

Procedimiento para realizar un Plan de Marketing

Procedure to carry out a Marketing Plan

Ana Isbel Paredes Rodríguez¹ (anaipr@ult.edu.cu) (<http://orcid.org/0000-0001-8278-1303>)

Guillermo Asbel Ortiz Alfonso² (guillermoasbel.ortiz@nauta.cu) (<http://orcid.org/0000-0003-1899-1810>)

Resumen

El sector turístico es uno de los más importantes dentro de la economía nacional cubana, esto motivó la realización de este estudio, que tiene como propósito presentar un procedimiento diseñado para realizar un Plan de Marketing. La Cadena Extrahotelera Palmares es una de las plataformas más destacadas dentro del sector, por esta razón, esta investigación se realizó en el restaurante La Bodeguita, de Las Tunas. Para ello se analizaron aspectos teóricos relacionados con los procedimientos referentes a la temática (Aguila y Llerena, 2016; Kotler y Keller, 2012; Parra y Beltran, 2017) y se caracterizó la gestión del marketing, en lo que se evidenció que no existe ningún mecanismo de venta que propicie incentivos para los clientes a corto plazo, en aras de hacer más efectivo el servicio que se presta. Asimismo, no existe una evaluación concreta de las competencias y el papel que tienen las mismas en la actividad del restaurante, principalmente en la comercialización. A partir de estos resultados, el diseño propuesto constituye un nuevo mecanismo de gestión a través del cual el restaurante podrá tener un mejor comportamiento y desempeño comercial dentro del mercado.

Palabras claves: plan de marketing, gestión de marketing, procedimiento.

Abstract

The tourism sector is one of the most important in the Cuban national economy. The Palmares Extra-Hotel Chain is one of the most prominent platforms in the sector, for this reason, this research was carried out at the La Bodeguita restaurant with the aim of designing a procedure to carry out a Marketing Plan. For this, some procedures related to the subject were analyzed: (Educamarketing, 2005; Aguila and Llerena, 2016; Kotler and Keller, 2012; Parra and Beltran, 2017; Sabrina, 2017). Marketing Management was characterized where it was evidenced that there is no sales mechanism that provides incentives for short-term customers, in order to make the service provided more effective. There is no concrete evaluation of the competencies, and the role they have in the restaurant's activity, mainly in marketing. Based on these results, the proposed design constitutes a new management mechanism through which the restaurant will be

¹ Máster en Ciencias. Profesora Asistente. Ingeniero Industrial. Universidad de Las Tunas. Cuba.

² Ingeniero. Especialista de RRHH, en TRANSTUR. Las Tunas. Cuba.



Opuntia Brava

ISSN: 2222-081X

RNPS: 2074

Volumen: 13 Número: 2

Recepción: 10/03/20. Aprobado: 16/02/21

able to perform better in the market with the aim of having a better commercial performance.

Key words: marketing plan, marketing management, procedure.

Gestión del Marketing

La gestión empresarial como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que es aplicada en una empresa o en un negocio en función de examinar algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados (Marsán, Cuesta, García y Padilla, 2008).

Las actividades de marketing se orientan hacia la identificación y satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores. En los mercados altamente competitivos hay que saber no solo lo que el cliente desea, sino también, las características y comportamientos de los competidores, con el fin de orientar la estrategia de la empresa. Y esto solo se logra con un personal altamente competitivo.

La Mercadotecnia (Marketing Mix) según Wirtz y Lovelock (2016) es definida como el proceso social y administrativo, por lo que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios. Específicamente el marketing de servicios se basa en determinados componentes entre los que se encuentra: el talento humano de la empresa, ya que resulta de especial importancia en las interacciones personales el papel del personal de esta, en tanto materializa el servicio y lo crea en el momento para el cliente.

Dentro de los elementos del Marketing Mix se encuentran: el producto o servicio, precio, plaza o distribución, promoción, publicidad, procesos y personal. El personal, según lo expresado por Collarte (2019) y Manzuoli (2015), es importante en todas las organizaciones, pero especialmente en aquellas circunstancias en que no existen las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal (competencias). Las personas son esenciales tanto en la producción como en la entrega de la mayoría de los servicios. De manera creciente, forman parte de la diferenciación, en la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan ventaja competitiva a partir del talento de los empleados, o sea, según sus competencias.

La actualidad de Cuba, se encuentra enmarcada principalmente en la reestructuración de su modelo económico lo cual está reflejado en Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Partido Comunista de Cuba, 2017), donde se expresa, en el modelo de gestión empresarial en el lineamiento número 2, que el sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, al influir sobre el mismo y considerar sus características.

El turismo, uno de los sectores más fuertes de la economía del país, debe sobreponerse constantemente a las exigencias competitivas del mercado; proyectar el talento humano de sus empresas en relación directa con sus intereses comerciales, se muestra como una vía factible para el logro de sus objetivos.

La Cadena Extrahotelera Palmares en Las Tunas se presenta como una de las sucursales insignia dentro del sector turístico. Con el afán de continuar enriqueciendo el prestigio de esta institución y a su vez, optimizar el proceso de Gestión del Marketing se hace necesario encaminar todas las actitudes profesionales del Capital Humano en función de obtener mejores resultados desde el punto de vista comercial, específicamente en el restaurante La Bodeguita, en el que a través de la observación y una serie de entrevistas a sus trabajadores se han evidenciado insuficiencias como:

- La Investigación de Mercado actual no permite determinar las variables potenciales de la entidad; en aras de incrementar el desempeño competitivo del restaurante en el mercado.
- La gestión de manera eficiente no predomina en la promoción de los productos y servicios que se ofertan en el restaurante.
- La competitividad del restaurante no se garantiza, lo cual afecta la preferencia y aceptación de los clientes.
- La variable personal dentro del marketing no se potencia, por lo que los perfiles de competencias laborales adolecen de competencias que garanticen la promoción del local a través de la propia actividad del talento humano.

Todas estas irregularidades reflejan la necesidad de mejorar la gestión del marketing en la entidad. Ello motivó el desarrollo de una investigación, cuyo resultado se advierte en el presente artículo, que tiene como propósito presentar un procedimiento diseñado para realizar un Plan de Marketing en el Restaurante La Bodeguita, de Las Tunas.

Procedimientos analizados

Se analizaron diversos procedimientos no solo para llevar a cabo un plan de marketing, sino que, a su vez, se consultaron otros vinculados a la estrategia comercial en el sector de los servicios.

El procedimiento expuesto por EducaMarketing (2005) para llevar a cabo un plan de marketing consta de 8 etapas: definición del objeto de análisis, análisis estratégicos, diagnóstico de la situación, fijación de objetivos, determinación de estrategias, determinación de acciones, redacción del plan de marketing, presentación del plan de marketing.

A diferencia del procedimiento de Kotler y Keller (2012), EducaMarketing recalca las etapas que conforman el proceso de planificación estratégica, el cual sustenta las bases del propio procedimiento. En la etapa del diagnóstico de la situación se puntualiza la importancia de llevar a cabo un análisis DAFO con el objetivo de identificar las

amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la organización, que condicionarán la dirección de las estrategias a tomar.

Ninguno de los dos procedimientos citados expone la importancia que juega la investigación del mercado, la cual se presenta como una de las vías más efectivas para tener un verdadero conocimiento de las circunstancias actuales del mercado. Esto, a su vez, nos permitirá anticipar en un futuro inmediato, en pos de obtener un mejor desempeño de la entidad objeto de estudio.

A raíz de esta idea, los autores de esta investigación asumen que es indispensable desempeñar una investigación de mercado que refuerce objetivamente el diseño del Plan de Marketing, a partir de lo planteado por EducaMarketing (2005). Con ello se dota al procedimiento de herramientas necesarias para llevar a cabo los objetivos de cada etapa.

El procedimiento propuesto por Kotler y Keller (2012) consta de 6 etapas: análisis de la situación, determinación de los objetivos, determinación de la estrategia, programa de acción, plan de utilidades, presupuesto y control. Entre las principales ventajas con que cuenta este procedimiento está la fragmentación en dos partes, a la que es sometido bajo la perspectiva del autor. La primera parte destinada a la planificación, que abarca las tres primeras etapas, y la segunda parte vinculada a la implementación, que abarca las etapas posteriores. En el caso de la etapa de control está encaminada principalmente en tres direcciones: control del plan anual de mercadotecnia, control de rentabilidad, control estratégico.

El procedimiento utilizado por Aguila y Llerena (2016) está estructurado por fases: análisis situacional, investigación de mercado, plan de marketing y análisis financiero. Este procedimiento tiene como peculiaridad que relaciona de manera directa el análisis financiero con el comportamiento del indicador de retorno sobre la inversión (ROI) encaminado a la comparación del beneficio o la rentabilidad obtenida en relación con la inversión realizada.

En el caso de la estrategia de marketing de servicios turísticos, realizada por Parra y Beltran (2017), en esta investigación se asumen varios de los elementos de este procedimiento. Uno de los objetivos a seguir según este es contrarrestar la caducidad, lo cual consiste en dirigir la demanda hacia la disponibilidad de los servicios existentes en el establecimiento.

El procedimiento expuesto por Sabrina (2017), está directamente relacionado con el proceso de planeación, no contempla en sí el control.

En este análisis se constata que los procedimientos consultados adolecen de la presencia de las competencias como un elemento necesario para mejorar la gestión del marketing. Ya que poseer competencias implica tener la capacidad y el conocimiento para prestar el servicio turístico en las mejores condiciones.

A partir de la crítica realizada y la finalidad de la investigación, se diseña un procedimiento para llevar a cabo un plan de marketing en el restaurante La Bodeguita, de Las Tunas.

Caracterización de la gestión del marketing en el restaurante La Bodeguita

Esta caracterización se va a realizar a través de las variables que tipifican este proceso: publicación, plaza, personal, precio, producto, fuerza de ventas.

Los productos ofertados cuentan con la calidad y estabilidad requerida para un establecimiento de estas características, pero vale aclarar que el precio no constituye un atractivo para el mercado cubano, debido fundamentalmente a lo elevado y la poca flexibilidad de los mismos según la oferta. No existe ningún mecanismo de venta que propicie incentivos para los clientes a corto plazo, en aras de hacer más efectivo el servicio que se presta.

La variable fuerza de ventas tiene un comportamiento pobre dentro del accionar del establecimiento, debido a que no existe un análisis de las características del mercado, así como la posición del local del mismo. No existe una evaluación concreta de la competencia, y el papel que tiene en la actividad del restaurante. Apenas se tiene información a través de la cual la administración, no solo podría proyectar una serie de medidas organizativas para el incremento del rendimiento de la entidad, sino que también posibilitaría la determinación de factores que automatizarían algunas funciones de ventas.

No existe una estructura organizativa para llevar a cabo una campaña publicitaria que garantice una óptima comunicación entre el cliente y el restaurante en aras de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, basado en una mejor aceptación del mismo. Existe constancia de que se realizó anteriormente un video promocional, que fue difundido por la televisión provincial hace ya más de tres años. Es necesario que esta variable presente un mejor comportamiento no solo con determinada frecuencia, sino que se realice en función de recalcar las potencialidades del establecimiento. Estas potencialidades están centradas en: el servicio de reservado, la silla para bebés, la inclusión de los mariscos en el menú y la variada gama de vinos que oferta.

No existe ningún medio que sea utilizado como herramienta para obtener una comunicación directa con el público, aunque la Cadena Extrahotelera Palmares en Las Tunas utiliza con regularidad la radio local con esta intención, pero no en función del restaurante.

A través del análisis de cada una de las variables que protagonizan el accionar de la gestión del marketing, se pudo comprobar que existe un insuficiente trabajo en el restaurante, en lo que respecta a este tema.

Diseño del procedimiento para llevar a cabo un plan de marketing

El procedimiento está conformado por 4 etapas: diseño, preparación, ejecución y evaluación, estas se describen a continuación:

ETAPA I: Diseño

Objetivo: La determinación de la estrategia y la acciones a seguir.

Principales herramientas: investigación de mercado, entrevistas colectivas e individuales, los perfiles de cargo por competencias laborales.

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual del mercado.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del mercado.

Paso 0: Definición del objeto de análisis.

Es necesario conocer cuál es el objeto de análisis del plan de marketing, ya que puede resultar muy diverso y estar orientado en las siguientes direcciones:

- Para un producto, marca o línea de producto de la empresa.
- Para el conjunto de la actividad de marketing de una empresa.
- Para la totalidad de un sector económico.

Paso 1: Realización de una investigación de mercado

Los autores de esta investigación asumen como el método para llevar a cabo la investigación de mercado, el expuesto por EducaMarketing (2005), por ser considerado uno de los más completos de los analizados y que se ajusta en mayor medida con la búsqueda de los objetivos perseguidos en el diseño de este procedimiento.

El último paso del método para la realización de una investigación de mercado según lo establecido por EducaMarketing, incluye un resumen escrito que debe asumir determinadas características, vinculadas al análisis del posicionamiento, en función de identificar: el posicionamiento actual, el posicionamiento ideal y el posicionamiento deseado.

Paso 2: Determinación de los objetivos

Los objetivos marcan las metas a alcanzar a través de la aplicación del plan de marketing, y estos se enfatizan regularmente en cuestiones similares como pueden ser: en lo económico, social, cultural, medioambiental y satisfacción al cliente.

Los objetivos deben estar encaminados a dar solución a los principales problemas detectados. Marcan las metas que la organización debe trazarse en aras de obtener mejores resultados y deben vincularse directamente con las esferas situadas anteriormente.

Paso 3: Análisis DAFO

Este paso permite conocer la situación actual del restaurante, a través de la vinculación del análisis de las características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), es lo que conocemos como matriz DAFO. Según Ponce (2006), este análisis se lleva a cabo a través de cuatro etapas:

a) Análisis externos.

Se divide en dos partes:

Entorno general: conjunto de condiciones que influyen o afectan de igual manera a todas las empresas, independientemente del sector de actividad en que se encuentren. Este análisis se realiza basado en cuatro dimensiones: político legal, económico, social y tecnológico.

Entorno específico: conjunto de entidades y condiciones que afectan de forma directa a la empresa.

A partir de estas dimensiones los entornos se pueden diagnosticar como:

- Estables o dinámicos: según sus factores muestren tendencia a la estabilidad o al cambio y a la velocidad e intensidad de esos cambios.
- Simples o complejos: según la facilidad de adaptación y comprensión de los factores y cambios que suceden en ellos.
- Integrados o diversificados: según el número de indicadores o variables que constituyen los factores y el propio número de estos que afectan al entorno.
- Favorables u hostiles: según el nivel de adaptación a estos cambios que tenga la empresa.

El entorno específico, se puede analizar a través de las siguientes direcciones:

- La competencia potencial.
- La competencia actual.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder negociador de los proveedores.
- Los poderes públicos y sus acciones.

b) Análisis internos

Permite definir las fortalezas, debilidades y carencias de la empresa, identificar aquellas destrezas y ventajas (factor clave del éxito) y los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia (factor crítico). Este análisis debe realizarse teniendo en cuenta las siguientes áreas:

- Área ocupacional: abarca lo relacionado con dirección, recursos humanos, recursos tecnológicos, marketing, logística, comercial y finanzas.

- Área de producto: abarca lo referente al producto, segmento, mercado, distribución, proveedores y clientes.

c) Confección de la matriz DAFO

El proceso de construcción de la matriz DAFO de la empresa puede mejorarse teniendo en cuenta una serie de tres principios que marcan el proceso de elaboración: sencilla, simple e incisiva.

Se debe reflexionar sobre la información dando la prioridad a los aspectos (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) relevantes para nuestra empresa, que queda ubicada en un cuadrante.

La DAFO es estática, por ello y a la hora de tomar decisiones a partir de la información debemos ser conscientes de las necesidades de actualizarla y de este modo definir las estrategias y acciones a realizar. (p. 6)

d) Determinación de las estrategias

Este aspecto del análisis DAFO se realiza en el paso 4 del procedimiento propuesto, producto a que por las propias características y peculiaridades de la investigación es necesario formular las estrategias relacionadas de manera directa con las variables del Marketing Mix.

Fase 2: Determinación de las funciones

Objetivo: Determinar las acciones a desarrollar y las competencias del personal para llevarlas a cabo.

La gestión del marketing declara como la variable relacionada directamente con la actividad humana: el personal; la cual hace referencia a su importancia en relación con la satisfacción al cliente. El marketing de servicio por otra parte, declara como variable el equipo humano del negocio, le atribuye en gran medida la personalización de la empresa (destinada a la prestación de servicio).

Por esta razón, el autor declara como variable dentro del diseño propuesto: las competencias laborales; debido a que no solo se pretenden determinar las funciones actuales del personal para garantizar un mejor comportamiento en el mercado, sino que se desea proyectar una nueva perspectiva dentro del personal en función de asimilar y poner en práctica las nuevas competencias que se deben asumir para alcanzar los objetivos deseados.

Alles (2008) del término competencia hace referencia a “características de la personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p. 23). Calderón (2010), hace referencia al término competencias laborales, como “...el conjunto de comportamientos que denotan que una persona es capaz de llevar a cabo, en la práctica y con éxito una actividad, integrando sus conocimientos habilidades y actitudes personales” (p. 26).

Existen diversos métodos para la determinación de las competencias laborales citados en Salas (2017) y Dimajín (2018), entre los que se encuentran: panel de expertos, análisis ocupacional, la metodología DACUM, el método ETEP, el método de incidentes críticos, la entrevista, el método de evaluación 360, método de expertos Delphi por rondas, otros. Estos tienen una relación estrecha con el procedimiento propuesto, porque, aunque no lo rigen, la definición de competencias laborales se convierte en herramientas que serán de mucha ayuda para llevar a cabo el diseño propuesto.

Paso 4: Determinación de las estrategias

Las estrategias constituyen los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos trazados. Aunque existen múltiples tipos de estrategias, este procedimiento les da un enfoque directamente relacionado a las variables del marketing mix (producto, precio, comunicación comercial, distribución, personal, presentación, proceso), aunque a través de estas y en general del propio procedimiento abarca algunos elementos relacionados con estrategias: de segmentación, de cliente y de posicionamiento.

Paso 5: Realización del plan de acción

Este plan de acción se centra en una serie de medidas organizativas que, a través de la orientación de los resultados obtenidos en la Investigación de Mercado, el análisis DAFO y la formulación de las estrategias a seguir, pretende proyectar la infraestructura desde el punto de vista organizativo, que le permita al restaurante un mejor posicionamiento en el mercado y un mejor desempeño comercial. Se trata de proyectar su mayor atractivo para con el cliente, representado por una serie de servicios novedosos o reestructurados dentro del objeto social del local que constituirán el objetivo dentro del nuevo mecanismo de gestión que se quiere llevar a cabo a través del plan de marketing.

Paso 6: Determinación de las competencias laborales

Las competencias laborales que se desean determinar estarán basadas en las características que protagonizan las circunstancias del mercado actual, serán competencias enmarcadas hacia potenciar la publicidad. Se pretende, además, la participación de todo el personal en la definición de dichas competencias.

Las competencias propuestas deben direccionarse no solo en función de cada puesto de trabajo sino, a su vez, de las variables que caracterizan el marketing de servicio. Se propone consultar a Alles (2009).

ETAPA II: Preparación

Objetivo: la preparación de la estrategia comercial.

Principales herramientas: entrevistas colectivas, entrevistas individuales, la observación directa, panel de expertos, análisis ocupacional, DACUM, método de evaluación 360, método ETED.

Fase 3: Preparación del personal.

Objetivo: La especialización del personal para garantizar la efectividad de la estrategia comercial.

Paso 7: Vinculación con los trabajadores.

A partir de la construcción de una propuesta de competencias se hace necesario realizar un despacho con los trabajadores. Esto tiene como objetivo no solo informar al personal del nuevo mecanismo de gestión que se lleva a cabo desde la administración, sino que, a su vez, se pretende que estos intervengan en la construcción de las propias competencias.

Se deben suscitar sugerencias en los trabajadores por parte de la(s) persona(s) que se encarga(n) de la realización de este procedimiento; donde se presenten iniciativas relacionadas con su propio accionar y se propongan medidas organizativas que contribuyan al logro de los objetivos perseguidos.

Se deben explicar de manera detallada los resultados reflejados en los pasos anteriores, en busca de que las propuestas y sugerencias que se realicen por parte del personal permitan crear una complicidad con el mismo y buscar las interrelaciones de las acciones en aras de lograr el comportamiento deseado.

En esta etapa se pretende que los trabajadores tengan constancia de las acciones que se desean realizar en un futuro inmediato en función de proyectar un mejor desempeño comercial.

Paso 8: Preparación del personal involucrado

Una vez que cada trabajador conozca las competencias requeridas para desarrollar su actividad laboral, se hace necesaria su preparación. Esta se realiza de forma individual y en conjunto, con el fin de abarcar el accionar del total de los trabajadores:

- Preparación individual: primordialmente se centra en lograr una concientización de los trabajadores en función de nuevas exigencias en su actividad laboral. Para su evaluación pueden ser utilizados los métodos analizados en el capítulo anterior, en aras de generar determinada predisposición en el personal con respecto a los desafíos en su desempeño, que conduzca hacia un comportamiento efectivo con el fin de alcanzar los objetivos comerciales esperados.
- Preparación colectiva: se trata primordialmente de interrelacionar las acciones individuales de cada trabajador de manera armónica en pos de lograr los resultados esperados.

Fase 4: Puntualización de los recursos

Objetivo: garantizar que se puedan llevar a cabo las medidas organizativas expuestas en el plan de acción de manera efectiva.

Paso 9: Determinación del presupuesto

Para que se apruebe y posteriormente se aplique de forma efectiva el plan de marketing, es necesario cuantificar el esfuerzo expresado, en términos monetarios, así como producir, en términos de beneficios.

Paso 10: Disponibilidad del local

Una vez definidas las competencias finales a incorporar al Sistema de Gestión sustentado en la aplicación del Plan de Marketing, se hace necesario su conjugación de acuerdo con las funciones a realizar en cada puesto de trabajo y las características individuales de cada trabajador. Todo ello en coordinación con una serie de medidas organizativas expuestas en el plan de acción, en función de que posibiliten el accionar del talento humano, basado en la puesta en práctica de las competencias determinadas, con el propósito de elevar la posición del restaurante en el mercado.

Esta fase le corresponde a la administración, la cual debe garantizar que existan las condiciones necesarias para llevar a cabo el Plan de Acción; un aspecto crucial para el éxito, debido a que si no existe qué ofrecer no habrá qué promocionar; y estas medidas centran su actividad específicamente en la presentación de nuevos y/o perfeccionados servicios que constituyan atractivo para el mercado.

ETAPA III: Ejecución

Objetivo: llevar a cabo el plan de marketing.

Herramientas: el plan de acción, las competencias laborales.

Paso 11: Ejecutar el plan de marketing

Se ponen en práctica las acciones una vez que el personal se encuentre apto para incorporar las nuevas funciones a desempeñar en el trabajo, y existan las condiciones favorables para crear las medidas organizativas necesarias que permitan proyectar un mejor desempeño comercial.

ETAPA IV: Evaluación

Objetivo: evaluación de la estrategia comercial.

Herramienta: observación directa, el propio procedimiento.

Paso 12: Evaluar la estrategia comercial

Esta evaluación puede realizarse con la propia aplicación de este procedimiento; lo cual contribuirá a darle un carácter constante y sistemático basado este nuevo mecanismo de gestión en función de un Sistema de Gestión por Competencias, teniendo como objetivo lograr mejores resultados en el mercado.

La evaluación se lleva a cabo a través de un control sistemático del cumplimiento de cada una de las acciones planificadas, en concordancia con el análisis de la influencia que tiene sobre las mismas, las circunstancias que caracterizan el mercado en dicho

momento, las cuales pueden influir tanto a favor como en contra del cumplimiento efectivo de dichas medidas.

Precisiones finales

A partir de la correlación de diferentes herramientas de gestión teniendo como base los estudios de mercado y la Gestión de Competencias Laborales, se logró diseñar un procedimiento para llevar a cabo un Plan de Marketing basado en la Gestión del Marketing de Servicios y las competencias laborales, en el restaurante *La Bodeguita*, perteneciente a la Sucursal de la Cadena Extra Hotelera Palmares en Las Tunas.

El diseño del procedimiento constituye un nuevo mecanismo de gestión a través del cual el restaurante podrá tener un mejor comportamiento dentro del mercado, con el objetivo de tener un mejor desempeño comercial.

Referencias

- Aguila, V. T. R. y Llerena, E. G. E (2016). *Plan de marketing para el hotel boutique “El Escalón” de la ciudad de Guayaquil* (tesis de diploma inédita). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.
- Alles, M. A. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias CASOS* (3a ed. 1a reimp). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. A. (2009). *Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (1a ed.). Buenos Aires: Granica. Recuperado de https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_Diccionario_de_Competicion
- Calderón, A. F. C. (2010). *Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una Pyme del Sector Industrial*. Recuperado de <http://bibliotecadigital.usb.edu.co>
- Collarte, C. (2019). *El Marketing y sus 4, 8, 12 o más P’s. Digital Marketing Mix & Online Sport Store Advise – Digital Marketing UC*. Recuperado de <https://gonzalocollarte.com/2017/11/20/cuantas-ps-de-marketing-hay/>
- Dimajín, T. Y. (2018). *Procedimiento para la determinación de los perfiles de competencias laborales de los choferes de taxis en La Empresa Cubataxi Las Tunas* (tesis de maestría inédita). Universidad de Las Tunas. Cuba.
- Educamarketing (2005). *Guía para la elaboración de un plan de marketing*. Recuperado de <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2012/05/guc3ada-para-la-elaboracion-de-un-plan-de-marketing.pdf>
- Kotler, P. y Keller. K. (2012). *Dirección de Marketing* (decimocuarta edición). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

- Marsán, C. J., Cuesta, S. A., García, Á. C. y Padilla, M. C. (2008). *Organización del trabajo Ingeniería de métodos. TOMO1*. La Habana: Félix Varela.
- Manzuoli, J. P. (2015). Mix de Marketing Ampliado. *Documento de Trabajo en Ciencias Empresariales*, (14). Pontificia Universidad Católica Argentina. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/308904775_Mix_de_Marketing_Ampliado
- Parra, M. M. C. y Beltran, B. M. A. (2017). *Estrategias de Marketing para Destinos Turísticos*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/314008046 ESTRATEGIAS_DE MARKETING PARA DESTINOS TURISTICOS](https://www.researchgate.net/publication/314008046 ESTRATEGIAS_DE_MARKETING_PARA_DESTINOS_TURISTICOS) <http://www.eumed.net/libros/librophid1560?enrichId=rgreq-116ad2b52784c5aa1dcfd6dae1d939a8->
- Partido Comunista de Cuba (2017). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución en el período de 2016-2021*. La Habana: Política.
- Ponce, T. H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, septiembre. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm>
- Sabrina, A. A. (2017). *Plan de Marketing* (tesis de grado inédita). Universidad Democrática LAICA. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar>
- Salas, G. M. (2017). *Aplicación de un procedimiento para el diseño de perfiles de competencias* (tesis de maestría inédita). Universidad de Las Tunas. Cuba.
- Wirtz, J. y Lovelock, C. (2016). *Services marketing: People, technology, strategy*. World Scientific Publishing Company. Recuperado de <https://books.google.com>