

EXPERIENCIAS EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING EN UNA UNIDAD DE COMERCIO MINORISTA DE BIENES EN DIVISAS.

MsC. Carmen del Pilar Betancourt Bances
CUBALSE

Dr. Luis Alberto Barreiro Pousa

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos más débiles en el proceso de planificación empresarial en Cuba, resulta la planificación de marketing. Es la esfera en la que existe la menor experiencia acumulada, no constituye, en la mayoría de las ocasiones, el punto de partida del plan de la empresa y, en general, los procedimientos metodológicos para su elaboración son menos precisos y detallados que para el resto de las categorías, lo que hace que exista una gran variedad de experiencias, desde las más complejas, hasta las más formales que, en ambos casos, conducen a restarle el valor práctico que ésta tiene como componente de trascendental importancia para el diseño de una proyección estratégica que asegure el cumplimiento de la Misión y los Objetivos de las entidades.

Entre las insuficiencias que subsisten en la planificación de marketing, están: no se establece la distinción entre la planificación estratégica y la operativa; está permeada de un carácter burocrático y formal; adolece de la realización de estudios del mercado, de la competencia y de los proveedores, que argumente las decisiones que se toman; no se diagnostica adecuadamente la situación interna de la organización, para evaluar las competencias que se requieren para permanecer en el sector.

En el caso de las empresas dedicadas al comercio minorista de bienes en divisa, esta situación resulta más compleja, pues también se evidencia como dificultad el carácter mecánico de la aplicación de las concepciones generales del marketing a un sector, comercio minorista de bienes, que tiene características específicas. Esta situación no ha permitido diseñar una estrategia de marketing adecuada para las tiendas, y lograr su integración en el Plan de Empresa, que permita identificar dónde están los problemas internos y externos, y la forma más dinámica y estratégica para solucionarlos.

Resultado de esto es el hecho de que la mayoría de las cadenas utilizan el mismo formato de tienda para diferentes mercados meta, existe una oferta similar en las diferentes cadenas y tiendas que poseen diferentes mercados meta y que, en general, exista un deterioro de la imagen del comercio minorista, como resultado del efecto de todo el conjunto de insuficiencias de éste y otro tipo.

Entre las posibles causas que pueden estar provocando esta situación pueden estar la falta de experiencia en este sector, el menosprecio de la utilización del marketing como

enfoque gerencial, la falta de información sobre la demanda y el comportamiento de los compradores y consumidores, así como las limitaciones de recursos, propia de la situación económica del país hasta el momento.

La situación anterior explica que sea aún insuficiente en las unidades comerciales minoristas, la cantidad y calidad de las decisiones gerenciales en esta área que, a veces, no responden a una actitud estratégica, sino a una actitud reactiva, y no integra las características de la entidad con la evolución de su entorno.

Como consecuencia de estas insuficiencias, que están presentes hoy en los establecimientos del comercio minorista de bienes en divisas, no se logra una adecuada satisfacción de los consumidores, de acuerdo a sus necesidades, deseos y gustos.

El comercio minorista de bienes en nuestro país, se ha planteado como reto la máxima de ser “Un comercio moderno, eficiente y para siempre socialista” TP¹PT

Por tanto, estos autores consideran que el perfeccionamiento del comercio socialista de bienes en Cuba, debe efectuarse tomando en consideración el sistema de principios que el Dr. Barreiro propone TP²PT, para que contribuya decisivamente al continuo mejoramiento del nivel de vida material y espiritual de la sociedad: *orientación al cliente, posibilidad de elección, carácter racional, ética, cultura de consumo, cambio e innovación, carácter planificado, y crecimiento constante de la circulación mercantil minorista*. Para ello es imprescindible un adecuado enfoque de marketing, no solo como técnica sino como actitud gerencial moderna en la conducción de las organizaciones.

Es por ello que en la tesis en opción al grado científico de Doctor, uno de los autores de este trabajo expresa, *“La utilización de un enfoque estratégico de marketing puede contribuir a la solución de las insuficiencias actuales del comercio minorista cubano de bienes debido a que:*

❖ **Permite direccionar mejor los recursos en función de las necesidades a satisfacer y tributar a la captación de divisas, tomando en cuenta las dificultades económicas del país.**

❖ **Se alinea con las tendencias internacionales del comercio, adaptándose a las particularidades concretas del escenario cubano.**

❖ **No contradice, sino contribuye a garantizar las funciones del comercio en el socialismo en correspondencia con la ley económica fundamental de distribución con arreglo al trabajo y el carácter planificado.” TP³PT**

Ese cambio de enfoque daría respuesta a lo que el Partido y el Estado cubano han reclamado y hecho patente en sus documentos rectores, *“...el perfeccionamiento de la gestión comercial y financiera y otras fórmulas para acelerar la rotación del dinero... La gestión de compras y la rotación de inventarios en estas redes (refiriéndose al comercio minorista n.a.) serán objeto de mayor atención y control con miras a minimizar la inmovilización de recursos y las pérdidas, vinculando estos elementos con el salario. Se examinarán los métodos de gestión y administración de las entidades comerciales adecuándolos más a las características de cada territorio...” TP⁴PT*

El presente trabajo recoge la experiencia del diseño, de una manera diferente, del plan estratégico de marketing para una unidad dedicada al comercio minorista de bienes en divisas, donde se aplicaron los criterios declarados anteriormente.

¹ Congreso del Sindicato Nacional de Trabajadores del Comercio, la Gastronomía y los Servicios, año 2000 y adoptado, desde su campaña por el 40 Aniversario, como lema por el Ministerio del Comercio Interior.

² Ver Barreiro, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba.

³ Barreiro, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. pag 6

⁴ Resolución Económica del V Congreso del PCC

DESARROLLO

Los autores de este trabajo estamos de acuerdo al afirmar que en la actualidad, el Marketing ya no es solo una función o actividad más en la organización, sino una actitud gerencial en la conducción de los negocios, que considera como centro de su atención al cliente, para lograr el éxito, ya que el objetivo del Marketing no es vender el producto, sino dominar el mercado, que implica trascender la simple venta mediante el logro de una competitividad que asegure permanecer y crecer en ese mercado.

Es necesario en las condiciones actuales utilizar el enfoque estratégico de marketing como filosofía empresarial, bajo nuevos principios y valores, inherentes a la sociedad socialista. Es por eso que en los documentos partidistas se señala: *“...Toda producción deberá ser planificada integralmente teniendo en cuenta la demanda solvente a cubrir y las características de los compradores, y respaldada por un plan de negocios que guíe desde la compra de las materias primas hasta la realización de lo producido”*TP⁵PT

En el proceso de planeación estratégica, la realización de investigaciones y diagnósticos sobre el mercado y los competidores, hacen posible que se diseñen de manera correcta objetivos y estrategias, imprescindibles en el logro de resultados eficientes y eficaces; estudiar los deseos, intereses, necesidades y gustos de los consumidores, su comportamiento de compra, el entorno que rodea a la organización, y un estudio preciso de ella misma, permite efectuar un cálculo aproximado, entre rangos permisibles, de las cantidades y calidades de las mercaderías y planificar adecuadamente los servicios a ofertar y la manera más adecuada de hacerlo.

La importancia de realizar estos estudios es que permite identificar claramente el beneficio esperado por el cliente de la oferta, lo que, en consecuencia, permite definir el negocio particular en que opera la empresa.

La identificación del negocio es el concepto que proporciona el punto de partida para la elaboración de la planificación estratégica de marketing y, para el caso de las empresas de comercio minorista, el Dr. Barreiro, define el mismo como...*“Hacer disponible un espacio donde los compradores adquieran aquello que necesitan y desean, en el momento que lo requieran, disfrutando una experiencia de compra.”* TP⁶PT

En este concepto, se incluyen elementos trascendentales a tener en cuenta en la estrategia de marketing de empresas de este sector; uno de ellos es que el cliente para realizar sus decisiones de compra evalúa y decide el establecimiento en que va comprar, aún antes de la marca que comprará, atendiendo a los siguientes atributos: proximidad, comodidad en la compra, ambiente, ayuda de los vendedores, nivel de precios, amplitud y profundidad del surtido, y atención personal.

Esta nueva concepción tiene implícito gerenciar de acuerdo con los criterios expuestos con anterioridad, con una actitud y disciplina estratégica, con un enfoque de marketing, basado en estudios precisos que permitan definir cuáles son los segmentos de mercado a los que van

⁵ Resolución Económica del 5to Congreso del PCC

⁶ Barreiro, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. pág 29

dirigidas sus acciones, cuál es la imagen que se pretende crear en los consumidores, el posicionamiento que se desea, y mediante la definición de la mezcla de marketing a utilizar. Es importante la comprensión de que el enfoque de marketing estratégico está ligado al largo plazo, y es una responsabilidad de los niveles de dirección más altos de la organización.

Tomando en cuenta los criterios anteriores, se precisaron las **Bases metodológicas conceptuales** para el desarrollo de la planeación estratégica de marketing en la entidad de comercio minorista de bienes, objeto de estudio:

1. Definición del producto – tienda, como centro de la estrategia de marketing, ya que es la expresión de la oferta.
2. La necesidad de contar con información primaria del mercado y los clientes, para el diseño de la estrategia de marketing.
3. Utilizar una Mezcla de Marketing propia para el comercio minorista de bienes.
4. Considerar los factores clave de éxito del sector, para determinar cuáles son las competencias que se requieren para lograr el éxito, cuáles de estas competencias posee la entidad comercial y en qué medida, para poder identificar o crear una ventaja competitiva sostenible.
5. Dar una participación real a los trabajadores en la definición de la estrategia, que permitirá que la misma sea compartida por todos desde su concepción.

Solo de esta forma es que se está en condiciones de desarrollar las capacidades empresariales, conociendo las fortalezas y debilidades en su integración con los diversos factores del entorno, las oportunidades y amenazas; entonces se pueden establecer objetivos, estrategias y planes, y, posteriormente ejecutarlos y, por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

A continuación se describen con más detalle los elementos principales considerados en esas bases metodológicas del proceso llevado a cabo en la tienda objeto de estudio.

La oferta: el Producto –tienda:

Como ya se mencionó antes, un paso esencial en la planeación estratégica de marketing es la identificación del negocio, para hacer un análisis más detallado del sector, y así dar respuesta a los fines más generales de la sociedad, cumpliendo con la responsabilidad social de la empresa. La identificación del negocio específico permite determinar los diversos subconjuntos de compradores, que son el mercado de referencia específico para, en consecuencia, determinar productos mercados; para ello es necesario e imprescindible, considerar la intervención de tres dimensiones: la función servida, la tecnología y el tipo de cliente. En dependencia de cómo se conjuguen estas tres dimensiones será que se determine el producto - tienda a ofertar y el formato de tienda correspondiente.

En la concepción de la oferta del comercio minorista de bienes desempeña un papel especial el servicio que se brinda, pues es el que modifica y amplía el valor de la mercadería ofertada, y conduce a la categoría de producto-tienda, como categoría central del marketing del comercio minorista, a diferencia del enfoque tradicional que se basa solo en la mercadería que se oferta. Para este producto, también es válido aplicar las concepciones de producto básico, producto esperado, producto ampliado y producto potencial.

Es necesario entonces analizar cómo se inserta este concepto en la elaboración de una estrategia de marketing que responda a todo lo explicado anteriormente, y qué elementos deben integrar la misma, Barreiro, coautor de este trabajo expresó que, *“La esencia del resultado final de una estrategia de marketing, para una entidad de comercio minorista de*

bienes, es la oferta, materializada en el producto-tienda". y define el mismo como, "la oferta integral de la mercadería y servicios de un establecimiento comercial."

Sigue aseverando Barreiro, "Este producto-tienda tiene que constituir una oferta que distinga a las tiendas de la cadena o grupo, de las demás. Por ello, tiene que corresponderse con el posicionamiento previsto, ya que es el resultado de la apelación que se hace al mercado meta, en correspondencia con su motivación y, por ende, de la experiencia de compra que ese mercado meta espera encontrar en el establecimiento, y contiene en sí la mezcla de marketing para ese establecimiento y se corresponde con un determinado formato de tienda" TP⁷PT

Con esta premisa como base, coherente con el concepto general de negocio expuesto con anterioridad, la lógica del diseño de la estrategia de marketing para el comercio minorista de bienes que fue considerada en la experiencia que se describe de diseño de la estrategia de marketing en una unidad comercial del Grupo empresarial CUBALSE consideró los siguientes pasos:

- ❖ Análisis de situación: diagnóstico externo e interno.
- ❖ Definición del Mercado meta.
- ❖ Definición del Posicionamiento del producto – tienda.
- ❖ Definición de los Objetivos de marketing (ventas, imagen y posicionamiento, estructura de la cartera de productos).
- ❖ Definición de las estrategias generales de marketing.
- ❖ Estrategia para la oferta: políticas para cada elemento de la mezcla.
- ❖ Plan de acción: implementación y control.

Información primaria del mercado y la competencia:

La calidad del proceso anterior depende en grado sumo de la cantidad y calidad de la información de que se disponga, de ahí que en esta experiencia se consideró indispensable captar información primaria del mercado, los clientes y la competencia, lo cual resultaba una exigencia aún más inexcusable toda vez que no se contaba con antecedentes de estudios o trabajos del mismo tipo con este rigor y objetividad en la información, para el objeto de estudio.

Es así que en el caso que nos ocupa se aplicaron encuestas a los clientes de la tienda, durante una semana, a partir de un muestreo representativo de la clientela de la tienda. No fue posible por razones prácticas, de tiempo, realizar el mismo tipo de estudio con el mercado, lo cual hubiera sido aconsejable y es recomendable en cualquier otra aplicación futura.

No obstante, dadas las características del objeto de estudio, se pudo determinar que la clientela era fiel al establecimiento, lo cual disminuyó en algo el sesgo que representa la carencia de información sobre el mercado potencial no penetrado aún.

De ahí que se decidió entonces considerar esta primera estrategia de marketing para la unidad como una primera etapa, dirigida a resolver los problemas de la oferta actual para los clientes actuales mediante la elevación del grado de satisfacción de la clientela actual, provocar el aumento de la frecuencia de compra, solucionando los problemas existentes de productos no encontrados en la visita de compras, y posponer la realización de un estudio más completo del mercado de la tienda, a fin de lograr resultados superiores en una segunda etapa.

También se obtuvo información primaria de la competencia, su oferta, estrategias evidentes, entre otros elementos, a través de la observación directa a los establecimientos en el radio de acción de la unidad estudiada, así como mediante entrevistas realizadas a directivos y vendedores de estas otras unidades.

Los resultados alcanzados fueron de extrema utilidad para el trabajo ya que permitieron contar con una información objetiva, para fundamentar las decisiones. Es de destacar que, contar con esta información, desarrolló una predisposición favorable a la necesidad de sistematizar estos

⁷ Barreiro, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Capítulo 3, epígrafe 3.2.

mecanismos para el seguimiento de la estrategia, por lo cual se tomaron algunas decisiones vinculadas a la realización de estudios de este tipo en el futuro, para ir creando una cultura de verdadera orientación al cliente, en sustitución de la actual de la percepción subjetiva, por parte de los directivos y empleados, de las expectativas de los clientes.

Esto último constituyó un resultado colateral del proceso, de importancia para la cultura organizacional de la tienda.

Mezcla de marketing específica para el comercio minorista:

“La mezcla de Marketing...constituye una unidad donde cada uno de sus elementos interactúa y depende del otro, los que, en su conjunto, constituyen la oferta a brindar. En el caso del comercio minorista de bienes,..., esa oferta vista de manera más general la constituye el “producto-tienda”, que genera una determinada experiencia de compra en el cliente, que asegura su fidelidad.”TP⁸PT

Con la mezcla de marketing, por tanto, se concreta la estrategia de marketing, y los planes de marketing, para así poder alcanzar los objetivos planteados.

La mezcla utilizada se diferenciò de la establecida por la mayoría de los autores, que aplican a este sector la utilizada en la industria, cuando el comercio es una actividad de servicios, que posee características diferentes.

De ahí que la mezcla empleada en este trabajo y que es la propuesta por Barreiro en sus trabajos anteriores, quedó conformada por los siguientes elementos: facilidades físicas, mercadería y servicios, personas, precio y comunicación. Estos elementos reflejan aquellas variables que permiten “crear valor” para los clientes, atendiendo a los Factores Clave de Éxito para este sector y, consecuentemente, lograr una ventaja competitiva sólida. La misma es coherente con la concepción del negocio del comercio minorista y factible de utilizar para la toma de decisiones en la dirección del comercio minorista en Cuba.

Factores clave de éxito y competenciasU:

Fueron identificadas las competencias distintivas de la entidad en relación con los factores clave de éxito del sector del comercio minorista, propuestos en la tesis de Doctorado elaborada por Barreiro.

Solo a modo de ilustración, se muestra a continuación, los resultados obtenidos aquí, que se explican por sí solos:

⁸ Barreiro, Luis / Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Pág. 41

Factor clave de éxito	Competencias requeridas	Nivel de desarrollo alcanzado			
		Fuerte	Moderado	Débil	Nulo
Conocimiento del mercado	Identificación de los clientes actuales y potenciales.			x	
	Diagnóstico de las necesidades de los clientes.			x	
	Conocimiento de la satisfacción de los clientes			x	
Planificación de la compra y de la mercadería	Logística interna de aprovisionamiento.		x		
	Conocimiento de la satisfacción de los clientes			x	
	Sistema de planificación y control.		x		
	Gestión de compras.			x	
Capacidad de reacción	Diagnóstico de las necesidades de los clientes			x	
	Conocimiento de la satisfacción de los clientes			x	
	Sistema de planificación y control comercial			x	
	Certeza y rapidez en la gestión administrativa		x		
	Capacidad financiera			x	
Eficacia y motivación de los recursos humanos	Profesionalidad en el servicio de los empleados		x		
	Clima organizacional satisfactorio:		x		
	❖ Comunicación		x		
	❖ Participación		x		
	❖ Motivación		x		
	❖ Liderazgo		x		
Imagen	Profesionalidad en el servicio.			x	
	Merchandising		x		
	Atención a los clientes		x		
	Inmueble y mobiliario			x	
Localización	Ubicación en una zona comercial tradicional	x			

Participación real de los trabajadoresU:

Como somos del criterio que, para la adecuada planeación estratégica de marketing es imprescindible contar con la participación de los trabajadores de la organización, un elemento que apoya la gestión de marketing de la tienda objeto de estudio es la práctica de la dirección participativa y colectiva.

En la tienda objeto de estudio, la mayoría de las decisiones son aprobadas en los órganos colegiados de dirección, se consulta con los trabajadores y, el resultado de esto es que se ha logrado fomentar el trabajo en equipo basado en el liderazgo participativo.

A diario se realiza un Consejo, donde participan todos los miembros del Consejo de Dirección y, como invitados permanentes, los representantes de las organizaciones políticas y de masas; en cada departamento de venta se realiza un matutino donde se discuten, proponen y aprueban las acciones para el desarrollo de la actividad de cada área y de la tienda, con la participación de los trabajadores, aspectos que han contribuido a fomentar el sentido de pertenencia.

Este grado de participación ha sobrepasado los límites de la unidad y la unidad comercial también ha logrado una estrecha relación con la comunidad, que la apoya en el cumplimiento de los objetivos, de los planes de la lucha contra el delito y las conmemoraciones de fechas relevantes.

Estos métodos y estilos de dirección han permitido que el colectivo laboral se sienta motivado y atraído por la labor que realiza, incrementando su compromiso, y por lo tanto los resultados.

Esta situación fue aprovechada por los autores del trabajo para que todo el proceso anteriormente descrito se llevara a cabo en consulta con el colectivo de trabajadores de cada una de las áreas y los miembros de los órganos colectivos de dirección, hayan participado directamente en el análisis de la información primaria obtenida del estudio del mercado y la competencia y haya participado en la valoración de la presencia de las competencias requeridas, así como en la identificación de las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en cada una de las áreas, información que fue especialmente útil para que el Consejo de Dirección pudiera hacer la integración de la unidad en su conjunto.

La utilidad de haber contado con esta posibilidad radica no solo en el hecho de que la estrategia elaborada sea compartida desde su concepción por todo el colectivo laboral, mucho antes de su presentación formal a éste, y que se sientan comprometidos con ella, sino que asegura una mayor argumentación y objetividad en las decisiones tomadas, ya que son fruto de la inteligencia colectiva.

En términos de tiempo, también esto constituyó un éxito pues permitió trabajar paralelamente en muchas de las etapas y realizar el proceso en un tiempo relativamente breve.

Consideraciones finales

Los resultados obtenidos con este estudio permitieron diseñar, por primera vez, para la tienda un Plan Estratégico de Marketing con un carácter concreto, basado en información objetiva del mercado y los clientes, fruto de la participación del colectivo de trabajadores, que la conocen y dominan; esto permitirá la obtención de mejores resultados en la satisfacción de los clientes y en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

En estos momentos solo se encuentra pendiente la presentación formal e integral de los resultados obtenidos en asamblea con los trabajadores de la tienda, para delimitar cada una de las categorías del Plan (mercado meta; posicionamiento; objetivos estratégicos de marketing; estrategias generales de marketing; estrategias para cada una de las variables de la mezcla) y las tareas concretas del Plan de Acción).

Inmediatamente después, la dirección de la entidad deberá concretar la estrategia en los planes operativos de marketing para los 3 años que abarca el horizonte definido.

CONCLUSIONES:

- El concepto de producto – tienda constituye la concepción central para la aplicación del marketing en los establecimientos dedicados al comercio minorista de bienes, por lo tanto es la base de la planeación estratégica general y la de marketing, para el logro de la satisfacción de los clientes y de la eficiencia y eficacia.
- La realización de adecuada planeación estratégica de marketing en las entidades del comercio minorista de bienes, se sustenta en la captación de información primaria sobre los clientes.
- La mezcla de marketing tradicionalmente utilizada en el sector manufacturero, no es válida para el comercio minorista de bienes, que requiere del uso de las variables de mercadería y servicios, facilidades físicas, personas, precios y comunicación.
- La participación de los trabajadores en la realización de la planeación estratégica de marketing, tiene dos efectos importantes en la organización: por una parte permite que el plan no constituya en una directiva a cumplir, sino un instrumento de trabajo compartido, y por otra parte se fortalece la cultura organizacional en el sentido de la pertenencia y la orientación al cliente.
- La lógica empleada en esta experiencia, por su universalidad y rigor metodológico conceptual, podría ser empleada en otras unidades de comercio minorista de bienes.

BIBLIOGRAFÍA

- Barreiro Pousa, L. El comercio socialista de bienes. Un enfoque desde el punto de vista del marketing. Revista Economía y Desarrollo, 2001
- Barreiro Pousa, Luis. Enfoque estratégico de Marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba. Tesis para optar por la Categoría Científica de Doctor en Ciencias. Año 2002
- Berry, L. Gestionar la experiencia total del cliente. Revista Marketing y ventas. No 58. Jul – Ago 2003.
- Bowman, C. La esencia de la Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. En formato electrónico.
- Burgos S, Manuel. "Mercadeo estratégico, plan de mercadeo, mezcla de mercadeo." HTwww.Gestiopolis.comTH
- Escuela Superior de Estudios de Marketing de España. Plan de Marketing. Materiales de la Maestría de Dirección de Marketing
- Fernández, J.L. Posicionamiento. En HTwww.gestiopolis.comTH
- Grupo Empresarial, CUBALSE. Metodología para la elaboración del Plan de Negocios, 2005
- Gultinam, J.P.; Paul, G.W.; y Madden, T.J. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Editorial McGraw Hill. Sexta edición, Colombia, 2001. Capítulo 1
- Gutiérrez Ahumada, M.; Téllez Castellón, J.; Solorzano Escobar, R. F.; Vargas Rueda, J. Planeación estratégica de mercadotecnia. www.Gestiopolis.com
- Hiebaum, Karin. Plan estratégico de marketing. Concepto teórico y práctico. HTwww.Gestiopolis.comTH
- Informe del Buró Político sobre la situación política y social del país y la correspondiente labor del Partido, aprobado en el V Pleno del Comité Central del Partido Comunista de Cuba, realizado el 23 de marzo de 1996 y que presentara el General de Ejército Raúl Castro Ruz. (Publicado en el periódico Granma el día 27 de marzo de 1996)
- Irwin, Frank: La Investigación de Mercados en un entorno Marketing. Editorial Prentice Hall, 3ra Edición. México, 1996
- Kinneer C., Thomas; Investigación de Mercado: Un Enfoque Aplicado. Editorial McGraw Hill, 2000.
- Kotler, P. Fundamentos de la mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, México, 1998
- Kotler, P. vs Bruce M. Una devastadora polémica sobre Marketing de los Servicios. Revista Mercado, No 1022. May – Jun 2003.
- Kotler, Philip. Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Parte I. el papel de la gestión de marketing. 7ma Edición
- Lehmann, D. Investigación y Análisis de Mercados. Editorial Prentice Hall. México, 1986
- León Lefcovich, M. Desarrollo de productos y servicios. Relación tiempo – beneficio. En HTwww.gestiopolis.comTH
- Loundon L., David; Comportamiento del Consumidor: Conceptos y Aplicaciones. Editorial McGraw Hill, 2000.
- Menguzzato, M. Renau, J.J. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. 199?
- Mora, F.; Schupnik, W. El posicionamiento: la guerra por un lugar en la mente del consumidor. HTwalter.schupnik@aig.comTH
- HT [Perea Couto](http://www.Perea Couto)TH, Luis. El personal training, la marca y el posicionamiento en la mente del consumidor.
- Resolución Económica del 5to Congreso del PCC

- Ries, A.; Trout, J. Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia. Editorial Mc Graw – Hill. México
- Sales, M. Posicionamiento y cultura empresarial. En [Hwww.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Santesmases Mestre, M. Marketing conceptos y estrategias. Ediciones Pirámide. S. A. Madrid, 1991
- Santesmases, M. Marketing conceptos y estrategias. Editorial Prentice Hall. 3ra Edición, México, 1998
- Stanton, W.J.; Etzel, M.J.; Walter, B.J. “Fundamentos de marketing”. Capítulo 3: Planeación estratégica del marketing. Editorial McGraw – Hill, undécima edición. 1999
- Suarez Revollar, C. Generalidades de un planeamiento estratégico. En www.monografias.com
- Wilensky, Alberto. Cómo hacer un plan de marketing. Revista Mercado, abril 1999;
- Winta Makence, Dagny. Diagnóstico de la imagen de las Tiendas Meridiano en Ciudad de La Habana. Tesis de Maestría en Administración de negocios. 2003