consumidor decide si, es de calidad o no mediante el servicio dado en relación a las expectativas.

Melara (2013) afirma que “La satisfacción del cliente se ve reflejado por lo que el cliente que tuvo que ceder o pagar (dinero, tiempo) a cambio del servicio, se vuela entonces en una respuesta emocional del cliente”.

La ISO-9000 (2015) afirma que es la percepción que tiene el cliente sobre el grado en que se han consumado sus exigencias, las quejas de los clientes son un reflejo

rutinario de una baja satisfacción, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción. Incluso cuando las pretensiones del cliente se han establecido con el mismo y éstos han sido completados, esto no brinda la certeza que necesariamente sea una elevada satisfacción del mismo. Esto quiere decir que de acuerdo a como se sienta un cliente con un servicio que haya recibido o un producto que haya adquirido, y estos sean mayores a las expectativas que tuvo en un principio se está refiriendo que la satisfacción de ese cliente será medida como alta y de ser lo contrario y existieran quejas y reclamos por un mal servicio, está determinado como satisfacción baja.

Según Aguilera Moyano y Baños González (2016), la satisfacción al cliente puede interpretarse como el resultado de la comparación de las expectativas de servicio y de calidad de producto antes y después de la compra. Dos componentes: satisfacción afectiva (sentimientos positivos o negativos que alguien tiene hacia un objetivo identificado) y cognitiva (las creencias o pensamientos que alguien tiene hacia un objetivo). En cambio Ortiz (2013) señala que la satisfacción del cliente es cuando las empresas quieren dar un paso más en su servicio, ofreciendo más de lo que se espera, es así cuando se logra una alta satisfacción al cliente.

Para Moreno (2016), la satisfacción del cliente es el principal criterio cuando se trata de determinar la calidad del producto o servicio, y es clave para la perdurabilidad de la empresa dado que influye en la decisión del cliente de repetir en la experiencia del servicio y su efecto multiplicador en términos de comunicación “boca en boca”.

Durán (2013) enfatizan que la satisfacción es una función adecuada, de hecho la lealtad de los consumidores está íntimamente ligada a la calidad del producto.

### **1.5.1 Dimensiones que conforman la satisfacción del cliente**

Según Campiña y Fernández (2015) la satisfacción al cliente está conformada por dos dimensiones:

- El rendimiento percibido: Se refiere al resultado (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio.

El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

Para Muguirra (2017) el rendimiento percibido por el cliente se refiere al desempeño que el cliente considera haber obtenido después de adquirir un producto o servicio, es decir, es el resultado que el cliente percibe que obtuvo del producto o servicio que recibió.

Las expectativas: Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:

- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
- Experiencias de compras anteriores.
- Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (por ejemplo, personajes famosos).
- Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear "regularmente" las "expectativas" de los clientes para determinar lo siguiente:

- Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
- Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.
- Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Para lograr un servicio excelente se necesita conocer las expectativas de los clientes, saber qué quieren y como lo quieren, además, consolidar una sólida cultura de servicio que se difunda en todas las áreas de la empresa. Esto va a permitir lograr una eficaz gestión de los momentos de verdad, con el fin de dejar siempre en la mente del público una imagen de alta calidad; lograr que el personal adquiera una fuerte orientación al servicio, convirtiéndose este en punto focal de todas las actividades del personal; y diseñar los procesos con una salida de orientación al cliente, situando a los clientes en el nivel de prioridad que le corresponde en el momento de diseñar los procesos.

Cuanto más positiva sea la percepción del cliente sobre el servicio recibido, y en la medida en que se corresponda con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente. Será la mejora continua la vía más eficaz para lograr satisfacer las expectativas de los clientes.

### **1.5.2 Niveles de satisfacción**

Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción (Thompson, 2006):

- Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Lo planteado anteriormente se relaciona al concepto declarado en la norma ISO-9000 (2015), donde se expresa que la satisfacción “es la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus necesidades o expectativas establecidas”.

Dicho norma agrega que, dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal, pero tan sólo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional.

Por este motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes con promesas que pueden entregar.

### **1.5.3 Herramientas para medir la satisfacción del cliente**

Según Kotler y Keller (2013) existen diversas herramientas para medir el nivel de satisfacción de los clientes, entre las que se destacan: Sistemas de Quejas y Sugerencias, Compras Fantasma, Análisis de Clientes Perdidos, Paneles de clientes, Sesiones de grupo, Revisiones particulares y Encuestas de Satisfacción.

Kotler (2006b) afirma que “existen diversos métodos para medir la satisfacción del cliente, entre los cuales destacan encuestas regulares, seguimiento del índice de abandono de clientes, entre otros”.

Stanton (2008) resaltan: “las expectativas y preferencias de los clientes respecto a las diversas dimensiones de calidad de producto y servicio. Las percepciones de los clientes acerca de qué tan bien está satisfaciendo la compañía esas expectativas”.

La satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto a un servicio y que depende de que el servicio responda a sus necesidades y expectativas. Si esto no se cumple se produce la insatisfacción. A lo largo de la búsqueda de este concepto, se encontró que varios autores como Zambrano (2007), (Benítez et al. (2009), Castillo (2005)) coinciden que la satisfacción de los clientes es la medida de la calidad en los servicios.

Las empresas de servicio típicamente miden la satisfacción de manera regular usando escalas de tipo Likert que miden el nivel de satisfacción basándose en el último encuentro de servicio de los clientes (Sasser et al., 1997, Peterson y

Wilson, 1992). Lo que es muy importante no olvidar a la hora de medir niveles de satisfacción es que, al igual que lo que sucede con la calidad de servicio, la satisfacción es un constructo de características multidimensionales, Sureshchandar et al. (2002).

Un servicio puede ser evaluado de diferentes formas, todo está en función de cómo lo perciban los clientes en el momento de la prestación. Lo que el consumidor espera recibir se traduce en sus expectativas, y estas, a su vez, constituyen el parámetro que este utiliza para medir la calidad del servicio.

Los autores Kotler (2013) expresan acerca de la medición que "Las encuestas periódicas pueden registrar directamente la satisfacción del cliente, además de incluir preguntas adicionales para medir la intención de recompra y la probabilidad de que el encuestado esté dispuesto a recomendar la empresa y la marca a otros".

#### **1.5.4 Fidelización del cliente**

Los clientes fieles a la organización son aquellos a quienes les supone un gran costo el cambiar de organización. En otras palabras, la fidelización no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten por un servicio, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia. La fidelización requiere no sólo el uso de métodos y herramientas sino también una fuerte voluntad por parte de la empresa de tornarse decididamente hacia el cliente. El indicador clave del servicio al cliente es la tasa de pérdida de clientes. Por lo tanto, se puede entender el interés estratégico de una política de fidelización. Todo cliente que se pierde se lleva consigo un beneficio potencial que la empresa no podrá ya obtener. Por lo contrario, un cliente fiel representa:

1. Una ligera inversión comercial (menos publicidad y menos costes).
2. Una compra media mayor.
3. Un aumento del margen de beneficio, porque los clientes fieles aceptan mayores precios.
4. Una estupenda herramienta de promoción, ya que el cliente fiel es un cliente satisfecho del servicio y servicios ofrecidos, lo cual comentará a más clientes.



5. Por último, conservar un cliente resulta de 3 a 5 veces menos caro que conquistar uno nuevo en prospección.

Dos condiciones resultan necesarias para tener éxito en la fidelización de clientes: Una voluntad y un compromiso total de los responsables de la empresa de mejorar la calidad de sus servicios. Además la totalidad del personal de una empresa debe ser capaz de informar al cliente y aconsejarle y esto requiere una buena formación. Es necesario, también conocer mejor a los clientes y evitar la miopía estratégica, es decir, implantar procedimientos para detectar lo que resulta importante a los ojos del cliente y no sólo desde el punto de vista de la empresa. Entender la estrategia del cliente, conocer su funcionamiento interno, detectar el verdadero punto de referencia del cliente constituye ejes de investigación que merecen sin duda una inversión importante. El recurrir a bases de clientes, a técnicas cualitativas como la organización de mesas redondas entre clientes, a la individualización de la comunicación comercial a partir del marketing directo, al análisis de las reclamaciones, a las encuestas a los clientes, y otras técnicas que permitan a la empresa acercarse más a las expectativas del cliente. Ser capaz de diferenciar clientes. Debe realizarse un análisis de la cartera de clientes para pasar del marketing de servicio a la estrategia de relación. La empresa debe anticiparse a las expectativas de los clientes, y para ello necesita reconocerlos y diferenciarlos. Hay que detectar a los clientes estratégicos, que no son solamente aquellos que mayor volumen de compras realizan, sino también los que pueden arrastrar a mucha gente detrás y que puedan desestabilizar a la competencia.

### **1.6 Conclusiones parciales**

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico-referencial de la investigación, confirma que la gestión de marketing se ha convertido en la herramienta empresarial clave para lograr satisfacer las necesidades y deseos del mercado y garantizar la rentabilidad de la empresa. Operar bajo un concepto de marketing requiere un conocimiento y un compromiso profundo por parte de toda la empresa para alcanzar una gestión empresarial exitosa.

2. Toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe trazarse como meta principal satisfacer las necesidades de los clientes y mantener su fidelidad a través de la oferta de productos atractivos mediante una eficaz aplicación del marketing en su gestión.
3. En la revisión bibliográfica se encontraron diversos procedimientos para el desarrollo de planes de marketing, realizando un análisis comparativo de los mismos se asume por la autora el procedimiento establecido por Venegas Orozco (2011) para el plan de marketing.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA CONFECCIONAR EL PLAN DE MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES**

### **2.1 Introducción**

El presente capítulo, tiene como objetivo realizar la fundamentación del procedimiento que se utiliza para la elaboración del plan de marketing que contribuya a la satisfacción del cliente en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.

### **2.2 Procedimiento para confeccionar el plan de marketing**

En términos de marketing se denomina plan de marketing al documento que indicará las potencialidades del mercado y el de la empresa dentro de ese mercado, además de definir y fijar los objetivos y las metas a conseguir, la estrategia y las políticas diseñadas para ello, la programación concreta de los recursos que van a ser utilizados, los tiempos, las cantidades y las responsabilidades funcionales y operativas, así como el establecimiento de los presupuestos económicos y los métodos y sistemas de supervisión, evaluación y control. Contar con un plan de marketing permitirá prever las situaciones complicadas que se pueden presentar en el futuro un mayor margen de reacción ante situaciones, aumenta la capacidad de reacción, las posibles respuestas, abre puertas si las oportunidades previstas aparecen, en resumen, protege a las empresas de la inestabilidad de los mercados.

Tomando en consideración estos elementos antes expuestos y a partir la revisión bibliográfica se elige como procedimiento para diseñar el plan de marketing el propuesto por el autor Venegas Orozco (2011). Con este procedimiento se persigue crear y captar valor en el consumidor, lograr la lealtad del cliente y seriedad en las relaciones con los mismos, que repercuta en la aceptación de los productos y/o servicios que adquieren una vez comprendidas e identificadas sus necesidades.

#### **2.2.1 Etapa 1. Análisis de la situación actual**

Las empresas en la actualidad tienen la necesidad de conocer el medio en el que se mueven para así desarrollar sus estrategias, conocer realmente sus

particularidades internas para conjugarlas y poder actuar adecuadamente de forma tal que puedan utilizar a su favor cada detalle o por lo menos estar preparadas para cualquier contrariedad que exista, de ahí se deriva la importancia de realizar el diagnóstico empresarial. Se trata de identificar el estado, las causas de los problemas que surgen en las empresas y en ese caso definir medidas que mejoren su situación. El objetivo principal del diagnóstico empresarial es visualizar, detectar y explicar la situación actual de la organización con sus síntomas, problemas y causas, así como los efectos que produce.

En la metodología definida para el diseño del plan de marketing se encuentra implícito el diagnóstico de la situación actual, por lo que para llevar a cabo el mismo se tomará la primera parte de la metodología allí planteada, la cual se expresa de la siguiente forma:

### **Análisis externo**

- La competencia
- Los clientes
- Los suministradores
- El mercado
- Segmentos

### **Análisis interno**

- Ciclo de vida del producto
- Servicios
- Precio
- Recursos financieros
- Comunicación
- Distribución

### **Análisis Externo**

#### **La competencia**

La competencia es la empresa o conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado. El análisis de la competencia es el análisis de las capacidades, recursos, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y demás

características de los actuales y potenciales competidores de una empresa, que se realiza con el fin de poder, en base a dicho análisis, tomar decisiones o formular estrategias que permitan competir con ellos de la mejor manera posible.

Para hacer el análisis de la competencia inicialmente, las empresas, deberán determinar la necesidad o el objetivo del análisis para posteriormente determinar y recolectarla información que se va necesitar de los competidores. Para hacer efectiva la recolección de la información pueden ser empleadas diferentes técnicas que van desde la técnica de la observación, realizar pequeñas entrevistas o encuestas informales a sus actuales o antiguos trabajadores, proveedores o clientes, recolectar información de la competencia hasta la utilización de herramientas como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter que permitirá analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al cual pertenece. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2009) permitirá un mejor entendimiento del grado de competencia de las organizaciones y la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades del propio mercado y para la defensa de las amenazas que detectemos, estas fuerzas consideran:

- Fuerza 1. Amenaza de nuevos competidores: Permite detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
- Fuerza 2. Poder de negociación de los proveedores: Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- Fuerza 3. Poder de negociación de los compradores: Hace referencia a los problemas que surgen cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- Fuerza 4. Amenaza del ingreso de productos sustitutos: Hace referencia a los problemas de una empresa cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto

causará que la empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.

- Fuerza 5. Rivalidad entre competidores: Hace referencia a las empresas que compiten directamente en un mismo mercado ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos se iguallen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto. El ser capaz de clasificar y usar estas fuerzas es lo que hace que se pueda conseguir un mejor análisis de la empresa en todos los sentidos y se puedan diseñar nuevas estrategias y oportunidades.

### **Los clientes**

Los clientes son considerados el factor más importante que interviene en los negocios, son la razón de ser de una empresa, el éxito de una institución financiera dependerá fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Si la institución no satisface las necesidades y deseos de sus clientes tendrá una existencia muy efímera. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a interés competitivo o estén bien presentados, si no existen clientes.

La actividad comercial en las empresas estará centrada en el cliente en función de conocer sus necesidades, deseos percepciones, preferencias y demandas con el objetivo de brindar un servicio que satisfaga sus expectativas, estas relaciones deberán caracterizarse por la calidad del servicio que se prestan que a la vez favorezca el establecimiento de un vínculo comercial más estrecho y un trato personalizado. Es vital tener correctamente identificados los clientes, conocer y cubrir sus necesidades y expectativas lo cual conducirá al éxito en el negocio. Brindar experiencias positivas a los consumidores traerá la lealtad del cliente, el aumento de los ingresos y mayor reputación.

Existen distintas maneras de acercarse al cliente para conocerlo: encuestas periódicas, investigaciones de mercado, conversar con los empleados que están en contacto con el cliente, atender personalmente los reclamos y las quejas.

Conocer a fondo al cliente implica dedicación, tiempo y trabajar con el personal en

estrategias y soluciones tratando de anticiparse a los problemas.

Juran (1999) plantea que existen varios tipos de clientes externos e internos, algunos obvios, otros escondidos. A continuación se da una lista de las principales categorías que ayudará a identificar a todos los clientes:

El Comprador-Alguien que compra el producto para sí mismo o para otro;

El Cliente o usuario final-Alguien que se beneficia del producto final

Comerciantes-Las personas que compran productos para revenderlos, mayoristas, distribuidores, agencias de viajes y agentes de bolsa, y cualquiera que maneja el producto.

Procesadores-Organizaciones y personas que usan el producto como medio para producir su propio producto.

Suministradores-Quienes suministran algún integrante del proceso.

Fabricantes de equipamiento original-Compradores de un producto para incorporarlo al propio.

Clientes potenciales-Aquellos que no usan normalmente el producto pero pueden llegar a ser clientes.

Clientes ocultos-Una serie de diferentes clientes que pueden ser fácilmente ignorados porque no vienen a la mente al momento. Pueden ejercer gran influencia sobre el diseño del producto: legisladores, críticos, líderes de opinión, servicios de pruebas, responsables de pagos, medios de comunicación, público en general, asociaciones profesionales.

Clientes internos. Dentro de una organización cada uno desempeña tres papeles: suministrador, procesador y cliente. Cada individuo recibe algo de alguien, hace algo con ello y se lo pasa a un tercero. La eficacia en satisfacer las necesidades de estos clientes internos puede tener un gran impacto sobre el cumplimiento con los clientes externos.

### **Suministradores**

Como herramienta básica de gestión, las empresas deberán brindar especial atención a los suministradores a fin de garantizar los servicios y su reaprovisionamiento oportuno. Es vital asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente sean conformes a los requisitos

requeridos para su gestión por lo que constituye un imperativo determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización. Las empresas podrán considerar elaborar procedimientos a través de los cuáles se organice y ejecute actividad de contratación con los proveedores, asegurando una comunicación eficaz que garantice el cumplimiento de las necesidades y expectativas antes de iniciar las acciones contractuales.

Constituye una herramienta de alto valor poder determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los suministradores (proveedores externos), basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos así como deberá conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.

La correcta evaluación de los proveedores asegura que los productos y/o servicios adquiridos cumplan los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto que se adquiera dependerá del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final, por lo que es vital asegurar una comunicación eficaz con los proveedores que garantice el cumplimiento de las necesidades y expectativas antes de iniciar las acciones contractuales.

### **El mercado**

El análisis del mercado gana un papel preponderante para los planes de marketing al resultar vital analizar las características del mercado donde las empresas deberán realizar sus operaciones determinado su situación actual, gustos, tendencias de mercado, posicionamiento de la empresa, recopilación datos de los clientes, competencias, la evolución futura que se espera del mercado para la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de los problemas y oportunidades de mercadotecnia.

Las empresas deberán cuantificar el mercado potencial, agruparlo en grupos homogéneos o segmentos con el mismo perfil de cliente, seleccionar los



segmentos en los que interesa posicionarnos y calcular su demanda potencial y de ventas. Se analizarán las motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y sus necesidades. Por último, se deberá incluir en la medida de lo posible una reflexión sobre la evolución futura que se espera del mercado.

Las empresas que venden a los consumidores adoptan básicamente tres formas de estrategias para atender un mercado:

- Marketing masivo: La institución produce, distribuye y promociona un producto o servicio y lo dirige a todos los consumidores, con ello pretende lograr rendimientos a escala de bajos costos y precios para atender un público masivo.
- Marketing de producto diferenciado: Se elaboran dos o más productos con distintas propiedades, estilos, calidad, tamaño, etc. La institución decide operar en diversos segmentos de mercado y diseña una oferta de productos para cada uno de ellos.
- Marketing hacia mercados meta: Se identifican los segmentos de mercado, se selecciona uno o más y se diseña tanto los productos como las estrategias, tratando de captar cada segmento de mercado.

En la actualidad cada vez se trabaja más con el marketing de mercado meta, lo cual a las empresas a fabricar productos adecuados a cada mercado meta con estrategias, procesos, canales de distribución y publicidad para llegar de la manera más eficiente al cliente, siendo el marketing de mercado meta la forma más apropiada de satisfacer las necesidades del cliente.

### **Segmentos**

En el análisis externo identificar los segmentos de mercado es una herramienta del marketing que persigue analizar las principales características, comportamientos y hábitos de consumo con el objetivo de identificar las necesidades particulares de cada grupo. Segmentar significa dividir el mercado en grupos homogéneos y diferenciados ya que cada segmento tiene su propio perfil de consumidor que describe sus características específicas

Para segmentar el mercado las organizaciones pueden utilizar alguno de los diferentes criterios considerando:

- Criterios geográficos: División del mercado por la ubicación geográfica de los clientes: por calles, barrios, zonas, municipios, poblaciones etc.
- Criterios demográficos: División del mercado por las características demográficas de los clientes.
- Criterios socioeconómicos: División del mercado por las características socioeconómicas de los clientes.
- Criterios psicográfico: División del mercado por las características psicográficas de los clientes, sus comportamientos, hábitos, etc.

La segmentación del mercado persigue identificar las necesidades particulares de cada grupo. Cada segmento a su vez se puede dividir en subgrupos más pequeños llamados nichos de mercado. Una vez segmentado se deberán seleccionar los más rentables y viables en función de los siguientes criterios: el rendimiento de las ventas (la diferencia entre los costos y los ingresos que genera un determinado segmento), el volumen de ventas que puede generar (medido por el número de clientes potenciales que tiene cada segmento) y el potencial de crecimiento que tiene cada segmento de mercado.

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas.

### **ANÁLISIS INTERNO**

#### **Ciclo de vida del producto**

Es preponderante para la actividad de marketing conocer los cambios por los que va transcurriendo el producto durante su existencia, como consecuencia de los cambios en las condiciones económicas, los nuevos productos que lanza la competencia y los gastos y necesidades de los consumidores.

Para las empresas presupone una herramienta de trabajo conocer la progresión del producto según las etapas del ciclo de vida, ya que identificar en qué etapa se encuentra el producto le permitirá de forma oportuna para definir estrategias y tomar acciones. Dentro de las etapas del ciclo de vida se encuentran definidas la: Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia. Todos los productos tienen un ciclo de vida y el tiempo en cada etapa varía de producto en producto.

- **Introducción:** Es una etapa llena de incertidumbre y de riesgo, conlleva un mayor costo, ya que se produce el primer acercamiento del producto al consumidor, siendo vital definir y trabajar el posicionamiento e investigar la respuesta del mercado hacia el producto, para si fuera necesario reaccionar con agilidad y poder reorientar las estrategias.
- **Crecimiento:** En esta fase el producto se posiciona en el segmento definido, y comienza a ser aceptado por los consumidores. La clave en esta etapa consiste en reforzar el posicionamiento y en realizar modificaciones para poder adaptar el producto a la demanda creciente.
- **Madurez:** Se produce cuando el producto ha alcanzado la cima en cuanto a cuota de mercado. Esta etapa, la tercera del ciclo de vida de un producto, suele tener una duración más amplia que el resto. La clave en esta etapa está en anticiparse a la caída de las ventas buscando propuestas e innovaciones que vuelvan a hacer el producto atractivo para lograr sostener las ventas.
- **Decadencia:** Última etapa del ciclo de vida de un producto. Las ventas comienzan a disminuir gradualmente debido a que el producto ha sido sustituido por otras opciones más atractivas para los consumidores. Los beneficios pueden convertirse en pérdidas y, por tanto, que el producto deje de ser rentable para la empresa, si no se toman las medidas necesarias. La clave en esta etapa consiste en reemplazar el producto o modificarlo para enfocarlo nuevamente en el mercado.

Las organizaciones deberían conocer y saber gestionar la etapa en la que se encuentra su producto, ya que las decisiones a tomar en cada una, varían y son diferentes. Por tanto, es vital llevar a cabo acciones adecuadas a cada circunstancia, para lograr superar los desafíos que se plantean en cada etapa del ciclo. Las estrategias de marketing de una empresa deben adaptarse a las fluctuaciones que sufren los productos en el tiempo, para poder optimizar de la mejor manera posible la toma de decisiones.

### **Servicios**

Los servicios consideran todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la

satisfacción de necesidades de los consumidores, un servicio no es objeto que pueda poseerse o palpase, es más bien un beneficio que compra el usuario. Los servicios son definidos como heterogéneos ya que nunca podrán ser idénticos por diversas variables, también como intangibles ya que el usuario no puede tocarlos. Las empresas deberán tener correctamente identificados los servicios y productos que brindar y dentro de estos sus servicios estrellas, así como tener debidamente establecidos sus requisitos en la actividad contractual dejando claras las pautas o costos de la realización del mismo e informando al cliente en todo momento de los mismos, siendo vital tener debidamente definidos los principios del servicio al cliente donde la calidad sea un hábito y un marco de referencia para lo cual deberá establecer las especificaciones de los productos y servicios de común acuerdo con todo el personal y con los clientes y proveedores siendo capaces de anticiparse y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.

### **Precio**

De las variables de marketing el precio es la única que provoca una reacción inmediata sobre los ingresos, mientras que las restantes suponen costos (o posiblemente inversiones) que solo de una forma aplazada se traducirían en unas mayores ventas e ingresos.

Es una herramienta flexible y puede ser fijado desde un mínimo hasta un máximo. A la hora de establecer una política de precios hay que tener presente que el precio y el beneficio van unidos, a mayor precio, mayor beneficio, aunque es más fácil vender a un bajo precio que elevado. Las decisiones que tome la empresa sobre el precio deben de ir encaminadas a alcanzar los objetivos que se han propuesto dentro del plan de marketing y teniendo en cuenta los datos obtenidos en la investigación de mercado.

### **Recursos financieros**

Son los recursos necesarios para llevar a cabo el plan de marketing. Es muy importante al iniciar el plan de marketing fijar un presupuesto para la consecución de estos objetivos. El presupuesto podrá ser en tiempo, en dinero o ambos pero siempre se deberá fijar un presupuesto global y luego dividirlo entre las diferentes

acciones que se vayan a realizar, este presupuesto deberá ser acorde con el objetivo marcado.

### **La comunicación**

La comunicación es la acción de tramitación de mensajes de un emisor a un receptor a través de un canal determinado, este mensaje debe incluir códigos que sean comunes tanto a uno como al otro para hacerla eficaz, contemplará un conjunto de acciones destinadas a promover productos y/o servicios que posibiliten una mayor orientación a los clientes y razones para que esta pueda realizar una decisión de compra racional y responsable, para ello se deberá conocer las características de los mercados y los clientes a los que se pretenderá dirigir los productos y servicios que ofrece la empresa, sobre la base de la satisfacción de las necesidades, deseos y demandas, se caracteriza por su carácter estratégico al fortalecer la imagen corporativa, difundir la calidad de los servicios, facilitar el posicionamiento de los productos y establecer vínculos entre los diferentes públicos.

La comunicación constituye un mensaje cuya finalidad es lucrativa, conocida en las empresas como comunicación corporativa, comprende un factor fundamental; que sin su dominio es imposible aplicar una filosofía de marketing, deberá comunicarse cada vez más y mejor con el mercado, dando a conocer sus productos y servicios y al mismo tiempo recuperar la máxima información que le permita averiguar las necesidades de los clientes, por lo que las empresas deben establecer un mecanismo que le permita de forma oportuna conocer e interpretar lo que sucede en el mercado materializándose a través de las siguientes acciones. La comunicación está integrada por las siguientes estrategias parciales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, la venta personal.

La publicidad y la promoción de ventas permiten que los atributos de los productos y servicios sean reconocidos y casi vendidos gracias a la publicidad, empleando para ello diferentes fuentes publicitarias.

Las relaciones públicas como herramienta propicia el fortalecimiento de las relaciones entre las partes interesadas permitiendo satisfacer las necesidades de información del cliente, manteniendo la actualización de las informaciones, lo cual

favorece el posicionamiento en el mercado, a través de la colocación de noticias comercialmente significativas que repercuten en una respuesta favorable que contribuirá a elevar los ingresos y favorecerá la imagen corporativa.

La venta personal: como vía de comunicación interpersonal en doble sentido es una herramienta básica para que el mensaje sea transmitido de forma directa y personal al cliente potencial recibiendo de forma simultánea e inmediata respuesta del destinatario ejecutándose cara a cara, o a través del teléfono.

### **Distribución**

En la distribución se consideran el conjunto de tareas y operaciones que las empresas deberán implementar para llevar los productos acabados desde el productor hasta el consumidor, bajo condiciones seguras que garanticen su integridad y calidad hasta el momento de la entrega. Con la distribución se pone a disposición de los clientes el producto o servicio terminado.

La actividad de marketing presupone que las empresas deberán considerar e identificar los principales canales de distribución a emplear:

- Venta directa: en el lugar de consumo, de fabricación, máquinas expendedoras, etc. Este canal será necesario en la venta de servicios y cuando tenga pocas posibilidades de entrar en canales con alto poder negociador;
- Venta por mayoristas: se puede suministrar el producto a detallistas y a grandes consumidores;
- Venta por detallistas: permite a la empresa tener un control cercano al mercado, pero necesita establecer un sistema de control y gestión de ventas;
- Venta multicanal: es una mezcla de los tres canales anteriores;
- Franquicias: permite establecer un sistema de distribución compartido sin necesidad de invertir en establecer una red de distribución propia;
- Canales modernos: Internet, correo, venta asociada a medios de pago, televisión.

Siempre valorando el valor de elegir entre las diferentes modalidades de distribución aquella que más se adecue al mercado y las necesidades de la empresa. Dentro de las modalidades de distribución son consideradas la:

- Distribución exclusiva: dar a una zona geográfica exclusividad para el ofrecimiento de nuestro producto;
- Distribución selectiva: elegimos diversos puntos de distribución en función de sus características;
- Distribución intensiva: la distribución se concentra en establecimientos de la misma rama comercial;
- Distribución extensiva: distribuimos el producto en todo tipo de establecimientos.
- Elegir el canal y el modelo de distribución en función de los objetivos y la estrategia comercial que se haya definido.

### 2.2.2 Etapa 2. Análisis Estratégico

El análisis estratégico, en el marco de la gestión empresarial, comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de las estrategias a partir de la Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) o SWOT en inglés (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) considerando la misión y visión definidas.

#### Análisis de matriz DAFO

Constituye una herramienta utilizada en la confección del plan de marketing que ofrecerá los factores claves para el éxito y el perfil de la organización que se deben tener en cuenta para seleccionar las estrategias de marketing más adecuadas para obtener las metas propuestas. La matriz DAFO considerará el análisis de las **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades ofreciendo una visión del entorno de la organización, permite la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia deberá lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa permitiendo trazar estrategias, conocer las ventajas y desventajas que existe en el mercado:

En el análisis DAFO se consideran como:

**Debilidades:** factores internos que constituyen aspectos débiles, los cuales se hace necesario atenuar o superar y convertirlos en fortalezas de la organización.

**Amenazas:** factores que pueden influir negativamente en el cumplimiento de la misión.

**Fortalezas:** puntos fuertes donde se apoya la organización donde se apoya en aras del cumplimiento de la misión.

**Oportunidades:** que se están manifestando en el entorno que puede influir en su ocurrencia o no y que resultan beneficiosas para avanzar en el cumplimiento de la misión de la organización.

Luego de conocer los cuatro factores se procederá al cruzamiento de los mismos para así obtener una escala jerárquica de ellos y determinar el problema y la solución estratégica general. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz DAFO se basa en la interpretación de los cuadrantes y este es el punto de vista más acertado para el tipo de estrategia que se debe conformar de acuerdo tanto con el problema como la situación estratégica en general (Ver Tabla 2.1).

Dentro de la Matriz DAFO se indican cuatros grupos conceptuales de estrategia:

- Estrategia DA (Mini-Mini). Ella consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrente a estas dos categorías se encuentra en situación precaria y la estrategia a desarrollar sería de supervivencia.
- Estrategia DO (Mini-Maxi). Esta estrategia pretende reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Esta estrategia es de adaptación.
- Estrategia FA (Maxi- Mini). Esta se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es aumentar al máximo la primera y reducir al mínimo la segunda. Es una estrategia defensiva.
- Estrategia FO (Maxi-Maxi). En esta el objetivo es acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y utilizar sus recursos aprovechando las oportunidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.



**Tabla 2.1. Cuadrantes de la matriz DAFO**

<b>Aspecto externo</b> <b>Aspecto interno</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Cuadrante Maxi – Maxi	Cuadrante Maxi – Mini
<b>Debilidades</b>	Cuadrante Mini – Maxi	Cuadrante Mini – Mini

Fuente: Elaboración propia

### **Definición de la misión**

La misión es razón de ser de cualquier organización y reviste vital importancia pues es el punto de partida de la estrategia y le otorga cohesión e integralidad a la organización, deberá estar orientada hacia las necesidades de los individuos y la sociedad, a promover cambios, tener credibilidad, ser altamente motivadora, reconocer al cliente y definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización, así como destacar las políticas que la organización decide honrar.

#### **2.2.2.3 Definición de la visión**

La formulación de la visión define lo que debe ser la organización, en este proceso se consolida el liderazgo debido a que el líder transmite y retroalimenta su visión de futuro al colectivo. Debe existir una retroalimentación visión-misión donde será necesario volver a la misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella, si existieran dificultades entonces se deberá ajustar la visión.

#### **2.2.3 Etapa 3. Objetivos de Marketing**

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas y determinados los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia empresa, se podrán plantear las opciones estratégicas alternativas o los objetivos.

Los objetivos son la parte más importante del plan de marketing al ser estos los resultados concretos que se fijan como empresa, podrán ser alcanzados en un plazo relativamente fijo por lo que para que cumplan su función en la planificación de cualquier actividad deben de cumplir ciertos requisitos (Sainz, 1995):

- Los objetivos de marketing se supeditarán siempre a los objetivos y estrategias corporativas.
- Deben de ser concretos (cuantitativos siempre que sea posible), realistas, voluntaristas, motor de la actividad comercial y coherentes.
- Estarán sustentados sobre supuestos e hipótesis de partida o escenarios que se habrán contemplado en el análisis de la situación.

Considerando la importancia que reviste la correcta identificación de los objetivos estratégicos estos deberán ser medibles, específicos, con un límite de tiempo y asequibles, si los objetivos propuestos no cumplen estas características no servirán de nada y acabarás pensando que el marketing no sirve ya que la empresa crecerá solo sin consigue a partir de una correcta identificación de los objetivos estratégicos atraer más clientes, incrementar la lealtad, incrementar las ventas y disminuir los costos.

Los objetivos se dividirán en dos grandes tipos: cualitativos y cuantitativos.

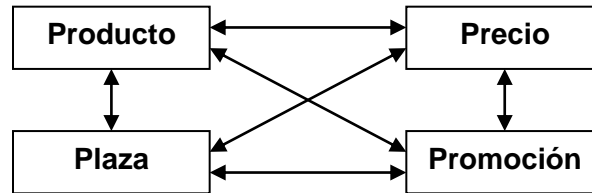
- Cualitativos: Proponen metas más genéricas y menos tangibles, aunque no por ello menos importantes o exigibles.
- Cuantitativos: Se caracterizan por proponer logros mensurables, expresados en cifras concretas.

### **2.2.4 Etapa 4. Estrategia del Marketing Mix**

Para realizar una gestión de venta eficaz será necesario que las empresas consideren tomar en cuenta como elemento esencial el marketing mix. Este reflejará la interrelación dinámica entre el producto, el consumidor y el mercado, es decir, es un conjunto de elementos que sirven para la satisfacción de las necesidades de determinado mercado.

El marketing mix se compone como se expresa anteriormente de un conjunto de elementos o variables que pueden ser controlables o no controlables.

- Las variables no controlables son: legalidad, tecnología, proveedores, personal, competencia, recursos materiales.
- Las variables controlables son las más importantes y constituyen principalmente la mezcla, estas son las llamadas 4P del marketing: producto, precio, promoción, plaza (distribución). (Ver Figura 2.1).



**Figura 2.1: Mezcla de marketing.** Fuente: Elaboración propia

**Producto:** El 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.

**Precio:** La empresa define su política de precios, si su oferta es similar a la de sus competidores su precio debe ser el mismo, si su oferta es inferior sus precios deben estar por debajo, si la oferta es superior la empresa puede fijar un precio más alto que el de los competidores.

**Promoción:** La promoción de ventas tiene como finalidad tomar contacto en forma personal con el mercado objetivo para comunicar sobre el producto o servicio de la empresa. El propósito de la promoción es lograr una respuesta más sólida y rápida del consumidor y además integrar el esfuerzo publicitario con la acción concreta de la venta.

**Plaza (Distribución):** Se refiere a dónde, cuándo y cómo el producto o servicio llega al cliente, refiriéndose también a través de cual canal fue hecha la compra, de ella depende la adquisición final del producto o servicio por el consumidor.

### 2.2.5 Etapa 5. Plan de Acción

El plan de acción de marketing es posiblemente la parte más importante de todo el documento ya que en ella se van a plasmar las acciones concretas que se van a desarrollar para la consecución de los objetivos establecidos previamente. Deberán presentarse los calendarios de actuación en relación con las áreas concretas: mercado, producto, promoción, precio, distribución, comunicación, etc. Esto requiere, lógicamente, la disposición efectiva de los recursos humanos, técnicos y económicos, necesarios para llevar a buen término lo expuesto en el plan de marketing.

Es importante que una vez presentado el plan de marketing, sea definido quién será el responsable máximo de su puesta en marcha, quien va a ponerlo en

práctica, en qué plazos y con qué equipo va a contar, así como las tareas concretas que deberá desarrollar, además de ser definido el calendario de ejecución del plan, con fecha de comienzo y finalización. Todo plan de marketing deberá contemplar las acciones a realizar de forma inmediata para el caso que se produzcan desviaciones de los objetivos propuestos durante su periodo de vigencia.

### **2.2.6 Etapa 6. Presupuesto**

Las organizaciones una vez que hayan definido lo que hay que hacer requerirán de los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente, para lo cual se deberá definir el presupuesto que se materializará en la secuencia de gasto según los programas de trabajo y tiempo aplicados.

Para que la dirección general de una empresa apruebe el plan de marketing, deberá conocer la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios requeridos para lograr los objetivos trazados. Si el presupuesto resultará insuficiente será necesario revisar los objetivos y las estrategias, por lo que al momento de formular el presupuesto se requerirá contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos y definir claramente cuáles son las áreas, las personas responsables de usar esos recursos y su método de control.

### **2.2.7 Etapa 7. Control y Retroalimentación**

La última sección del plan de marketing considera los controles que serán aplicados y que permitirán el monitoreo del plan a fin de considerar su avance y tomar acciones correctivas en caso de desviaciones dirigidas a su mejora, controlando así el cumplimiento de las metas propuestas en el plan de marketing para esto se utiliza el control preventivo, periódico y de retroalimentación descritos a continuación:

**Control preventivo:** En esta metodología se intenta prever los posibles problemas para sacar la mayor ventaja, para el control preventivo se necesita que la persona encargada sea altamente proactiva ya que este mecanismo prefiere la prevención antes que la corrección. Es muy importante saber que hay variables incontrolables (desastres ambientales, cambio de políticas, entre otras) que afectan el mercado y

que está fuera del alcance de las actividades de marketing, hay otras que se pueden controlar.

Control periódico: Este se da a través de la supervisión directa y las acciones de control y ajustes se llevan a cabo a medida que se están desarrollando las actividades planeadas, esto permite corregir errores antes de que resulten en prejuicios costosos para la empresa o que estos ocurran.

Control de retroalimentación: Este mecanismo se lleva a cabo cuando las actividades han finalizado, cuando se utiliza este tipo de control ya no hay forma de corregirlo pero permite tener en cuenta la experiencia. Si la retroalimentación tiene un balance positivo y se alcanzaron los objetivos planteados, esta servirá de base para acciones futuras, sino, como experiencia para que no se cometan los mismos errores.

### **2.3 La medición de la satisfacción del cliente**

La organización deberá realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos, para lo cual podrá considerar la medición de la satisfacción del cliente como una herramienta vital que contribuirá a convertir la satisfacción del cliente en un propósito concreto, medible y priorizado para la empresa, incrementará la fidelidad de los clientes así como la influencia que estos ejercen sobre terceros a favor de la empresa, incrementará el conocimiento de los segmentos de mercado en los cuales opera la empresa

Para medir la satisfacción de los clientes se podrán utilizar métodos cuantitativos mediante el empleo de encuestas a los clientes, que serán analizados por la dirección de la entidad. A través de las encuestas (ver Anexo 3), la alta dirección contará con una poderosa herramienta para determinar el nivel de satisfacción, al realizar un estudio que le permitirá recopilar entre los clientes, de manera rigurosa y estructurada, sus expectativas y nivel de satisfacción, al permitir: recoger la percepción de los clientes sobre los procesos, identificar las prioridades de mejora y controlar la evolución de esta percepción en el tiempo: La eficacia y pertinencia de acciones desplegadas se verifican gracias a la renovación periódica de la encuesta.

Las encuestas cuantitativas tendrán como objetivo producir una medida cuantificada de la satisfacción, en forma de indicadores y análisis de datos. La encuesta será ejecutada asegurando la representatividad de la muestra elegida a fin de garantizar la confianza de las mediciones, por esto la misma deberá ser tomada:

- De forma aleatoria (tiro al azar), método simple y aconsejable si la organización dispone de un fichero integral de la clientela implicada en la encuesta.
- O bien respetando cuotas, en tanto la organización disponga de estadística que permita caracterizar sus clientes, el método de las cuotas consiste en constituir una muestra representativa de la población que ha de ser interrogada, sobre la base de algunos criterios característicos de la clientela abarcada ejemplo: Categoría socio- o profesional, edad, sexo, etc.

La dimensión de la muestra será determinada en función de fiabilidad y de perfección de los resultados deseados. La organización pudiera medir la satisfacción para el conjunto de sus clientes sin distinción o conocer la satisfacción por diferentes segmentos de la clientela: compradores frecuentes u ocasionales, clientes con ingresos más elevados, más modestos, etc.

La periodicidad de las encuestas será realizada de manera:

- Puntual: Serán ejecutadas con ocasión de un proyecto particular; ejemplo: medición de la satisfacción por la acogida antes del lanzamiento de un taller de mejoramiento.
- Periódica: Serán ejecutadas de forma repetitiva para controlar la progresión de los resultados en el tiempo.
- Continua: Serán interrogados los clientes que recientemente utilizaron un producto y los datos recolectados irán a engrosar una tabla de resultados mensuales.

Frecuencia de la medición dependerá de los plazos de aplicación, de las acciones de mejoramiento, de los objetivos de utilización de los resultados (diagnóstico inicial o gestión cotidiana) y por supuesto, del costo de la encuesta de satisfacción.

La medición de los resultados de las encuestas será ejecutado de acuerdo con la escala establecida por la organización ya sea una nota promedio de satisfacción o ya sea por porcentajes para cada una de las modalidades de la escala global utilizada. El análisis proseguirá con un desglose de los resultados que el cuestionario pretendió medir. El indicador global de satisfacción se hallará por un conjunto de indicadores parciales expresados en notas promedio o en porcentajes.

### **2.4 Conclusiones parciales**

1. Se logra elegir un procedimiento para confeccionar el plan de marketing en la empresa publicado por Venegas Orozco (2011) que ordena de forma lógica los pasos a seguir.
2. Se proponen las herramientas para evaluar la satisfacción de los clientes, que incluye la medición de los criterios más valorados por estos.
3. Las organizaciones deberán ejecutar el seguimiento y medición de la satisfacción de sus clientes a través de indicadores que le permitan de forma efectiva recopilar, analizar y utilizar estas medidas en función de mejorar los niveles de satisfacción para el desempeño de la organización.

## **CAPÍTULO 3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SANCTI SPÍRITUS**

### **3.1 Introducción**

En el presente capítulo se desarrolla de manera práctica todos los pasos del procedimiento para diseñar e implementar el plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.

Para implantar el procedimiento se realizó un análisis por parte de la alta dirección que permitió fundamentar la necesidad del diseño del plan de marketing y donde se destacó el amplio enfoque participativo de directivos y especialistas de la empresa.

### **3.2 Caracterización de la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus**

La Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus, subordinada al Consejo de la Administración Provincial (CAP) cuenta con un prestigio ganado por la seriedad de su gestión y a la calidad de sus servicios, fue fundada el 31 de octubre de 2001 por la Resolución 40/2001 del CAP, con el objetivo de proteger los bienes y recursos del estado. Se encuentra ubicada en Comandante Fajardo No 46<sup>a</sup> e/ Calle No I-I y Acceso a Olivos II, Sancti Spíritus y tiene como objeto social prestar servicios de seguridad y protección. Desde sus inicios ha demostrado su capacidad para proporcionar atractivos servicios que satisfagan y superen las expectativas de los clientes. La constante demanda de los productos y/o servicios en la provincia ha supuesto una gran oportunidad para la empresa que le ha permitido darse a conocer, llegar a más clientes y además ha facilitado la comunicación tanto con clientes como con proveedores, lo cual le ha propiciado un buen posicionamiento. Esta empresa se distingue por una experiencia en el diseño, montaje e integración de sistemas de seguridad.

Su misión es brindar soluciones integrales de seguridad para las más diversas exigencias y necesidades, con un capital humano competente y comprometido con los clientes y la sociedad.

Su visión está en la maestría y competitividad en la seguridad integral.



Actualmente la empresa cuenta con una plantilla aprobada de 1221 trabajadores distribuidos en toda la provincia, en las siete UEB que posee la entidad como se muestra en el Anexo 4.

Al hacer el análisis en la organización se determinaron los valores compartidos que se relacionan a continuación:

**Profesionalidad:** contar con profesionales competentes para prestar servicios con calidad, rapidez y seguridad.

- Todos los trabajadores reúnen los requisitos de calificación requeridos.
- Ser cortés, amable, disciplinado y fiel cumplidor de las tareas asignadas, manteniendo un adecuado porte y aspecto.
- Brindar respuesta rápida a las solicitudes, quejas y reclamaciones recibidas de los clientes.

**Honradez:** trabajar para proteger los bienes y recursos del pueblo trabajador, evitando su desvío y sustracción por parte de elementos inescrupulosos.

- Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
- Velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social.
- Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraudes y hechos de corrupción.

**Sentido de pertenencia:** todos los trabajadores cumplen el compromiso contraído con la dirección del centro.

- Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuestas a las tareas asignadas.
- Sentir los problemas del centro como propios, y preocuparse por su solución.
- Poner su talento e inteligencia al servicio del centro.
- Sentir orgullo de pertenecer a la empresa.
- Ser un fiel defensor de los intereses y la imagen de la empresa.

**Otros:** Dignidad, patriotismo, humanismo, solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, y honestidad.

### **3.3 Plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección de Sancti Spíritus**

En la empresa de Seguridad y Protección se diseñó el plan de marketing cumpliendo cada una de las etapas concebidas en el procedimiento de Venegas Orozco (2011), con el objetivo de crear y captar valor en el consumidor, lograr la lealtad del cliente y crear una relación valiosa con los clientes que repercuta en la aceptación de los productos y/o servicios que adquieren una vez comprendidas e identificadas sus necesidades.

Como propone el procedimiento seleccionado se analiza la situación actual (Interno y externo), el análisis estratégico, los objetivos estratégicos, estrategia del mix de marketing, plan de acción, presupuesto y el control y retroalimentación.

#### **3.3.1 Etapa 1. Análisis de situación actual**

##### **ANÁLISIS EXTERNO.**

##### **La competencia**

El análisis de la competencia de la Empresa de Seguridad y Protección de Sancti Spíritus arrojó que existe una fuerte rivalidad en el mercado al existir varias organizaciones que producen y comercializan similares productos y/o servicios para el mismo mercado. Aun así, ha logrado mantener altos niveles de solicitudes en los clientes, siendo en este aspecto determinante la calidad, confianza y seriedad lo cual le ha permitido fortalecer su posicionamiento.

En el análisis de la competencia se emplearon varias técnicas para recolectar la información requerida: informes facilitados por la oficina central, aplicación de la técnica de la observación directa, visitas a los mercados o zonas comerciales en donde se vendan sus productos o servicio, pequeñas entrevistas informales a sus actuales o antiguos trabajadores, proveedores o clientes, visitas a los locales de los competidores, así como plegables y sueltos de la competencia que permiten considerar las capacidades, estrategias, ventajas competitivas, fortalezas, debilidades; estos elementos sirvieron de base para determinar cuáles son los principales competidores de la empresa, entre los que se encuentran:

**UEB SEISA SANCTI SPÍRITUS**

Pertenece a la Empresa de Seguridad Integral (SEISA), con la misión principal de proteger vidas humanas y la economía de Cuba. Líder en el mercado nacional en servicios contra incendios e intrusos, para lo cual sus diseños están certificados por la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI) y la Agencia de Certificación de Sistemas de Seguridad y Protección (ACERPROT).

La UEB SEISA Sancti Spíritus diseña sistemas de alarma contra intrusos (SACI), control de accesos y circuitos cerrados de televisión (CCTV) y comercializa otros medios de seguridad como puertas, valijas y sellos de seguridad. Este servicio se ha visto afectado en los últimos tiempos por las dificultades financieras para la importación por las que atraviesa la empresa y el país.

Tiene implantado el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según las normas (NC-ISO-9001 (2015)). La entidad tiene fortalezas en cuanto al crecimiento de posicionamiento y reconocimiento en el territorio, incremento de los servicios prestados y de los planes de venta, orientado a clientes estrellas. Posee un personal eminentemente joven, se esfuerza por la constante superación profesional a tono con las actualizaciones tecnológicas. Posee un personal con marcado sentido de pertenencia, comprometido y enfocado a superar las expectativas de los clientes. Cuenta con adecuadas condiciones de infraestructura a partir de la ampliación de la UEB.

Sus debilidades se enmarcan en: no contar con un taller de Recarga de Extintores en la UEB, insuficiente equipamiento por las limitaciones en la importación, lejanía de las principales obras e insuficientes equipos de transporte y asignación de combustible, y no tener operativa la brigada de soporte técnico.

**DIRECCIÓN TERRITORIAL SEPSA**

La Empresa de Servicios Especializados de Protección de Sociedad Mercantil cubana (S.ASEPSA), dedicada a la protección de bienes inmuebles mediante el servicio con hombres o agentes, dispone de direcciones territoriales a nivel de provincias y otras especializadas dedicadas a la técnica. Situado en la ciudad de Sancti Spíritus, perteneciente al Ministerio del Interior, la Dirección Territorial de SEPSA, cuenta con una cartera de clientes con más de 500 usuarios, dentro de

los que se destacan los siguientes: Corporación Importadora y Exportadora de mercancías (CIMEX S.A), Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (S.AETECSA), Banco Popular de Ahorro (BPA), Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Casa de Cambios(CADECA).

El servicio que mayor participación presenta en los ingresos de la empresa es el de protección con agentes de seguridad, abarcando importantes objetivos económicos de la provincia. Tiene entre sus principales ingresos la función del traslado de valores, los trabajos de cerrajería, seguridad de cajas fuertes e instalación, monitoreo y respuestas de alarma.

### **GEOCUBAVILLA CLARA – SANCTI SPÍRITUS**

La Empresa GEOCUBA Villa Clara – Sancti Spíritus surge en el año 1995 a partir de la fusión del Instituto Cubano de Geodesia y Cartografía (ICGC) y el Instituto Cubano de Hidrografía (ICH), subordinada directamente al Grupo Empresarial GEOCUBA como entidad del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), y responsabilizado con la prestación de servicios técnicos productivos fundamentalmente en las especialidades de Geodesia, Cartografía, Hidrografía, Poligrafía, Ayuda a la Navegación y Estudios del Medio Ambiente. Tiene su sede en la ciudad de Santa Clara y presta sus servicios en las provincias de Villa Clara y Sancti Spíritus. “Brinda soluciones integradas a la sociedad y sus clientes” mediante UEB de diferentes especialidades.

Entre los principales clientes se encuentran: El MINFAR, la Oficina Nacional de Hidrografía y Geodesia, el Ministerio del Turismo, el Ministerio de Informática y Comunicaciones, el Ministerio de la Agricultura, el Ministerio de la Industria Básica, el Grupo Empresarial AZCUBA, el Ministerio del Transporte, etc. Logra incrementos sostenidos en sus ingresos y utilidades, crecen los aportes financieros al desarrollo de la sociedad. Tiene una situación financiera que permite ejecutar sus operaciones y asegurar el desarrollo. Se satisfacen plenamente las necesidades de impresos operacionales personalizados en el área de las provincias centrales y flexografía a nivel del país. Como principales fortalezas determinadas en la empresa se encuentran la alta calificación técnica y experiencia del personal, el prestigio de la empresa y su pertenencia a las FAR,

patrimonio de la información de Ingeniería Geográfica e Hidrografía de la provincia, situación económica financiera de la empresa favorable, y Sistema de Perfeccionamiento Empresarial implantado. Las principales debilidades determinadas en la empresa son las siguientes: insuficientes conocimientos y explotación de la Mercadotecnia, no está implantado el sistema de calidad basado en las Normas ISO 9000, que garantice una calidad competitiva y confiable, insuficiente organización y planificación del aseguramiento material para lograr el sostén de líneas fundamentales de productos y servicios, e insuficiente potencial tecnológico de punta.

### **UEB PROPAGANDA DEL PARTIDO**

Perteneciente al PCC de Sancti Spíritus, creada con la misión de garantizar la producción, comercialización y los servicios asociados a eventos nacionales e internacionales a realizarse en el país, así como la propaganda política de bien público, orientación e información en cualquier soporte a personas naturales y jurídicas cubanas y extranjeras. Es una unidad líder que garantiza el pleno servicio al cliente con calidad y rapidez, garantizando a través del desarrollo tecnológico y la profesionalidad de los recursos humanos, contribuyendo al reconocimiento social y la elevación de los resultados económicos.

Sus principales servicios son: Confección de banderola con vinilo ilustrado, confección de rótulos para auto, rotulado de cartel, mural de símbolos patrios, señaléticas para identificar locales, cartel identificativo con PVC, diseño e impresión y montaje en acrílico, vallas de bien público, plastificación, confección de cartel de lonilla y vinilo, etc. Estos servicios son facturados en moneda nacional (MN) y el peso cubano convertible (CUC). Su crecimiento aumenta de un año a otro en más de \$20000.00. Posee clientes en toda la provincia y los precios de los servicios dependen del tamaño y la materia prima que se utilice en la confección del servicio.

### **AGENCIA DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN MITRANS SANCTI SPÍRITUS**

Creada el 23 de diciembre de 1994, mediante la Resolución 217 del MITRANS, con el objetivo de frenar los hechos delictivos que acontecían en entidades

portuarias en la etapa más compleja del periodo especial. Agencia General de Seguridad y Protección de forma abreviada AGESP y por la Resolución No. 206, de fecha 28 de mayo de 1999 del Ministerio del Transporte (MITRANS), se convierte en Empresas de Seguridad y Protección MITRANS. Desde el año 2000 la empresa tiene certificada la seguridad con hombres (agentes) por la Oficina Nacional de Normalización con las normas (NC-ISO-9001, 2015) y por ACERPROT.

Brinda servicios de seguridad y protección física a instalaciones y objetivos pertenecientes al Ministerio del Transporte y a otros que por interés de la seguridad y el orden interior sean aportados por el organismo rector. Dentro de sus principales servicios se encuentran la elaboración de diseños, diagnósticos y planes de seguridad y protección, asesorar y dar seguimiento a la seguridad de cargas, investigar y esclarecer hechos de competencia administrativa, adiestrar el personal de seguridad y protección, asesorar en materia de Seguridad y Protección, verificar al personal.

Clientes: Centro de carga y descargas de ferrocarriles, Base de Camiones Encarga, Ómnibus Nacionales, Patio Siguaney etc. Las principales fortalezas son tener certificada su seguridad con hombres, el prestigio de la agencia y su pertenencia al MININT y su mayor debilidad la fluctuación de la plantilla a pesar de tener una serie de condiciones favorables para el hombre.

Una vez identificados y caracterizados los principales competidores de la empresa, se emplearon las Cinco Fuerzas de Porter como herramienta de trabajo para analizar la posición de la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus con respecto a los actores principales que interactúan en el mercado meta. Ver Anexo 5.

### **Los clientes**

La empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus cuenta con una población de 303 clientes. Mediante el procesamiento de los niveles de ventas que ha mantenido la empresa en el periodo que comprende desde el año 2017 hasta 2018, se comprobó cuáles son los principales clientes y de ellos los que mayores ingresos aportan; además los clientes potenciales: la Empresa Municipal de

Comercio Minorista Mixta Sancti Spíritus, Hospital Provincial Camilo Cienfuegos, Empresa Municipal de Gastronomía, Hospital Pediátrico José Martí, Hospital Psiquiátrico Provincial, CAI Arroceros Sur de Jíbaro, Planta de Beneficio y Tratamiento de la Miel, Empresa Mayorista de Productos Alimenticios y Otros Bienes de Consumo (EMPA), Ómnibus Nacionales, Empresa Provincial Productora de Materiales de la Construcción (PROMAC) entre otras.

La empresa mediante los registros del sistema de gestión de la calidad implantado según las NC ISO 9001:2015, monitorea y analiza toda la información relacionada con los requisitos de los clientes y partes interesadas, lo cual permite perfeccionar el proceso de toma de decisiones que satisfacen de forma consistente las necesidades y expectativas.

La actividad comercial de la empresa tiene determinados los métodos de contacto y retroalimentación con los clientes, centra su atención en función de conocer las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas con el objetivo de brindar un servicio que satisfaga sus expectativas. Se potencia la práctica “ESCUCHA EFECTIVA DE LA VOZ DEL CLIENTE” como método efectivo que permitirá conocer al cliente y atender sus necesidades, para ello se necesitará escuchar su voz lo que permite captar sus necesidades ante cada servicio prestado.

La empresa materializa la atención a los clientes a través de: encuestas directas a clientes, atención a quejas y reclamaciones, día de atención al cliente, visitas al cliente en sus locales, servicio post venta, se promueve el desarrollo de encuentros periódicos con clientes con el objetivo de conocer sus criterios respecto a la calidad del servicio donde prima una actitud receptiva y de retroalimentación para la medición y evaluación de la satisfacción basándose en el valor que se haya percibido.

### **Los suministradores**

La empresa consta con un procedimiento específico el cual enfoca como se planifica la organización de los abastecimientos de productos y servicios considerando la información sobre las compras y el control de los proveedores, a través del cual se establece el método para la evaluación, la selección, el

seguimiento del desempeño y la reevaluación de los suministradores (proveedores externos). Los proveedores reales y potenciales relacionados con los procesos de prestación de servicio de la empresa son seleccionados, evaluados y clasificados según su capacidad para brindar un servicio o productos con la calidad exigida por nuestra entidad.

Serán considerados proveedores aprobados si su evaluación consigna un total de 70 puntos, realizándose compras en estas entidades una vez considerado el pliego de concurrencia (Anexo 6). El resultado de la evaluación deberá ser comunicada a los proveedores según el (Anexo 7), por las vías establecidas para la comunicación: correo electrónico, personal o mensajería y en la misma se plasmarán las sugerencias requeridas para mejorar la relación proveedor-comprador. Los proveedores serán reevaluados según el procedimiento establecido cada dos años, excepto cuando:

- El desempeño de un proveedor aprobado no cumpla los requisitos exigidos durante las compras efectuadas por pérdida en la calidad, se tomarán las acciones apropiadas procediéndose a registrar en la propia evaluación en la casilla observaciones, reevaluándose de inmediato su capacidad como proveedor, informándole de inmediato el resultado.
- Los proveedores aprobados de uso esporádico serán reevaluados antes de realizar las compras.

Este proceso se ejecuta al cierre del año y se contratarán los proveedores que son confiables a la entidad, realizándose según se establece en los documentos legales aplicables: deberán ser claramente definidos los requisitos de la calidad, transportación, estiba, embalajes, etc. Previamente contratados se realizará la búsqueda de ofertas considerando la lista de proveedores aprobados y el pliego de concurrencia.

### **El mercado**

El análisis del mercado permitió conocer sus características donde la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus realiza sus actividades teniendo en cuenta su estructura, ubicación geográfica, tamaño (número de clientes totales, grado de concentración de los clientes en el mercado), así como las tendencias del



crecimiento de la demanda. Este análisis arrojó que la empresa mantiene una situación favorable en el mercado determinado por la aceptación y reconocimiento de los productos y servicios por parte de los clientes pero esto no significa que sea del todo factible, ya que existen factores externos que inciden en la permanencia de los productos y servicios en el mercado por la carencia de materia prima, la cautividad con los proveedores y el surgimiento de nuevos competidores, esta problemática ha conducido a que la empresa fortalezca la calidad para que esta se imponga como valor agregado permitiendo el posicionamiento, aceptación y competitividad de los productos. Esta situación no posibilita cuantificar en gran medida el crecimiento del mercado, por lo que la competencia por mantener, defender o arrebatar participación, es intensa. A pesar del decrecimiento en el servicio de seguridad y protección con agentes se mantiene un número considerable de clientes, basados en la calidad de los que se oferta.

### **Segmentación de Mercado**

La Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus fue constituida para satisfacer necesidades en materia de seguridad y protección a las entidades subordinadas al CAP y terceros clientes radicados en el territorio, para ganar su posicionamiento en el mercado ha fortalecido como herramienta de gestión la calidad materializada a través de sistema de gestión de la calidad implantado según las normas (NC-ISO-9001, 2015) lo cual unido a la introducción de transferencias de tecnología de última generación, ha logrado que sus servicios reciban una amplia aceptación y reconocimiento por parte de los clientes, garantizando ambos factores, mercado estable y seguro para sus servicios.

A partir de lo expresado, la empresa tiene definidos sus principales segmentos de mercado en los que interactúa, considerando el rendimiento de las ventas, el volumen de ventas y el potencial de crecimiento que tiene cada segmento de mercado. Estos segmentos son:

- Las entidades de la Administración Pública: Poder Popular Provincial, Poder Popular Municipal, Empresa Municipal de Gastronomía, Arquitecto de la Comunidad, Planificación Física, Empresa Provincial de Transporte, Comunes Municipales y Provinciales, Empresa Municipal de Comercio Minorista

Mixta de Sancti Spíritus, Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, Hospital Pediátrico "José Martí Pérez", Empresa Provincial de ATM, entre otras.

- Entidades empresariales: Empresa Pesquera Sancti Spíritus, Empresa de Productos Lácteos Río Zaza, Empresa Eléctrica, UEB 18 Servicios Integrales (ALASTOR), Empresa del Papel UEB Pulpa Cuba Trinidad, Empresa del Papel UEB Jatibonico, UEB Aplicaciones de Redes (ATI), Empresa del Papel UEB Bandeja para Huevo (Jatibonico), Tabaco Torcido, PROMAC, entre otras.
- Terceros: Se prestan servicios a clientes importantes dentro de estos la Empresa de Mantenimientos Vial y Constructivo (VIAMAC), Empresa de Carga por camiones UEB Encarga Sancti Spíritus, Empresa de Silos UEB Sancti Spíritus, CCS 26 de Julio, Empresa del Mantenimiento al Cemento, Empresa de Cemento Siguaney, CAI Arroceros Sur del Jíbaro, BPA, BANDEC.

El mercado potencial es el sector cuenta propia, el cual no se ha podido explotar debido a que aún no existe aprobada una ley que permita brindarle servicios a este sector e impide que la empresa estatal ingrese miles de pesos por este concepto. El servicio a tercero muchas veces coincide con las entidades empresariales pues la prioridad de la empresa son las entidades del CAP y el servicio a las otras entidades.

## **ANÁLISIS INTERNO**

### **Servicios**

Una amplia gama de servicios y productos de la empresa se encuentran avalados según las normas (NC-ISO-9001, 2015) vigentes. Las instalaciones donde se produce y comercializa el producto y/o servicios poseen una fuerte y bien concebida imagen corporativa, se apoyan en tecnología de última generación y en personal altamente calificado. Los recursos para brindar servicios son importados en su mayoría, consistentes en material duradero y con garantías, convirtiéndose en beneficio para los clientes. Entre los servicios y productos que brinda la empresa se encuentran:

- Servicio de protección con agentes de seguridad y protección.

- Servicio de instalación y mantenimiento de medios de seguridad físicos, instalación de medios técnicos SACI y CCTV.
- Servicio de custodia y traslado de valores, así como su manipulación y conteo.
- Servicios de centralización y monitoreo de alarmas y cámaras de video vigilancia con respuesta.
- Servicio de formación y capacitación de agentes, técnicos y especialistas de seguridad y protección.
- Supervisión, elaboración de planes (seguridad y protección, emergencia y evacuación, protección contra incendios).
- Identificación de necesidades de extintores, revisión, mantenimiento, certificación y recarga.
- Asesoría e investigación a clientes y partes interesadas.
- Servicio de confección de medios de identificación en materia de seguridad y protección.
- Servicios de confecciones de cuños.

### **Ciclo de vida del producto**

La empresa tiene definida una amplia y atractiva cartera de productos y servicios, sin embargo, no siempre es utilizada convenientemente en la toma de decisiones de forma que le permita estar colocada en una posición favorable de mercado. En tal sentido pudiera adaptarse a las fluctuaciones que estos sufren en el tiempo y superar los desafíos que se plantean en cada etapa del ciclo.

Los servicios que se prestan están distribuidos en las UEB que se especializan en seguridad y protección con agentes, servicios técnicos especializados y/o servicios integrados, son de ciclo indefinidos al no estar enmarcados en un período determinado, y se prestan en cualquier fecha del año. La empresa ubica los ciclos de vida de sus productos y servicios en las etapas de crecimiento y madurez donde las transferencias de tecnología, la gestión del conocimiento y de la innovación entran a desempeñar un papel preponderante.

En la etapa de crecimiento se encuentran los servicios integrados de seguridad y protección y servicios de identificación de las necesidades de extintores, los

cuales están posicionados en el mercado dada la aceptación que han generado en los clientes y la alta repercusión en el incremento de la ventas, por lo que estratégicamente la empresa refuerza su posicionamiento y toma acciones constantes dirigidas a adaptar el servicio a la demanda creciente.

En la etapa de madurez se ubican los restantes servicios que se brindan en la empresa ya que estos han alcanzado la cima de la cuota de mercado y las ventas continúan aumentando, pero a un ritmo ya más lento, para lo cual, estratégicamente, la empresa fortalece esta etapa con la gestión de la innovación y del conocimiento garantizando que los servicios mantengan su atractivo y el sostén de las ventas.

### **Precios**

En la entidad se aplican los nuevos lineamientos de políticas de precios y otros documentos normativos del sistema de precios. Son elaborados a partir del estudio de todos los gastos que intervienen en la prestación del servicio o la producción del producto (ficha de costo) velando siempre porque sean atractivos y factibles para los clientes, de modo que todas las partes resulten beneficiadas.

Se revisan periódicamente por la alta dirección las hojas de costo que sirven de base para la formación de precios. Se investigan los precios en el mercado de los productos y/o servicios que se prestan, se comparan y como resultado se hacen los ajustes necesarios para que sean más competitivos y atractivos para los clientes. Se controla mensualmente la aplicación de la política de los precios en la entidad a través de la facturación. Se presentan irregularidades con los precios de los productos y/o servicios que se reciben y en caso de posibles modificaciones de precios se anuncia con anticipación a los clientes y son analizados en el comité de contratación.

### **Recursos Financieros**

La empresa cuenta con los recursos financieros requeridos que garantizan la realización de la actividad fundamental, sin embargo en algunos aspectos específicos, la falta de recursos fundamentalmente en moneda libremente convertible causa dificultades para desarrollar en toda su potencialidad

determinados productos y servicios afectando de manera indirecta la satisfacción de los clientes al no poder explotarse todas las capacidades que pueden brindar la empresa.

### **Comunicación**

La comunicación está presente en toda la actividad de la empresa. Sus trabajadores son portadores y responsables de ella y la expresan en palabras, gestos, acciones, imágenes.

Para la empresa la comunicación tiene carácter estratégico al estar dirigida a modificar las percepciones de sus trabajadores, influir positivamente en su actitud ante la vida y la labor que realizan, fortalecer la imagen corporativa, posesionar productos, difundir la calidad de los servicios y establecer los vínculos con los diferentes públicos. Para llevar a cabo esta comunicación estratégica se consideran las cuatro herramientas básicas que conforman el mix de comunicación, es decir publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal, sin embargo centra su labor comunicativa en la venta personal sin dejar de lado la labor publicitaria que ha utilizado para posesionar en la mentalidad del público su imagen corporativa, ni la promoción de ventas que utiliza para dar a conocer mediante la confección de plegables, sueltos, revistas, boletines, participaciones de especialistas y directivos en la radio y la televisión, entre otros, las características de los productos y servicios financieros, así como sus ventajas. Sin embargo toda esta labor promocional se vería limitada si no se tuvieran en cuenta los valores del personal, ya que sólo un comprometimiento verdadero del recurso más valioso de la entidad permite una auténtica difusión de la calidad de los productos y servicios, así como su correcto posicionamiento en el mercado.

### **Distribución**

La Empresa de Seguridad y Protección de Sancti Spíritus, cuenta con 7 UEB, distribuidas en los diferentes municipios pero no en su totalidad.

Para la distribución de los productos y/o servicios la empresa emplea como canal fundamental la venta directa en el lugar de fabricación, para ello elige como modalidades de distribución aquellas que más se adecue al mercado meta en que

operan sus acciones, entre estas la distribución exclusiva, al ubicar los productos y servicios en una zona geográfica exclusiva, emplea también aunque en menor cuantía la distribución selectiva eligiendo los diversos puntos de distribución en función de las características y la distribución extensiva al distribuir el producto en todo tipo de establecimientos. Como canal de distribución emplea un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor.

### **3.3.2 Etapa 2. Análisis Estratégico**

#### **Análisis de la matriz DAFO**

La alta dirección aplicando la técnica de trabajo grupal y empleando como herramienta de trabajo la tormenta de ideas definió las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades (matriz DAFO). Con la aplicación de la técnica se diagnostica del contexto de la entidad contribuyendo a mejorar el uso de herramientas de marketing a través de la definición de su estrategia, para luego, trazar los objetivos estratégicos con sus acciones y criterios de medida (Anexo 8).

#### Fortalezas

1. Sistema de estimulación a los trabajadores, como incentivo al trabajo.
2. Personal plenamente identificado con los principios de la revolución y la misión de la empresa.
3. Contar con tecnología avanzada en los medios informáticos y para la prestación de servicios técnicos.
4. Calidad de los servicios.
5. Contabilidad certificada y buena solvencia económica.
6. Participación en ferias y eventos expositivos provinciales y nacionales.

#### Debilidades

1. Insuficiente capacitación de los mandos intermedios.
2. La reserva de los mandos intermedios no es efectiva en todos los casos.
3. Deficiencias en el proceso de captación y selección del personal para el servicio de protección.

4. Insuficiente suministro de materias primas y de materiales para las producciones y servicios.
5. Falta de cultura de marketing.
6. No se cuenta con un plan de marketing para el desarrollo comercial de la empresa.

### Oportunidades

1. La existencia de pocas empresas especializadas en la prestación de servicios de seguridad y protección en toda la provincia.
2. Crecimiento sostenido del mercado potencial, que solicitan prestación de servicio e instalación de medios técnicos.
3. Contar con trabajadores y una bolsa de profesionales y especialistas, capacitados e idóneos, para la prestación de servicio con medios técnicos.
4. Existencia de una política estatal dirigida al incremento de las medidas de protección y conservación de los medios y recursos.
5. Amplia divulgación y promoción de los servicios en los medios de difusión.
6. Necesidad en el mercado de servicios de protección especializados con agentes de seguridad.

### Amenazas

1. No existencia de proveedores fijos que garanticen la venta de materias primas y materiales, medios técnicos y de transportación, además de los insumos para mantener un ritmo estable de producción.
2. No existe autonomía económica.
3. Competencia de algunas empresas que prestan servicios similares.
4. Baja disponibilidad financiera de otras empresas para efectuar los pagos de los servicios que se prestan.
5. Inestabilidad en los precios en la red comercial.
6. El bloqueo imperialista impide la adquisición de nuevos medios técnicos y de transportación.

Los impactos cruzados en la matriz DAFO ubican a la empresa en el tercer cuadrante por lo que debe seguir una estrategia DO (Mini-Maxi), para reducir al

mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Debe aplicarse la estrategia de adaptación.

### **3.3.3 Etapa 3. Objetivos de Marketing**

Una vez analizadas las oportunidades y amenazas y determinados los puntos fuertes y débiles de la competencia y de la propia empresa, se plantearon los objetivos de marketing los cuales constituyen el punto de equilibrio de todo el plan, se garantizó que fueran medibles en el tiempo, específicos, con un límite de tiempo y asequibles a los intereses que se persiguen. Los objetivos marketing son de carácter cualitativos y fueron dirigidos a:

- Incrementar la capacitación y superación de los agentes de seguridad y protección y de los mandos intermedios para garantizar la calidad y estabilidad de los servicios.
- Fortalecer el proceso de captación y selección del personal para mejorar la profesionalidad el servicio de protección.
- Incrementar las relaciones con los proveedores de materias primas, materiales e insumos a través del fortalecimiento del sistema de comunicación comercial.
- Trabajar las variables de identidad e imagen como procesos claves para la comercialización y el posicionamiento de los servicios que se ofertan.
- Caracterizar detalladamente los nuevos segmentos de mercado, identificarlos y estudiar sus necesidades y expectativas.
- Posicionarse en el mercado potencial que solicita prestación de servicio e instalación de medios técnicos.

### **3.3.4 Etapa 4. Estrategias del Mix de Marketing**

La empresa considera dentro del mix de marketing las conocidas como las 4P del marketing, las cuales mantiene coherencia con el plan propuesto:

#### **Estrategia de productos y servicios:**

- Mantener el posicionamiento alcanzado del servicio basado en su diferenciación y prestigio.
- Planificar y ejecutar inversiones que permitan mejorar la apariencia de las UEB y su mobiliario así como la tecnología de su equipamiento.



- Estudiar periódicamente los productos, los beneficios, potencial de crecimiento, así como el posicionamiento con respecto a la competencia.
- Estudiar la posibilidad de añadir nuevas líneas de servicios que puedan ser de interés para los clientes y proporcionarles beneficios adicionales.
- Garantizar la ejecución correcta del presupuesto.

**Estrategia de distribución:**

- Realizar una planificación mensual del transporte teniendo en cuenta las rutas críticas de comercialización.
- Ampliar el proceso de contratación y venta a través de servicios online de forma tal que garantice llegar al mayor número de clientes.

**Estrategia de comunicación:**

- Fortalecer la publicidad para captar los segmentos de mercado.
- Garantizar a través del capital humano una mayor información al cliente sobre los productos y servicios.
- Aplicar correctamente las técnicas de Merchandising para incentivar la promoción de productos y servicios.
- Perfeccionar el uso de los libros de quejas y reclamaciones del cliente para conocer y analizar las opiniones de los mismos sistemáticamente.
- Mejorar la posición competitiva, desarrollando acciones promocionales, haciendo énfasis en aquellos elementos diferenciadores, mejorando en lo relativo los niveles de ingresos, la diversidad y calidad de los servicios, que permitan lograr una posición ventajosa frente a la competencia.

**Estrategia de Precio:**

- Se aplicarán los definidos por la Resolución No. 580/2015 del Ministerio de Finanzas y Precios.

**3.3.5 Etapa 5. Plan de Acción**

Se confeccionó el plan de acción a través del cual fueron definidas acciones concretas para alcanzar los objetivos y estrategias propuestos en los plazos establecidos (Anexo 9).

Las acciones diseñadas en el plan de marketing fueron analizadas trimestralmente en el consejo de dirección para evaluar la efectividad de su cumplimiento.

### **3.3.6 Etapa 6. Presupuesto**

El presupuesto planificado para desarrollar la actividad fue de 10.0 MP anuales, el cual se ejecutó al 100 %.

A través de la UEB Servicios Técnicos y Capacitación se elaboran plegables y otros materiales con el objetivo de promocionar los productos y servicios. Además se prevén los recursos para participar en eventos, ferias, visitas a los locales de los clientes y proveedores. Se planifica la capacitación de los trabajadores a través de un conjunto de acciones que permiten crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. El resto de las acciones son de organización, decoración y promoción de las ventas, así como investigación y estudios de mercado, y otros.

### **3.3.7 Etapa 7. Control y Retroalimentación**

En la etapa de control se constató el cumplimiento de los objetivos propuestos, detectando los fallos y las desviaciones, necesarios para perfeccionar la toma de decisiones y la aplicación de las medidas correctoras con la máxima inmediatez. En el control y supervisión al plan de marketing se aplicaron tres mecanismos básicos, considerando las estratégicas concebidas, las actividades de control y las fechas de cumplimiento, esto fueron dirigidos por etapas al:

- Control preventivo
- Control periódico
- Control de retroalimentación

Se muestran las actividades de control aplicadas dirigidas a la supervisión directa para la toma de las acciones de control y ajustes que se llevaron a cabo en la medida que se fueron desarrollando las actividades planeadas, posibilitando la corrección de errores, el análisis de las desviaciones, la investigación de las causas y la toma de las medidas correctivas para cada, permitiendo realizar modificaciones sobre el plan original (Anexo 10).

El control de retroalimentación muestra el mecanismo llevado a cabo cuando las actividades finalizaron, como resultado de la retroalimentación el balance fue positivo al alcanzarse los objetivos planteados, sirviendo de base para acciones futuras, tanto como experiencia como para evitar que se cometan los errores que fueron corregidos.

### **3.4 Evaluar la satisfacción de los clientes como resultado de la aplicación del plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.**

Con el diseño del plan de marketing y su implementación se han obtenido resultados materializados en el incremento de la satisfacción del cliente. En el periodo de tiempo evaluado (2018) ha existido eficacia en el proceso de gestión comercial, al cumplirse con todos los objetivos planificados, aunque los resultados demostraron que en el caso específico de la satisfacción de los clientes existían aún porcentos por debajo del valor planificado (95,5%), siendo objeto de análisis por parte de la alta dirección.

#### **3.4.1 Análisis de datos resultantes de la medición de las encuestas**

La empresa consideró en su diseño el empleo de encuestas a sus clientes como método de estudio que le permitió recopilar de manera rigurosa y estructurada los niveles de satisfacción. La medición de la satisfacción se realizó a través de la obtención de una medida cuantificada de la satisfacción, en forma de indicadores y análisis de datos, así como acciones de mejoras derivado de su análisis por parte de la dirección de la empresa.

Las encuestas se diseñaron en el área comercial y la dirección de calidad basada en un estudio exploratorio cualitativo que profundizó en los requisitos exigidos por los clientes y sus componentes de percepción, ambos según el lenguaje del cliente.

Las encuestas fueron aplicadas al 100% de la población a fin de garantizar la confirmación de las mediciones, y teniendo en cuenta el listado fijo de clientes.

La frecuencia de aplicación: Periódica, siendo ejecutadas de forma repetitiva para controlar la progresión de los resultados en el tiempo.

La frecuencia de la medición establecida es trimestral, de forma tal que dentro del año se encuesten a todos los clientes. La medición de los resultados de las

encuestas se muestra en la tabla 3.1 la cual es ejecutada cumpliendo con la Ficha de proceso FP-06 Gestión Comercial del Sistema de Gestión de la Calidad.

**Tabla 3.1: Medición trimestral de la satisfacción del cliente**

INDICADORES	OBJETIVOS PLANIFICADOS	FORMA DE CÁLCULO
<b>Satisfacción del cliente</b>	95,5 % 95,5% a 100 % = 100 puntos 90% a 95,4% = 80 puntos Menor que 90% = 0 puntos	(Cantidad Clientes satisfechos / Cantidad clientes encuestados) x 100

Fuente: Ficha de proceso FP-06 Gestión Comercial del Sistema de Gestión de la Calidad.

La aplicación de este método de medición ha permitido a través de los resultados obtenidos, determinar el nivel de satisfacción de los clientes, facilitando conocer el porcentaje de clientes satisfecho o no con la gestión de la entidad, en función de satisfacer sus expectativas y necesidades. Así como determinar las causas de insatisfacción.

Como resultados del análisis se asumen acciones correctivas para eliminar las causas de las no conformidades y promover la mejora continua del proceso. La dirección de la empresa, la dirección comercial y la de calidad, por otra parte, atiende y analiza todas las opiniones, sugerencias, quejas y reclamaciones que los clientes puedan poseer acerca del cumplimiento de sus requisitos.

Con la implementación del plan de marketing se observó un salto cualitativo en el nivel de satisfacción de los clientes; antes de la implementación mostraba un 97,4% y al cierre del año 2018 de un 99,4%, con un incremento de un 2%, cumpliendo con el valor planificado (95,5%) para la eficacia de este proceso.

Como resultado todos los clientes encuestados se declaran conformes con los servicios recibidos y muestran su intención de no sólo volverlos a contratar, sino también, a recomendarlos; potenciándose así el valor agregado de los servicios.

En las encuestas realizadas antes de la implantación del plan de marketing, se obtuvo un nivel de satisfacción percibido general de un 97,4%, este porcentaje aunque cumple con el objetivo planificado mostró que existían criterios con valores

de bajo porcentaje teniendo en cuenta el valor planificado (95,5%) en los siguientes criterios:

- Criterio dos: Comunicación (93,4%).
- Criterio siete: Tiempo de respuesta a las necesidades (94,4%).
- Criterio nueve: Respuesta ante las reclamaciones (93,4%).

Se muestra en el Anexo 11 a través de un diagrama de Causa-Efecto los elementos (causas) que contribuyeron a los problemas (efectos), el bajo nivel reportado por estos criterios derivó en un análisis de la alta dirección con las partes interesadas, trazándose acciones dirigidas a establecer la mejora en el proceso:

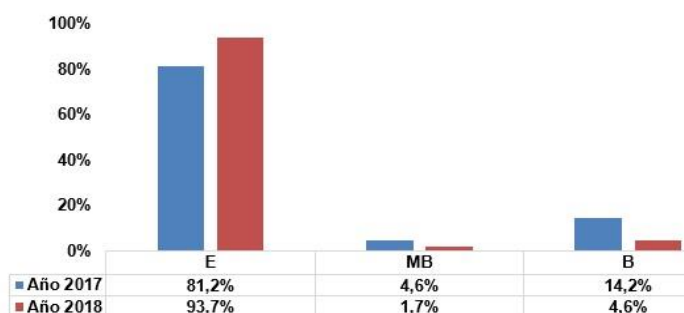
- Corrección de la disciplina técnica en la prestación de los servicios, dirigida a reducir el tiempo de espera de los clientes creando condiciones amenas en su estadía en la entidad.
- Introducción de mejoras tecnológicas que faciliten reducir el tiempo de atención al cliente con sistemas automatizados que optimizan y proporcionan la agilidad y confidencialidad requerida en el trabajo.
- Ampliar el programa de capacitación principalmente en los trabajadores que mantienen contacto directo con el cliente, para lograr una actitud positiva, agradable, educada, de respeto, consideración y amabilidad.
- Incrementar la retroalimentación con los clientes a través de la activación del día de atención al cliente logrando un acercamiento real a sus necesidades.
- Introducción de transferencias de tecnología de última generación y con ello significativas mejoras que eleven la competitividad y favorecen el posicionamiento en el mercado meta.
- Fortalecimiento de los canales de comunicación para la promoción de la actividad fundamental de la empresa, empleando con mayor frecuencia el contacto directo y la divulgación sobre las particularidades y requisitos de los servicios que se brindan.
- Implementar el libro de orientación al cliente sobre los principales servicios que se prestan en la entidad con facilidad de acceso y actualizado.

Las encuestas aplicadas a igual cantidad de clientes, en igual periodo de tiempo, posterior a la implementación del plan de marketing y considerando las acciones de mejora tomadas, registró un nivel de satisfacción general percibido a un 99,4% con un incremento con relación al año 2017 de 2%. Transcurrido un año de aplicación, los criterios analizados registraron mejora en sus valores.

**Criterio dos: Comunicación (97,8%)**

A partir de la confección del Manual de Comunicación Institucional en el cual quedaron correctamente definidos las vías y los métodos que propician fortalecer la comunicación de todos los elementos y actividades que se desarrollan en la gestión empresarial, se promovió un acertado flujo comunicativo entre los diferentes niveles de la organización y los clientes externos al quedar correctamente definidos los públicos, los flujos de información y canales de comunicación, los tipos de mensajes, redes, elementos que conforman la cultura organizacional etc, que se tradujo en la mejora del nivel de satisfacción en el criterio dos; mostrando que ha existido un incremento en el porcentaje del criterio de excelencia en el año 2018 con respecto al 2017 de un 81,2% a un 93,7 % respectivamente con una disminución significativa favoreciendo los criterios de Muy Bien (MB) de un 4,6% a 1,7% y el criterio Bien (B) de 14,2% a 4,6% en el año 2018. Estos porcentajes representan como se muestra en el gráfico 3.1, un incremento de un 12,5% en el criterio de excelencia con respecto al año 2017, reflejándose una disminución de un 2,9% en MB y de un 9,6% en B, respectivamente.

**Gráfico 3.1: Análisis comparativo del año 2017 con respecto al año 2018 para el criterio dos: Comunicación.**



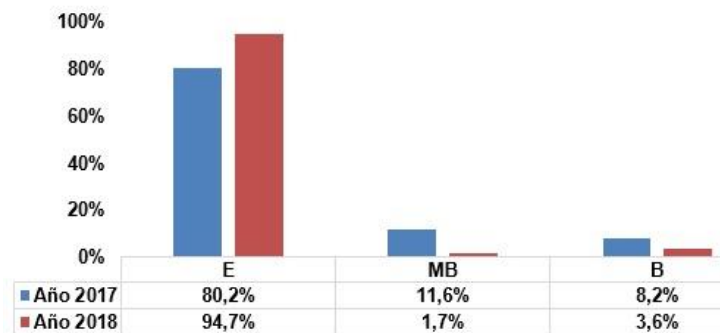
Fuente: Elaboración propia

**Criterio siete: Tiempo de respuesta a las necesidades (98,2%)**

A partir de la introducción de transferencias de tecnología de última generación, novedosas innovaciones tecnológicas, mejoras en el confort de los clientes en lo referido al tiempo de espera unido a un amplio programa de capacitación a todo el personal de contacto, dirigido a incrementar las habilidades y destrezas en su accionar, se logró fortalecerla atención, respeto, amabilidad y profesionalidad en el trato a dispensar a los clientes, lo que se tradujo en la mejora del nivel de satisfacción.

El gráfico 3.2 muestra que ha existido un incremento en el porcentaje del criterio de excelencia en el año 2018 con respecto al 2017 de un 80,2% a un 94,7 % respectivamente con una disminución significativa favoreciendo los criterios de MB de un 11,6% a 1,7% y el criterio B de 8,2% a 3,6% en el año 2018, estos porcentajes representan un incremento de un 14,5% en el criterio de excelencia con respecto al año 2017, reflejándose una disminución de un 9,9% en MB y de un 4,6% en B, respectivamente.

**Gráfico 3.2: Análisis comparativo del año 2017 con respecto al año 2018 para el criterio siete: Tiempo de respuesta a las necesidades.**



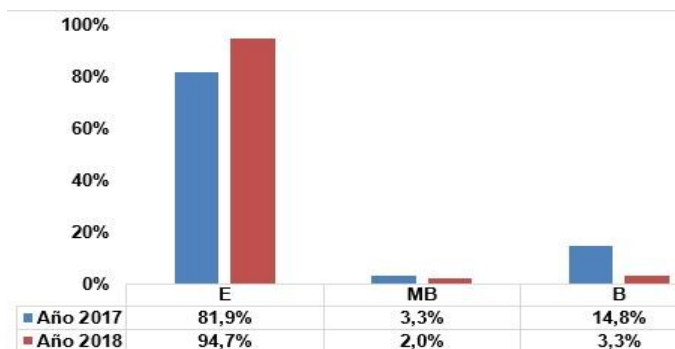
Fuente: Elaboración propia

**Criterio nueve: Respuesta ante las reclamaciones (98,3%)**

A partir de las acciones dirigidas a incrementar los contactos con los clientes (visitas, día de atención al cliente, día de la calidad y contactos personales etc), se logró brindar una atención más personalizada al fortalecerse la retroalimentación y la participación de los clientes en el análisis del tratamiento de las quejas y reclamaciones, esto unido a un amplio programa de capacitación para el personal

de contacto, se tradujo en un incremento en el porcentaje del criterio de excelencia en el año 2018 con respecto al 2017, de un 81,9% a un 94,7% respectivamente con una disminución significativa favoreciendo el criterio de MB de un 3,3% a 2% y de un 14,8% a 3,3% en B. En el año 2018 estos porcentajes representan como se muestra en el gráfico 3.3, un incremento de un 12,8% en el criterio de excelencia con respecto al año 2017 reflejándose una disminución de un 1,3% en MB y una disminución de 11,5% en el criterio B, respectivamente.

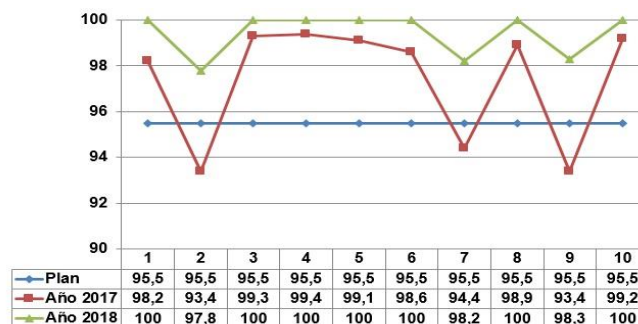
**Gráfico 3.3: Análisis comparativo del año 2017 con respecto al año 2018 para el criterio nueve: Respuestas ante las reclamaciones.**



Fuente: Elaboración propia

Para concluir el análisis en este período de tiempo (2017-2018), se realiza un análisis estadístico comparativo que muestra el comportamiento de los criterios encuestados (ver Gráfico 3.4).

**Gráfico 3.4: Análisis del comportamiento del nivel de satisfacción percibido en las encuestas aplicadas en el año 2017 con respecto a igual periodo en el 2018.**



Fuente: Elaboración propia



Como se puede apreciar en la gráfica 3.4 ha existido un incremento en el nivel de satisfacción de los clientes en el año 2018 con respecto al 2017 reflejándose un equilibrio en los valores registrados en los criterios encuestados. Se evidencia la mejora de los criterios dos, siete y nueve analizados en la investigación, que muestran un incremento de un 4,4%, 3,8% y 4,9% respectivamente, con un crecimiento general en el nivel de satisfacción percibido de un 2%.

La aplicación práctica del procedimiento permitió constatar la factibilidad y racional utilización como instrumento para incrementar el nivel de satisfacción general percibido por los clientes al:

- Quedar establecida la clara definición de medición de la satisfacción del cliente como herramienta de trabajo, favoreciendo el cumplimiento de los objetivos establecidos para su medición.
- Mejora integral de la imagen de la empresa y por consiguiente la mejora del ambiente de trabajo que ha incidido en el nivel de satisfacción de las partes interesadas.
- Mayor capacitación del personal en relación a su enfoque hacia el cliente y su satisfacción.
- Mejora de la calidad de productos y/o servicios materializada en un incremento del nivel de satisfacción percibido de los clientes 2% del 2018 con respecto al 2017.
- Introducción de mejoras tecnológicas en los procesos claves que garantizan la calidad y competitividad de los servicios.

### **3.5 Conclusiones parciales**

1. Se caracterizaron los elementos relacionados con el análisis interno y externo de la organización, el análisis estratégico, la propuesta de objetivos y estrategias de marketing, así como los planes de acción, el presupuesto y el control necesario.
2. Se realizó el diseño del plan de marketing teniendo en cuenta las etapas descritas en el procedimiento seleccionado.

3. La implementación del plan permitió evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus durante el año 2018 logrando alcanzar un nivel de 99,4%.
4. Se validó la implementación del plan de marketing teniendo en cuenta que aumentó la satisfacción percibido del cliente en un 2%.

**CONCLUSIONES GENERALES**

1. Como resultado del estudio de las fuentes teóricas se determinó que el procedimiento Venegas Orozco (2011) se ajusta al contexto y necesidades de la empresa, muestra resultados consistentes en el tiempo y posee facilidades en su uso para el diseño de planes de marketing.
2. Se diseñó un plan de marketing en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus basado en el contexto de la entidad y con total enfoque al cliente.
3. La implementación del plan de marketing incidió favorablemente en la satisfacción del cliente en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus, lográndose un incremento del nivel de satisfacción percibido en los clientes de 2%, en el 2018 con respecto al 2017.

**RECOMENDACIONES**

1. Actualizar de forma periódica el plan de marketing para su perfeccionamiento y adecuación sistémica a los cambios del entorno.
2. Utilizar los resultados obtenidos con la implementación del plan de marketing para retroalimentar la gestión del mercado con enfoque al cliente.
3. Extender la aplicación del procedimiento aplicado a otras entidades empresariales que sirva como instrumento de trabajo permanente en la gestión de mercado.

**BIBLIOGRAFÍA**

- ACERENZA, M. A. 2004. *Marketing Hotelero*. , México, Editorial Trillas.
- ÁLAMO, R. Y. 2011. Auditoría de Gestión de Marketing a la Empresa Productos Lácteos Escambray. Sancti Spíritus: Empresa Productos Lácteos Escambray.
- ALFARO DRAKE, T. 1992. *El marketing como arma competitiva: cómo asignar prioridades a los recursos comerciales*.
- AMBROSIO, V. 2013. *Plan de Marketing Paso a Paso*, Colombia, Prentice Hall.
- ARMSTRONG, G. & KOTLER, P. 2013. *Fundamentos de marketing/por Gary Armstrong y Philip Kotler.--trad. Astrid Mues Zepeda*.
- BENÍTEZ, S. R., ALEGRE, J. C. M. & CARBALLO, N. A. L. 2009. La evaluación de la calidad de los servicios a partir de la satisfacción de los clientes: una mirada desde el entorno empresarial cubano. *Observatorio de la economía Latinoamericana*.
- BERGER, P. D., BOLTON, R. N., BOWMAN, D., BRIGGS, E., KUMAR, V., PARASURAMAN, A. & TERRY, C. 2002. Marketing actions and the value of customer assets: A framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, 5, 39-54.
- BOONE, L. E. Y. D. L. K. 2011. *Contemporary marketing*. United States of America.
- BORQUEZ ZUNIGA, J. & FUENTES MARTINEZ, N. 2011. El marketing en la educacion publica, base conceptual y aplicacion a la percepcion de la imagen institucional de la direccion administrativa de educacion minucipal de Rio Bueno. e-libro, Corp.
- CAMPIÑA, G. & FERNÁNDEZ, M. 2015. Atención básica al cliente. *España. Paraninfo*, 73.
- CAMPOS CABRERA, D. & SANCHEZ TUESTA, J. L. 2015. Percepción de los Consumidores en Relación a los Productos Alimenticios de Marcas Blancas de los Supermercados del distrito de Trujillo en el año 2015.
- CASTILLO, E. 2005. *Escala Multidimensional SERVQUAL* [Online]. Chile: Universidad de Bio – Bio. Available: <http://www.gestiopolis.com/marketing/servqual-medicion-calidad-servicio.pdf> [Accessed 18 de febrero del 2019 2018].
- COHEN, W. 2014. *El Plan de Marketing*, España, Deusto.
- COOPER, C., FLETCHER, J., FYALL, A., GILBERT, D. & WANHILL, S. 2007. *El turismo: teoría y práctica*, Editorial Síntesis Madrid.
- DANEL, P. 1990. *Fundamentos de mercadotecnia*

- DE AGUILERA MOYANO, J. & BAÑOS GONZÁLEZ, M. 2016. *Branded entertainment. Cuando el Branded Content se convierte en entretenimiento*, ESIC.
- DURÁN, F., GARCÍA, E., & GUTIÉRREZ, M. 2013. Plan de mejoramiento del servicio al cliente en el country international hotel. 11.
- FEIGENBAUM, A. 2011. *Calidad y gestión*. [Online]. Available: [http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65\\_satisfaccion\\_del\\_cliente.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/65_satisfaccion_del_cliente.html).
- FERRELL, O. & HARTLINE, M. D. 2012. *Estrategia de marketing*, Cengage Learning Editores.
- FREMAN, A. 2010. *Marketing*. , Peru, Ediciones Juridicas.
- FRYDMAN, A. 2000. *La mezcla de marketing*
- GRANDE ESTEBAN, I. 2005. Marketing de los servicios. . *In: ESIC., E. (ed.)*. España. : Editorial ESIC.
- HERNÁNDEZ, P. 2011. Documentación de las Ciencias de la Información. . México.
- HERNÁNDEZ, Y. 2010. *Procedimiento para la elaboración e implementación del plan de marketing en pequeños y medianos hoteles de tránsito del destino Villa Clara*.
- . Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias Universidad Central de Las Villas.
- HERNÁNDEZ, Y. G., A. Y MACHADO, E. 2009. *Procedimiento para la elaboración e implementación del Plan de Marketing para Hoteles Encanto*. . Trabajo de fin de carrera, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.
- HERRERA GABRIEL, H., QUISPE MAMANI, Z. & PACO, B. 2014. *Plan estratégico de marketing de productos y servicios: caso Museo de Arte Antonio Paredes Candía*. Universidad Mayor de San Andres. Facultad de Humanidades y Ciencias de
- HOGAN, J. E., LEMON, K. N. & RUST, R. T. 2002. Customer equity management: Charting new directions for the future of marketing. *Journal of service Research*, 5, 4-12.
- IGLESIAS, R. T., P. Y R. GARCÍA-VIANA 2007. *Comercialización de productos y servicios turísticos*, Editorial Síntesis.
- ISO-9000 2015. ISO-9000-2015 *Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario*. Ginebra, Suiza.: Secretaria General ISO.
- J., S. D. V. 1995. *El Plan de Marketing en la práctica*., Madrid, España, Edit. ESIC.
- JURAN, J. 1999. *Manual de calidad*, McGraw Hill.
- KOTLER, P. 1995. *Dirección de mercadotecnia: análisis, planteamiento, implementación y control*, México, Prentice Hall Hispanoamericana SA.

- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. 2008. Fundamentos de Marketing (8<sup>o</sup> Edición ed.). México DF: Pearson.
- KOTLER, P., BOWEN, J. & MAKENS, J. 2004. Marketing para Turismo. 3ra. Edición. Edit. Prentice Hall. México. Cap, 2, 24-31.
- KOTLER, P. & KELLER, K. L. 2013. *Dirección de marketing*, Pearson educación.
- KOTLER, P., KELLER, K 1992. Dirección de. *Marketing*, Prentice Hall, Madrid.
- KOTLER, P. C., D; GRANDE, I. Y CRUZ, I. 2006a. *Dirección de marketing*. , La Habana. , Editorial Félix Varela.
- KOTLER, P. Y. K., K. 2013. *Dirección de Marketing (Décimocuarta ed.)*. México, Pearson Educación.
- KOTLER, P. Y. K. K. 2006b. *Dirección de marketing*, (12<sup>a</sup>. ed.), México, Pearson Educación.
- KOTLER, P. Y. L., K. 2012. *Dirección de marketing*. 12 Edición., México Editorial: Pearson.
- LAMBIN, E. 1991. *El marketing como proceso social*. .
- LENITT, E. 1960. *El marketing. Conceptos*.
- LEVITT, T. 1975. *La moda del marketing: caminos para un crecimiento empresarial*;[trad. por Manuel Balcells Riba, Grijalbo.
- MAYORGA, D., ARAUJO, P. 2014. *El plan de marketing*., Lima, Perú Centro de Investigación Universidad Pacífico.
- MELARA, M. 2013. *La relación entre calidad de servicio y satisfacción del cliente*. [Online]. Available: <http://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>.
- MOREJÓN, M. A. 2012. Diseño de una estrategia de marketing para el producto turístico Parador Ranchón Aguada 2012 -2017.
- MORENO, M. C. M. 2016. Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 22.
- MUGUIRA, A. 2017. Elementos que conforman la satisfacción del cliente. red). Disponible en: [https://www. questionpro. com/blog/es/elementos-de-lasatisfaccion-al-cliente](https://www.questionpro.com/blog/es/elementos-de-lasatisfaccion-al-cliente).
- MUÑIZ, R. 2008. *Marketing en el siglo XXI. Quinta edición*., Editorial Centro de Estudios Financieros.
- NC-ISO-9001 2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. . Ginebra, Suiza.: Secretaria General ISO.
- ORTIZ, N., Y SERRANO, L. 2013. *Mejoramiento de procesos en empresas de prestación de servicios*., Bucaramanga, Colombia, Industrial de Santander.

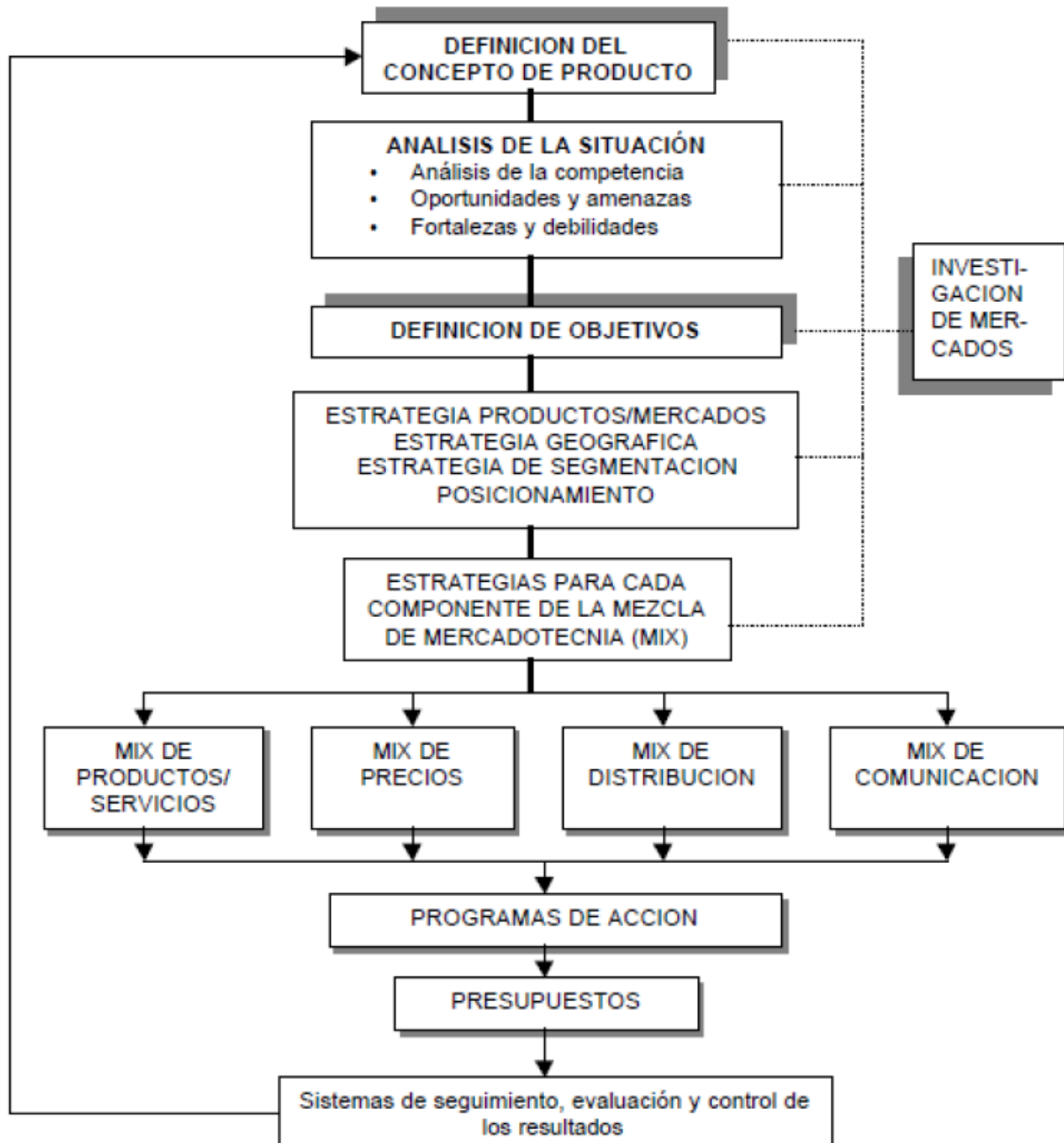
- PALACIO, R. 2007. Plan Estratégico de Marketing para la Empresa de Cereales Cienfuegos.
- PCC 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana: Partido Comunista de Cuba.
- PERELLÓ, J. L. 2001. *Comunicología del Turismo. Recursos y productos turísticos.*, Cuba Mercadotecnia turística, , Publicitur S.A.
- PETERSON, R. A. & WILSON, W. R. 1992. Measuring customer satisfaction: fact and artifact. *Journal of the academy of marketing science*, 20, 61.
- PORTER 2009. *Estrategia Competitiva. Sexagésima edición.*, Ediciones Pirámide, S.A.
- POZO, H., DE FARIA TEODORO, R. A. & TACHIZAWA, T. 2011. Restaurante típico y familiar de una región turística: Un estudio de caso sobre el impacto de la marca en la fidelidad del cliente. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 9, 423-436.
- QUESADA CASAS, J. M. 2012. *Diseño e implementación de un Sistema de Mercadotecnia en la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus.* Maestría, Universidad de Sancti Spíritus.
- REINARTZ, W., THOMAS, J. S. & KUMAR, V. 2005. Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of marketing*, 69, 63-79.
- REINARTZ, W. J. & KUMAR, V. 2003. The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of marketing*, 67, 77-99.
- ROMERO, D. 2017. *Inbound Cycle. Obtenido de Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno* [Online]. [Accessed Visitado el 17 de Abril de 2017 2017].
- RUST, R. T., LEMON, K. N. & ZEITHAML, V. A. 2004. Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68, 109-127.
- SANTESMASES, M. 1999. *Marketing: Conceptos y Estrategias. 2 ed.*, Madrid, España, Pirámides S.A.
- SASSER, W. E., SCHLESINGER, L. A. & HESKETT, J. L. 1997. *Service profit chain*, Simon and Schuster.
- SERRA, A. 2003. *Marketing Turístico.*, Madrid, España Editorial Pirámide.
- SORIA, I. M. 2016. *Plan de Marketing Empresarial.*, Madrid, España., Editorial CEP S.L.
- STANTON, E. Y. W. 1996. *Fundamentos de Marketing. 10ma Edición*, Madrid, España, Editorial McGraw-Hill.
- STANTON, W. 1969. *Fundamentos de marketing.*, Madrid, España, Ediciones del Castillo.



- STANTON, W. E., M. Y WALKER, B. 2008. *Fundamentos de Marketing. (14<sup>a</sup> Ed.)*. México, McGraw-Hill interamericana.
- STANTON, W. Y. C. F. 1989. *Fundamentos de mercadeo*, Nueva York,USA Editorial MacGraw-Hill.
- STANTON, W. Y. F., CH. 1987. *Fundamentals of marketing. 8va edition.*, New York, USA. , Editorial Mc Graw-Hill Inc.
- SURESHCHANDAR, G., RAJENDRAN, C. & ANANTHARAMAN, R. 2002. The relationship between service quality and customer satisfaction—a factor specific approach. *Journal of services marketing*, 16, 363-379.
- THOMPSON, I. 2006. *Satisfacción del cliente*. [Online]. Available: <http://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>.
- VALLET BELLMUNT, T. 2015. *Principios de marketing estratégico (1a ed.)*. Castellón de la Plana, España. , Editorial Sapientia.
- VENEGAS OROZCO, M. 2011. *Plan de Marketing para la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus*. . Tesis de fin de carrera, Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez".
- VENKATESAN, R. & KUMAR, V. 2004. A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of marketing*, 68, 106-125.
- VIELBA FERNÁNDEZ, J. 2017. Estrategias de marketing en las pequeñas y medianas empresas.
- WESTWOOD, J. 1999. *30 minutos--para redactar el plan de marketing*, Ediciones Granica SA.
- ZAMBRANO, B. A. 2007. *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. . Universidad Católica Andrés Bello.

## ANEXOS

## Anexo 1. Procedimientos para el diseño de planes de marketing













Fuente: Perelló (2001)

## Anexo 1 (continuación...)



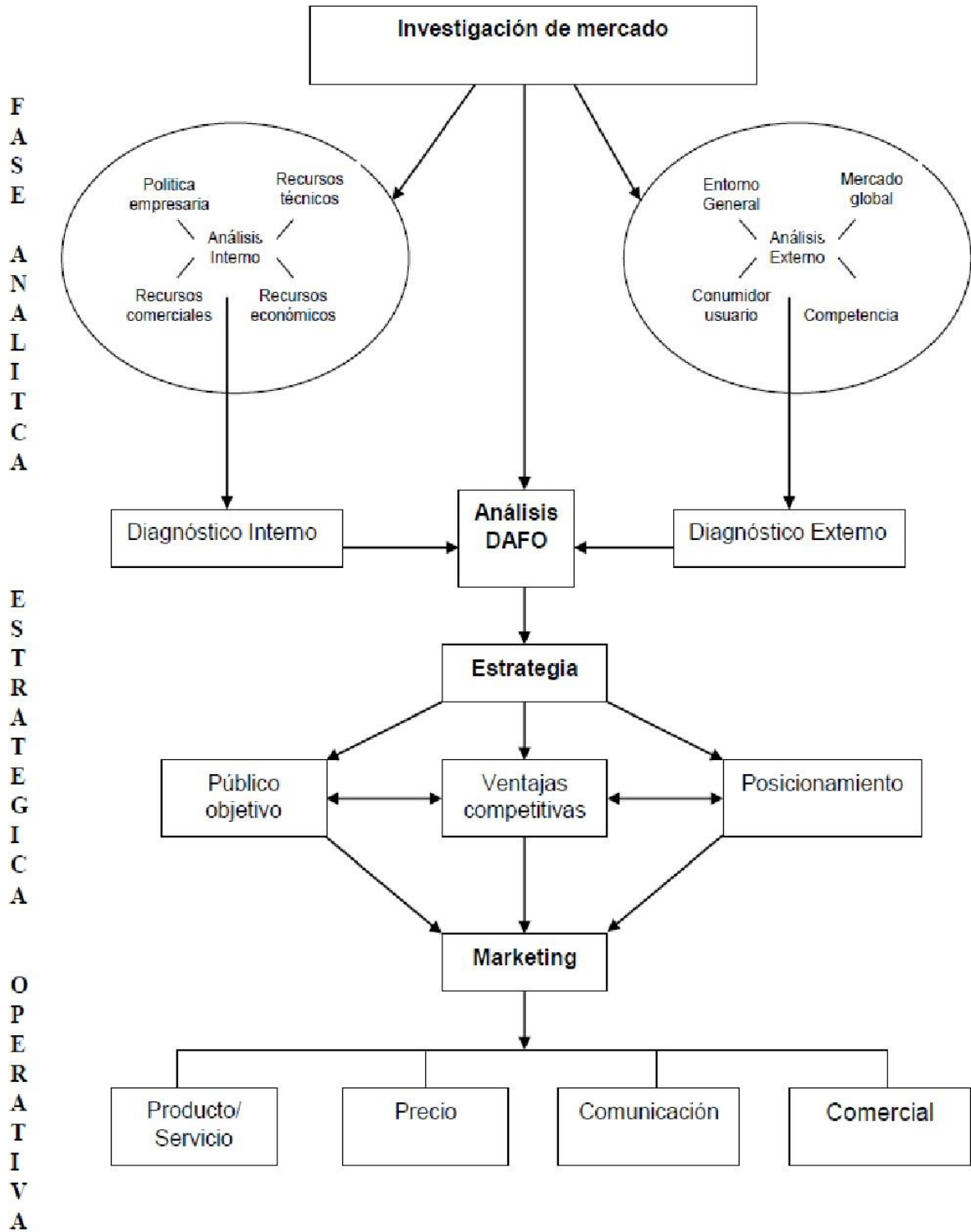
Fuente: Serra (2003)

**Anexo 1 (continuación...)**

- |                  |   |  |
|------------------|---|--|
| <b>Fase I</b>    |    | <b>Sumario</b>   |
| <b>Fase II</b>   |    | <b>Conexiones y relaciones con otros ámbitos de la empresa.</b>  |
| <b>Fase III</b>  |    | <b>Análisis y previsiones sobre los factores del entorno.</b>    |
| <b>Fase IV</b>   |    | <b>Segmentación y público objetivo.</b>                          |
| <b>Fase V</b>    |    | <b>Objetivo y cuotas de ventas del próximo año.</b>              |
| <b>Fase VI</b>   |    | <b>Planes de acción estrategias y tácticas.</b>                  |
| <b>Fase VII</b>  |  | <b>Recursos para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos</b> |
| <b>Fase VIII</b> |  | <b>Control del Marketing.</b>                                    |
| <b>Fase IX</b>   |  | <b>Presentación y promoción del plan.</b>                        |
| <b>Fase X</b>    |  | <b>Preparación para el futuro</b>                                |

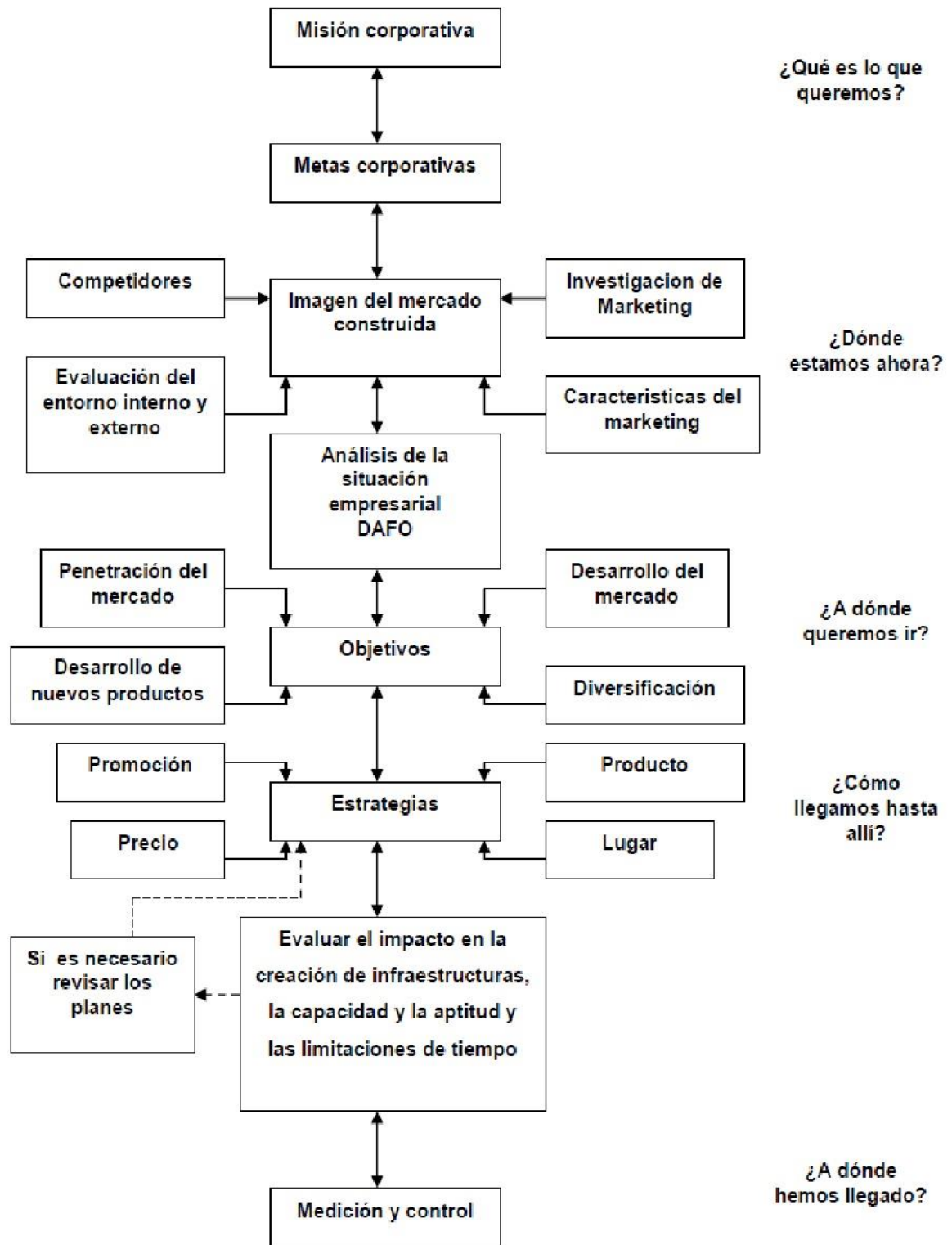
**Fuente:** Kotler et al. (2004)

Anexo 1 (continuación...)



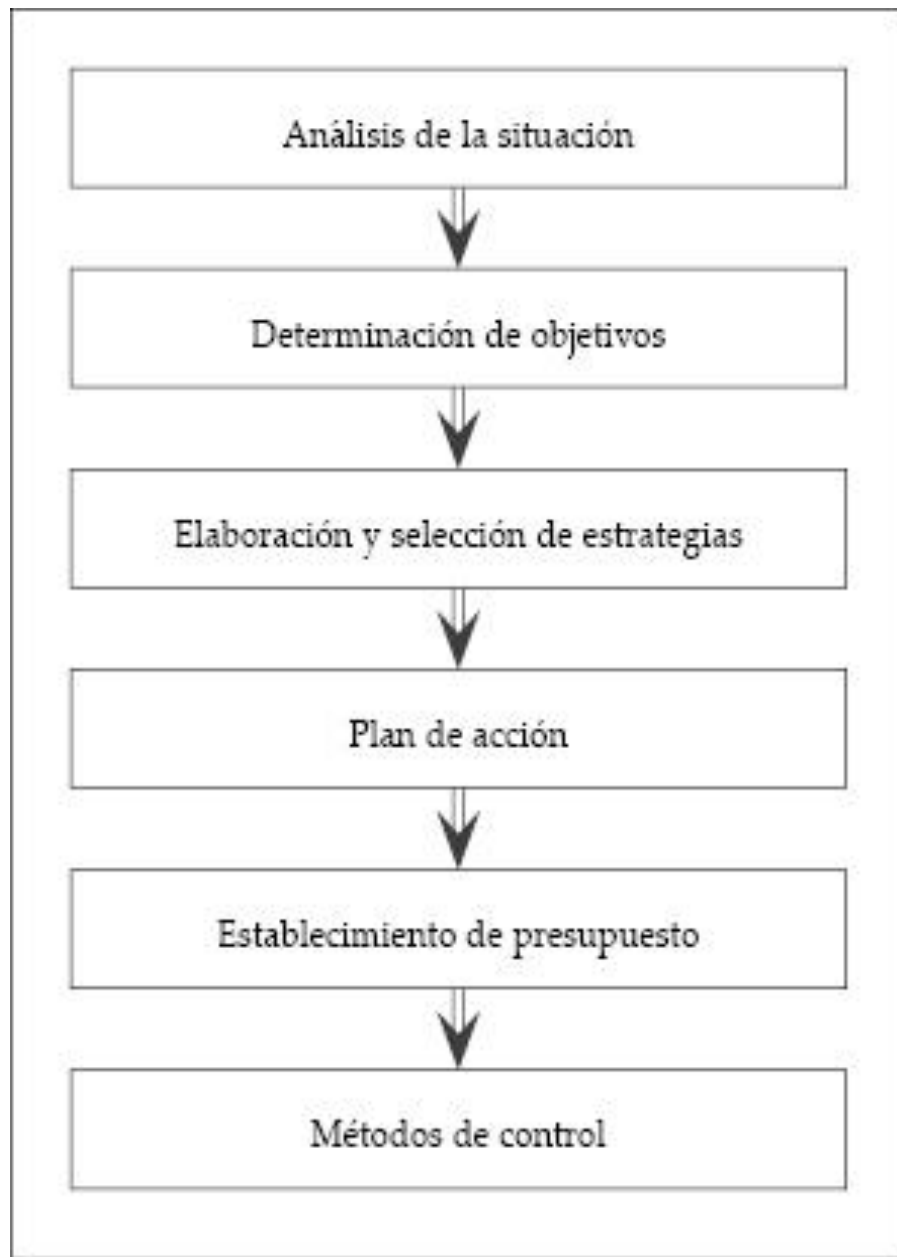
Fuente: Iglesias (2007)

Anexo 1 (continuación...)



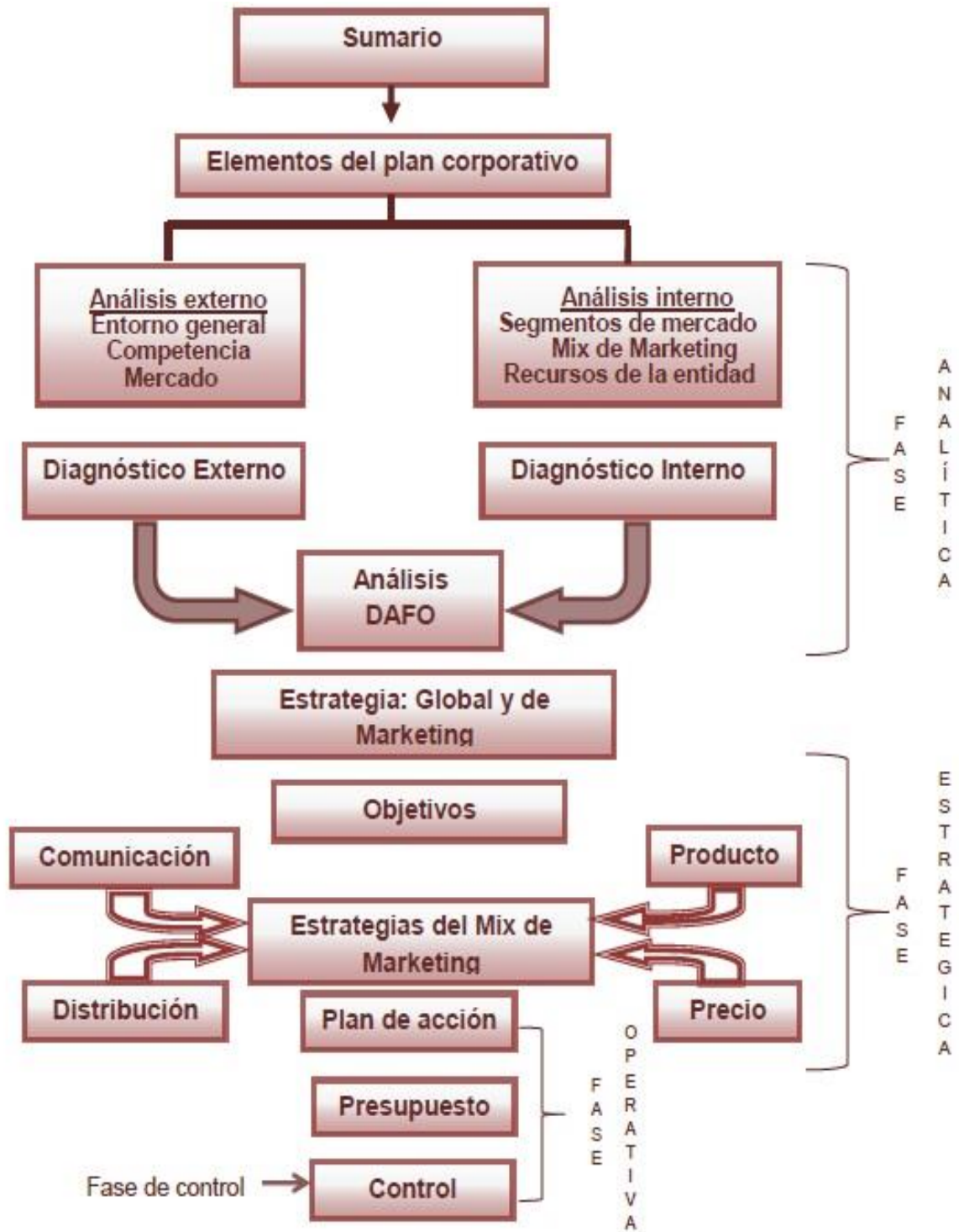
Fuente: Cooper et al. (2007)

## Anexo 1 (continuación...)



**Fuente:** Muñiz (2008)

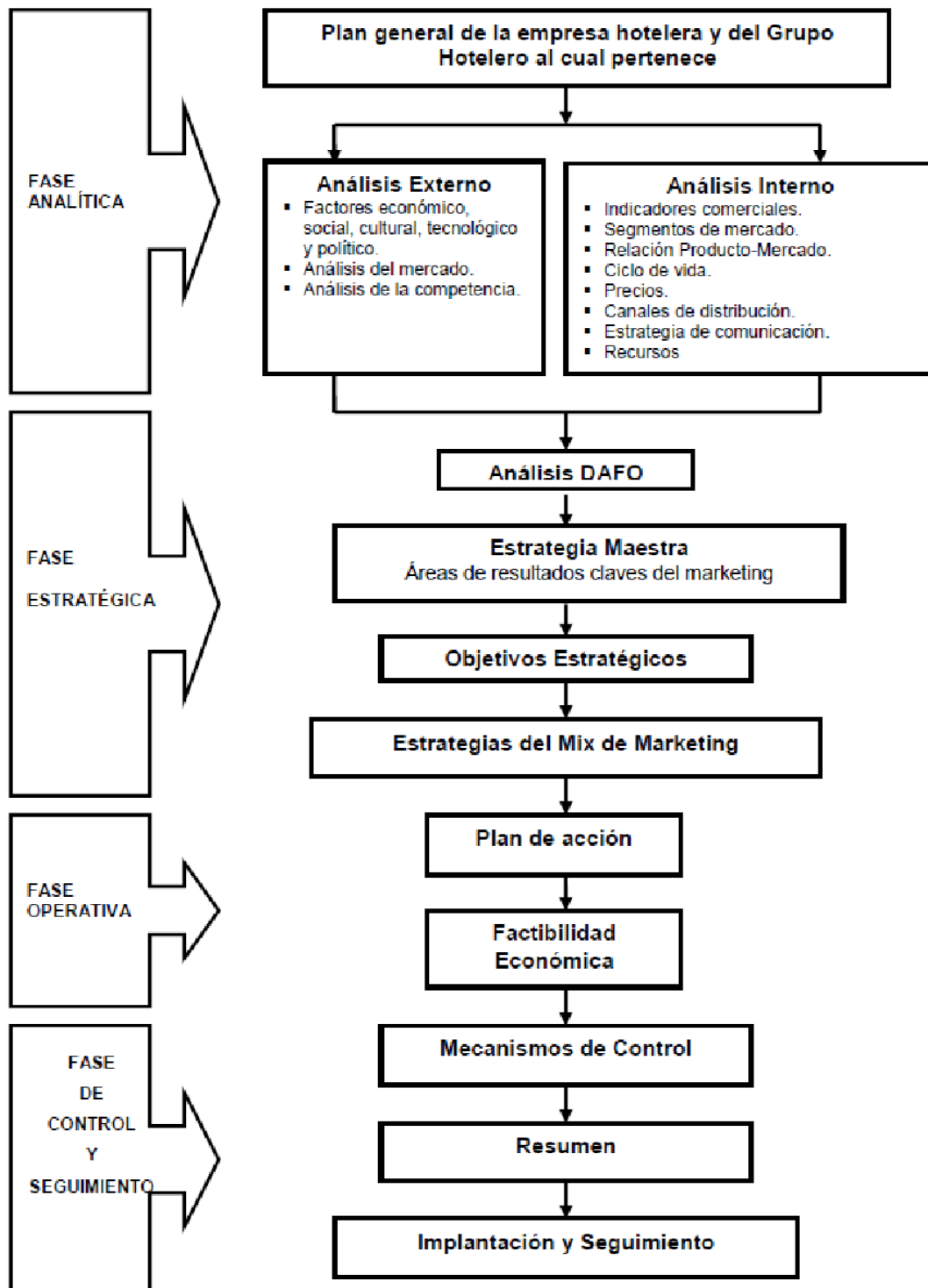
Anexo 1 (continuación...)



Fuente: Hernández (2009)



## Anexo 1 (continuación...)



Fuente: Hernández (2010)

## Anexo 1 (continuación...)



Fuente: (Venegas Orozco, 2011)

## Anexo 1 (continuación...)

I	RESUMEN EJECUTIVO
II	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SITUACIÓN DEL MERCADO</li> <li>✓ SITUACIÓN DEL PRODUCTO</li> <li>✓ SITUACIÓN COMPETITIVA</li> <li>✓ ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN</li> <li>✓ SITUACIÓN DEL MACROENTORNO</li> </ul>
III	ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES
IV	OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ FINANCIEROS</li> <li>✓ MARKETING</li> </ul>
V	ESTRATEGIAS DE MARKETING
VI	PROGRAMA DE ACCIONES
VII	DECLARACIÓN DE BENEFICIOS Y PÉRDIDAS ESPERADAS
VIII	CONTROL

Fuente: (Kotler (2012))

## Anexo 2. Análisis de los procedimientos planteados por los diferentes autores

Autor		Criterios									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Perelló (2001)		X	X	X	X		X	X	X	X
2	Serra (2003)		X	X	X			X	X	X	X
3	Kotler et al. (2004)	X	X		X			X	X	X	X
4	Iglesias (2007)		X	X	X	X	X	X	X	X	X
5	Cooper et al. (2007)		X	X	X			X	X	X	X
6	Muñiz (2008)	X	X	X	X			X	X	X	X
7	Hernández (2009)	X	X	X	X			X	X	X	X
8	Hernández (2010)	X	X	X	X			X	X	X	X
9	(Venegas Orozco, 2011)		X	X	X			X	X	X	X
10	(Kotler (2012))	X	X	X	X			X	X	X	X
Total		5	10	9	10	2	1	10	10	10	10
%		50	100	90	100	20	10	100	100	100	100

### Criterios

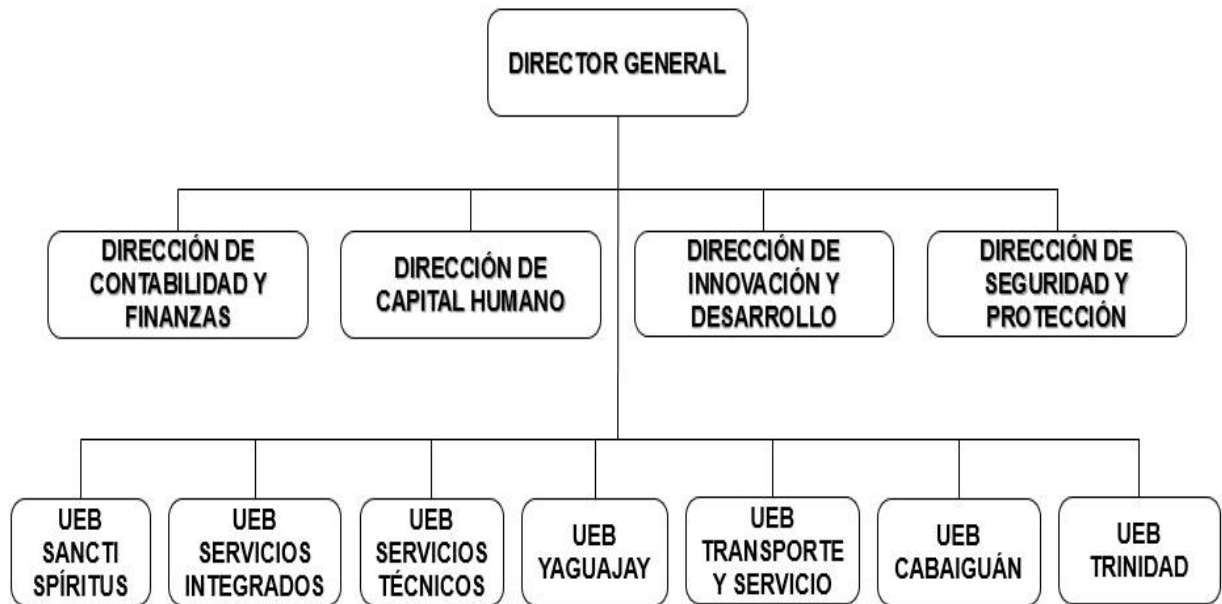
- A. Sumario
- B. Análisis de la situación. Análisis Interno y Externo
- C. Análisis estratégico. Análisis DAFO
- D. Objetivos estratégicos
- E. Propuesta de posicionamiento
- F. Determinación de ventajas competitivas
- G. Estrategias del Mix de Marketing
- H. Plan de acción
- I. Presupuesto
- J. Control y seguimiento

**Fuente:** Elaboración propia

## Anexo 3. Encuesta de Satisfacción del Cliente

	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b> <b>ENCUESTA DE SATISFACCION</b>					
<p>Con el objetivo de mejorar la calidad de nuestro servicio y alcanzar los niveles de satisfacción que Ud. merece, a través del cumplimiento de sus requisitos, deseamos conocer su opinión respecto a los aspectos relacionados a continuación.</p>						
<p>Nota: Solicitamos valore los criterios, marcando con una x.</p>						
<p><b>E:</b> Excelente, <b>MB:</b> Muy Bien, <b>B:</b> Bien, <b>R:</b> Regular, <b>D:</b> Deficiente.</p>						
<p>Servicio recibido:</p>						
	<b>CRITERIOS</b>	<b>Nivel de satisfacción percibida</b>				
		<b>E</b>	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>D</b>
1.	Agilidad en la respuesta a la solicitud					
2.	Comunicación					
3.	Calidad expresada en los resultados					
4.	Confiabilidad y profesionalidad del personal					
5.	Cortesía y conducta del personal					
6.	Imagen del servicio prestado					
7.	Tiempo de respuesta a las necesidades					
8.	Cumplimiento de sus expectativas					
9.	Respuesta ante las reclamaciones					
10.	Atención y trato que se le brinda en nuestras instalaciones					
<p>Aspectos que usted considera que se deban mejorar:</p>						
<p>1. ¿Cómo es su intención respecto a contratar nuestros servicios?  Descartarnos ( ) Mantenerlos ( )</p> <p>2. ¿Está usted satisfecho con el servicio recibido? Si ( ) No ( )</p>						
<p>Agradecemos su colaboración. Le informamos que los datos introducidos se utilizarán exclusivamente en función del servicio que usted ha solicitado.  Tenga la bondad de devolver este cuestionario a través de la vía que considere adecuada, preferiblemente a través de nuestros empleados o por fax. Nuestro número 41 321410  Muchas gracias.</p>						
<p>Nombre y Apellidos del encuestado:  Empresa/Organización que representa:  Fecha de la encuesta:</p>				<p>Firma</p>		
<p><b>AGRADECEMOS SU VALIOSA COLABORACION</b></p>						

Fuente: PE 06-02 Retroalimentación con el cliente del SGC

**Anexo 4.** Estructura de la organización.

Fuente: Estrategia General Integral de la Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus

## Anexo 5. Cinco Fuerzas de Porter

FUERZA	DESCRIPCIÓN	PODER
<p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p>	<p>En el mercado meta de la provincia existen diversos proveedores de productos de seguridad y protección que garantizan los sistemas de medios físicos y de impresión. Existe en el mercado una amplia demanda de estos servicios a pesar de existir varias empresas proveedoras, pero la carencia real de las materias primas requeridas en el mercado y la cautividad de los proveedores hace que se complejice la prestación de los servicios tanto en la calidad como cantidad pretendida por los clientes. De ahí el valor de una búsqueda, correcta captación y control de los proveedores externos en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos exigidos.</p> <p>Aunque el proceso productivo difiere entre empresas dedicadas a la seguridad y protección, todas conllevan cierto nivel de riesgo, en el caso de la tercerización está relacionado a la formalidad del proveedor, convenio pactado y existencia de las materias primas que interviene en el encadenamiento productivo.</p>	<p>Alto</p>
<p><b>Entrada de nuevos competidores</b></p>	<p>La actual competencia entre los principales competidores y su posicionamiento constituye en la actualidad un obstáculo para el ingreso de nuevas empresas en el mercado, ejemplo: sector no estatal. En la entrada y/o permanencia de nuevos competidores en el mercado juega un</p>	<p>Alto</p>

## Anexo 5 (continuación...)

	<p>Papel preponderante la solidez de la imagen, el prestigio adquirido, la certificación de los sistemas de gestión de la calidad, años de experiencia, respaldo económico, entre otros aspectos de valor agregado. El requerimiento de capital para el ingreso al mercado representa una barrera para las empresas que desean incursionar en este negocio dado que se y de proveedores específicos que garanticen la materia prima no solo en cantidad sino también en calidad. La gestión de los canales de distribución y la inversión en plan de marketing presentan limitantes en el ingreso al mercado, debido a la inversión para mantener la distribución, negociar con proveedores y exponer el producto en el punto de venta.</p>	
<p><b>Poder de negociación de los clientes</b></p>	<p>La cantidad de empresas que compiten en este mercado, la calidad de las materias primas y su cantidad proporciona al consumidor un marco de seguridad y un amplio abanico de opciones a elegir, donde la calidad certificada otorga un mayor poder y confianza en las negociaciones, obligando a las empresas a realizar mayores descuentos o promociones para atraer a diversos consumidores.</p> <p>Los clientes actuales son más activos en la búsqueda de información sobre los servicios y productos que consumen.</p>	<p>Medio</p>



## Anexo 5 (continuación...)

<b>Productos sustitutos</b>	La capacidad de innovar y la creatividad les proporcionan a los competidores la opción de crear productos sustitutos con características atractivas y confiables que pueden competir en el mercado y garantizar la continuidad en la prestación de servicio.	Medio
<b>Rivalidad entre competidores</b>	En el mercado seguridad y protección, tienen como principales empresas a los SEISA, SEPSA y Propaganda del Partido. Cada empresa busca generar un crecimiento adecuado en su segmento meta y por medio de este posicionarse a través de inversión en marketing.	Alto


Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: Pliego de concurrencia

		<b>SISTEMA DE MERCADOTECNIA</b> <b>REGISTROCONTROL DE CONTRATOS. PROVEEDORES</b>						<b>Registro</b> <b>Año:</b>				
		No.	Entidad	Dirección	Fecha	No Contrato	Plazo de pago	Vigencia	No Expediente	<b>Pliego de concurrencia</b>		
1	2									3	4	

Fuente: PEC 04 Procedimiento de evaluación de los proveedores. Sistema de Mercadotecnia.

## Anexo 7: Resultado de la evaluación de los proveedores

	<b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES EXTERNOS</b>
A: Director: _____	
Cumpliendo con el Sistema de Gestión de la Calidad implantado en la Empresa Seguridad y Protección Sancti Spiritus, según la Norma NC ISO 9001 vigente usted ha sido evaluado como proveedor externo obteniendo una puntuación de: _____	
Aspectos considerados que deba mejorar en su gestión para el cumplimiento de nuestros requisitos: _____ _____	
Esperamos que esta evaluación constituya para ustedes una pauta para trazar acciones para la <b>mejora</b> de la calidad de su gestión y con la consecuente satisfacción de sus clientes.	
Consideramos que este acto constituya una muestra de buena alianza, que esperamos siga en incremento, le saluda cordialmente:	
Observaciones: _____ _____	
_____ Director Empresa Seguridad y Protección Sancti Spiritus	_____ Proveedor externo
Proveedor Número:	

Fuente: PE 03-01 de Compras. Sistema de Gestión de Calidad.

## Anexo 8. Matriz DAFO de Empresa de Seguridad y Protección Sancti Spíritus

		Oportunidades						Amenazas							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
<b>Fortalezas</b>	<b>1</b>	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	3	<b>22</b>	
	<b>2</b>	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	3	2	<b>21</b>	
	<b>3</b>	3	3	3	1	1	2	2	2	1	1	2	3	<b>24</b>	
	<b>4</b>	3	3	3	1	2	3	3	1	3	1	3	3	<b>29</b>	
	<b>5</b>	3	3	3	3	1	2	1	1	1	1	1	3	<b>23</b>	
	<b>6</b>	3	1	3	3	2	1	2	3	3	1	1	1	<b>24</b>	
							<b><u>72</u></b>							<b><u>71</u></b>	
<b>Debilidades</b>	<b>1</b>	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	<b>28</b>	
	<b>2</b>	3	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	<b>29</b>	
	<b>3</b>	3	3	3	3	1	2	1	2	1	1	1	1	<b>22</b>	
	<b>4</b>	3	3	3	3	3	1	2	2	3	2	2	3	<b>30</b>	
	<b>5</b>	3	3	2	2	1	3	3	1	1	1	1	1	<b>22</b>	
	<b>6</b>	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	<b>28</b>	
							<b><u>95</u></b>							<b><u>64</u></b>	
		<b>32</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>24</b>		

CLAVE: 1-Baja 2-Media 3-Alta

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9. Plan de acción

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
1	Incrementar las acciones de capacitación al personal de servicio que mantiene contacto directo con el cliente. (Procedimiento e instrucciones de trabajo).	Director de Capital Humano	Mensual
2	Verificar el desempeño diario de los mandos intermedios durante los cambios de guardia.	Director de Seguridad y Protección	Diaria
3	Creación y actualización de una biblioteca digital en todas las UEB y empresa.	Director de Innovación y Desarrollo	Anual
4	Aplicación de encuestas de conocimientos a los agentes de seguridad y protección y de los mandos intermedios.	Director de Seguridad y Protección	Semestral
5	Revisión y adecuación de la guía de entrevista psicológica establecida en el procedimiento de captación y selección según las exigencias de la empresa.	Director de Capital Humano	Cierre 2017
6	Mejorar las técnicas de reclutamiento empleando canales de comunicación efectivos. (Aprovechando los medios masivos de comunicación y visitas de promoción en lugares de interés).	Director de Capital Humano	Permanente
7	Creación de grupo de trabajo multidisciplinario de trabajo para fortalecer el proceso de selección de los candidatos.	Director de Capital Humano	Permanente

## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
8	Incrementar el número de verificaciones a realizar buscando la mayor veracidad posible en las mismas que garanticen una adecuada selección del personal.	Director de Capital Humano	Permanente
9	Evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos y/o servicios de acuerdo con los requisitos de la empresa.	Director Innovación y Desarrollo	Anual
10	Mantener actualizado los contactos y vías de retroalimentación con los proveedores.	Director General	Anual
11	Establecer como herramienta de comunicación la política de eventos puertas abiertas para estrechar vínculos y detectar sus necesidades de información.	Director General	Según planificación
12	Establecer acciones de relaciones públicas dirigidas a visitar los proveedores en sus locales como vía de retroalimentación y captación de percepción. Establecer relaciones de colaboración mutua.	Director General	Anual
13	Incrementar las acciones de comunicación con los proveedores reales que potencien la retroalimentación y captación de percepción (envío de	Director General	Anual

## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
	postales en fechas conmemorativas, invitación a ferias, eventos, comunicación oral, visitas a sus locales, envíos de mensajes publicitarios).		
14	Confeccionar el Manual de Identidad Corporativa.	Director General	Mayo-Junio 2017
15	Adecuar el Manual de Comunicación Institucional a los nuevos lineamientos.	Director General	Diciembre 2017
16	Visita a los clientes en sus locales, aplicación de encuestas.	Director General	Trimestral
17	Creación de una página Web en Internet para facilitar la interactividad y promoción de los servicios y/o productos.	Director General	Diciembre 2018
18	Creación del libro de Orientación a los Clientes.	Director General	Noviembre-Diciembre 2017
19	Usar el email marketing para enviar contenidos de interés a los clientes y para la retroalimentación.	Director General	Según
20	Introducción de innovaciones tecnológicas en el proceso productivo con equipamiento de última generación.	Directores de Seguridad y Protección y de la UEB Servicios Técnicos	Permanente
21	Mejora en la tecnología en los sistemas SACI, con nuevas transferencias tecnológicas.	Director de UEB Servicios Técnicos	Permanente

## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
22	Fortalecimiento de la protección integral a través de la vinculación de agentes de seguridad y protección medios técnicos.	Director de Seguridad y Protección.	Permanente
23	Fortalecimiento de la seguridad en objetivos priorizados con instalaciones de sistemas CCTV.	Directores de Seguridad y Protección y UEB Servicios Técnicos	Permanente
24	Incremento del servicio de protección con barreras perimetrales integradas con sistemas SACI y CCTV.		Permanente
25	Incremento en la centralización de alarmas favoreciendo la inmediatez en la respuesta operativa.		Permanente
26	Trabajar guiados por la misión y visión definidas.	Director General	Permanente
27	Realizar estudios de mercados: Clientes Potenciales y Clientes actuales	Especialista del Área Comercial	Junio-Diciembre de 2017
28	Establecer perfiles por mercados y segmentarlos.	Especialista del Área Comercial	Al recibirse los resultados de los estudios de mercados.
29	Realizar estudios para establecer las proyecciones de crecimiento.	Especialista del Área Comercial	Segundo trimestre del año 2018.
30	Mejoras a la imagen de la empresa y de cada una de las UEB respetando el Manual de Identidad Corporativo.	Director Capital Humano	Trimestral



## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
31	Atender las sugerencias, quejas y reclamaciones presentados por los clientes.	Director General, Especialista del Área Comercial	Mensual
32	Controlar sistemáticamente el grado de satisfacción del cliente mediante el uso de encuestas, contacto directo con el cliente y libro de quejas y sugerencias, etc.	Especialista del Área Comercial	Mensual
33	Aumentar la comunicación por parte de los trabajadores con vistas a la información a los clientes sobre las características de los productos y servicios ofertados.	Especialista del Área Comercial	Permanente
34	Mantener como filosofía de trabajo la satisfacción del cliente basada en la mejora del servicio.	Director General y Especialista de Calidad	Permanente
35	Crear plegables promocionales con las características de los productos y servicios priorizando los nuevos.	Especialista del Área Comercial	Permanente
36	Analizar periódicamente el comportamiento de los objetivos de trabajo.	Director General y Área de Planificación	Mensual

## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
37	Realizar una planificación mensual de las visitas de asesoramiento a las UEB.	Director Económico y Especialista del área	Trimestral
38	Tener medios informáticos de repuesto en las áreas comerciales.	Informática	Permanente
39	Planificar el sistema logístico para lograr un uso racional del transporte, teniendo en cuenta las principales actividades de la empresa.	Director General	Mensual
40	Proponer al departamento de Marketing de la Oficina Central reevaluar los productos para conocer si se mantiene o varía el producto estrella de la empresa.	Director Económico y Especialista Principal del área	Julio y Diciembre
41	Potenciar atención personalizada a clientes distinguidos mediante la preparación de un Programa de Fidelización de Clientes bien estructurado.	Director General	Permanente
42	Organizar un encuentro anual con clientes distinguidos u otros públicos de interés para conocer opiniones que permitan el lanzamiento de nuevos productos, o mejoras en los que existen.	Especialista del Área Comercial	Anual

## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
43	Divulgar las actividades que realiza la empresa en saludo a fechas significativas, a través de los medios de comunicación.	Especialista del Área Comercial	Durante los meses de Marzo a Septiembre
44	Aplicar encuestas periódicas para conocer los estados de opinión tanto en público externo como en público interno.	Especialista del Área Comercial	Trimestralmente ( marzo, junio, septiembre, diciembre)
45	Monitorear la prensa digital y escrita.	Especialista del Área Comercial	Diariamente
46	Realizar reuniones, talleres u otras acciones similares, con los medios de prensa, vinculados con el trabajo de la empresa para brindar información actualizada de sus productos y servicios.	Especialista del Área Comercial, Dirección de Innovación y Desarrollo	Semestralmente (junio, enero)
47	Promover la publicación de materiales de interés en los diversos medios de difusión masiva o internos, como complemento al sistema de divulgación.	Especialista del Área Comercial	Trimestralmente ( marzo, junio, septiembre, diciembre)
48	Realizar visitas coordinadas a las entidades seleccionadas como mercado meta para lograr arrebatargas a la competencia.	Directores de UEB	Periódicamente
49	Invitar a grupos de clientes potenciales y actuales a encuentros periódicos para intercambio de opiniones y recibir sus criterios sobre el servicio que reciben.	Especialista del Área Comercial	Según Programa del Departamento de Marketing

## ANEXO 9: (Continuación...)

No.	Acciones	Responsables	Fecha de cumplimiento
50	Intensificar las visitas de supervisión a las UEB comprobando los estándares de calidad instrumentados por la empresa y demás aspectos que inciden en el servicio.	Directores de UEB, Especialista de Calidad y Especialista del Área Comercial	Trimestral
51	Aplicar las herramientas para medir la imagen institucional: Guía de Supervisión a las UEB y encuestas a clientes externos e internos.	Especialista del Área Comercial	Trimestral
52	Desarrollar encuestas al Cliente Interno para medir el grado de motivación de los trabajadores, entre otros aspectos.	Especialista del Área Comercial	Revisar semestral
53	Mantener avalada la calidad de los servicios que se prestan según las NC ISO 9001:2015, para garantizar la calidad de los servicios e incrementar la satisfacción de los clientes.	Director Innovación y Desarrollo	Permanente

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 10: Control y Retroalimentación

<b>CONTROL PREVENTIVO</b>			
<b>Acciones de Control</b>	<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
Reunión de motivación del plan de marketing al Director General.	Director Innovación- Desarrollo y Especialistas Comerciales	Director General	12-2-2017
Talleres de motivación al personal implicado sobre la importancia de la implementación del plan de marketing en todos los niveles de la empresa.			6-3-2017
			10-5-2017
			20-7-2017
Reunión con el Director General y Director Económico para evaluar los presupuestos del plan.			Mayo, Junio 2017
Análisis de las actividades para ser ajustadas a partir del estudio financiero y contable. Ajustes a los presupuestos del plan			Julio 2017
Talleres de socialización de los ajustes al plan por cada área de la empresa para sensibilizar sobre la importancia de la puesta en marcha del plan de marketing.			Septiembre, Octubre 2017
Ajuste al cronograma de acuerdo a cambios.	Noviembre 2017		

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 10: (Continuación...)

CONTROL PERIÓDICO				
Acciones de Control		Ejecuta	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Reuniones mensuales con el área de ventas para evaluar los índices de crecimiento.	Director Innovación- Desarrollo y Especialistas Comerciales	Director General	Del 8 al 10 de cada mes, 2018
2	Reuniones mensuales con el área financiera y contable para evaluar y controlar los gastos presupuestales y redireccionar recursos.			12 y 15 de cada mes, 2018
3	Reuniones mensuales con el área comercial para el engranaje de todas las áreas de las empresas en el desarrollo del plan.			16 de cada mes, 2018
4	Retroalimentación, seguimiento y ajustes necesarios.			17 de cada mes, 2018
5	Reunión bimensual con el director general y con representante de cada área de resultados claves de la empresa evaluando el alcance los objetivos propuestos.			20 de Febrero 20 de Abril 20 de Junio 20 de Agosto 19 de Octubre 20 de Diciembre

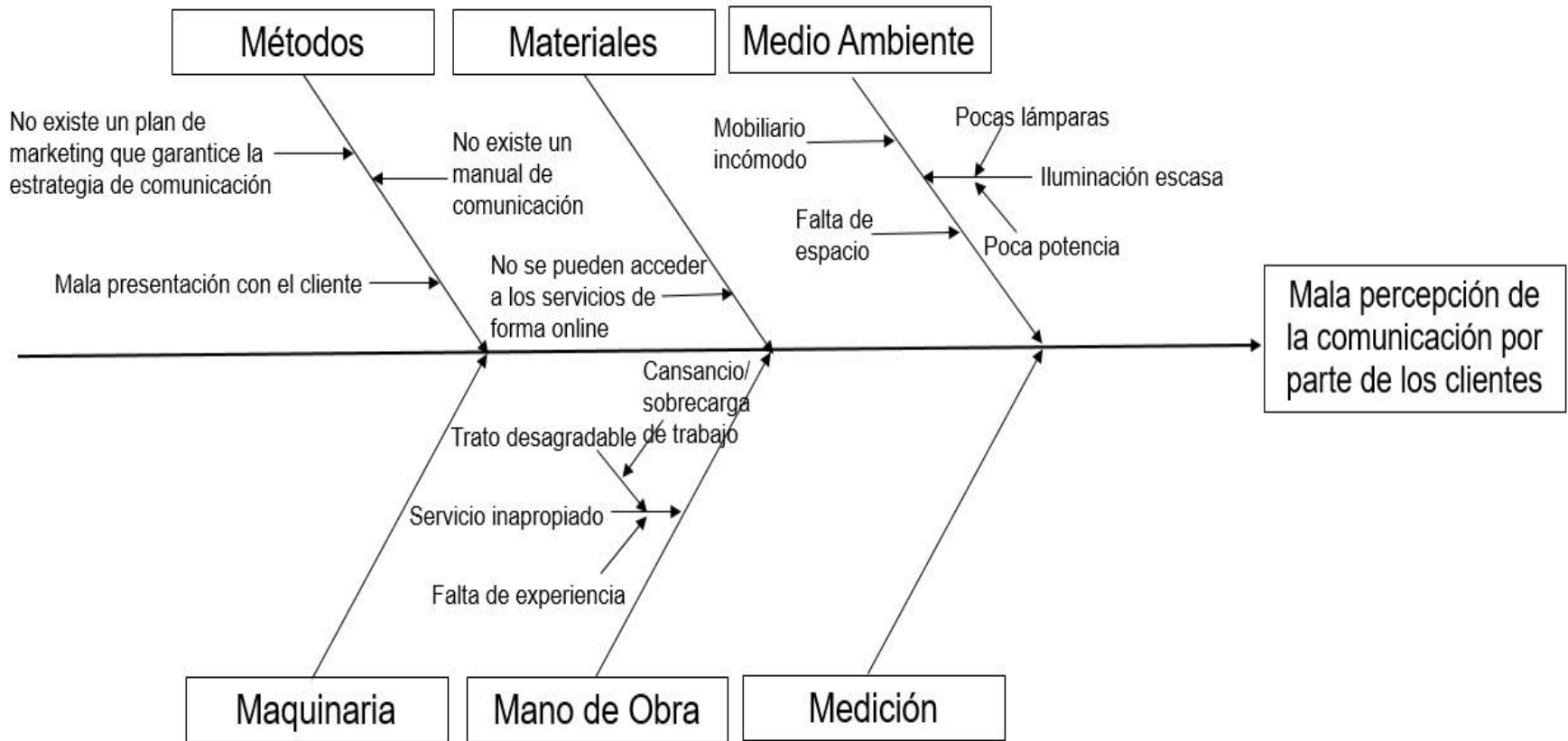
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 10:(Continuación...)

<b>CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN</b>				
<b>Acciones de Control</b>		<b>Ejecuta</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>
<b>1</b>	Elaboración de informe final.	Director Innovación- Desarrollo Especialistas Comerciales	Director General	Del 7 al 10 de Enero 2019
<b>2</b>	Análisis del informe la alta dirección.			14 de Enero 2019
<b>3</b>	Reuniones con cada área de la empresa para valorar los logros alcanzados e identificar posibles errores o faltas a partir de la participación de los colaboradores.			Del 15 al 18 de Enero 2019
<b>4</b>	Reunión final con el área financiera para evaluar el impacto del plan de marketing en el crecimiento económico de la empresa.			21 de Enero 2019
<b>5</b>	Recolección de información para el desarrollo de un nuevo plan de marketing. Retroalimentación			Del 22 al 25 de Enero 2019
<b>6</b>	Elaboración de los ajustes en el direccionamiento estratégico para el nuevo plan de marketing.			Del 28 al 31 de Enero 2019

Fuente: Elaboración propia

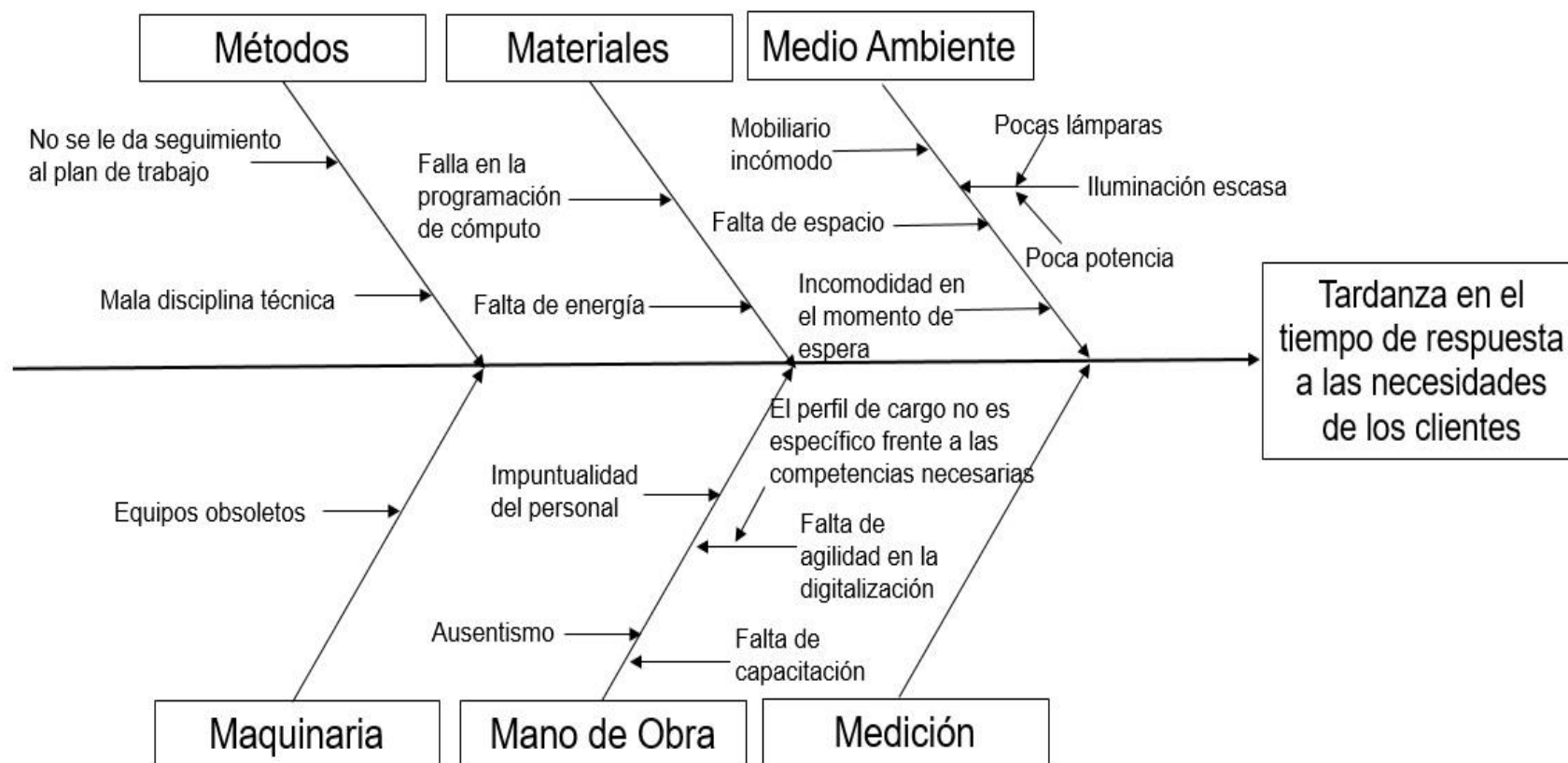
ANEXO 11: Diagrama Causa-Efecto del criterio dos: Comunicación



Fuente: Elaboración propia

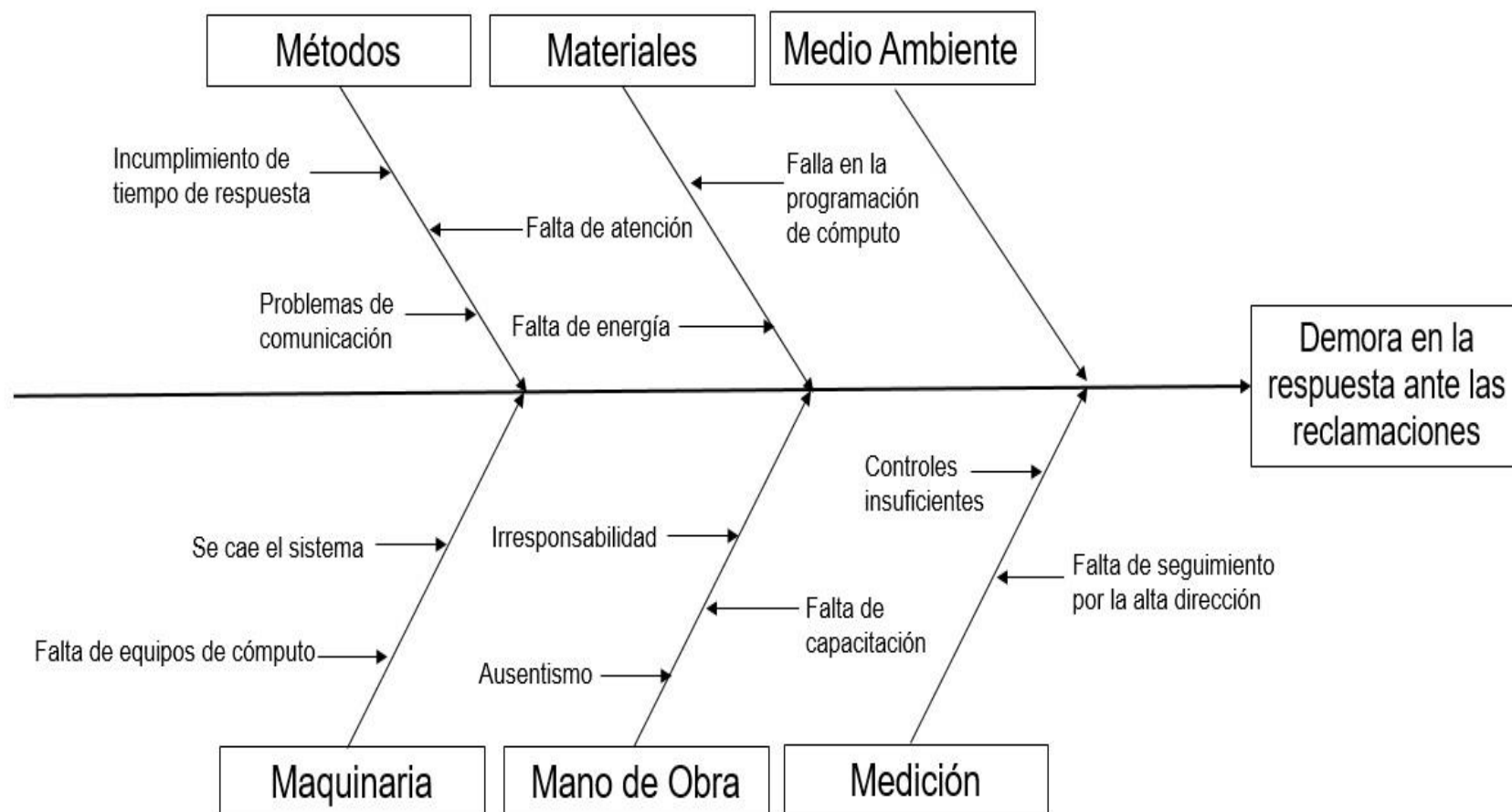


## ANEXO 11: Diagrama Causa-Efecto del criterio siete: Tiempo de respuesta a las necesidades



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 11: Diagrama Causa-Efecto del criterio nueve: Respuesta ante las reclamaciones



Fuente: Elaboración propia