

# ESTRATEGIA PARA EL ENFOQUE DE MARKETING EN UNA CADENA DE TIENDAS

## STRATEGY FOR THE MARKETING APPROACH IN A CHAIN OF STORES

Niurka González Gálvez<sup>1</sup>, Grether Rosado González<sup>1</sup>, Norberto Rosado González<sup>1</sup>,  
Abel Piñeros Rodríguez<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad de La Habana - Cuba  
e-mail: niurkalivia@nauta.com.cu<sup>1</sup>; grether.rosado@nauta.com.cu<sup>1</sup>;  
norbertorosado@gmail.com.cu<sup>1</sup>; abelp@ind.cujae.edu.cu<sup>1</sup>

**Recibido:** 12/01/2018

**Aceptado:** 24/04/2018

**Código Clasificación JEL:** M31, A1

### RESUMEN

En el convulso orden nacional e internacional, en la actual economía cubana, existe la necesidad de alcanzar competitividad en la actividad empresarial, a partir de un diagnóstico estratégico. Se conoce la situación de la Cadena de Tiendas Habaguanex, sus oportunidades y amenazas, que se generan en el entorno, las fortalezas y debilidades propias de la entidad. Utilizando una tecnología diseñada al efecto, se develan las bases para la elaboración de una estrategia de marketing que permita a la Cadena distinguirse ante el mercado y la competencia

**Palabras clave:** estrategia de marketing, tiendas, economía.

### ABSTRACT

In the turbulent national and international order, in the current Cuban economy, there is a need to achieve competitiveness in business activity, based on a strategic diagnosis. We know the situation of the Habaguanex Chain of Stores, its opportunities and threats, which are generated in the environment, the strengths and weaknesses of the entity. Using a technology designed for this purpose, the foundations are laid for the elaboration of a marketing strategy that allows the Chain to distinguish itself from the market and competition.

**Key words:** marketing strategy, stores, economy.



## INTRODUCCIÓN

En el entorno cada vez más cambiante y dinámico del mundo empresarial de hoy la eficiencia y competitividad se convierte en una necesidad imperiosa, obligando a las organizaciones a desarrollar capacidades que les permitan mantenerse en el mercado, para lograr el éxito las empresas cubanas dependen, en gran medida, de la forma en que gestionan sus procesos.

En los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VII Congreso del PCC se expresa la voluntad de transformar y fortalecer el comercio minorista, luego de años de cumplimiento irregular de su objetivo de intermediación entre la producción y el consumo, para la satisfacción de las necesidades de la población y en consecuencia el incremento del nivel de vida de esta.

Debe considerarse el impacto del entorno y sus tendencias en el establecimiento de patrones de funcionamiento del sector minorista, de acuerdo a las particularidades de la economía cubana, lo que permitirá perfeccionar y elevar el desempeño de su comercio influyendo en el crecimiento del nivel y calidad de vida de la población.

El Centro Histórico de La Habana, donde opera la Cadena de Tiendas Habaguanex, se desarrolla en un entorno peculiar, convergen historia, cultura y patrimonio. El privilegio que le otorga la voluntad de la dirección del gobierno, mediante Decreto, de operar de manera exclusiva en la zona y su connotación dentro del proyecto de la Oficina del Historiador de la Ciudad, condiciona el perfeccionamiento de su gestión, para dar respuesta a las exigencias del mercado en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

En este trabajo se determina una situación problemática asociada a la presencia de insatisfacciones de los clientes de una cadena de tiendas enmarcada en un territorio en el que la conservación de los bienes patrimoniales y sociales constituye la justificación económica y social de la existencia de la empresa.

De otra parte, la falta de visión estratégica como cadena de tiendas ha limitado sus ventajas comerciales, funcionales y económicas y ocasionado un decrecimiento de los ingresos por concepto de comercio minorista a partir del año 2015, lo que se acrecentó en el periodo 2016 mientras que desde su creación había mostrado un crecimiento sostenido de los mismos. Unido a ello, se presenta un deterioro continuo de la rentabilidad, que precisamente en el año 2016, llega a su más bajo nivel.

En consecuencia, el objetivo general del trabajo es: Diseñar una propuesta de estrategia de marketing para la Cadena de Tiendas de la Compañía Turística Habaguanex S.A. que permita disminuir las insatisfacciones de los clientes y como consecuencia incrementar la rentabilidad de los establecimientos comerciales.

Los métodos teóricos que se aplican son el analítico sintético, inductivo deductivo, histórico lógico, análisis documental y sistémico y los métodos empíricos son las encuestas, observaciones directas, entrevistas, revisión de informes y documentos, trabajo en grupos y consulta a especialistas. Además se utilizaron técnicas propias de la planificación estratégica y del procesamiento estadístico de la información dentro de la estadística multivariada.

El sustento material y metodológico, que constituyen los antecedentes teóricos de este trabajo están basados en el estudio de las principales concepciones estratégicas, sus regularidades, sus momentos y el algoritmo a seguir. Así se contempla el enfoque estratégico en el comercio minorista, los retos al sector, los factores claves del éxito, la competitividad en el comercio, las posibles estrategias de marketing y la mezcla del marketing en el mismo. El referido estudio permitió seleccionar el procedimiento a seguir y obtener la estrategia como resultado final.

### **Enfoque estratégico en el comercio minorista de bienes**

La conceptualización de Estrategia Empresarial ha evolucionado desde la dada por (Ansoff, 1976) como la dialéctica de la empresa con su entorno, hasta la de (Ansoff, 1985) para los cuales la estrategia explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio

socioeconómico.

La estrategia cobra sentido dentro de la Planificación Estratégica como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para las empresas, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa” (Menguzzato, M y Renau, J.J, 1991)., Es desde esta perspectiva se considera en la concepción estratégica la utilización de la matriz DAFO, de la que resultó que se debe asumir una actitud adaptativa al entorno.

Este proceso estratégico debe tomar como punto de partida la comprensión de lo que para una empresa es su razón de existir, es decir su supra objetivo: crear valor para los clientes y público en general. Esto significa que satisfaga de una mejor forma, sus expectativas, necesidades y oportunidades, que genere sentimientos de satisfacción y diferenciación, que eleven la lealtad y permanencia, que los induzca a repetir su interacción con ella, en definitiva, que alcance su fidelización.

Contrariamente en el comercio minorista, según el criterio de varios estudiosos prevalece una dirección reactiva más que proactiva tendente a la solución de los problemas en el corto plazo. Bajo esta perspectiva se describen algunos de los retos que se presentan en el sector para la formulación estratégica.

Asegurar la salida ágil y bien organizada de la producción masiva demandada por un consumidor ávido de bienes y disperso espacialmente. Por tanto, asume la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios, reduciendo costos al poner en contacto la producción y el consumo, propiciando el desarrollo industrial y la satisfacción de las necesidades de la población.

Cada vez más, las tiendas se están convirtiendo en “escenarios“, que transportan a sus clientes a inusitados e interesantes entornos de compra. Se ha comprobado que para los consumidores, “ir de compras” es una actividad social. Se diseñan espacios de forma creativa propiciando el “sentirse bien”, donde los consumidores socializan e interactúan entre ellos, satisfacen sus expectativas a la par de disfrutar del placer de comprar . En resumen, se conforma una experiencia positiva y memorable, teniendo como premisa que las emociones, los sentimientos y las vivencias son en realidad, la energía que mueve al ser humano. (Bernd W. Schmitt, 1999)

De hecho, la decisión de compra, se presenta mediante la preferencia entre un establecimiento u otro, atendiendo a la valoración que hacen los consumidores de la oferta, más allá de la simple mercadería, implicando en esta decisión sus propias características culturales, sociales, personales y psicológicas. Entiéndase como características culturales de los consumidores: cultura, conocimientos, ideas, sentimientos, impresiones, experiencias, opiniones, expectativas y prejuicios. Esto remite a la conformación de una imagen global percibida por este cliente, en el que el grado de satisfacción post-compra lo lleva a tomar una conducta que se traduce en: quejas o sugerencias, recuento, reflexiones, memorias, comunicación a otro, fidelización o abandono. En resumen, el cliente elige la decisión de compra de un “producto tienda.

Los llamados Factores Clave de Éxito (F.C.E.) son los elementos que constituyen la base de la competitividad en un sector. Se manifiestan como condición para el éxito, ya que aseguran o exceden las expectativas de los clientes, los mismos en este sector se definen como: orientación al cliente, ubicación, la eficacia y motivación de los recursos humanos, el conocimiento del mercado, buena relación calidad precio de la mercancía, la planificación y compra de la mercadería de manera eficaz, la capacidad de reacción y la imagen.

### **La Competitividad en el sector. Búsqueda de la Ventaja Competitiva**

Como industria fragmentada el comercio minorista tiene estrategias particulares para competir, que incluyen: descentralización rígidamente administrada, operar instalaciones “tipo”, operador a bajo costo, especialización, enfoque geográfico, incremento del valor agregado.

Las opciones estratégicas anteriormente propuestas están encaminadas a eludir lo denominado como “Trampas estratégicas potenciales”, las cuales para el comercio minorista serían: búsqueda de dominio, falta de disciplina estratégica, supercentralización, suposición de que los competidores

tienen los mismos costos indirectos y objetivos, reacción exagerada a nuevos productos. (Barreiro Pousa, L, 2002)

En resumen, independientemente de la existencia en paralelo de varios enfoques estratégicos, de lo que se trata es de desarrollar en la entidad minorista aquellas capacidades que le permitan ser exitosas en su entorno competitivo.

### **Estrategias de marketing para las empresas de comercio minorista de bienes**

Más recientemente se plantea como “una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente una preferencia en los consumidores por una determinada empresa, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.” Muñiz, R. 2008, p157

Lo anterior conduce, a que precisamente es el marketing el que en su doble carácter, como filosofía empresarial y como proceso de gestión (Bases Metodológicas, 1999), logra un mejor ajuste y capacidad de respuesta del comercio minorista de bienes, al público en general, cumpliendo su función de conectar el consumo con la producción, con un sentido de responsabilidad social.

Para abordar el diseño de una estrategia de marketing es necesario precisar las especificidades de las categorías producto-mercado y mezcla de marketing, que poseen un contenido particular en el comercio minorista.

### **Los productos-mercados en el comercio minorista**

El análisis estratégico del comercio minorista requiere de un proceso de macro-segmentación, que permita identificar los subconjuntos de compradores distintos que constituyen mercados de referencia específicos y a su vez, en productos-mercado. En este proceso como sugiere Abell intervienen tres dimensiones de ese mercado de referencia: Función servida, Tecnología empleada y Tipo de clientes. (Abell, D.F, 1980)

Se puede concluir que para desarrollar una estrategia de marketing adecuada para el funcionamiento exitoso de la actividad de comercio minorista, es preciso reconocer la existencia de disímiles productos-mercados que tienen su expresión en los distintos formatos de tiendas.

### **La mezcla de marketing para el comercio minorista de bienes**

Según autores de marketing, encabezados por Phillip Kotler, toda empresa debe tener entre sus funciones la gestión de marketing, basada en la conceptualización, planificación, ejecución, control y evaluación de los cuatro componentes más importantes: el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Estos últimos, pueden ser definidos como el conjunto de variables controlables del marketing, que la organización combina para provocar la respuesta que quiere, en el mercado meta. Alcaide, J. C , (2013) Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012), González Brito C., ( 2017), Holguín, M. M. (2016) y Kotler, P., Keller, K. L., Ayala, L. E. P., Araujo, M. D. L. A., & González, J. C. (2016).

Ahora bien, se debe considerar que el marketing del comercio minorista debe responder en su mezcla a las características propias del sector. En consecuencia se utilizará la propuesta del Dr. Luís Barreiro<sup>25</sup>, la cual es compartida por la autora de la presente investigación, por su grado de coherencia con la concepción estratégica del negocio del comercio minorista.

El criterio seguido se establece sobre la base de aquellas variables que de una manera u otra permiten crear valores para los clientes en atención a los F.C.E. para este sector y en consecuencia crear una ventaja competitiva sólida.

Se parte de la premisa que la oferta de la entidad minorista es el “producto-tienda”. Lo que implica reconocer que la tienda es la parte medular de lo que se le ofrece al cliente. La mezcla propuesta está conformada por las variables siguientes: Facilidades físicas, Mercadería y servicios, Precio, Personas y Comunicación.

De lo que se trata, es de crear un concepto de tienda donde se expresen, a partir de una identidad propia, los aspectos en que la Cadena de Tiendas pretende diferenciarse de la oferta de los competidores directos de su grupo estratégico, a partir de atributos que son percibidos por los clientes

como fuentes de valor. Cuyo fin sería lograr la satisfacción específica de sus necesidades, deseos y expectativas, constituyéndose en una importante competencia distintiva en la construcción de una ventaja competitiva sostenible. En resumen, el impacto que tengan de forma integral sobre el cliente, todos los elementos de la mezcla, conformará su percepción del producto-tienda.

## METODOLOGÍA

### **Tecnología para la aplicación del enfoque estratégico de marketing al comercio minorista**

La tecnología que se propone utilizar, traza un camino estratégico, estableciendo como punto de partida la identificación de los negocios específicos en que va a participar la Cadena de Tiendas, considerando la acción de competidores directos, los mercados metas que serán atendidos y a partir de aquí, las decisiones de posicionamiento y la conformación de la oferta del producto-tienda.

La aplicación de esta tecnología proporciona la guía general para establecer una lógica entre pensamiento y acción, colocando al cliente en el centro de la atención de toda actividad de la Cadena de Tiendas de Habaguanex, como la justificación económica y social de su existencia.

Los resultados de la encuesta de satisfacción aplicada a los clientes evidencian resultados siguientes: De una muestra realizada en las unidades Tienda Metropolitana y Tienda San Ambrosio, de 120 encuestados 49 hombre y 71 mujeres, comprendidos entre las edades de 15 a 39 años, el 40,89%, de 40 a 60 el 35,83% y más de 60 años el 23,3% con nivel escolar el 5,8% básico, el 42,5% medio y el 51,66% superior, de ellos:

El 85,83% visitan con frecuencia las unidades mientras que el 10% lo realiza poca o algunas veces y el 4,16% por primera vez.

El 15% de los encuestados encuentran en ocasiones los productos que necesitan, el 90% nunca lo encuentra y el 10% no tiene criterio.

El servicio es valorado por el 38,33% de bueno, muy bueno el 20,83%, de regular el 32,5% y el 8,33% de malo.

Los precios son valorados de altos por el 52,5% de los encuestados, muy alto el 34,16% adecuados el 1,66% y sin criterio el 14%.

Un análisis de Facilidades físicas, de los establecimientos estudiados permite determinar la existencia de algunas deficiencias entre las que se encuentran: la exposición inadecuada de los productos en el lineal (no visible el producto, ni el precio), excesivo calor por la no utilización de los aires acondicionados en determinados horarios, utilización de música inadecuada (incluye volumen alto), ausencia de bolsas plásticas o en formato no idóneo, para llevar las compras, utilización de mobiliario inapropiado o en mal estado, escasa iluminación, inexistencia de probadores, entre otros.

La Cadena no tiene establecido una política de merchandising para los distintos formatos de tiendas que opera, por lo que en cada tienda tiende a hacer su interpretación empírica. Para los formatos Boutique y Tiendas especializadas se aprovecha el merchandising de productores y distribuidores, dado el interés de estos de elevar rentabilidad en el punto de venta.

Los resultados del diagnóstico de cómo se efectúa en estas tiendas la actividad de marketing y comercialización asociado a las Personas y Comunicación se describen a continuación:

Al calor de las necesidades empresariales, la Compañía Turística Habaguanex S.A. ha formalizado en su estructura una "Gerencia de Promoción, Contratación y Marketing", desarrollando fundamentalmente acciones de comunicación comercial entendida como: Relaciones Públicas, Publicidad, Promoción de Ventas, así como algunas acciones de marketing a nivel corporativo. Estas acciones se desarrollan solo para las actividades de hotelería y gastronomía, excluyendo a las ventas minoristas en tiendas.

En consecuencia, la Cadena de Tiendas se encuentra en dificultades para conocer "quien, qué, por qué, cómo y cuándo se realiza la compra"

En cuanto a la Mercadería y servicios, se constató el incremento en un 43% de los inventarios de mercancía para la venta al cierre del 2016 con respecto al 2015, en contra posición con la ausencia de productos, surtidos, colores, diseños, etc., demandados por los consumidores.

En relación al Precio, este se establece según Resolución establecida por el Ministerio de Finanzas y Precios. La legislación no contempla las promociones utilizando rebajas de precios, estableciéndose solo “autorizar rebajas de precios que puntualmente sea conveniente, a lotes de productos, que por razones comerciales no hayan podido realizarse a los precios establecidos, siempre que las mismas no signifiquen modificaciones de los índices o precios existentes de forma permanente para el grupo de productos al cual pertenecen.” (Resolución No. 134 del 1997 del Ministerio de Finanzas y Precios, 1997)

La Cadena de Tiendas de Habaguanex (y todas las demás) tiene restringida su autonomía sobre variable precio, lo que limita su gestión.

## RESULTADOS

La caracterización realizada permitió llegar a la elaboración de la estrategia de marketing para estas tiendas cuyos componentes esenciales se exponen a continuación:

### Estrategia de marketing

#### Objetivo General:

Lograr la sostenibilidad de la cadena de tiendas de Habaguanex a partir de una mayor orientación hacia la satisfacción plena de las necesidades de los clientes con una experiencia de compra memorable.

#### Objetivos específicos:

- Lograr un crecimiento de los ingresos totales
- Lograr utilidades del orden del 25-30 centavos por peso de ingresos, en el año.
- Alcanzar 46 y 24 centavos de costos y gastos por peso de ingresos, respectivamente.
- Gestionar de forma eficiente los inventarios para alcanzar los 65 días de rotación.
- Fidelizar al 70% de los habitantes y trabajadores de entidades enclavadas en el área, sobre la base de un incremento sostenido en la calidad de los servicios

Estrategias y acciones para la mezcla de marketing en sus componentes

En cuanto a producto: Estrategia de mercadería y servicios

- Promover líneas de investigación sobre los mercados y los productos.
- Profesionalizar la estrategia de compras basadas en estudios de mercado.
- Desarrollar sistemas y niveles de aseguramiento logístico para productos y líneas de negocios
- Estabilizar la presencia en los puntos de ventas de productos líderes, así como garantizar la presencia en tiempo, de productos alegóricos a fechas señaladas.
- Lograr estabilidad en los insumos para la venta.
- Dar máxima prioridad y promover la alianza con productores nacionales para garantizar la mayor cantidad de mercancía de este origen.
- Lograr los niveles de especialización y comunicación, en y entre las estructuras de apoyo para garantizar la estabilidad y seguridad en los suministros y los servicios.
- Alcanzar niveles superiores de satisfacción del cliente con una elevada integración de los procedimientos humanos, gerenciales y tecnológicos, y la consolidación de una cultura de calidad de la organización.
- Lograr un mayor índice de satisfacción de los clientes a través de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad

En cuanto a Precios: Estrategia de Precios

- Crear valores añadidos en el servicio.
- Adecuar el surtido a los niveles de solvencia o demanda de segmentos de clientes atendidos en el área geográfica.

- Considerar una razonable variedad del surtido en el precio y la relación precio-calidad.
- Monitorear la incidencia de los precios en el logro de metas y objetivos de la entidad.

#### En cuanto a Plaza: Estrategia para las Facilidades físicas

- Caracterizar las tiendas en correspondencia con valores histórico-culturales y de rescate de las tradiciones.
- Mejorar el proceso inversionista actual
- Desarrollar planes de mantenimiento y remodelación
- Introducir tecnologías alternativas ambientales sostenibles, para los sistemas de electricidad, agua y desechos.
- Creación de equipos multidisciplinarios de diseño de decoración de interiores y vidrieras
- Apertura de puntos de venta temporales para el aprovechamiento de coyunturas favorables en días señalados, ferias, eventos, periodos vacacionales, fin de año.
- Reorganizar la red de tiendas, teniendo en cuenta los indicadores de eficiencia en cuanto al uso del espacio y la garantía de abastecimientos.

#### En cuanto a Personal: Estrategia para el Personal

- Alcanzar la consolidación del sistema de gestión de los recursos humanos que garantice niveles superiores de satisfacción de los clientes.
- Desarrollar la preparación del personal en técnicas de venta en correspondencia al perfil de la tienda, los objetivos y metas de la organización.
- Introducción de la aplicación de sistemas de pagos y estimulación vinculados a los resultados de la organización.
- Lograr una mayor satisfacción de los trabajadores y profundizar en los valores compartidos de la organización
- Elevar el comportamiento ético y el desempeño de los cuadros y reservas, y consolidar los valores de la cultura de la organización.
- Desarrollar mecanismos viables de promoción de trabajadores y especialistas de la organización, a puestos de trabajo de mayor nivel.
- Trabajar con el principio de “hospitalidad agresiva” que simplemente significa ser mucho más atentos, útiles y amables, con los clientes, para que este se sienta como en “casa”, contribuyendo a forjar una experiencia de compra positiva y memorable.

#### En cuanto a Distribución: Estrategia de Comunicación

- Consolidar un posicionamiento comunicacional promoviendo los valores culturales, patrimoniales e históricos del entorno
- Fortalecimiento de la comunicación personal a los clientes.
- Fomentar el empleo adecuado de las técnicas de merchandising en todas las tiendas y puntos de venta.
- Potenciar el empleo de la fuerza de venta como principal recurso de comunicación.
- Soportar la comunicación con datos reales originados en los establecimientos comerciales y en los estudios de mercado.
- Desarrollar campañas de Información y orientación al cliente actual y potencial.
- De similar forma, desarrollar campañas de comunicación dirigida hacia los públicos internos para elevar el nivel de satisfacción laboral.
- Gestionar la identidad corporativa (marcas distintivas: nombres comerciales, marcas corporativas, marcas nacionales e internacionales, lemas y eslóganes) de forma coherente con los objetivos y metas de la organización.
- Introducir, en la medida de las posibilidades el uso de marcas propias de Habaguanex.



### Otras acciones de carácter general

- Establecer un efectivo sistema de protección al consumidor.
- Lograr los niveles de autoridad y gestión correspondientes a nivel de cadena de tiendas.
- Lograr una conectividad en red entre los distintos niveles de la organización, que garantice el flujo informativo necesario en tiempo real.
- Ajustar la estructura de la Gerencia de Tiendas para que sea más vertical y funcional, orientada a la gestión en función de los procesos más importantes.
- Respetar la concentración geográfica de la tiendas en el área del Centro Histórico.
- Introducir un sistema de gestión que integre distintas actividades, tales como: compras, facturación, almacenamiento, transporte, finanzas, pagos, etc.
- Introducir el uso de un sistema de indicadores críticos, para medir el desempeño en la gestión de la Cadena.

## DISCUSIÓN

Como resultado del estudio teórico sobre la dirección estratégica y sus regularidades, se asume una concepción para conformar la estrategia de marketing contextualizada al comercio minorista y específicamente a la cadena de tiendas Habaguanex, que contempla el diagnóstico y la formulación estratégica en cada elemento componente de la mezcla del marketing.

La estrategia de marketing propuesta contiene el objetivo general con proyección proactiva, objetivos específicos concretos encaminados al mejoramiento de la rentabilidad y estrategias en cada componente de la mezcla con sus acciones correspondientes que aportan a la práctica social concretamente, en la integración de Habaguanex a la cadena de tiendas TRD pertenecientes al GAE.

## CONCLUSIONES

La combinación de métodos y técnicas del comercio minorista, permitió una caracterización del funcionamiento general y específico de las tiendas en sus cuatro componentes que evidenciaron las deficiencias existentes, las cuáles constituyeron el punto de partida para el establecimiento de una estrategia de marketing, conformada por Estrategia de mercadería y servicio, Estrategia de Precios, Estrategia para las Facilidades físicas, Estrategia para el Personal, Estrategia de Comunicación y Otras acciones de carácter general

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abell, D.F. (1980): *Defining the Business: the starting point of strategic planning*. Citado en "Marketing Estratégico", J.J. Lambin, La Habana pp. 155-161.

Alcaide, J. C., Bernués, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R., & Smith, C. (2013). *MARKETING Y PYMES, Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing Y Pymes

Ansoff, I: *La estrategia de la empresa*. Ed. Universidad de Navarra, 1976.

Ansoff, I: *La Dirección y la actitud ante el entorno*. Ed. Deusto, Bilbao, 1985.

Barreiro Pousa, L.: *Enfoque de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas 2002, pp. 52-53.

Barreiro Pousa, L. *El comercio socialista de bienes: un enfoque desde el punto de vista del marketing*.



Rev. Economía y Desarrollo. Cuba, No.2. 2001, p. 121.

Bases generales del perfeccionamiento empresarial en la empresa estatal cubana, La Habana, 1999: Citando: "...la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes es la justificación económica y social de su existencia(de la empresa)"

Bernd W. Schmitt. *Experiential Marketing*. New York: The Free Press, 1999

Ferrell O.C. y Hartline M. D. (2012)*Estrategia de Marketing*, 5ta edición Ed. Cengage Learning Editores, SA., México.

González Brito C. *Marketing. Filosofía para la administración de negocios en el campo social*. Segunda Edición corregida y ampliada, Editora LOGICUBA, La Habana, 2017 ISBN 978-959-7191-90-2/2017

Holguín, M. M. (2016). *Fundamentos de marketing*. Ecoe ediciones.

Kotler, P., Keller, K. L., Ayala, L. E. P., Araujo, M. D. L. A., & González, J. C. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación de México.

Menguzzato, M y Renau, J.J: *La estrategia de la empresa. Un enfoque innovador del Management*. Ed. Ariel. España 1991, p.78.

Muñiz, R. 2014. *El marketing en el siglo XXI*. Editorial Centro de Estudios Financieros. Segunda Edición. España, Versión en Digital. p. 157.18

Resolución No. 134 del 1997 del Ministerio de Finanzas y Precios. Procedimiento de índices mínimos para la formación de precios minoristas en CUC. En la actualidad la sustituye la No 206 del 2004 variando solo los índices de precios.