

Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias económicas y Empresariales

Trabajo de Diploma

Título: Investigación de mercados para la puesta en
marcha de un nuevo servicio en el mercado
“Paraíso”

Autor: Javier Franco Pérez
Tutor: Msc: Duly K Fabelo

Curso: 2006 – 2007

Resumen.

Introducción	8
Capítulo I: Referencias Bibliográficas	9
1.1 Introducción al capítulo	9
1.1.1 Lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado.	9
1.1.2 Problemas en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.	10
1.1.3 Pasos necesarios para lanzar un nuevo producto al mercado	11
1.2 Generalidades de la investigación de mercado.	12
1.2.1 Proceso de investigación de mercado	13
1.2.1 <i>Proceso de investigación de mercado</i>	13
1.3 ¿Marketing en Cuba?	24
1.7 Conclusiones Parciales	32
Capítulo II: Caracterización y diagnóstico del mercado “Paraíso”	33
2.1 Caracterización de la organización.	33
2.1.1 Características del establecimiento	33
2.2 Análisis del entorno del mercado “Paraíso”	36
2.2.1 Entorno específico	40
2.3 Análisis interno.	45
2.4 Matriz DAFO	48
2.3 Conclusiones	50
Capítulo III: Desarrollo del proceso de Investigación de mercado	51
3.1 Desarrollo de los pasos de la investigación de mercado	51
3.2 conclusiones	62
Conclusiones Generales	63
Recomendaciones	64
Bibliografía	65
Anexos	67

Resumen

La investigación de mercado juega un papel fundamental en proporcionar información útil para el desarrollo de nuevos productos o servicios, además de que es capaz de realizar un acercamiento a las necesidades de información de las empresas. Por ello que la Gerencia Comercial, encargada de estudiar al mercado y proponer a la Gerencia General la toma de decisiones, decide realizar este estudio en el mercado “Paraíso” que se encuentra ubicado en calle 33 entre 50 y 52, esquina #32, con el fin de aumentar su cuota de mercado mediante la puesta en marcha de un nuevo servicio.

Para el desarrollo de este proyecto, que lleva por título “Investigación de mercado para la puesta en marcha de un nuevo servicio en el mercado “Paraíso”, se tomo como referencia este establecimiento y estuvo orientada a aplicar un procedimiento de Investigación de Mercados que posibilite la toma de decisiones comerciales de forma eficaz.

Para la realización del trabajo se utilizaron un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas que permitieron la recopilación y procesamiento de la información necesaria, entre ellos se destacan: encuesta, observación directa, tormenta de ideas, entrevistas y la matriz DAFO.

Para el procesamiento y análisis de los resultados se utiliza el software diseñado en la Corporación General para conocer el índice de satisfacción del cliente.

Como resultado de este proyecto se tiene una aceptación del nuevo servicio por parte de los clientes especificándose las ventajas que ofrecerá el mismo a la gerencia, al establecimiento y a los clientes.

Introducción

En el mundo de hoy la calidad de las decisiones de mercado se imponen cada vez con más fuerzas en el proceso de tomas de decisiones de las organizaciones. Nuestro país se ha insertado a las transformaciones, mundiales alcanzadas en la actividad comercial, debido a los violentos cambios en el entorno internacional que han empujado a una apertura económica externa y presta una especial atención al desarrollo de nuevos servicios y productos.

La meta de las organizaciones que prestan servicios es alcanzar un alto grado de satisfacción de sus clientes con servicios de alta calidad, lo que reviste gran importancia para el desarrollo económico de la sociedad, Un país sin los múltiples servicios que se pueden ofrecer tiene en el mundo actual muy pocas posibilidades de desarrollarse y sin ellos no puede concebirse una economía moderna.

La combinación de este desarrollo con la necesidad de información dentro de la competencia ha permitido la participación de la sociedad en los resultados de las organizaciones y por tanto, ha generado una mejor de exigencia de los clientes hacia nuestro, mercado.

En la actualidad numerosos factores hacen de nuestro entorno cambiante y se precisa de un estudio sistemático que nos permita evaluar las estrategias a seguir con el fin de lograr los objetivos de la organización. Sin embargo a pesar de la importancia de la Investigación de mercados como herramienta eficaz para la calidad en la toma de decisiones comerciales, la Gerencia Comercial de la Corporación CIMEX-Cienfuegos no hace uso de la misma de manera sistemática, lo que ha representado una disminución de su cuota de mercado, poniendo en riesgo su liderazgo en el territorio.

De esta manera el **problema científico** que se plantea es:

La ausencia de Estudios de la Gerencia Comercial de la Corporación Cimex-Cienfuegos no ha permitido garantizar de forma eficaz la toma de decisiones comerciales en el mercado “Paraíso”.

Presentándose como **hipótesis** la siguiente:

Si se hiciera uso de la investigación de mercado como herramienta eficaz para mantener la calidad de las decisiones sería posible el desarrollo comercial del mercado “Paraíso”.

Objetivo General: Aplicar un procedimiento de Investigación de mercado que posibilite la toma de decisiones comerciales de forma eficaz.

La realización de este estudio persigue los siguientes **Objetivos específicos**:

1. Evaluar teóricamente un procedimiento metodológico para realizar Investigación de mercado.
2. Desarrollar procedimiento seleccionado en el mercado “Paraíso” de la Sucursal Cimex Cienfuegos.
3. Analizar los resultados del estudio.

El trabajo se compone de una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, y un cuerpo de anexo. La estructura y contenido de los capítulos se muestra a continuación:

Capítulo I: Marco Teórico.

En este capítulo se presenta el fundamento teórico sobre el lanzamiento de nuevos productos o servicios al mercado. Además incluye un análisis de las diversas definiciones que tienen los autores sobre la Investigación de mercado así como una descripción del proceso de investigación de mercado. También se presenta un panorama del Marketing en Cuba.

Capítulo II: Caracterización y diagnóstico de el mercado “Paraíso”

Se realiza una caracterización del establecimiento que incluye además un análisis del entorno general y competitivo, así como del análisis interno permitiendo conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del mismo.

Capítulo III: Capítulo III: Desarrollo del proceso de Investigación de mercado.

En este capítulo se procede a realizar la investigación de acuerdo a la secuencia de pasos seleccionados que propone Kotler así como también las ventajas que brindará el nuevo servicio a la organización. También se realiza un pronóstico de las ventas cuando el servicio este implementado así como el tiempo promedio para recuperar la inversión.

Capítulo I: Consideraciones Teóricas.

1.1. Introducción al Capítulo.

Las organizaciones reconocen de forma creciente la necesidad y ventajas de desarrollar regularmente nuevos productos o servicios. Sin embargo, los nuevos productos o servicios fallan con frecuencia, los riesgos de la innovación son tan grandes como la recompensa por la misma. Es por ello que para que tenga éxito el lanzamiento, hay que tener un grupo de características presentes, las cuales se tratarán de manera más específica a continuación.

1.1.1 Lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado.

Como consecuencia del alto grado de competencia existente actualmente en el mundo, las empresas que no desarrollan nuevos productos o servicios están expuestas a grandes riesgos porque sus productos se verán sometidos al cambio de las necesidades, gustos y caprichos de los consumidores, a las amenazas de las nuevas tecnologías, a unos ciclos de vida cada vez más cortos y a una competencia nacional creciente. El lanzamiento de nuevos productos o servicios es uno de los pilares clave de las empresas es, tal vez, la principal forma que tienen las empresas de llevar la innovación al mercado es por eso que, cuando ocurre el lanzamiento de un nuevo producto o servicio puede convertirse para la empresa, en un gran acontecimiento.

Existen tres aspectos (fundamentalmente) que determinan el éxito del lanzamiento de nuevos productos ellos son:

1. Encaje en el segmento objetivo.
2. Proporcionar una respuesta técnica adecuada en satisfacciones y costes.
3. Dominar el plazo de ejecución para llegar a tiempo.

Aunque habitualmente, las empresas disponen de la información y del saber hacer necesarios para conseguirlo, son problemas de funcionamiento los que desbaratan muchas veces los mejores esfuerzos: recoger la información pertinente, tomar las decisiones oportunas a tiempo, asignar correctamente los recursos, etc.

Es importante señalar que el lanzamiento de un nuevo producto lleva aparejado incertidumbres, inversiones y largos plazos para su ejecución por tanto se necesita conocer y dominar el producto o servicio (identificar las causas del buen y mal funcionamiento, asegurar su funcionamiento...) para ser capaces de innovar.

Si se considera el lanzamiento de un nuevo producto o servicio se puede distinguir una serie de fases sucesivas:

Cuando se genera una idea sobre un nuevo producto, debe pasar un primer filtro inicial y es objeto de una investigación preliminar para ver si vale la pena. Tras pasar por un segundo filtro, se desarrolla la idea realizando el estudio de viabilidad (investigación detallada).

Si la idea atraviesa la tercera puerta, la decisión sobre el estudio de viabilidad, pasa a la fase de desarrollo: diseño detallado, construcción de prototipos, etc.

Terminado el desarrollo, pasa por la siguiente puerta a la fase de pruebas y validación del mismo. Si todo es correcto, la última puerta conduce a la implementación y lanzamiento comercial.

Aunque el lanzamiento de un producto se realice de forma correcta, en muchas ocasiones queda sin precisar suficientemente y esto puede ocasionar problemas.

1.1.2 Problemas en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

Existen varios problemas en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. El principal de ello surge cuando se empieza directamente el desarrollo del producto o servicio sin realizar antes su definición detallada. Y es precisamente al final de esta fase de desarrollo donde empiezan a aparecer los primeros problemas:

Diseños “óptimos” que cubren parcialmente la gama deseada, olvidándose del resto; modificaciones que afectan a utillajes ya en marcha y que implican retrasos importantes en el plazo de ejecución del proyecto; productos con un coste que erosionan gravemente los márgenes previstos, etc.

Otro de los problemas es cuando no existe una buena comunicación entre el marketing y los técnicos o sea el problema surge cuando el producto diseñado no encaja en el segmento objetivo definido por marketing. La rentabilidad queda afectada directamente, además del posicionamiento, imagen, etc. Esto puede deberse tanto a que marketing no ha analizado bien el mercado como a que los técnicos no han entendido, o no han querido entender, los requisitos demandados.

Otros de los problemas es con el eterno dilema de los precios, establecer correctamente el precio de nuestro producto debe llevar aparejado, entre otras cosas que:

- Podamos hacer frente a la competencia y sus precios.
- Cubramos nuestros costes y obtengamos cierta ganancia que nos permite crecer, y no quedarnos siempre como estamos.
- Sea percibido por nuestro cliente como justo y todo de acuerdo con el nivel de prestaciones y calidad del producto, el cliente, por motivadores intangibles (prestigio, sentido de pertenencia, status, etc.) puede estar de acuerdo, y de hecho exigir, que un determinado producto se pague a un valor elevado.
- Nos permita conseguir una significativa cuota de mercado. Hay que señalar que cada variación de precios influye en un mayor o menor volumen de ventas.
- A veces, se opta por un precio de penetración; esto significa que será más bajo que el establecido por la competencia. Como efecto positivo a corto

plazo, nos permitirá obtener una buena cuota de mercado; pero luego vendrá la réplica y es probable que esto origine una guerra de precios con la competencia, que nos debilite.

Para lanzar exitosamente un nuevo producto al mercado, hay que recorrer un largo y a veces azaroso camino por tanto para que este lanzamiento sea más efectivo, es necesario realizar una serie de pasos.

1.1.3 Pasos necesarios para lanzar un nuevo producto al mercado

Percibida una necesidad a satisfacer al cliente, hay que realizar un estudio de mercado que nos permita conocer:

- **Las condiciones de entorno** (socioeconómicas, demográficas, cambios culturales y tecnológicos, etc.) que tornen interesante el lanzar un nuevo producto. Como es lógico, hay que considerar las cosas también a largo plazo. ¿Cómo podrá cambiar este escenario en el futuro? ¿De qué manera nos afectará? ¿Cómo responderemos a eso?
- **A nuestro cliente-meta** (sus características, hábitos de compra y consumo, ubicación, etc.) para llegar, por ejemplo, a responder preguntas del tipo:
 - ✓ ¿Quién puede influir en la decisión de compra?
 - ✓ ¿Quién realiza la compra? (por ejemplo, dentro de una familia)
 - ✓ ¿Quién usa realmente el producto?
 - ✓ ¿Cuáles son sus preferencias?
- **A los competidores existentes** (productos similares, su cuota de mercado, volumen de ventas, posicionamiento, canales de distribución empleados, fortalezas y debilidades)
- **Lo que el cliente esperaría obtener** del nuevo producto, cómo, cuándo y a qué precio (prestaciones, envase, servicios postventa, etc.)

La clave del éxito está cifrada en mirar siempre al mercado, y reaccionar anticipadamente. Entregar un producto que satisfaga plenamente las necesidades de nuestros clientes, y de ser posible, algo más. Dotarle de eficaces servicios adicionales que ayuden a la fidelización y en este aspecto el capital humano con que se cuenta juega un papel determinante.

Los factores básicos que ayudan a causar una buena impresión son:

- ✓ Apariencia. (buen vestir, arreglado)
- ✓ Actitud. (positiva, amigable, interés por el problema, deseo de servirle)
- ✓ Conocimiento del producto. (ventajas, completa, precisa, responder a cualquier pregunta, de la competencia [ventajas y desventajas], saber comunicarlos)

Sobre todo, incidir siempre en el profesionalismo y la calidez del trato humano. Dado la importancia que tiene la investigación de mercado para el lanzamiento de un nuevo producto, se tratará este tema en el próximo epígrafe con mucha más profundidad.

1.2 Generalidades de la investigación de mercado.

La función de la investigación de mercados implica el diagnóstico de las necesidades de información, su búsqueda sistemática y objetiva mediante el diseño de métodos para su obtención, la recogida de datos, el análisis e interpretación de la información relevante para identificar y solucionar cualquier problema u oportunidad en el campo del marketing y su distribución a tiempo entre los usuarios que toman decisiones. Además la investigación de mercado cumple con la función de recoger y analizar información para resolver un problema puntual y concreto.

Numerosos autores han desarrollado este concepto sobre la base de diferentes enfoques, algunos de los cuales se exponen a continuación:

Es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia del mercadeo. (Kinner y Taylor, 1993)

La investigación de mercados es la recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus problemas de negocios (Alfonso Aguilar, 1996)

Consiste en el diseño, recogida, análisis de datos e información relevante para resolver un problema concreto de marketing con el que se enfrenta la empresa (Kotler, 2000).

Sobre la base de los diferentes enfoques se determina que la investigación de mercado es un método para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con una situación específica en el mercado, además tiene la característica de estar orientada a los clientes reales y potenciales. Se utiliza para:

- *Definir el público objetivo.*
- *La introducción al mercado de un nuevo producto o servicio.*
- *Ayudar a identificar oportunidades en el mercado.*
- *Crear el plan estratégico de la empresa.*
- *Tomar mejores decisiones sobre el desarrollo de la mercadotecnia de los diferentes productos.*
- *Proporciona información útil y relevante para la empresa.*

- *Estudiar o analizar el comportamiento de elección de los consumidores.*
- *Estudiar o investigar los factores del entorno que pueden influir sobre la actividad de la empresa.*

La importancia de la investigación de mercados está dada fundamentalmente porque permite que las organizaciones perciban en forma diferente el papel que esta juega y su responsabilidad.

Algunos reconocen la investigación como una función de recolección y análisis de datos, mientras otros definen en forma general el papel y la responsabilidad de la investigación como un centro de información para la toma de decisiones, la investigación de mercados es el método que utilizan las organizaciones para tratar de evitar errores costosos, de ahí que constituye un medio para alcanzar un fin.

1.2.1 Proceso de investigación de mercado.

El proceso de investigación de mercado ha sido descrito por diferentes autores entre ellos se puede destacar a Kinner y Taylor (1993) que plantea que este proceso es posible desarrollarlo mediante una serie de nueve pasos¹:

1. Establecimiento de las necesidades de información.
2. Determinar los objetivos de investigación.
3. Diseñar la investigación.
4. Diseñar formato para la recolección de la información.
5. Diseñar la muestra.
6. Recolectar los datos.
7. Procesar los datos.
8. Analizar los datos.
9. Presentar los resultados de la investigación.

También este proceso fue desarrollado por Philip Kotler (2000), pero con la diferencia de haber sido descrito por cinco pasos. En este proceso se presentan los pasos de manera efectiva², además se recoge los pasos de Kinner y Taylor, por esa razón para el desarrollo de este trabajo se decidió que por su claridad y objetividad se trabaje con los pasos que propone Philip Kotler, por tanto:

El proyecto de investigación de mercadeo formal se puede ver como una serie de cinco pasos denominados como el proceso de investigación (Ver Anexo1) y que a continuación explicamos:

Paso 1: Definición del problema y de los objetivos de investigación

¹ Kinner y Taylor. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. —Ciudad de la Habana. Editora EMPES, 1993. —p.22.

² P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000. —p.118.

El primer paso en cualquier proyecto de investigación de mercados es definir el problema. Un problema puede definirse como el proceso que condiciona a que una situación específica requiera de una discusión, de una indagación, de una decisión o de una solución. En la definición del problema, el investigador deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, que información es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones. El desarrollo de un planteamiento del problema incluye formular un objetivo.

Los objetivos de la investigación responden a la pregunta ¿por qué se realiza este proyecto? Generalmente los objetivos de la investigación de mercado se presentan por escrito a quien toma las decisiones, mientras más específica sea la presentación de los objetivos, será menor el riesgo de que la gerencia malinterprete el propósito del estudio y coincidirá más con la enumeración de las necesidades de información.

Se pueden distinguir tres tipos de proyectos de investigación³: *exploratorios*, *descriptivos* y *causales*.

La investigación exploratoria está diseñada para obtener una noción preliminar de la situación. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para ser sensible a lo inesperado y para descubrir otros puntos de vista no reconocidos previamente. La investigación exploratoria es apropiada en situaciones donde la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades, nuevos puntos de vista, ideas, hipótesis sobre la situación, o desea una formulación del problema más preciso y de la identificación de las variables más importantes.

La investigación exploratoria es apropiada cuando los objetivos de investigación incluyen:

- La identificación de problemas u oportunidades.
- La adquisición de una mejor perspectiva acerca de la extensión de las variables que operan en una situación.
- El establecimiento de prioridades de acuerdo con la importancia potencial de varios problemas u oportunidades.
- La identificación y formulación de cursos de acción alternativos.

La investigación descriptiva se refiere a un conjunto de métodos y procedimientos que describen a las variables de Marketing. Este tipo de estudios puede describir cosas como, las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos, al igual que describir el número de competidores y sus estrategias. La investigación descriptiva está marcada por un enunciado claro del problema, objetivos de investigación

³P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l.]: Editora Mc Graw-Hill, 2000.—p.119.

específicos, y detalladas necesidades de información. Se caracteriza por un diseño cuidadosamente planeado y estructurado.

La investigación descriptiva es apropiada cuando los objetivos de la investigación incluyen:

- Representación de las características de los fenómenos de mercadeo y determinación de la frecuencia con que se presentan.
- Determinación del grado de asociación de las variables de mercadeo y pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercado.

La investigación causal investiga la relación causa-efecto además se enfoca en controlar varios factores para determinar cual de ellos es el causante del problema. Esto permite aislar las causas del problema, al mismo tiempo que entrega un nivel de conocimiento superior acerca de la variable que se estudia. Este tipo de investigación requiere un diseño planeado y estructurado que no solo minimice el error sistemático e incremente la confiabilidad, sino que también permita conclusiones razonables, no ambiguas relacionadas con la casualidad.

La investigación causal es apropiada, dados los siguientes objetivos de investigación:

- Entender cuáles variables son la causa de lo que se predice (el efecto), en este caso, el centro de atención está en la comprensión de las razones por las que suceden los hechos.
- Entender la naturaleza de la relación funcional entre los factores causales y el efecto que se va a predecir.

Paso 2: Desarrollo de un plan de investigación.

El segundo paso de la investigación de mercado supone el desarrollo del plan más eficiente par recoger la información. Es probable que las cosas más importantes que revela un plan de investigación formal sean los modos en que el especialista tratará de lograr los objetivos y el tiempo, personal y dinero requerido para alcanzarlos. Un plan debe estar completo para que los ejecutivos puedan decidir si desean invertir el dinero necesario para corroborar las hipótesis propuestas por el investigador, además debe ser diseñado de forma profesional. Las decisiones que hay que tomar según Philip Kotler (2000) a la hora de elaborar un plan de investigación son las siguientes: *fuentes de datos, métodos de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.*

Fuentes de datos

Existen dos tipos generales de información de mercadeo: *primaria y secundaria.*

La información primaria se recolecta específicamente con el fin de suplir las necesidades inmediatas de investigación. Según Philip Kotler (2000) cuando los datos

necesarios no existen, o están anticuados, son imprecisos, incompletos o poco fiables, el investigador tendrá que obtener datos primarios. La mayoría de los proyectos de investigación requieren la obtención de algunos datos primarios. El procedimiento normal consiste en entrevistar a personas o grupos de personas para poder ver qué es lo que opinan del tema en cuestión y, posteriormente, desarrollar un instrumento de investigación formal, ejecutarlo y llevarlo a la práctica. Este tipo de información por lo anteriormente descrito resulta la más costosa.

La información secundaria es aquella que está constituida por toda la información existente que se haya recogido con otro propósito, se puede clasificar de acuerdo con su origen como provenientes de *fuentes internas* o de *fuentes externas*.

Información secundaria interna: Esta información se recolecta dentro de la organización como parte de sus operaciones normales. Se registra la información de ventas y costos, se elaboran los informes de ventas, se registran las actividades publicitarias y de promoción, se elaboran los informes de investigación y desarrollo.

Información secundaria externa: La creciente demanda de información de mercadeo ha hecho que surjan un número de empresas que recolectan y venden información especializada diseñada para suplir las necesidades de información. Además existen fuentes tradicionales de información secundaria como estudios anteriores de la compañía, revistas especializadas, estadísticas nacionales sobre economías, etc.

Si los datos que se encuentran reúnen todas las necesidades de información el investigador debe examinar el diseño de investigación para determinar su exactitud.

Métodos de investigación

Los datos primarios se pueden recoger de cinco formas diferentes: *observación, reuniones de grupo, entrevista, datos de comportamiento y diseños experimentales*⁴.

La investigación a través de la observación: En la investigación por observación se vigilan las acciones de los entrevistados y se lleva a cabo sin efectuar contacto personal. La observación puede ser más objetiva que la entrevista porque no se hacen preguntas. Se enfoca en lo que la gente hace o hizo. Los observadores sólo pueden interpretar el comportamiento del que fueron testigos directos, es decir, la observación indica lo que ha ocurrido, pero no puede explicar el por qué, ni profundizar en los motivos, actitudes u opiniones.

La investigación a través de las reuniones de grupo: una dinámica de grupo es una reunión de seis a diez personas, que pasan varias horas con un entrevistador

⁴ P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000. —p.120.

adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema de marketing. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “dinámica de grupo centrada”. La discusión se graba a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor. “Sin embargo, los entrevistadores deben evitar extrapolar sus hallazgos al mercado total, dado que el tamaño de la muestra es demasiado pequeña y no está escogida al azar”⁵.

La investigación a través de la entrevista: “Las entrevistas se encuentran a medio camino entre la observación y la dinámica de grupo por una parte, y la investigación experimental por otra. En términos generales, la observación y la dinámica de grupos se adaptan más a la investigación exploratoria, las entrevistas a la investigación descriptiva y los diseños experimentales a la investigación causal”⁶. La entrevista se realiza con el objetivo de conocer las actitudes, percepciones, motivaciones, conocimiento, e intención de comportamiento deseado de los consumidores, es esencial formular preguntas a estos consumidores porque pueden ser compradores industriales, mayoristas, detallistas o de cualquier persona con conocimiento en un área determinada que pueda suministrar datos útiles en una situación de decisión.

Datos de comportamiento: El comportamiento de los consumidores se puede registrar de diversas maneras como por ejemplo en base de datos de los consumidores, datos de la caja del supermercado, entre otras formas. Estos datos proporcionan información de vital importancia sobre todo si se quiere que se posicione un producto en el mercado. Según Kotler (2000) las compras actuales de los consumidores reflejan las preferencias reveladas y, a menudo, estos datos son más fiables que las respuestas que dan a los investigadores de mercado.

Investigación experimental: “El método de investigación de mayor validez científica es la investigación experimental que requiere seleccionar grupos similares de sujetos, sometiéndole a tratamientos diferentes, controlando variables extrañas y comprobando si las diferencias de respuestas son significativas estadísticamente. En la medida en

⁵ P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000.-- p.121.

⁶ P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000.-- p.121.

que se eliminen o controlen las variables extrañas, pueden relacionarse los diferentes efectos observados con las variaciones en el estímulo”⁶.

La utilidad del diseño experimental se extiende a través de las áreas funcionales de políticas de promoción, distribución, precios, y productos. La experimentación puede ser un medio práctico para el riesgo involucrado en la decisión entre alternativas.

Instrumentos de investigación

A la hora de recoger los datos primarios, los investigadores deben de escoger entre dos clases de instrumentos: *los cuestionarios y los instrumentos mecánicos*.

Cuestionarios: Un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas que se representan a los encuestados para obtener respuestas. Es un instrumento muy flexible porque existen diversas formas de preguntar. Los cuestionario necesitan ser cuidadosamente desarrollados y testados antes de ser utilizados a gran escala”⁷.

Además es el instrumento más común para recoger datos y es un componente crítico del proyecto de investigación; ya que un cuestionario mal diseñado puede ser una fuente de error en los resultados de la investigación

Pasos en el diseño de un cuestionario. Ver Anexo 2.

Repasar consideraciones previas: el diseño del cuestionarios depende de las decisiones previas relacionadas con la naturaleza del diseño de investigación, la fuente de datos, la población objetiva, el plan de muestreo, los medios de comunicación, las técnicas de medición y el plan de procesamiento y el análisis de la información.

Decisión sobre el contenido de las preguntas: suponiendo que la información deseada sea pertinente al problema de decisión el investigador debe estar conciente de la capacidad del encuestado para proporcionar la información. Existen dos tipos de preguntas a la hora de confeccionar un cuestionario, las cuáles se explican en el Anexo 3.

Decidir sobre el formato de respuesta: una vez que se han analizado los problemas relacionados con el contenido de las preguntas el siguiente tema se refiere al tipo de preguntas que debe utilizarse

Decisión sobre las palabras de las preguntas: deben cuidarse las palabras utilizadas en las preguntas, procurando que sean simples, directas, y con único sentido. Es muy importante que el investigador y el encuestado den el mismo significado a las preguntas formuladas Si no es así, un grave error de medición esta presente en los resultados de la investigación.

⁷ Ibidem, p.123

Las pautas que se deben seguir en el diseño de la redacción de las preguntas son”⁸:

- Utilice palabras sencillas y claras.
- Evite preguntas que surgieran las respuestas.
- Evite alternativas implícitas.
- Evite suposiciones implícitas.
- Evite estimados.
- Evite preguntas de doble respuesta.
- Considere el marco de referencia.

Decisión sobre la frecuencia de las preguntas: la secuencia de las preguntas puede influir en la naturaleza de las respuestas del encuestado y puede ser la causa de un grave error en los resultados de las encuestas. Las pautas que se deben seguir para lograr una adecuada secuencia en las preguntas son:

- Utilice una pregunta introductoria sencilla e interesante.
- Formule primero las preguntas generales.
- Coloque primero las preguntas poco interesantes y difíciles al final de la secuencia.
- Distribuya las preguntas en orden lógico.

Decisión sobre las características física: la apariencia física del cuestionario puede influir en el logro de la cooperación del encuestado. Con frecuencia, la calidad del papel y de la tipografía determinada la primera reacción del encuestado. En caso de entrevistas personales y telefónicas los cuestionarios deben enumerarse en series. Esto facilita el control del cuestionario en las operaciones de campo y durante el procesamiento de datos.

Llevar a cabo una prueba preliminar, revisión y copia al final: antes de que el cuestionario esté listo para la recolección de información, necesita de una prueba preliminar y de una revisión si se tiene una copia inicial del cuestionario es mejor hacer una prueba preliminar con los entrevistadores pues un entrevistador será capaz de responder a las solicitudes de una explicación, puede detectar las áreas de confusión y puede explorar la naturaleza de esa confusión. Por último será necesario poner a prueba el cuestionario revisado, tal como va a presentarse en la encuesta final.

⁸ Kinner y Taylor. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. —Ciudad de la Habana. Editora EMPES, 1993. —p.427.

Siempre que se hagan cambios significativos en el cuestionario deberá realizarse otra prueba preliminar.

Instrumentos mecánicos

“Los instrumentos mecánicos se utilizan bastante menos en la investigación de mercado. Los galvanómetros se usan para medir el interés de un sujeto hacia un anuncio o dibujo concreto, se mide el grado de sudor que acompaña sus emociones. El taquitoscopio es un instrumento que proporciona flashes de un anuncio, con un intervalo que puede variar en un determinado tiempo. El audímetro recoge el tiempo de exposición de la audiencia de cada programa, así como los cambios de canal”⁹.

Plan de muestreo

Existen muchos procedimientos de muestreos mediante los cuales los investigadores pueden seleccionar sus muestras, pero debe establecerse la distinción entre una muestra probabilística y una no probabilística. Existen dos tipos de procedimiento de muestreo: probabilístico y no probabilístico.

En el muestreo no probabilístico las muestras no aleatorias (o "no probabilísticas") son escogidas por el investigador. Son a menudo rápidas y baratas de crear, pero generalmente menos representativas que los aleatorias. La desventaja es que corremos un gran riesgo de obtener demasiado sesgo en la muestra. No seremos capaces siquiera de advertir la presencia, y menos aún la cantidad de sesgo si hacemos personalmente la selección de la muestra.

La presencia de sesgo puede hacer imposible generalizar nuestros resultados porque no tenemos idea de si los elementos calculados son exactos o no. Un modo de reducir el sesgo hasta cierto punto es dejar a otra persona o grupo, la selección de los elementos.

Tipos de muestreo no probabilística.

Muestreo de conveniencia: Este es un método fácil y barato, pero el sesgo suele ser imposible de estimar”. Aquí las muestras se seleccionan como su nombre lo indica, de acuerdo con la conveniencia del investigador. En cada caso la unidad o elemento de muestreo se selecciona o se ha seleccionado sobre la base en su fase disponibilidad. Asimismo, esto es un método posible cuando usted necesita a algunos clientes potenciales asistir al desarrollo de productos, a condición de que los resultados obtenidos sean probados más adelante con una muestra mejor.

Muestreo de juicio: se basa en la experiencia de alguien con la población. Algunas veces una muestra de juicio se usa como guía o muestra tentativa para decidir como

⁹ P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000.--p.124.

tomar una muestra aleatoria más adelante. Las muestras de juicio evitan el análisis estadístico necesario para hacer muestras de probabilidad.

Muestreo por cuotas: las muestras por cuotas son un tipo esencial de las muestras a propósito. En este caso el investigador da pasos concretos, con el fin de obtener una muestra que es similar a la población, en algunas características de control. Para poder seleccionar una muestra por cuotas adecuadas debemos:

- Especificar la lista de características de control más importante.
- Conocer la distribución de estas características en toda nuestra población.

En el muestreo probabilístico: cada elemento de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionada o no. Este muestreo nos permite calcular el grado hasta el cual, el valor de la muestra puede diferir del valor de interés de la población. Esta diferencia recibe el nombre de error muestral. A continuación explicamos algunos tipos de muestreos probabilístico.

Tipos de muestreo probabilístico.

Muestreo aleatorio simple (MAS): hay dos condiciones que definen la existencia de un muestreo aleatorio simple:

- 1- Cada elemento tiene igual oportunidad de seleccionarse.
- 2- Cada combinación de los n elementos muestrales tiene igual oportunidad en seleccionarse.

Muestreo estratificado: una muestra estratificada se selecciona de la siguiente manera:

- 1-Una población definida se divide en subgrupos o estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivo. Los estratos son mutuamente excluyentes, si los miembros de un estrato no pueden ser miembros del otro.
- 2- Se selecciona una muestra aleatoria simple o independientemente en cada una de los estratos.

El muestreo estratificado se utiliza moderadamente en la investigación del mercado. Los tipos de variables que se miden con frecuencia en la investigación del mercado, muestran una gran variabilidad que se pueden reducir con la estratificación. En este muestreo se divide la población en grupos mutuamente excluyente (por ejemplo la edad) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.

Muestreo por áreas: Este muestreo comprende la selección de pedazos de geografía. Una muestra por áreas de etapas múltiples comprende el proceso repetido de la enumeración de las unidades muestrales y la selección de una muestra probabilística de esta lista. El muestreo por área de etapas múltiples es mucho menos eficiente estadísticamente que el muestreo aleatorio simple.

Métodos de contacto

Los métodos de contacto responden a la pregunta: ¿cómo debe ser contactado el sujeto entrevistado? Las posibles elecciones son: *por correo, por teléfono o por medio de entrevistas personales*¹⁰.

El cuestionario por correo.

En las encuestas por correo se envía un cuestionario al encuestado y junto a él una carta explicativa de la utilidad e importancia de la encuesta, así como de la forma de cubrir el cuestionario y también será indicado el agradecimiento por participar en la encuesta. Generalmente, se suele incluir un sobre franqueado para la respuesta con la dirección de la empresa.

Las ventajas de una encuesta por correo son:

- El costo de una encuesta por correo es bajo
- Esta modalidad de encuesta permite llegar a un número grande de personas.

Mientras que los inconvenientes de una encuesta por correo son:

- Baja tasa de respuesta ya que hay pocas personas que responden. Se suele considerar como aceptable un nivel entre el 15% y el 20% de respuestas.
- Es imposible controlar quien responde la encuesta ya que pueden contestarla personas que no son realmente interesantes para nuestro estudio.
- En la encuesta por correo es imposible controlar la veracidad de todas las respuestas.
- Tampoco se puede controlar en la encuesta por correo la influencia de terceras personas.
- Este método es un procedimiento lento ya que la gente tarda en contestar.
- Un problema adicional es que estas encuestas no se pueden enviar a todo tipo de personas, ya que hay un que tener un nivel cultural mínimo.

La entrevista telefónica.

Es el mejor camino de recoger información con rapidez, este tipo de entrevista permite al entrevistador aclarar las preguntas que no se entiendan.

Las ventajas de la entrevista telefónica son:

- Rapidez en la obtención de la información.
- La comunicación es directa y el rechazo es menor que en las encuestas por correo.
- Son más caras que las encuestas por correo pero más barata que las encuestas personales

Los principales inconvenientes de las encuestas telefónicas son las siguientes:

¹⁰ P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000.--p.125.

- No se puede controlar quien responde y la influencia de terceros.
- Otro inconveniente es la desconfianza del encuestado.
- Este tipo de encuestas sólo son útiles con cuestionarios muy breves.
- No nos permite utilizar material auxiliar o de apoyo como fotografías, tarjetas, dibujos, etc.

La entrevista personal.

Este es el método más versátil de los tres, el más caro y el que requiere mayor planificación.

Entre las principales ventajas que tienen podemos señalar las siguientes:

- Fiabilidad de la información porque controlamos quien responde, como responde y podemos evitar la influencia de terceras personas.
- Son las más flexibles que permiten resolver dudas o hacer aclaraciones al encuestado sobre la marcha.
- No genera desconfianza en el encuestado.
- Permite la utilización de materiales auxiliares o de apoyo como material gráfico (fotografías, dibujos, etc.).
- La tasa de respuesta suele ser mayor que la encuesta por correo y telefónicas.
- La información de cada una de las encuestas se obtiene con bastante rapidez

Por otra parte, los principales inconvenientes son:

- El costo de este tipo de encuesta es muy alto.
- Error introducidos por el propio entrevistador, por eso es fundamental para que la información obtenida sea válida tener encuestadores bien formados.
- Limitaciones en cuanto a los temas a tratar.

Paso 3: Recogida de la información.

Después que el investigador conoce, la vía, en que va a obtener la información, se realiza esta fase del proyecto de investigación de mercado. Como esta es la fase más cara y la mas sujeta a error el investigador debe preparar cuidadosamente la recogida de la información. Es por ello que se debe hacer una programada planeación de tres cosas fundamentalmente: *de tiempo, medición del desempeño, y del personal que va a atender al cliente.*

Programa de tiempo: todo proyecto debe tener un programa de tiempo en el cual se especifique cuando debe comenzar y terminar el proyecto y la secuencia de las actividades dentro de este marco de tiempo.

Medición del desempeño: Para controlar las actividades y lograr objetivos, se requiere mediciones claras del desempeño. El número de entrevistas que debe completarse es la única medición que se especifica claramente en un estudio aunque es igualmente

importante el número, en estos casos puede compararse los resultados reales basados en las investigaciones previas o estudios pasados del investigador.

Personal: El éxito de la operación de campo depende de la calidad del personal que se utilice para ejecutar los planes. El personal debe ser capacitado y con una asignación bien delimitada de las responsabilidades para todos los aspectos del plan.

Algunos de los errores más comunes en la recogida de datos son los siguientes¹¹:

Errores de no - respuestas: se refiere a la diferencia que existe entre aquellos que responde a la encuesta y aquellos que no responden por lo que puede constituirse en unas de las fuentes más graves de error que puede enfrentar el investigador. La no - respuesta puede provenir de dos fuentes:

1. Ausencias en casa.
2. Rechazo.

El procedimiento más común para aumentar el índice de las respuestas es hacer llamadas de seguimiento.

Errores de la selección de la muestra: En ocasiones el entrevistador selecciona los individuos que deben incluirse en el estudio, sujeto a varias cuotas especificadas en el plan de muestreo. Este control del investigador sobre el proceso de selección de la muestra es posible que produzca un error de selección de los encuestados.

Paso 4: Análisis de la información.

El siguiente paso en el proceso de investigación de mercado consiste en extraer conclusiones a partir de los datos. Para esto el investigador puede usar técnicas estadísticas para procesar los datos que se tienen. El objetivo de este paso es suministrar información significativa para la toma de decisiones.

Paso 5: Presentación de los resultados.

El investigador no debe abrumar a los directores con cantidad de datos y de técnicas estadísticas, sino que debe presentar los hallazgos más relevantes en relación con las decisiones de Marketing a las que se enfrenta la dirección. A esta etapa se llega cuando todo está listo, es decir, cuando ya se ha cumplido, en lo esencial, el trabajo de la investigación del mercado, restando solo hacerlo conocer a quien ha contratado el servicio, es decir, la gerencia que requiere de la información que reduzca el nivel de incertidumbre para la toma de decisiones alrededor del negocio que maneja en condiciones de la competencia en el mercado.

¹¹Kinner y Taylor. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. —Ciudad de la Habana. Editora EMPES, 1993. —p.443.

Hacer conocer a la gerencia de los resultados de la investigación tiene sus exigencias, algunas que son comunes a cualquier información escrita y oral que se prepare y otras que resultan particulares del caso.

Requisitos del informe de investigación¹²:

- Tener en cuenta la audiencia, es decir, quien lo recibe.
- Refiere necesidades de informaciones (las inicialmente definidas, y que son indispensables para la toma de decisiones).
- Sea conciso; pero completo (es decir, se requiere a la completitud en la información necesaria para la toma de decisiones pero no es preciso detallar el método de investigación o el proceso para el procesamiento de datos; etc.).
- Sean objetivo (Aquí una fuente de conflicto: los resultados del estudio pueden entrar en contradicción con “lo esperado” por la gerencia, o con la experiencia, el juicio el deseo, la intención o el capricho de ella, o puede reflejar de modo desfavorable la sabiduría de las decisiones anteriores, dejando a la gerencia en condiciones de cuestionamiento por su gestión pasada. Hay una tendencia perniciosa cuando esto suceda: desviar el informe haciendo que los resultados aparezcan más aceptable a la gerencia). Se debe ser objetivo y demostrar de modo comparable al cliente los resultados obtenidos.
- Estilos: escriba el lenguaje de negocios, utilice palabras y frases cortas, sea conciso.

1.3 ¿Marketing en Cuba?

En el Socialismo, donde los medios de producción son propiedad social, el objetivo directo de la producción social sí resulta ser la satisfacción de las demandas de la sociedad y con ello coincide el objetivo directo de la producción con su destino natural final: el consumo de las masas. Por lo que el aumento del consumo popular está directamente vinculado al fomento de la producción, como el medio para lograrlo.

La sociedad socialista está interesada en aumentar la cantidad de valores de uso para elevar constantemente la satisfacción de las crecientes demandas de los miembros de la sociedad, y la contradicción que puede aparecer entre ambas categorías se debe, en lo fundamental, a problemas de contradicción entre, tanto en relación con la cantidad y el surtido, como por desajustes entre la calidad y el precio. Es por ello la

¹² Kinner y Taylor. Investigación de mercados. Un enfoque aplicado. —Ciudad de la Habana. Editora EMPES, 1993. —p.595.

importancia que tiene en el Socialismo la lucha por el incremento de la productividad del trabajo, como vía para la reducción del valor de la mercancía y con ello el incremento de las posibilidades de acceso de la producción a ellas, no solo en relación con la cantidad, sino por el precio menor a que pudieran ser ofertadas.

El Marketing nació en el capitalismo, como una necesidad para la organización de las actividades de la circulación de mercancías y la subsistencia y enriquecimiento de la empresa capitalista que, con su desarrollo se amplió a la producción, convirtiéndose en un enfoque de gestión empresarial, bajo el cual la satisfacción de los clientes es el medio para el logro de los objetivos de lucro.¹³

Pero esto no puede ser simple razón para negar la posibilidad de su utilización consciente en las condiciones del Socialismo, convirtiendo la satisfacción de los clientes en fin y no en medio. Recordemos a Lenin cuando señaló: *"No podemos imaginar otro Socialismo que el que se funda sobre la base de todos los conocimientos extraídos de la gran cultura capitalista"* (Lenin, et al, 156)

Cuba es un país socialista que ha utilizado el marketing, en alguna medida, en su comercio exterior, pero no de forma generalizada. Solo a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y seducir mercados externos. Al mismo tiempo se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada del capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.¹⁴

A los cambios que se fueron registrando desde 1994 hasta el mencionado proceso de Perfeccionamiento Empresarial hace énfasis, Carlos Lage cuando planteó: "El director de una empresa que ha entrado en perfeccionamiento debe conocer, de la actividad que dirige, cuáles son las referencias nacionales e internacionales más importantes, qué fábricas lideran, cuáles producen con más eficiencia, calidad y mejores resultados, qué tecnología se aplica en el mundo y qué se está investigando, qué comportamiento tiene en el mercado lo que produce. Debe saberlo todo sobre su actividad y compararse con el mejor a nivel mundial para alcanzarlo. Se trata de un cambio en la mentalidad de los jefes".

Tales cambios se resumen en el **Anexo. 4** y los cuales además se hacen patente en algunas empresas con experiencias altamente positivas como Habanos S.A., Empresa del Níquel, Alimentos Río Zaza, Unión Suchel, Papas & Co. y algunos hoteles, entre

¹³ Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografías.com>, 2005

¹⁴ Idem.

otras. Sin embargo a pesar de tales tendencias positivas todavía se manifiestan un conjunto de problemas al respecto. Sobre este particular, un grupo de profesores del centro de estudios de técnicas de dirección de la Universidad de La Habana (CETED)¹⁵, han identificado, a partir de estudios e investigaciones realizadas los siguientes.

Pobre orientación al mercado: lo cual se manifiesta en la manera en que las empresas definen su negocio en las misiones elaboradas, por lo general en términos administrativos o del sector industrial al que pertenecen y para nada en función de los beneficios que reportan a los clientes. El mercado y la demanda no constituyen puntos de partida de la planificación, razón por la cual no se segmenta el mercado, no se estudia al mismo y por tanto no se aprovecha las bondades de la segmentación como una vía de concentrar los esfuerzos y recursos en una oferta que se adapte mejor a las exigencias del mercado. Todo lo anterior podría resumirse en la ausencia, casi generalizada, de planes y estrategias de marketing que permitan integrar a toda la organización en un "saber hacer" que sea la cultura predominante, concibiendo al marketing como una filosofía empresarial, que permita fidelizar al cliente, ya que tal proceso no es fortuito, ni casual, la fidelización es un proceso estratégico pensado.

No obstante lo anterior se debe señalar la existencia de una política gubernamental que estimula la elaboración de estrategias en las organizaciones, lo cual ha actuado de forma positiva en la gerencia cubana y si bien no se han revertido los estilos heredados, ya que la cultura organizacional de un país tiende a modificarse más lentamente que la base económica que le da origen, sí puede afirmarse que los finales de la década de los 90 representan un punto de inflexión en la búsqueda de una cultura basada en la creatividad y el aprendizaje.

Insuficiente uso de las técnicas de marketing:

- ✓ La dirección de ventas no se basa en criterios científicos para el pronóstico y organización de las mismas. No se definen políticas de ventas, recorridos, cuotas de venta, etc.
- ✓ No se realizan análisis de cartera de productos/negocios.
- ✓ Se produce el lanzamiento de nuevos productos al mercado sin un previo estudio que asegure su éxito.
- ✓ Inexistencia de sistemas de información de marketing, que permitan el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes individuales y organizacionales, así como del nivel de satisfacción de los mismos, ni que la

¹⁵ Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografias.com>, 2005

organización se oriente adecuadamente en el entorno para trazar sus estrategias y tomar decisiones de marketing. No se practica la inteligencia competitiva. A veces no se conoce ni a los competidores, ni se hacen estudios sobre proveedores.

- ✓ Inexistencia de áreas organizativas para atender la actividad de marketing en las empresas.
- ✓ Insuficientes sistemas de control de marketing que aseguren evaluar la efectividad de las decisiones de marketing.
- ✓ Escasa agresividad en la retención de clientes y en la captación de nuevos mercados.

La pobre utilización de estas técnicas, sobre todo en la aplicación de sistemas de información, no permiten aprovechar lo positivo del marketing en la racionalidad del uso de los recursos en la conformación de una oferta adaptada a las exigencias del cliente, ya que se desconocen sus requerimientos y se trabaja por hacer más de lo que hacen otros. Eso conlleva a no sentir la necesidad de estudios previos para el lanzamiento de nuevos productos o a valorar la cartera de productos.

Concepciones erróneas sobre algunas variables de marketing: Uno de los mayores errores es confundir marketing con ventas, lo cual implica una confusión entre lo importante y lo urgente, entre el largo y corto plazo, así como el desconocimiento del marketing como enfoque gerencial moderno en el cual las ventas constituyen sólo un momento. Las ventas operan basadas en las políticas definidas en el área de marketing en la detección de las oportunidades del mercado.

Si lo anterior es un error terrible es también la malformación existente de concebir a los intermediarios como parásitos en la cadena del productor al consumidor. Con tal forma de pensar es difícil prever relaciones armónicas y de cooperación entre las empresas y sus canales de distribución, más bien se observan como enemigos, como un mal necesario intentando cada parte llevarse los mayores beneficios o decidiendo las empresas crear sus propios canales de distribución, lo cual en muchas ocasiones es irracional. De esta lucha el único perjudicado es el cliente, quien paga en dinero o en tiempo la ineficiencia. La subvaloración de la comunicación en el marketing, identificando la misma solo como publicidad, hace que no se exploten otros elementos de la mezcla comunicacional, así como se desconoce el papel del envase y la marca en la comunicación. Todo ello atenta contra el posicionamiento de productos o servicios que, por demás y siendo una de las variables estratégicas más importantes de marketing se desconoce, sin comprender que de ese modo esta atentando contra sus propios productos o servicios y en definitiva contra la imagen de la empresa. (Barreiro Pousa, 2005)

1.3.1 Limitaciones en el entorno de marketing en que operan las empresas

La existencia de una política tan rígida en la formación y definición de los precios atenta contra el desenvolvimiento económico racional de las empresas y en general de la economía.

La inexistencia de instrumentos legales que regulen lo relacionado con la comunicación externa de las empresas con sus públicos provoca un vacío que genera indefiniciones y produce distorsiones en las formas y medios que se utilizan para los mensajes y que no permite el cumplimiento de las funciones de la comunicación para el marketing. Además la ausencia de instituciones científicas que estudien el comportamiento de la demanda y el consumidor afecta al sistema empresarial para el conocimiento del mercado.

De igual manera y a criterio de Hernández Gómez (2006) ya de manera más específica en el momento de concebir la planeación de marketing o mercadotecnia se identifican los siguientes:

- Predominio del enfoque operativo de la gestión en los niveles centrales como en las unidades de negocios, con un bajo nivel de planeación estratégica mercadotécnica.
- Nulo o bajo nivel de seguimiento de las opiniones de los clientes o usuarios, lo que va acompañado de un bajo nivel de conocimiento acerca de las características de los clientes en cuanto a sus principales variables del comportamiento de compra, características socioeconómicas, nivel de ingresos, niveles de satisfacción por los productos o servicios ofrecidos o los servicios postventas y de garantía.
- Inexistencia de soportes organizativos idóneos para la actividad y funciones de la planeación mercadotécnica con un enfoque integral.

Las principales causas, en opinión de estos autores, que están presentes en el surgimiento de estos problemas, son:

- El desconocimiento científico del alcance, posibilidades y herramientas del marketing. Aunque las referencias para el empleo y perfeccionamiento del mismo se limiten al mundo empresarial, esta filosofía de acción trasciende este ámbito y puede ser aplicada también en la esfera social y política.
- Prejuicios en relación con la categoría marketing al asociarla al capitalismo.
- Ausencia de pensamiento estratégico en los dirigentes empresariales. Subvaloración del conocimiento del entorno, sus cambios y tendencias en el proceso de toma de decisión en la empresa.
- Dirigentes sin cultura para trabajar en condiciones de riesgo.
- Excesiva centralización en la toma de decisiones.

- Escasa flexibilidad en la política y métodos de formación de precios.
- Insuficiente profesionalidad en el personal dedicado al marketing y a las ventas e intrusismo profesional en estas esferas.
- Ausencia de publicaciones especializadas en marketing, que reflejen no solo la teoría, sino la práctica positiva del país.
- Insuficientes ofertas de formación especializada en marketing con el rigor y nivel de actualización requeridos.

Barreiro Pousa (2005) es del criterio que el desarrollo del turismo y las asociaciones con capital extranjero provocaron un efecto de derrame sobre el resto del sistema empresarial cubano, especialmente en términos de exigencia en el mercado, con el resto de la empresas con quienes se interrelacionan, que unido a la autonomía organizacional que se logre mediante el perfeccionamiento empresarial, crearán las condiciones de reto a la competitividad a escala nacional, y representan estímulos para la adopción de patrones gerenciales que propicien el empleo del marketing como orientación gerencial.

De la misma manera estos profesores definen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en las condiciones de la empresa cubana y que están dados por los siguientes hechos:

- El socialismo no esta reñido con la aplicación por el sistema empresarial de enfoques de gestión como el marketing, ya que el mismo puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población.
- La necesaria inserción de Cuba en el mercado internacional, unido a los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional.
- Se observan desde mediados de los noventa hasta la fecha tendencias positivas en el comportamiento del mundo empresarial cubano hacia el cliente, en lo cual ha ejercido una beneficiosa influencia la existencia de empresas mixtas y el desarrollo del sector turístico.
- Subsisten un conjunto de problemas relacionados con el marketing que pueden resumirse en: la pobre orientación al cliente, insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre alguna de las variables de marketing y limitaciones en el entorno de marketing de las empresas.

De lo que se trata, entonces es de emplear el marketing sobre nuevas bases éticas para influir en el aprovechamiento racional de los recursos y lograr la mayor cantidad

de productos y servicios, ajustados a las necesidades y deseos de los consumidores, que permitan el crecimiento de la satisfacción de las necesidades sociales y una cultura de consumo radicalmente diferente, lo cual expresa en su esencia un enfoque de Marketing con orientación verdaderamente social, como ya se explicó antes y que diferenciaría al Marketing en las condiciones del socialismo.

El marketing puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, al servicio de la construcción del Socialismo, por las razones siguientes:¹⁶

- En la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos constituya el punto de partida de su actividad, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino natural.
- Si la empresa logra lo anterior, "producirá aquello que se vende" y no tratará de "vender aquello que se produce", con lo cual se fortalecerán las proporciones en la economía nacional y se asegurará la circulación monetaria al completarse el ciclo.
- Con ello se refuerza el principio de racionalidad en la economía socialista, al emplear los limitados recursos en aquellos fines que aseguren no solo la reproducción ampliada, sino la satisfacción más plena de las siempre crecientes necesidades de la población.

En este sentido la aplicación consecuente del Marketing en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

¹⁶ Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografias.com>, 2005

Por supuesto, también entrañaría riesgos. Es necesario tener en cuenta que Cuba no acude a la exportación como vía de crecimiento por la saturación del mercado doméstico, sino que, en muchos casos se exportan productos que aún no se consumen en el país, y que aún subsisten limitaciones al consumo de la población, todo lo cual hace *sui generis* el uso del Marketing que, de ninguna manera puede resultar de una utilización mecánica y mimética al no "tropicalizar" esta forma de gerencia. Por esto, parafraseando a Regis McKenna (1991). *"la solución no está en hacer más Marketing, sino mejor Marketing"* y mejor Marketing en las condiciones cubanas significa un Marketing ajustado a la realidad del país, que no trate de aplicar "recetas" que recogen la experiencia de países desarrollados y de grandes organizaciones extranjeras, que requieren de "ingredientes" que no existen en Cuba y que por tanto, no podrían resultar.

De esta manera es necesario que las empresas cubanas utilicen el enfoque marketing como su base fundamental de satisfacción al cliente sin olvidar la razón de ser de su existencia (creación y mantención del bienestar social) y siempre tratando de crear ventajas competitivas, queriendo esto decir que la mayor parte de las ventajas han de ser conquistadas y sostenidas mediante la acción consciente de las empresas que deben elevar sustancialmente su capacidad de innovación productiva y comercial, mediante la instrumentación de una estrategia tecnológica y de mercado, y de la gestión y solidez negociadora de la empresa.

Conclusiones parciales del Capítulo.

- El lanzamiento de un nuevo producto o servicio es una de las formas que tiene la empresa de llevar la innovación al mercado. Es importante que para lograr éxito en dicho lanzamiento es necesario tener el producto o servicio correcto, lanzarlo en el momento adecuado, contar con el mercado adecuado y conocer mediante la investigación de mercado el criterio de los clientes.
- La investigación de mercados implica un diagnóstico de las necesidades de información, su búsqueda sistemática y objetiva mediante el diseño de métodos para su obtención, la recogida de datos, el análisis e interpretación de la información relevante para identificar y solucionar cualquier problema u oportunidad en el campo del marketing y su distribución a tiempo entre los usuarios que toman decisiones. Además, el estudio de mercado va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente. Nos dirá igualmente qué tipo de clientes son los interesados en nuestros productos, lo cual servirá para orientar la producción del establecimiento.
- Teniendo en cuenta el desenvolvimiento de los mercados con su alto grado de incertidumbre actual, sobre todo en aquellas esferas del comercio exterior, incluyendo el turismo y el mercado interno en divisas, se requiere de un mayor aprovechamiento de los recursos, tanto humanos como materiales con que se cuenta, a fin de encauzar y desarrollar la planeación mercadotécnica para incrementar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial cubana.

CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE EL MERCADO “PARAISO”

En el presente capítulo haciendo uso de diferentes técnicas y herramientas se procede a caracterizar y diagnosticar el mercado “Paraíso” identificando las principales Amenazas y Oportunidades que impactan en el establecimiento y las Fortalezas y Debilidades de la Gerencia Comercial. Se arriban a conclusiones parciales, al final del mismo.

2.1. Caracterización de la organización.

La Corporación Cimex nace en el año 1978 teniendo como objetivo brindar servicios turísticos a las personas que viajaban entre los Estados Unidos y Cuba. Con el transcurso de los años CIMEX se ha convertido en el holding de más de 80 firmas comerciales, 29 de ellas en Cuba y 53 en diferentes continentes; su representación en el territorio nacional esta estructurada por Sucursales, las cuales brindan servicios a segmentos de mercado mayorista, minorista y de turismo según la importancia, teniendo un acento general en el mercado minorista. La corporación Importadora y Exportadora Sociedad Anónima (CIMEX S.A.) es una sociedad mercantil de capital estatal cubano, con más de veinticinco años de experiencia presente en diferentes esferas del mercado tanto dentro como fuera del país, se ha caracterizado siempre, especialmente en los últimos años, por un crecimiento constante, demostrando su capacidad de gestión y avalando su solidez financiera.

La Sucursal Cienfuegos se crea en Mayo de 1988. Actualmente ocupa el territorio de la Provincia de Cienfuegos, cuenta con 78 unidades minoristas, una Tienda Mayorista, una Fca. De Espejo, un Centro de Elaboración, el Grupo de Comunicación Social, una agencia de Havanautos, una Base Central de Almacenes para Productos Importados (BCAPI) y un Centro Territorial de Transporte (CTT) el cual prestan servicio de transporte, almacenaje y distribución al territorio central.

2.1.1 Características del establecimiento.

El mercado “Paraíso” perteneciente a la sucursal CIMEX de Cienfuegos, se encuentra ubicado en calle 33 entre 50 y 52, esquina #32. Este establecimiento surge el 24 de diciembre del año 1999 por la razón principal de que no había hasta ese momento dentro de la organización, un establecimiento que hiciera función netamente de mercado. Se encuentra dentro del mercado minorista y está insertado dentro del Complejo Mimbres-Francia. Tiene como meta principal **lograr un servicio de excelencia en todos los sentidos para satisfacer a los clientes y para obtener los mejores resultados económicos.**

Las reglas de oro de la organización son:

- Vender es satisfacer la necesidad del cliente, por eso tiene la razón.
- El establecimiento es nuestra casa, el cliente nuestra visita y lo atendemos como tal.
- Nuestra apariencia es parte del respeto al cliente
- Aprender todo lo que pueda sobre la mercancía.
- Trabajamos para el pueblo, hacemos honor a ese honor.

El Objeto Social de la organización está en plena correspondencia con el Objeto social del complejo que contempla **la realización de actividades productivas, de carácter minorista y de servicios.**

El mercado “Paraíso” posee un área de venta de 180 M², dividiéndose de la siguiente forma:

1. Área de Aseo y Perfumería.
2. Área de Alimentación.
3. Área de Bebidas y Licores.
4. Área de Interior Bodegas.
5. Área de Productos Frescos.

El establecimiento tiene la siguiente misión y visión:

Misión

“Satisfacer al territorio de Cienfuegos las necesidades de productos alimenticios que se ofertan a través de la Red Minorista, basado en una eficaz y eficiente utilización de los recursos humanos y materiales”

Visión

El mercado “Paraíso” se caracteriza por ser una organización dinámica, flexible, con sentido innovador y con una imagen corporativa fortalecida, aumentando el número de clientes altamente satisfechos por la calidad del servicio que se ofrece”

En la organización se conciben un grupo de valores compartidos que se muestran a continuación:

Disciplina

Los trabajadores de nuestra organización se atienen a las normas y reglas de comportamiento que identifican la moral y la conducta del trabajador de la sociedad socialista. Nuestros dirigentes responden por entero a los principios del Código de Ética de los cuadros. Ambos comparten una estricta observancia de las reglas para mantener el orden y la subordinación entre los miembros de la organización.

Consagración

Nos dedicamos con suma eficacia y ardor a los resultados de nuestra labor. No escatimamos en el esfuerzo o las horas dedicadas a la tarea. Nuestro trabajo ocupa un lugar muy importante de nuestras vidas y a él nos entregamos con responsabilidad.

Honradez

Nos caracterizamos por la rectitud y la integridad de nuestro comportamiento. Nos atenemos a firmes principios éticos y morales y rechazamos cualquier manifestación de soborno o corrupción.

Lealtad

Nuestros trabajadores y dirigentes guardan la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria. Son firmes defensores de las ideas del Socialismo y combaten la traición.

Sentido de Pertenencia.

Somos una gran familia que se enorgullece de pertenecer a CIMEX. Defendemos su imagen con nuestra labor y no permitimos que nadie la empañe. Compartimos juntos los éxitos y los fracasos, y rendimos culto a la solidaridad entre los trabajadores de la organización.

Motivación

Nuestros dirigentes valoran en toda su profundidad la importancia de la motivación de los trabajadores para el mejor resultado de las tareas. Lograr que se sienta interés, constituye una divisa de su quehacer diario y un estilo de dirección.

Valores Deseados

Valentía

Queremos potenciar en nuestros trabajadores y dirigentes los sentimientos de esfuerzo, aliento, vigor, gallardía y arrojo, que garanticen alcanzar los objetivos futuros de crecimiento y desarrollo de la gestión y sus resultados. Nuestros trabajadores deberán de ser capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan.

Creatividad

Nuestros trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo. Deberá potenciarse más esta competencia laboral en los trabajadores, logrando que los mismos tengan iniciativas y propicien el cambio ascendente para llegar a resultados superiores, que sean abiertos y receptivos a lo nuevo, flexibles y adaptables a las nuevas situaciones que desarrollen su trabajo con independencia, buscando nuevas formas de hacer las cosas, generando nuevas ideas y librándose de viejos paradigmas. De la misma manera es necesario desarrollar en nuestros cuadros

la receptividad a las actitudes creativas de los subordinados, fomentando la creatividad de los mismos.

Racionalidad.

La racionalidad implicará el uso más adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros con vistas a lograr el mayor rendimiento de estos. El ahorro y el cuidado esmerado de los medios, deberá ser la divisa principal de nuestras formas de actuación. Se deberá de desarrollar el sentido común y balancear la inversión de esfuerzo y recursos con los resultados que se esperan alcanzar.

Calidad.

El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales, han de ser el eje central de nuestra actividad. La convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de la misión que nos ha sido asignada, deberá convertirse en el valor fundamental de la organización.

Profesionalidad

Nuestros trabajadores, cuadros y dirigentes desean elevar el interés por la superación de sus capacidades intelectuales, así como la calificación y el oficio para las actividades que ejecutan. Valoran la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto-perfeccionamiento. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.

2.2 Análisis del entorno del mercado “Paraíso”.

Este análisis se realiza con el objetivo de definir la incidencia del entorno en la organización, para esto se analizan un grupo de variables (comúnmente denominadas dimensiones del entorno) que afectan la organización, las mismas son:

Dimensión Económica:

La existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos, el recrudecimiento del bloqueo, las limitaciones en el envío de remesas y las condiciones prevalecientes en la economía internacional han incidido de forma significativa en la organización, no obstante, esto no impide afirmar que continúa en nuestro país el proceso de recuperación económica.

En el año 2006 el país alcanza un crecimiento del 12.5% en términos del Producto Interno Bruto (PIB), lo que constituye la cifra más elevada de la historia revolucionaria y expresa una tendencia a la consolidación gradual de la economía que se viene observando desde el año 2004 y 2005 con crecimientos del 5.4% y 11.8% respectivamente. La cifra que se obtiene este año resulta también la más elevada de

la región y supera ampliamente el promedio del 5.3% reportado para América Latina y el Caribe, según los datos de la CEPAL¹⁷.

Este crecimiento es el fruto del enorme esfuerzo desplegado por nuestro pueblo para llevar adelante la revolución energética y elevar el nivel de las inversiones que aseguren producciones y servicios fundamentales; refleja también el desarrollo de importantes obras sociales y el mismo se apoya en el incremento de los niveles de actividad de prácticamente todas las ramas de la economía.

Otro elemento a tener en cuenta es la concentración de los ingresos en divisas en una cuenta única del Estado y la centralización de las decisiones para su uso; así como la obtención de créditos que permitan financiar los programas para avanzar gradualmente hacia la invulnerabilidad económica del país.

La evolución de la productividad en los últimos 10 años, crece a un ritmo promedio anual inferior al salario medio. Esto representa a grandes rasgos, que crece más rápidamente la distribución de la riqueza creada que su producción, lo cual no es sostenible en el tiempo. Este problema aún no se examina sistemáticamente en nuestras empresas, ni constituye todavía un punto de atención constante de los trabajadores, tema que necesariamente debe abordarse en la discusión del plan que tiene lugar en las empresas y unidades presupuestadas en estos momentos.

Se precisa un mayor incremento de la productividad del trabajo y alcanzar niveles que permitan reducir significativamente los costos; para lo cual existen enormes reservas en la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y la organización del trabajo, sin que sea necesario invertir más recursos que los que ya hoy existen.

El país viene registrando un notable incremento en las inversiones, que crecen un 68% en los últimos dos años. Sin embargo se registran significativas deficiencias en su proceso de planificación, preparación y ejecución. Centralizándose la Política de Inversiones y Comercial.

El balance de ingresos y gastos estimado para el año 2007 refleja un déficit de 1 912 millones de pesos, equivalente al 3,2 % del Producto Interno Bruto, lo que demuestra la tendencia consolidada de los últimos años de mantener el déficit en límites sostenibles que responde a la política de saneamiento de las finanzas internas.¹⁸

Dimensión Socio-Cultural:

Se estima un incremento de los ingresos de alrededor del 9,8%, destacándose los incrementos asociados a las exportaciones de servicios, a la venta de productos a la población y al crecimiento de la eficiencia empresarial.

¹⁷ Resumen Asamblea Nacional del Poder Popular, año 2006.

¹⁸ Ídem.

Se planifica un incremento de los gastos de un 9,1%, manteniéndose la tendencia positiva de lograr un mayor crecimiento de los ingresos en relación con los gastos.

Para garantizar la educación y la salud de toda la población, de forma gratuita y con elevada calidad, se destinan recursos que representan el 22,6% del Producto Interno Bruto. Esta cifra es cuatro veces superior a la media que los países de América Latina destinan a estas actividades.

También se fortalece la política de protección al consumidor así como el reconocimiento de nuevos métodos y estilos de trabajo.

Los recursos planificados garantizan el sostenimiento de los centros vinculados a estos importantes sectores y a todo su personal que suman más de 900 mil trabajadores. En el caso de la educación se alcanza la mayor matrícula de la historia con más de 3 millones de alumnos en todos los niveles, correspondiendo al nivel superior más de 600 mil alumnos.

Dimensión Político-Legal:

Existe un reforzamiento marcado de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del Estado Cubano y sus principales dirigentes.

Consolidación del perfeccionamiento empresarial como el más profundo extenso y trascendental cambio en la política económica cubana. Como respuestas a los efectos negativos de la despenalización de la divisa se adoptaron medidas compensatorias para utilizar la divisa en sistema de estimulación al trabajo en sectores claves de la economía, manifestándose una extensión rápida del proceso. Independientemente de las leyes dictadas por los Estados Unidos para ahogar al país económicamente, la estabilidad política y las legislaciones vigentes contribuyen al aumento de contrato de empresarios extranjeros en operaciones de inversiones en el país (datos constatados en la dimensión económica).

Dimensión Tecnológica:

El componente tecnológico sigue constituyendo un factor competitivo fundamental para las organizaciones, persistiendo un incremento radical en la velocidad de los cambios tecnológicos. La incorporación de nuevas tecnologías se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión. La modificación de productos y servicios demandan calidad del profesional, nuevas profesiones, cambios profesionales en las personas, polivalencia en los puestos de trabajo e incremento de la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de productos y procesos. El incremento de la inversión extranjera en el país, continúa facilitando la entrada de nuevas tecnologías, permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización de sectores importantes. Debe tenerse en cuenta la existencia de

nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

Realizando una proyección futura de estas variables, se tiene el siguiente escenario más probable:

ESCENARIO MÁS PROBABLE PARA EL 2009.

Se recrudece el bloqueo contra nuestro país, permaneciendo invariable el interés del imperialismo por destruir la Revolución Cubana, a pesar de esto crece la Solidaridad Internacional y el envío de Remesas del exterior se limita, aunque no así la tenencia de divisas en manos de la población.

Se ha mantenido un crecimiento moderado del turismo hacia Cuba y mejoran los indicadores económicos del país.

Se ha reevaluado el peso cubano en una forma consecuente y existe un aumento de la producción nacional, lo que ha provocado una mejora de las exportaciones en volumen y precio.

Se ha fortalecido la inversión extranjera y se amplían las posibilidades de obtener créditos en el exterior a una menor tasa de interés. Centralizándose la política de Inversiones y Comercial.

Se agudiza la competencia basada en una mejor oferta de bienes y servicios a la población, que incluye una mejora en la calidad y estabilidad de los productos nacionales, continúa elevándose su presencia en las tiendas de recaudación de divisas.

Persiste el enorme esfuerzo desplegado por el pueblo para llevar adelante la revolución energética y elevar el nivel de las inversiones que aseguren producciones y servicios fundamentales; reflejo de esto está dado en el desarrollo de importantes obras sociales y el mismo se apoya en el incremento de los niveles de actividad de prácticamente todas las ramas de la economía.

Se continúa asimilando a nivel nacional tecnologías de punta en informática y comunicaciones.

Se elevan los índices de calidad y calificación profesional y la política de recompensa a los trabajadores se ha hecho más coherente.

Continúa y se incrementa el desarrollo de Eventos y Ferias comerciales Internacionales en el país.

La política de protección al consumidor se fortalece y perfecciona en el país.

2.2.1 Entorno Específico:

Para el análisis del Entorno Específico, se hace del análisis de las cinco fuerzas de la competencia de Michael Porter (Ver Anexo 5)

1 Rivalidad entre competidores.

El entorno competitivo de la organización está compuesto por determinadas cadenas de tiendas que venden en Moneda Nacional y en divisa. Para adquirir una visión acabada del posicionamiento dentro de la competencia a que se somete en su gestión, es necesario conocer los resultados en cuanto a niveles de ingresos en comparación con el resto de las Cadenas recaudadora de divisas del territorio (Anexo 6), a continuación se muestra una tabla que compara la organización con los principales mercados en divisas de nuestro territorio.

Mercados	Ingresos Totales 2006	I.T del primer trimestre 2007	% que representa cada unidad con respecto a los ingresos totales del 2006.(cuota de mercado)
M. PUNTA GORDA	616 724,26	156 950,15	33,04%
M. HABANA	732 496,50	232 425,35	39,25
M. EL PARAISO	517 170,65	137 879	27,71
Ingresos Totales	1866391.3		

Tabla 1. Cuota de Mercado.

Como se puede analizar de la tabla anterior los ingresos totales del año 2006 fueron menor en el mercado “Paraíso” que en los otros dos competidores, diferenciándose con respecto al mercado “Punta gorda” en -99 553,61 pesos y con respecto al mercado “HABANA” que es el principal competidor, dado que se encuentra ubicado a solo 100 metros aproximadamente del establecimiento, fue de -215 325.85 pesos.

El primer trimestre del presente año se comportó de igual manera que el año anterior, siendo la organización la de menor ingreso, comparada con sus competidores, produciendo una diferencia de -19071.15 pesos con respecto al mercado “Punta gorda” y - 94 546,35 con respecto al mercado “HABANA”.

Toda esta pérdida de Ingreso a incidido en la cuota de mercado de la organización, a pesar que el establecimiento se encuentra mejor ubicado geográficamente (según los clientes) que su principal competidor (M. “Habana”) y esto representa una ventaja competitiva, sin embargo la cuota de mercado es la menor de todas ya que representa solamente un 27,71 de los ingresos totales en el 2006.

Por otro lado el público demandante del servicio del mercado “Paraíso” pertenece al tipo de mercado de consumidores nacionales en su plano más inmediato y

consumidores internacionales en un plano secundario. En la medida que ha evolucionado la organización ambos tipos se han desarrollado pero en mayor medida el primero, al elevarse el poder adquisitivo de Moneda Libremente Convertible y al verse frenado, en los últimos tiempos, el segundo grupo de consumidores por la política agresiva del gobierno de los Estados Unidos hacia nuestro país.

2. Productos sustitutos.

El producto sustituto no se ve como una notable fuerza competitiva en el mercado que se analiza, no obstante debe observarse las estrategias del resto de los competidores y en función de ellas proyectar la organización.

3. Poder de negociación de los proveedores.

La organización cuenta con tres proveedores fundamentalmente: *Nacionales, Extranjeros y La base Central de almacenes de Productos Importados (BCAPI)* este último representa el mayor por ciento de compra de la organización. (Ver anexo 7).

Proveedor (BCAPI).

- ECUSE-CARICUB-CENTRO.
- DIV. LOGISTICA BASE.
- CENTRO DE ELABORACION.
- DIRECCION COM.

BCAPI: Es la principal fuente de abastecimiento con que cuenta la organización ya que representa el 60% de las compras netas de mercancía de la misma. La compra del BCAPI la realiza la Central de Compras con un grupo de especialistas y luego el complejo adquiere esta mercancía a través del pedido automático, teniendo solo la posibilidad de seleccionar lo que ya esta comprado y sujeto a presentar en tienda todos los productos. En este caso el establecimiento no tiene poder con respecto a este proveedor.

Proveedores Nacionales.

- EMPRESA DE CEREALES.
- GENIX.
- EMPRESA MIXTA DE BODEGAS.
- EMPRESA ELECTROQUÍMICA.
- EMPRESA JAIPER.
- UNIÓN LÁCTEA
- TECNOTEX S.A.
- GAMBI
- EMPRESA SAKENAF.

- CORACAN S.A.
- TECNOAZUCAR.
- INVERSIONES LOCARINOS.
- ALIMENTOS RÍO ZAZA.
- SUCHEL CAMACHO.
- EMPRESA DE CONSERVAS.
- SUCHEL TROPICAL.
- CUBA RON S.A.
- EMPRESA DE BEBIDAS Y LICORES.
- BRASCUBA CIGARRILLOS.
- EMPRESA MIXTA PAPAS.
- EMPRESA DE FRUTAS VEGETALES.
- EMPRESA DEBON.
- SUCHEL LEVEL.
- EMPRESA MIXTA DE BEBIDAS.
- CORPORACION DE COMERCIO.
- BUCANERO S.A.
- EMPRESA CERVECERIA.
- CUBACAFE.
- STELLA S.A.
- PRODUCTOS SANITARIAOS.
- HAVANA CLUB.
- EMPRESA AVICOLA.
- EMPRESA SUCHEL REGALO.
- EMPRESA LOS PORTALES.
- CORALAC S.A.

Estos proveedores representan el 38,91% de las compras netas de mercancías de la organización. La compra a estos proveedores nacionales se realiza mediante la participación de los comerciales en las rondas de compra mensuales, donde tienen la posibilidad de seleccionar lo que necesitan, en este caso su poder es alto con respecto a ellos. Actualmente se considera que los proveedores nacionales son débiles en la sistematicidad de las mercancías que ofertan, por lo general son fuertes en productos frescos. Por otra parte se exige a escala central que hay que aumentar la representación de los productos nacionales en las unidades, de cumplirse la tendencia de mejorar la calidad, variedad y sistematicidad de los productos nacionales, este proveedor es el que representa mayor ventajas para el complejo.

Proveedores Extranjeros.

- REPRESENTACIONES JUNIOR.
- FURBIA INTERNACIONAL.
- CARIBE MAR.
- I.N.G CHILE.

Estos proveedores representan el 1,09% de las compras netas de mercancías de la organización, en este caso la selección de la mercancía la realiza un especialista comercial de la Sucursal, sus productos significan un complemento del surtido para los puntos de ventas existiendo una correcta negociación con los mismos a través del especialista. La dificultad presentada con este modelo de compra esta relacionada con las unidades especializadas ya que en algunas ocasiones se encuentran desabastecidas. Es por ello que con respecto a los proveedores extranjeros se estableció por la División Logística el procedimiento a seguir en el presente año.

4. Poder de negociación de los clientes.

La empresa no posee una gama de productos diferenciados y esto hace que le sea fácil para los clientes cambiarse a la competencia de esa forma no siente a la empresa como un proveedor importante, en este caso el poder de los clientes es alto. En la actualidad el nivel de exigencia del cliente se ha elevado en cuanto a la calidad y variedad de los productos.

5. Amenaza de nuevos ingresos.

Diferenciación de producto: Existe baja diferenciación de producto creando esto un atractivo para nuevos ingresos de entrar con productos diferenciados y arrasar con el mercado.

Necesidad de capital: La competencia no cuenta con capital necesario para acometer cualquier tipo de inversión, ya que está muy restringido su financiamiento.

Canales de distribución: Los competidores poseen la posibilidad de comprarle a firmas extranjeras que la sucursal no tiene gran participación en las compras con estas firmas, como explicamos anteriormente, esto abarata costos de operación, llegando a venderse el producto a más bajo precio en los puntos de ventas.

Política gubernamental: Esta limita la introducción de cualquier empresa que intente ocupar el mercado libremente en una actividad específica.

Concluido el análisis del Entorno se identifican las **OPORTUNIDADES y AMENAZAS** del establecimiento.

Además se propone y aprueba por parte de los miembros de la Gerencia Comercial que para llevar a cabo una estrategia competitiva basada en una política de diferenciación se definan como factores claves de éxito:

- Proceso inversionista.
- Tecnología.

- Gestión de los Recursos Humanos.
- Calidad.
- Logística.
- Imagen.

La decisión de tenerlos en cuenta en este estudio, se fundamenta en la necesidad de ofrecer la mayor satisfacción al cliente, considerando que potenciándolos se lograría elevar la eficiencia en las ventas por metros cuadrados, teniendo en cuenta su estructura de ingresos.

Con respecto a las Oportunidades y Amenazas se identifican las siguientes:

Amenazas

1. Actual política de precio.
2. Inestabilidad de la disponibilidad de mercancías interna y Externa.
3. Recrudescimiento del bloqueo.
4. Incremento de la competencia del mercado en divisas y en moneda nacional.
5. Regulaciones, procedimientos y disposiciones legales de organismos rectores.
6. Inestabilidad de la producción nacional.

Oportunidades

1. Se fortalece la política de protección al consumidor.
2. Mercado interno insatisfecho.
3. Incremento de la divisa en manos de la población.
4. Fortalecimiento de las relaciones con los grupos económicos de Asia y América Latina (ALBA)
5. Celebraciones y festividades.

2.3 Análisis interno.

Como se ha manifestado anteriormente el establecimiento se subordina al Complejo Mimbres – Francia. En el funcionamiento de la organización se combinan directamente los métodos y estilos de trabajo, lo que facilita el desencadenamiento de la energía creadora de todos los trabajadores involucrándose de manera muy activa en el desarrollo de los objetivos de la organización.

Para mayor comprensión serán objeto de análisis el comportamiento de los *recursos humanos, la comercialización y los principales indicadores económicos*. Todos estos indicadores los controla los respectivos responsables del complejo Mimbres-Francia.

Análisis de los Recursos Humanos.

El establecimiento está conformado por 11 trabajadores:

CANTIDAD	CARGO
1	Administrador.

1	Contador D.
1	Portero Guarda bolso.
1	Dependiente de almacén.
4	Cajeros dependientes.
3	Dependientes comerciales.

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del análisis de informes se ha podido constatar que en el transcurso de los últimos años hasta la actualidad se ha perfeccionado paulatinamente la gestión de recursos humanos en la organización a través de la evaluación y determinación del potencial humano de los trabajadores identificándose las brechas competitivas, asimismo se ha llevado a cabo la evaluación del desempeño de manera que se utilice por los dirigentes como un instrumento de dirección.

En cuanto al nivel de satisfacción de los trabajadores se han obtenido resultados positivos, esto se ha logrado debido al mejoramiento de las condiciones laborales a partir de estudios de clima y cultura organizacional que se ha realizado en el establecimiento.

Se ha elevado la preparación cultural, técnica y profesional de los trabajadores a través de las acciones de capacitación que reciben así como también se ha profundizado en los valores compartidos de la organización, el comportamiento ético y el desempeño lo cual se comprueba a partir de los resultados satisfactorios obtenidos en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores y también por el marcado control que se tiene en la entidad en cuanto a la aplicación correcta de las políticas laborales y morales que rigen a la empresa.

Por otro lado se tiene que la productividad en el centro se comporta de manera satisfactoria. En cuanto a la seguridad y salud de los trabajadores se encuentran presupuestados los principales gastos para satisfacer las necesidades relativas a las condiciones de trabajo, vestuario, calzado y capacitación. El especialista, a nivel de Sucursal, ya que en el complejo no hay asignado ninguna persona que se encargue de esta tarea, evalúa constantemente los riesgos y condiciones, a fin de prever la ocurrencia de accidentes y enfermedades. Se trabaja, por tanto, en mejorar las condiciones laborales en lo que se refiere a ruido, ventilación, mobiliario, etc., con el objetivo de crear condiciones ambientales y estéticas en las áreas de trabajo,

realizándose los estudios correspondientes para ello (iluminación, ergonómicos, etc.).

Análisis económico.

A continuación se realiza el análisis económico del establecimiento a partir de los siguientes indicadores. Este análisis se hace comparando el año 2005 y el 2006 (ver Anexo 8) y primer trimestre del 2007(ver Anexo 9).

Análisis del comportamiento en el año 2005 al 2006, de los siguientes indicadores:

Ingresos Totales: Los ingresos totales aumentaron con respecto al 2005 en 45097.13 pesos para un sobrecumplimiento del plan en 7,95% y un crecimiento de 9,55%.

Costos de Mercancía a la Población: Los costos de mercancías a la población aumentaron en 21830.43 para un crecimiento de 10,26.

Gastos Totales: Los gastos aumentaron en 21018.33 pesos para un crecimiento de los mismos en 22,54%. Esto es debido principalmente a que los gastos de ventas aumentaron más de lo previsto. Aunque los gastos aumentaron todavía no es alarmante la situación ya que con respecto al plan hubo un decrecimiento de los mismos en 7,65%.

Utilidades: Las utilidades han aumentado en 2248,71 pesos para un crecimiento de 1,35% y un sobrecumplimiento del plan en 15,15%.

Haciendo un resumen de la organización en el año 2005-2006, desde el punto de vista económico no se le puede evaluar de mala ya que sus utilidades aumentaron con respecto a lo planificado.

Análisis del comportamiento en el primer trimestre del año 2007 con respecto al primer trimestre del 2006 de los siguientes indicadores:

Ingresos Totales: Los ingresos totales aumentaron con respecto al primer trimestre del año 2006 en \$6817,91 lo que representó un %de crecimiento de 5,2% y un %de sobrecumplimiento del plan en 3,46%.

Costos de Mercancía a la Población: Los costos de mercancías a la población aumentaron en \$3065,43 para un % de crecimiento de 5,12%.

Gastos Totales: Los gastos aumentaron en un \$6576,43 producto del aumento principalmente de los Gastos de Ventas.

Utilidades: La pérdida de utilidades con respecto al primer trimestre del año anterior fue de 2823.95 pesos. Representando un decrecimiento de un 6,35%. Mientras que las pérdidas con respecto al plan han sido mucho más alarmantes ya que presenta un incumplimiento del plan en 5209.61 pesos para un 11,11% de incumplimiento.

La evaluación de esta área en el establecimiento en el primer trimestre del presente año es desfavorable ya que sus utilidades han decrecido con respecto al primer

trimestre del año 2006. Este comportamiento se debe a que para generar un peso de ingreso en el primer trimestre del año 2007 se gastó 0,240, mientras que en el primer trimestre del 2006 fue de \$0,203 o sea que por cada peso ingresado, la unidad perdió (con respecto al primer trimestre del año 2006) 0,037 pesos. Las causas que provocaron la disminución de utilidades fueron las siguientes:

- Se le autorizó la venta de productos precederos que se encontraban en BCAPI.
- Baja cuota de mercado.
- Poco surtido en el establecimiento (principalmente en el Área de Alimentación).
- Existe una gran variabilidad con respecto a los precios.

Análisis Comercial.

La subgerencia comercial controla, garantiza y dirige todo el movimiento de los inventarios en el complejo de forma general. Este departamento estudia el mercado y propone a la Gerencia General la toma de decisiones.

Es el encargado de elaborar y actualizar semanalmente los módulos comerciales a partir de los pedidos automáticos y a través de las rondas de compra con los proveedores nacionales. Así como de actualizar, a partir de Circulares recibidas los listados de precios vigentes.

Para tener una idea más clara de la Gestión Comercial del establecimiento se procede a evaluar la misma a través de los siguientes indicadores. Este análisis se hace comparando el año 2005 y el 2006 y primer trimestre del 2007.

INDICADORES	AÑO 2005	AÑO 2006	PRIMER TRIMESTRE DEL 2006	PRIMER TRIMESTRE DEL 2007
ROTACION DE INVENTARIO	8,2	8,6	7,34	8,8
MARGEN COMERCIAL	216%	218%	217%	221%

Fuente: Elaboración Propia.

Rotación de inventarios: Hubo un aumento de la rotación de inventario del 2006 con respecto al 2005, además que se cumplió el plan de rotación. En el primer trimestre del presente año la rotación de inventario ha aumentado con respecto al año anterior ya que la misma fue de 8,8 veces, además esta rotación cumplió el plan que era de 8, siendo evaluado este indicador como positivo.

Margen Comercial: Este es el índice que se le aplica a cada uno de los productos por encima de los costos, este índice está prefijado por el Ministerio de Finanzas Y Precios

de Cuba, en el establecimiento es al 240%. Este índice se comportó de manera satisfactoria en el 2006 ya que el mismo se incrementó con respecto al 2005. En el primer trimestre del presente año se mantuvo el crecimiento este índice.

Los indicadores muestran que existe una buena gestión comercial interna, no obstante se considera de insuficiente ya que aún no se explotan todas las técnicas y herramientas que permitan mejores resultados.

2.4 Matriz DAFO.

A partir de este análisis se determinan las FORTALEZAS Y DEBILIDADES del establecimiento.

FORTALEZAS

1. Preparación Técnica y profesional de los recursos humanos.
2. Ubicación estratégica de la unidad.
3. Poseer tecnologías de avanzada y sistemas informáticos.
4. Sentido de pertenencia de los trabajadores.
5. Imagen Corporativa.

DEBILIDADES

1. Baja cuota de mercado.
2. Poco surtido en el establecimiento.
3. Variabilidad con respecto a los precios.

Con estos elementos se elabora la Matriz DAFO (Anexo 10) y a partir de los resultados que muestra la misma puede decirse que en el 2do cuadrante es donde mas impactos se producen por lo que el establecimiento se encuentra en una posición defensiva, cuya orientación estratégica es proponerse estrategias de crecimiento que le permita ubicarse en una posición mas favorable. De igual manera puede apreciarse que:

Fortalezas de Mayor impacto.

- Preparación Técnico y Profesional de los recursos humanos.
- Ubicación estratégica del establecimiento.
- .Poseer Tecnologías de Avanzada.

Debilidades de mayor impacto.

- Baja cuota de mercado.
- Poco surtido en el establecimiento.
- Variabilidad con respecto a los precios.

Oportunidades de mayor impacto.

- Mercado interno insatisfecho.
- Incremento de la divisa en manos de la población.

- Celebraciones y festividades.

Amenazas de mayor impacto

- Incremento de la competencia del mercado en divisas y moneda nacional.
- Recrudescimiento del bloqueo.
- Inestabilidad de mercancías interna y Externa.

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico se decide, por parte de la Gerencia Comercial llevar a cabo una investigación de mercado en el establecimiento que posibilite el cumplimiento de la **ESTRATEGIA GENERAL** de la Sucursal y que está dada por:

Mantener la diversificación e implementar estrategias de diferenciación en las ofertas del servicio que se ofrece, para el logro de ventajas competitivas, sólidas y sostenibles.

CONCLUSIONES PARCIALES.

- Como resultado del análisis entre competidores de las cinco fuerzas de la competencia se tiene que el establecimiento es el de más baja cuota de mercado y esto ha tenido repercusión en las utilidades.
- El diagnóstico del establecimiento se realizó atendiendo a los resultados arrojados en el análisis del entorno general y competitivo, así como del análisis interno permitiendo conocer las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del mismo.
- A través del diagnóstico se manifiesta la necesidad de llevar a cabo una estrategia de diferenciación para el logro de ventajas competitivas con una política de enfoque al cliente con el objetivo de lograr mayores resultados económicos por lo que se hace necesario realizar una investigación de mercado.

c Capítulo III: Desarrollo del proceso de Investigación de mercado.

3.1 Desarrollo de los pasos para la investigación de mercado

Paso 1: Definición del problema y de los objetivos de investigación.

Como consecuencia de la competencia ejercida por las diferentes cadenas de tiendas en divisas del territorio principalmente por el mercado “Habana”, la cuota de mercado del mercado “Paraíso” se ha visto afectada, afectando también las utilidades del primer trimestre del presente año y el resto de los indicadores.

Además al cierre de enero del 2007 se realizó un análisis de las ventas por metros cuadrados arrojando los siguientes resultados:

INDICADORES DE VENTA AL CIERRE DE ENERO /07					
A. VENTAS (M ²)	VENTAS TOTALES.	DIAS DE VENTAS.	PROM. VENTAS. 46793,7/30	VENTAS POR CAPACIDAD. 1559,79/180	EVALUACION. 8,67<12
180	46 793.70	30	1559,79	8,67	NO SATISFACTORIO

Como se puede percibir, la evaluación del centro, en este aspecto, fue NO SATISFACTORIO porque las Ventas por capacidad tienen que ser mayor que doce según lo que tiene acordado la Gerencia Nacional, y sin embargo no ocurrió así.

Dada la situación anterior la Gerencia Comercial de la Sucursal Cimex-Cienfuegos decidió que para aumentar la cuota de mercado era necesario trazar una estrategia de diferenciación, que les permita a los clientes contar con un servicio que sea percibido como único.

En este sentido se define como **problema de investigación** el siguiente:

Conocer el criterio de los clientes sobre la propuesta de un nuevo servicio en el área de alimentación específicamente los cárnicos.

La problemática planteada constituye un importante objeto de estudio ya que permite conocer las expectativas de los clientes, sus gustos y preferencias por el servicio y su percepción sobre la puesta en marcha de un nuevo servicio. Determinar estos elementos permitirá a la organización una información mas completa sobre las necesidades de nuestros clientes. Permitiéndonos, con una decisión acertada, elevar los niveles de satisfacción con un servicio de mayor calidad, una vez puestos en práctica los resultados obtenidos en la investigación.

Es importante establecerse dos pregunta para tener mayor claridad en la ejecución de este proyecto las cuáles serían.

1. ¿Por qué la organización tiene baja cuota de mercado?
2. ¿Cuál sería el nuevo servicio propuesto?

Para responder la primera interrogante, se realizó una tormenta de ideas a los trabajadores de la tienda ya que las mismas están en contacto directo con los clientes, con el objetivo de identificar algunas de las posibles causas que estaban incidiendo en la baja cuota de mercado en el establecimiento. Como principales causas se identificaron:

- Existe una gran variabilidad en cuánto a los precios (con respecto al de los competidores).
- Hay poco surtido en las diferentes áreas de la tienda principalmente en el área de productos cárnicos.
- El horario de la Tienda no es similar a sus competidores (cierran más temprano) y por ende pierden venta y público.

Dándole respuesta a la segunda interrogante, el nuevo servicio sería poner en marcha una **LASQUEADORA** que les posibilite a los clientes contar con un servicio agregado cuando compran sus Productos Cárnicos, logrando con esto:

- Una mayor satisfacción de las necesidades de los consumidores.
- Aumentar la lealtad de los clientes con el establecimiento.
- Aumentar la imagen de la unidad.
- Llevar la innovación al mercado.
- Elevar el surtido en el Área de Productos Cárnicos.

Todos estos factores crearán un impulso de manera drástica en las ventas de la organización posibilitando así que se cumplan el plan de crecimiento de utilidades, así como la ampliación de la cuota de mercado.

A continuación se muestra una tabla donde se justifica la inversión de la Lasqueadora:

AREA DE ALIMENTACIÓN(Representa el 54,37% de Ingresos Totales)		
Ingresos del primer trimestre del Año 2006	Ingresos del primer trimestre del Año 2007	Diferencia (2007-2006)
70 441	74 411.01	4000.01

La política a seguir por parte de la gerencia era la de fortalecer aquella área donde las ventas fueran mayores. Esta decisión se toma sobre la base de disminuir la incertidumbre de la inversión es por ello que se determinó la **LASQUEADORA** la alternativa de mejor resultado ya que las ventas en el área de alimentación en el año

anterior fueron de 280 929.48 representando un 54,37% de los ingresos totales de el establecimiento. En el primer trimestre del año 2006 fueron de 70 441 representando un 53,78% de los ingresos del primer trimestre mientras que en el presente año fueron de 74 411.01 representando un 54,13% de los ingresos totales. Los ingresos en el área de alimentación en el primer trimestre del presente año se han incrementado con respecto al primer trimestre del año pasado en 4000.01, por lo que se puede comprobar que se está potencializando esta área.

La **LASQUEADORA** estará ubicada en el área de Alimentación, posibilitando así un rápido manejo cuando se realiza el pedido por parte de los clientes. Ver Anexo 11. Además creará un grupo de ventajas, las cuales se muestran a continuación.

Ventajas que le ofrece al cliente poner en marcha una lasqueadora en el establecimiento.

- Podrá comprar el producto de acuerdo al peso que el desee.
- Tendrá la posibilidad de ver el mismo el servicio, o sea el servicio se brindará en el momento que el lo pida.
- Podrán contar con más variedad cuando realiza su pedido.

Ninguna de estas características anteriormente descritas, la poseen los principales competidores de la organización.

Los Objetivos de la investigación están dados por determinar:

- Interés de lo clientes por los servicios ofrecidos.
- Determinar la importancia concedida por los clientes a la calidad y variedad de la oferta.
- Detectar la oportunidad de mercado para ofrecer un nuevo servicio.

Tipo de investigación:

En una primera etapa se utilizará una investigación exploratoria que es apropiada en situaciones donde la gerencia busca problemas potenciales y oportunidades, busca nuevos puntos de vista, ideas, hipótesis sobre la situación, o desea una formulación del problema más preciso en una unidad mínima de tiempo.

Posteriormente se procede a realizar una investigación descriptiva destinada a detectar las actitudes de los clientes, sus intenciones y comportamientos de manera que le ofrezca a la gerencias datos acerca de su mercado meta, los cuales son una fuente de información decisiva para la toma de decisiones.

Paso 2: Desarrollo de un plan de investigación.

Para llevar a cabo el segundo paso de la investigación de mercado se desarrolló el siguiente plan para recoger la información.

Fuentes de datos.

Se utilizaron en la investigación dos tipos de fuentes de información: primaria y secundaria. La primera de ella fue a partir de la información recogida a grupos de clientes a partir de entrevistas y las fuentes secundaria internas a partir de informaciones disponibles en el Establecimiento como son:

- Manual de normas y procedimientos de comercio minorista corporación CIMEX. SA.
- Literatura especializada en administración.
- Literatura especializada en investigación de mercado.
- Artículo sobre Investigación de mercado en Internet.

Métodos de investigación.

Los datos primarios se recogieron teniendo en cuenta:

- La investigación a través de la observación.
- Reuniones de trabajo en grupo con los miembros del consejo de dirección del complejo, de la Gerencia Comercial y los trabajadores del establecimiento.
- La investigación a través de entrevistas efectuadas a los clientes.
- Datos de comportamiento: los cuales fueron extraídos estadísticamente o sea se analizó el Área del establecimiento donde habían mayores ventas. Estos datos proporcionaron información de vital importancia ya que las compras actuales de los consumidores reflejan las preferencias reveladas y, a menudo, estos datos son más fiables que las respuestas que dan a los investigadores de mercado.

El Área de mayor venta fue la de Alimentación comportándose como sigue:

- Las ventas en el área de alimentación en el año anterior fueron de 280 929.48 representando un 54,37% de los ingresos totales de el establecimiento.
- En el primer trimestre del año 2006 fueron de 70 441 representando un 53,78% de los ingresos del primer trimestre.
- En el primer trimestre del presente año fueron de 74 411.01 representando un 54,13% de los ingresos totales.

Como se puede deducir las ventas en el Área de alimentación representan anual y trimestralmente más del 50% de los Ingresos de la organización por lo que se hace más factible la creación de un nuevo servicio en esta área.

Instrumentos de investigación.

Entrevista: Se le realizó una entrevista a 50 personas aproximadamente ya que el procedimiento normal consiste en entrevistar a personas o grupos de personas para poder ver qué es lo que opinan del tema en cuestión y, posteriormente, desarrollar un instrumento de investigación formal, ejecutarlo y llevarlo a la práctica (El cuestionario)

45 personas respondieron, verbalmente, que Les gustaría que existiera una Lasqueadora.

Cuestionario: Teniendo en cuenta los distintos servicios que ofrece el mercado “Paraíso” de la Sucursal CIMEX Cienfuegos al entorno territorial, fue elaborado un cuestionario basado en datos precisos para recopilar la información necesaria que requiere este estudio (Ver Anexo 12). Es válido señalar que el cuestionario utilizado fue diseñado por el especialista de calidad de la Sucursal Cimex, teniendo en cuenta los principios establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal y específicamente en el procedimiento para la investigación de la satisfacción de los clientes externos.

El cuestionario persiguió dos objetivos principalmente:

1. Medir el Grado de Satisfacción de los Clientes con el servicio recibido en la unidad.
2. Conocer las quejas y sugerencias de los clientes sobre los productos y servicios que se brindan en la unidad el mercado “Paraíso”.
3. Conocer el criterio de los clientes sobre el nuevo servicio.

El cuestionario fue diseñado cumpliendo los requisitos de presentación, motivación, longitud adecuada, preguntas claras y simples, siguiendo una secuencia lógica, evitando las preguntas tendenciosas y la fraseología negativa.

Se utilizaron palabras claras que tuvieran un solo significado conocido para los encuestados. Se evita de cierto modo la utilización de preguntas de doble respuestas y las que sugieren una respuesta. Se utilizaron preguntas de introducción sencillas y son formuladas preguntas sencillas primero.

Se utilizaron varias escalas de respuestas: Se utilizaron Preguntas cerradas de elección múltiple, escala de valores y de intención de compra.

Las preguntas fueron ubicadas en un orden lógico y las que fueron consideradas con cierto grado de dificultad se ubican al final de la secuencia.

El cuestionario se aplicó de forma personal. Antes de ser utilizado el cuestionario se realizó una prueba preliminar y una de revisión para descubrir cualquier problema que se presentara en las categorías normalizadas de respuestas creadas. La prueba sugirió la necesidad de algunos cambios menores que fueron corregidos posteriormente se realizó otra prueba preliminar la cuál no sugirió nuevos cambios en el cuestionario quedando listo para su distribución.

Plan de muestreo

Para desarrollar este paso se siguió de las variantes del muestreo probabilístico, un muestreo aleatorio simple.

Para seleccionar la muestra de la investigación, se tuvo en cuenta el procedimiento dictaminado por la sucursal (ver anexo 13). Específicamente el aspecto 5.4 donde explica la cantidad de clientes encuestados así como los días y horarios de la aplicación del cuestionario.

Por tanto la muestra tomada fue de $n=100$ clientes.

Paso 3: Recogida de la información.

Para el desarrollo de este paso se preparó cuidadosamente la recogida de la información.

1. Se asignó por parte de la Gerente del centro, una persona (la de más experiencia en el área de venta) que se encargó de orientar a los clientes hacia el área donde se estaba aplicando el cuestionario.
2. El número de entrevistas realizadas fue de 25 diarias según lo estipulado en el aspecto 5.4 del anexo 13
3. El tiempo programado para la recogida de la información se calculó dividiendo la muestra entre el número de entrevistas diarias, o sea $100/25$, el resultado fue de 4 días.

Tiempo programado=4 días.

Paso 4: Análisis de la información.

Para el procesamiento de la encuesta se utiliza el software diseñado e implementado por la Sucursal.

Con respecto al Índice de satisfacción del cliente se pudo constatar que:

➤ Índice de satisfacción del cliente

A partir de una muestra de 100 cliente y donde se obtuvo su criterio valorativo de los principales requisitos que influyen y determinan en que medida la entidad objeto de análisis suple sus expectativas y satisface sus más exigentes demandas, y con la utilización de la metodología del cálculo del índice de satisfacción del cliente (ISC), se concluyó que este tiene un valor de:

ISC: 4.07 CALIFICACION: BIEN

Los atributos con menor índice de satisfacción fueron el precio (3.33) y la oferta o variedad (3.52)

La evaluación general sobre el servicio recibido es de bien, con un índice superior a 4.56

Entre los criterios y sugerencias más significativos expresados por los clientes se encuentran:

- Existe buena atención de los trabajadores.
- Se debe mejorar temperatura para la conservación de productos.
- Existe una gran variabilidad de los precios, comparado con el resto de los mercados.
- Debe existir un mayor abastecimiento en la unidad.

Pudo analizarse además que: **La frecuencia de visita al establecimiento**

(ver anexo 14) se encuentra en parámetros aceptables, se pudo constatar que el 27% de los clientes visitan la unidad diario, mientras que el 36% y 37% lo hacen semanal y mensual, respectivamente. Del análisis del sexo se obtiene que 67 clientes fueron mujeres representando un 67% del total, mientras el 33% del total fueron hombres. Hay que tener en cuenta esta variable para posteriores estudios de segmentación.

En cuanto a la vinculación laboral, 69 clientes señalaron que no trabajaban, siendo esta masa la de mayor afluencia al establecimiento (personas retiradas) mientras que 31 señalaron que si, para un 31% del total.

- Con respecto a la opinión que tienen los clientes sobre la Línea de productos cárnicos, que se oferta en el Mercado Paraíso se pudo constatar que:

La calidad de los productos cárnicos (ver anexo 15) se puede evaluar como buena ya que la mayor cantidad de clientes, específicamente 94 señalaron la respuesta excelente o buena. El criterio emitido por los clientes se comportó como sigue:

- Ningún cliente de los 100 encuestados señalaron que la calidad de los productos cárnicos era mala.
- El 6% del total, señalaron que la calidad de los productos cárnicos era regular.
- El 84% del total, señalaron que la calidad de los productos cárnicos era buena.
- El 10% del total, señalaron que la calidad de los productos cárnicos era excelente.

El surtido o variedad (ver Anexo 16) de los productos cárnicos fue una de las variables críticas en esta encuesta, evaluándose como regular ya que la mayor parte de los clientes, específicamente 90, señalaron la respuesta regular o mal. El criterio emitido por los clientes se comportó como sigue:

- El 25% del total, señalaron que era malo, o sea había poco surtido o variedad de los productos cárnicos.
- El 65% del total, señalaron que era regular el surtido o variedad de los productos cárnicos.

- Un 8% del total, señalaron que era bueno el surtido o variedad de los productos cárnicos.
- Y solo un 2% del total, señalaron que era excelente el surtido o variedad de los productos cárnicos.

El precio de los productos (ver Anexo 17) cárnicos se puede evaluar como regular ya que los clientes, específicamente el 50% del total lo evaluaron así. El criterio emitido por los mismos se comportó como sigue:

- Un 8% del total señalaron en el cuestionario que el precio de los productos cárnicos era malo.
- El 50% del total señalaron que el precio de los productos cárnicos eran regular.
- 40% del total señalaron que el precio de los productos cárnicos era bueno.
- Solamente un 2% del total señalaron que el precio de los productos cárnicos era excelente.

Sobre la forma en que se ofertan los productos se pudo conocer:

- La **rapidez en el servicio** (ver anexo18) fue evaluada como buena, representando un 52% del total mientras, que el 48% lo evaluó de excelente. Ningún cliente evaluó la rapidez en el servicio como regular o mala.
- El 83% de los clientes evaluaron el **trato y amabilidad** (ver Anexo 19) de excelente, mientras que 17 lo evaluó de bueno representando un 17% del total. Ningún cliente evaluó el trato y amabilidad en el servicio como regular o mala.
- El 87% de los clientes evaluaron el **porte y aspecto** (ver anexo 20) del personal excelente, mientras que 13 para un 13% del total lo evaluó de bueno. Ningún cliente evaluó el porte y aspecto en el establecimiento como regular o mala.
- El 80% de los clientes evaluaron la **higiene y organización** (ver Anexo 21) de excelente, mientras 20 clientes para un 20% del total lo evaluó de bueno. Ningún cliente evaluó la higiene y organización en el establecimiento como regular o mala.
- El 75% de los clientes evaluaron **la ayuda del personal** (ver Anexo 22) como excelente mientras que 25 para un 25% del total lo evaluó como buena. Ningún cliente evaluó la higiene y organización en el establecimiento como regular o mala.

En la última pregunta de esta parte de servicio de la encuesta, se les pidió a los clientes que dieran su criterio para evaluar de forma general como percibían los

mismos el servicio en el mercado "Paraíso". Los resultados se muestran a continuación:

El 76% de los encuestados evaluaron el servicio de excelente, mientras que el 24% lo evaluaron como bueno. Ningún cliente evaluó el servicio recibido en el establecimiento como regular o mala.

En resumen los servicios en el establecimiento están aptos para emprender cualquier tarea de la gerencia ya que así lo demostraron los clientes con su criterio. Además se pudo constatar que existe un alto grado de fidelización de los clientes con el personal con los atiende.

La última pregunta del cuestionario se le concedió a darle respuesta al objetivo general de esta investigación de mercado dando como resultado lo siguiente:

- ✓ El 95% de los clientes señalaron que le gustaría que existiera una Lasqueadora, 2 % manifestó que se podría pensar en ello y solamente el 3% manifestó que no le interesaba ese tipo de servicio.

En resumen el objeto de estudio de esta investigación de mercado tiene una gran probabilidad de aceptación así como los servicios que ayudarán a la Lasqueadora para la fidelización de los clientes.

Monto de la Inversión y pronóstico de las ventas promedio.

Luego que se ha comprobado mediante la investigación de mercado la aceptación que tiene por parte de los clientes el nuevo servicio se identificaron un grupo de inversiones suplementarias que se tienen que realizar con el objetivo de mantener el funcionamiento lógico de la Lasqueadora. A continuación se muestran las inversiones por equipo que se deben acometer así como el monto de la misma:

- ✓ Rebanador de Fiambre con cuerpo de Aluminio (Lasqueadora). 1017.34 CUC
- ✓ Máquina Moledora de embutidos y Quesos. 380.16 CUC
- ✓ Pesa Digital para peso Bruto. 200.16 CUC
- ✓ Pesa Digital para peso promedio. 95.10 CUC
- ✓ Lavamanos. 45.08 CUC
- ✓ Utensilios de Trabajo y Medios de Protección. 66.22 CUC

Total de la Inversión 1804.06 CUC

Esta inversión le va a proporcionar un ventaja significativa a la Gerencia General producto que sus costos de transportación disminuirán debido a que no tendrá que

destinar un carro para que se encargue de la transportación de productos cárnicos semielaborados del Centro de Elaboración hacia el establecimiento.

Pronóstico de las ventas promedio.

En vista de que se requiere realizar una Inversión Total de **1804.06 CUC**, para el nuevo servicio, se procede a analizar el comportamiento de las ventas específicamente en el área de alimentación para conocer en que tiempo se va a recuperar la misma.

- ✓ Las utilidades que como promedio genera el Área de alimentación mensualmente es de 7580 pesos para un crecimiento de la misma de un 3% mensualmente. Realizando un estimado pesimista de la tasa de rendimiento del proyecto tendríamos un 2% entonces habría un 5% de crecimiento para una utilidad generada por concepto de crecimiento y rendimiento de 379 pesos mensuales. Finalmente del resultado de la división de la inversión entre 379 se tiene que como promedio la inversión se recuperará en 5 meses.

En los próximos siete meses restantes del año, el proyecto comenzará a rendirle utilidades al establecimiento.

Ya después de implementado el servicio hay que tener presente un grupo de características como el decorado del producto, el tipo de envase cuando se lasqueen los cárnicos, los anuncios de oferta, etc. Este tipo de especificaciones se encuentran en el Manual de Normas y Procedimientos de la Corporación CIMEX.

Paso 5: Presentación de los resultados.

Una vez concluida la investigación y analizado los resultados de las encuestas se presenta el informe final al Consejo de dirección de la Gerencia. El cual una vez analizada la misma decide montar el servicio de la Lasqueadora en el Mercado Paraíso en el II Semestre del año.

Conclusiones parciales del capítulo.

- A través de la investigación de mercado se pudo concretar que el nuevo servicio que se ofertará cuenta con un 95% de aceptación por parte de los clientes, 2% manifiestan que se puede pensar en ello y solo al 3% de los clientes no les interesa.
- ***Producto del procesamiento de la encuesta se pudo conocer que el establecimiento cuenta con servicios de excelencia que ayudan a la fidelización de los clientes ya que el 76% de los encuestados evaluaron el servicio de excelente, mientras que el 24% lo evaluaron como bueno.***
- Se prevé que la inversión realizada se recupere en 5 meses como promedio, en caso de que no existan cambios bruscos en el entorno.
- Si se implementa el servicio le ofrecerá un grupo de ventajas tanto a los clientes como al establecimiento así como a la Gerencia General.
-

Recomendaciones.

6. Continuar trabajando en la Preparación Técnica y profesional de los recursos humanos con el propósito de lograr mantener el grado de satisfacción de los clientes hacia nuestro mercado.

7. Aplicar el procedimiento de investigación de mercado seleccionado con la periodicidad necesaria como vía de actualización del conocimiento por parte de la Gerencia Comercial de la aceptación del servicio y el grado de satisfacción de sus clientes.
8. Fortalecer los vínculos con proveedores de productos cárnicos que se laquearán para disminuir desabastecimiento.

BIBLIOGRAFÍA.

Aaker, D. A. Investigación de Mercado/D.A.Aaker.--México: Editorial Mc Graw-Hill, 1989.--54p.

Ávila, Carlos. El desarrollo de nuevos productos. Informe de investigación / Carlos Ávila, Roberto Pérez, Hugo Rojas.-- Habana: Universidad de la Habana, 1992.-- 24p.

Dillon, W. R. Investigación de Mercados en el entorno de Marketing/ W. R. Dillon.-- [s.l.]: Mc Graw- Hill. Profesional Publishing., 1996. -- [s.p.].

Hayes, Bob. E. Cómo medir la satisfacción del cliente/ Bob Hayes.- Barcelona: Ediciones Gestión, 1996. --123p.

Harris E. Investigación de mercado. / E. Harris. --Madrid: Editorial Alianza, 1989. -- [s.p.].

Kiner T. C. Investigación de Mercado: Obtención de información/ T. C Kiner, J. R Taylor.- Ciudad de laHabana: Editora EMPES, 1993. -- [s.p.].

Kotler, P. Dirección de Marketing/ P. Kotler.--[s.l.]: Editorial Mc Graw-Hill, 2000.--813p.

Menguzato, M. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management/ M. Menguzato, J.J. Renau Piqueras.--España: [s. n.], 1991.--[s. p.].

Dirección General de Comercio Minorista Corporación CIMEX. Manual de Normas y Procedimientos/ CIMEX.--[s.l.;s.n],[s.a].--5T.

Investigación de mercado. Tomado De:
http://www.sba.gov/espanol/Primeros_Pasos/investigaciondemercado.html, 12 de Enero del año 2007.

Investigación de mercado. Tomado De:
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%2010/investigacionmercadol.htm>, 12 de Enero del año 2007.

Investigación de mercado. Tomado De:
<http://www.marketing-xxi.com/investigación/mercado>, 15 de Enero del 2007.

Investigación de mercado. Tomado De:
http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados, 15 de Enero del 2007.

Investigación de mercado. Tomado De:
<http://www.monografias.com/trabajos/investigacion/mercados.shtml>, 15 de Enero del 2007.

Lanzamiento de nuevos productos. Tomado De:
<http://www.cimex.com.cu/cminorista/tiendas/Lanzamiento.htm>, 3 de Mayo del 2007.

Lanzamiento de nuevos productos. Tomado De:
http://www.cimex.com.cu/cminorista/tiendas/Proceso_Venta.htm, 3 de Mayo del 2007.

El modelo de las cinco fuerzas. Tomado De:
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>, 3 de mayo del 2007.

Gerencia: Misión y Visión. Tomado De:
http://www.lafacu.com/notables/mision_vision/, 3 de Mayo del 2007.

ANEXO 1 “El proceso de investigación de mercado¹⁹.”

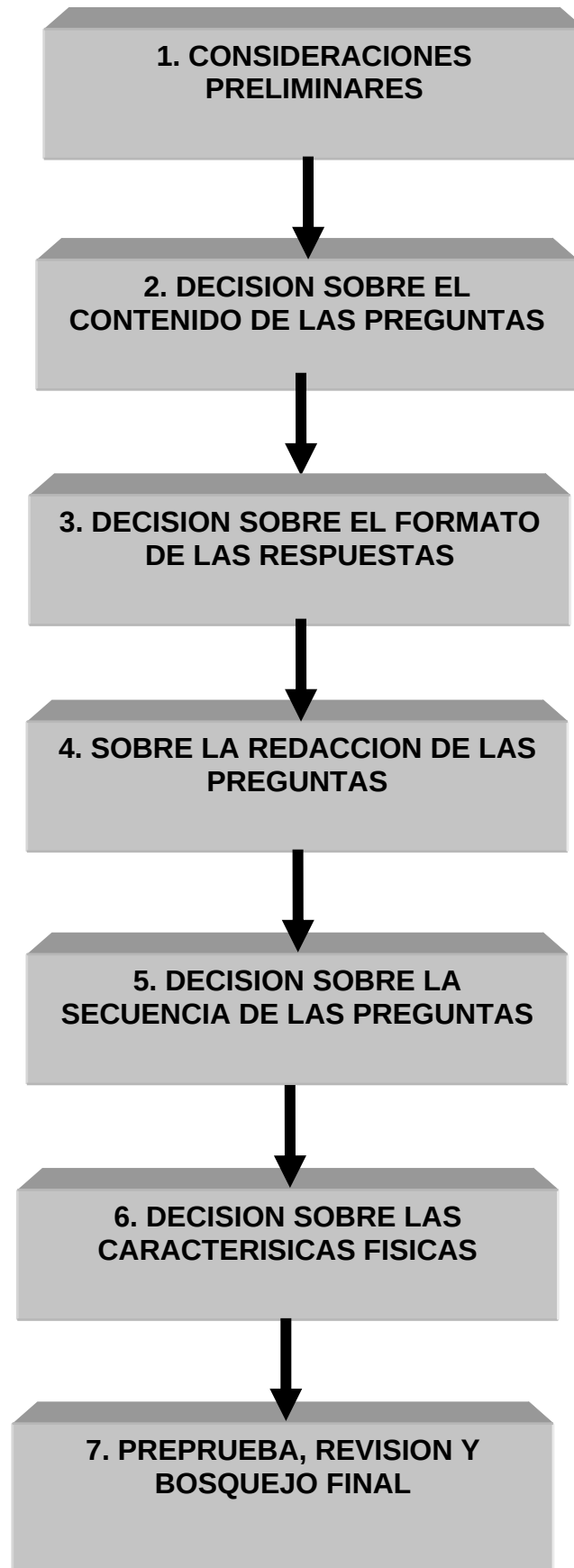
**DEFINIR EL PROBLEMA Y LOS
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

¹⁹ P. Kotler. Dirección

, 2000.--p.118.

**DESARROLLAR EL PLAN DE
INVESTIGACIÓN**





ANEXO 3. Tipos de preguntas².**PREGUNTAS CERRADAS.**

Nombre	Descripción
Dicotómicas	La pregunta presenta dos posibles respuestas
Elección múltiple	La pregunta presenta tres o más respuestas posibles
Escala de Likert	Una afirmación a la que el entrevistado selecciona el punto que corresponde a su opinión.
Diferencial semántico	Se presenta una escala con conceptos opuestos y el entrevistado selecciona el punto que corresponde a su opinión
Escala de importancia	La escala considera la importancia de diferentes atributos, desde “nada importante” hasta muy importante”
Escala de valores	La escala valora la prestación de atributos desde “pésimo” hasta “excelente”
Escala de intención de compra	La escala define la intención de compra del encuestado

PREGUNTAS ABIERTAS

Nombre	Descripción
No estructurado	El entrevistado puede responder a un incontable número de formas
Asociación de palabras	Se presentan palabras una a una y el entrevistado responde con la primera palabra que se le viene a la mente
Completar frases	Se presentan frases incompletas una a una y el entrevistado las completa
Completar historias	Se muestra una historia inacabada que el entrevistado debe finalizar
Completar dibujos	Se muestra un dibujo con dos personajes, uno de ellos realiza una afirmación. Se pide al encuestado que se identifique con el otro y llene el globo vacío
Test de Apercepción Temática(TAT)	Se enseña un dibujo y se solicita al entrevistado que cree que puede estar sucediendo en la imagen

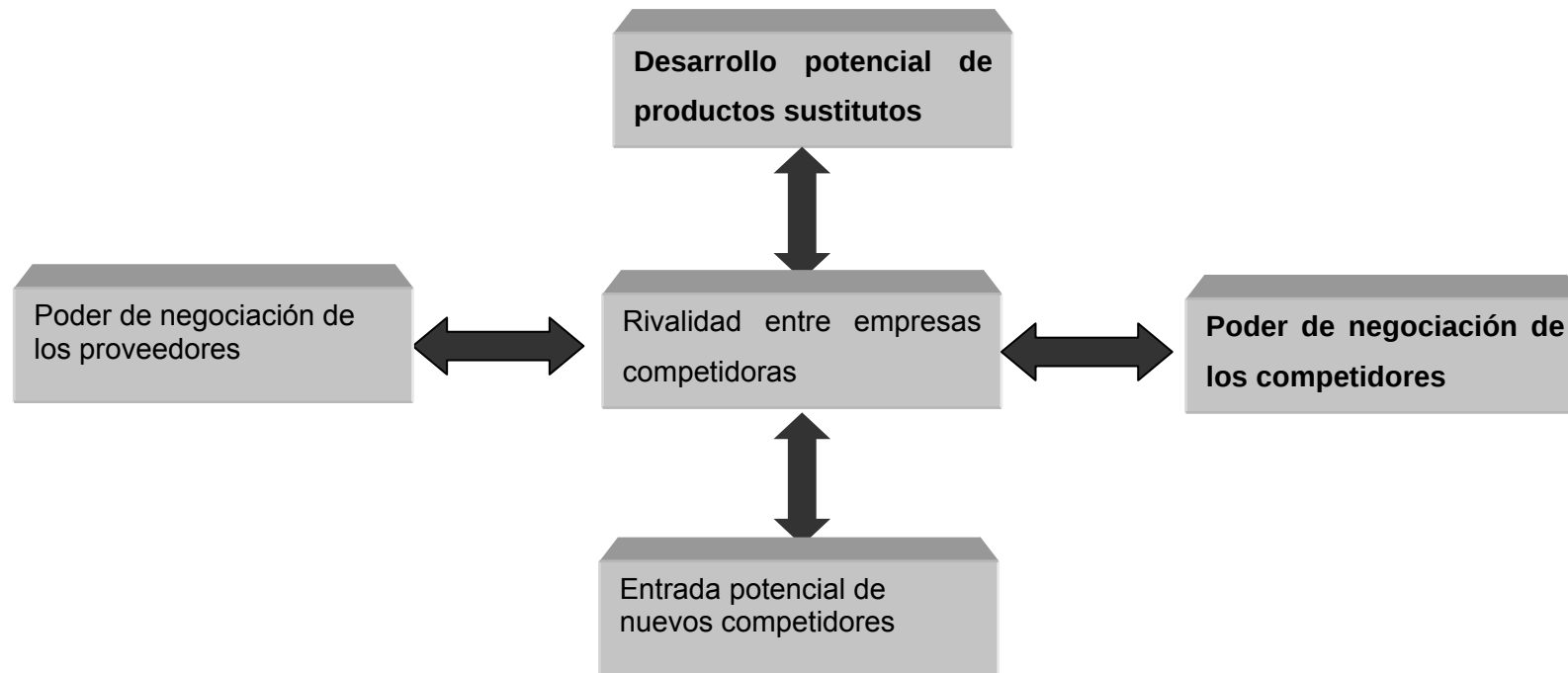
² P. Kotler. Dirección de Marketing. — [s. l]: Editora Mc Graw-Hill, 2000.--p.124.

ANEXO 4. Cambios en el pensar de las empresas cubanas con respecto a la gestión de marketing³.

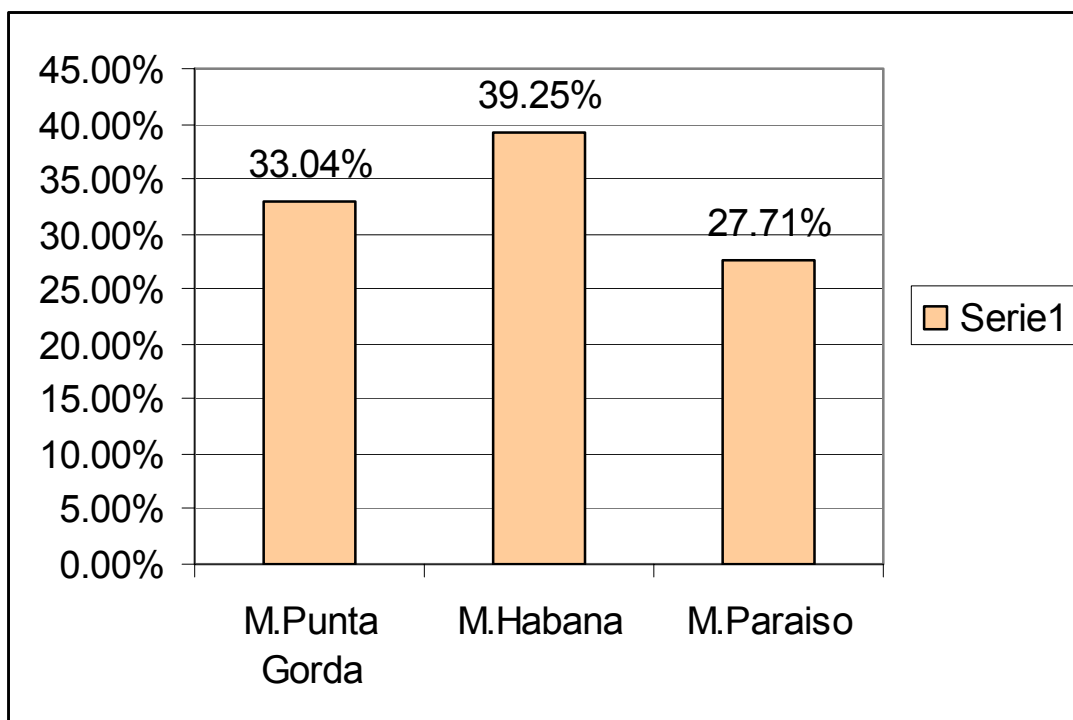
Empresa antes 1994	Empresa a partir del 2000
Orientación al producto	Orientación a las ventas
Prioridad por la cantidad	Mayor prioridad por la calidad
Subvaloración del entorno	Apreciación del entorno
Menos centrado en los resultados económicos	Más centrado en los resultados económicos
No-necesidad de la innovación	Reconocimiento de la innovación
Planes rígidos	Elaboración de estrategias

³ Ileana Díaz, Alma Hdez, Luis A. Barreiro. Marketing en Cuba: un estudio necesario. / <http://www.monografías.com>, 2005

ANEXO 5. Las cinco fuerzas de la competencia de Michael porter.



ANEXO 6. Cuota de mercado del establecimiento con respecto a sus principales competidores.



ANEXO 7. Principales proveedor del mercado “Paraíso”.

ANEXO 8. Comportamiento de los principales indicadores económicos, 2005-2006.

INDICADORES	ANTERIOR	PLAN	ACTUAL	%CUMP.	%CREC.
INGRESOS TOTALES	472 073.52	479 085	517 170.65	107.95	109.55
COSTOS TOTALES	212 792.45	209 346	234 622.88	112.07	110.26
GASTOS TOTALES	93 248.34	123 599.36	114 266.33	92.45	122.54
UTILIDADES	166032.73	146 139.64	168 281.44	15.15	101.35

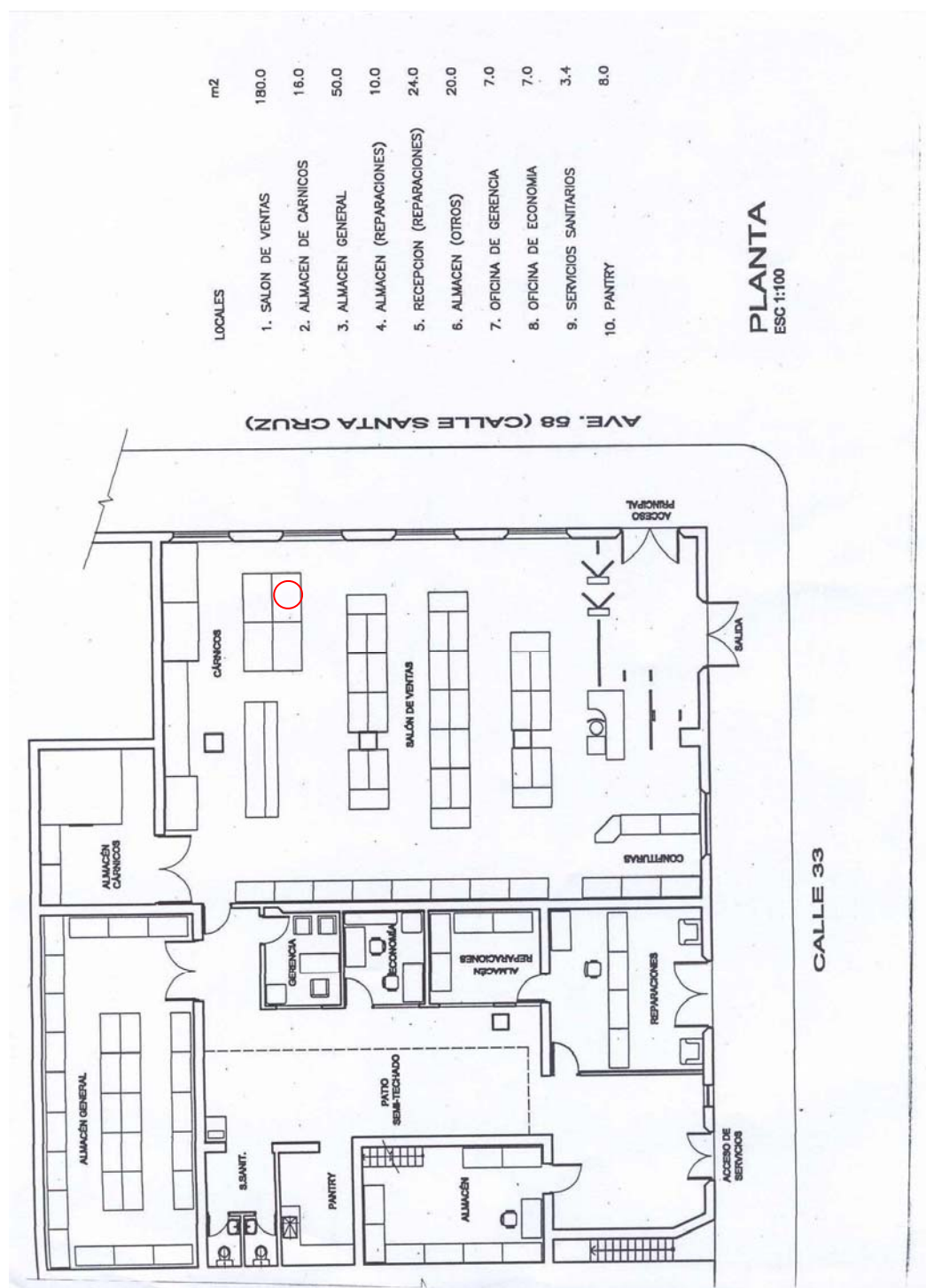
ANEXO 9. Comportamiento de los principales indicadores económicos del primer trimestre, 2006-2007.

INDICADORES	ANTERIOR	PLAN	ACTUAL	%CUMP.	%CREC.
INGRESOS TOTALES	131 061.94	133 268	137 879.85	103.46	105.2
COSTOS TOTALES	59 921.19	59 862	62 986.62	105.22	105.12
GASTOS TOTALES	26 635,41	26 515	33 211.84	125.26	124.69
UTILIDADES	44 505.34	46 891	41 681.39	88.89	93.65

ANEXO 10. Matriz DAFO.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅		A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	TOTAL
F ₁			X					X		X		X	4
F ₂		X	X				X			X		X	5
F ₃	X	X		X					X	X			5
F ₄					X				X			X	3
F ₅					X				X	X			3
						8						12	
D ₁		x					x			x			3
D ₂		X			X			x	X			X	5
D ₃		X	x				X		X	X	X		6
						5						8	
TOTAL	1	5	3	1	3		3	2	5	6	1	4	

ANEXO 11. Diagrama en Planta del mercado "Paraíso".



Leyenda

○ Lasqueadora.

ANEXO 12. Encuesta a los clientes.

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio; por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesita.

Para cada línea de ofertas y atributo marque con una X según la evaluación que usted le otorgue.

Preguntas:

1. Marque la opción que corresponda con la frecuencia que usted visita nuestro establecimiento.

_____ Diario, _____ Semanal, _____ Mensual.

2. ¿Que opinión tiene sobre los productos que ofertamos?

	CALIDAD				SURTIDO O VARIEDAD				PRECIO			
LÍNEA	E	B	R	M	E	B	R	M	E	B	R	M
P. Cárnicos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. ¿Que opinión tiene de la forma en que ofertamos los productos?

ATRIBUTOS	E	B	R	M
Rapidez en el servicio	☐	☐	☐	☐
Trato y amabilidad	☐	☐	☐	☐
Porte y aspecto del personal	☐	☐	☐	☐
Higiene y organización	☐	☐	☐	☐
Ayuda del personal	☐	☐	☐	☐
De forma general como evalúa el servicio recibido	☐	☐	☐	☐

4. Que opina usted si en nuestra unidad existiera un área con un servicio de lasqueado, delante de usted.

___ Me gustaría que existiera, ___ Se podría pensar en ello ___ No me Interesa.

¿Alguna opinión o sugerencia que sea útil para mejorar nuestros servicios?

Sexo: _____ Trabaja Si _____ No _____

¡Muchas Gracias!

ANEXO 13. Investigación de la satisfacción de los clientes externos.**1. Objetivo General:**

Establecer el método a seguir para conocer el grado de satisfacción de los clientes externos de los servicios que se ofertan en los establecimientos del comercio minorista de la sucursal Cienfuegos, con el propósito de asegurar el enfoque al cliente y aumentar su satisfacción.

Objetivos Específicos:

- Asegurar la identificación de los requisitos del cliente y la comprensión de sus necesidades actuales y futuras.
- Conocer la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos de la calidad especificados.
- Determinar las características claves de cada servicio.
- Proporcionar una información a nivel de establecimiento minorista, que permita identificar oportunidades de mejoras a partir de las opiniones de los clientes.

2. Alcance:

El presente procedimiento es aplicable a todos los servicios del comercio minorista que se brindan en la sucursal Cienfuegos.

3. Referencias:

Los siguientes documentos contienen disposiciones que, mediante referencias en este texto, constituyen disposiciones de este procedimiento. Todos los documentos están sujetos a revisión por lo que se utilizarán las versiones o revisiones vigentes.

NC / ISO 9001:2001 "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos."

4. Responsabilidades:

- a. El Gerente General deberá incluir la satisfacción del cliente como un indicador de eficacia de la gestión.
- b. El Representante de la Dirección para la calidad es responsable de evaluar el cumplimiento de este procedimiento y su eficacia.
- c. El Gerente Comercial de la Sucursal es el responsable de adoptar las medidas necesarias para la aplicación de este procedimiento y de informar periódicamente a la dirección los resultados de la investigación de la satisfacción de los clientes externos.
- d. Los Gerentes de Complejos, Administradores de Unidades y los Especialistas del Departamento de Comercio Minorista son responsables de asegurar que la evaluación de la satisfacción del cliente en las unidades minoristas se cumpla conforme a lo establecido en este procedimiento.

5. Desarrollo.

- 5.1 La Satisfacción del cliente externo se evalúa a través del resultado obtenido en el Índice Satisfacción del Cliente (ISC), mediante la aplicación y procesamiento de las encuestas diseñadas para este fin, elaborándose una para cada tipo de servicio del Comercio Minorista: Tiendas, Gastronomía, Photo service y Servicentros y Videocentro
- 5.2 La satisfacción del cliente será evaluada en cada Unidad de servicios de la sucursal y sus resultados deberán constituir una herramienta de trabajo de los administradores para el mejoramiento de la calidad del servicio que se ofrece en la misma.
- 5.3 La Gerencia Comercial establecerá las medidas organizativas para la aplicación y procesamiento de las encuestas, asegurando que se cumpla lo siguiente:
- La evaluación cuatrimestral de la satisfacción del cliente en cada unidad.
 - Que los resultados obtenidos se registren en cada unidad y sean utilizados para identificar oportunidades de mejoras.
 - Se establezcan acciones correctivas apropiadas con las no conformidades detectadas, con el objetivo de prevenir que no vuelvan a ocurrir.
- 5.4 Las encuestas se aplicarán tres veces en el año (cuatrimestralmente), a una muestra de 100 clientes. Las muestras se tomarán en cuatro días de una misma semana: lunes, martes, viernes y sábados; en el horario de 9:00 a 11:00 AM y de 3:00 a 5:00 PM, a razón de 25 diarias.
- 5.5 En aquellas unidades en que la concurrencia de clientes (población) no sea alta, se podrá tomar una muestra entre 25 y 100 clientes, siguiendo los mismos requisitos del apartado anterior.
- 5.6 Se procesarán los datos obtenidos en las encuestas mediante el software diseñado al efecto.
- 5.7 Se elaborará un informe por cada unidad que especifica el índice de satisfacción del cliente (**ISC**) obtenido para cada característica de calidad, así como un índice general de la Unidad.
- 5.8 El informe podrá ser enriquecido con otros criterios emitidos por los clientes y reflejados en las encuestas.
- 5.9 El informe de la investigación deberá ser presentado al gerente de complejo y al administrador del establecimiento, así como se deberá presentar una información resumida al colectivo de trabajadores de la unidad.

5.10 Los Gerentes de Complejos deberán analizar en su consejo de dirección, los resultados de la investigación y cuando proceda adoptar las medidas correctivas o preventivas que se requieran para mejorar los servicios.

5.11 Se podrá alcanzar la calificación de: Excelente, Bien, Regular o Mal; según el **ISC** obtenido como resultado de las calificaciones que le dan los clientes a las características que tributan a la calidad del servicio.

La siguiente tabla muestra la calificación en dependencia del valor del **ISC**:

Escala del ISC	Calificación
≥ 4.5	E
$4 \leq \text{ISC} < 4.5$	B
$3 \leq \text{ISC} < 4$	R
< 3	M

6. Registros

Constituyen registros los siguientes documentos:

6.1. Encuestas a clientes externos.

6.2. Informes del resultado de la investigación de la satisfacción de los clientes.

El informe se elaborará en original y dos copias, y se distribuirá de la siguiente forma:

Original: Dpto. Comercio Minorista.

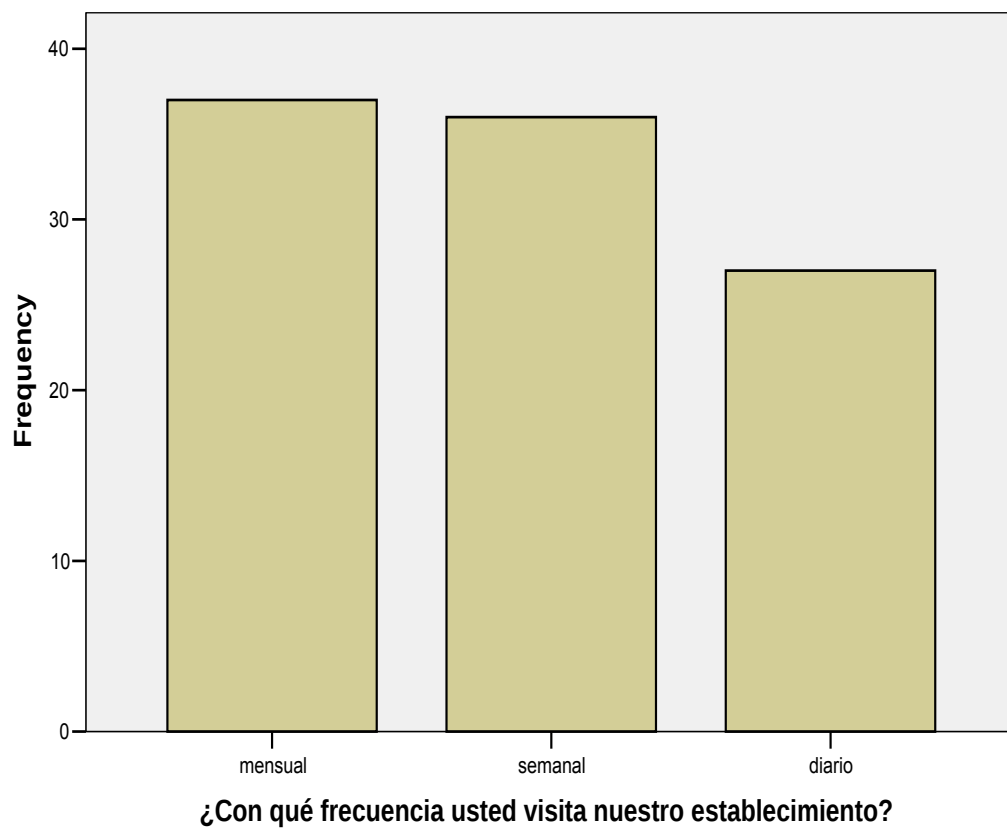
Copias: Gerente de Complejo y Administrador del Establecimiento.

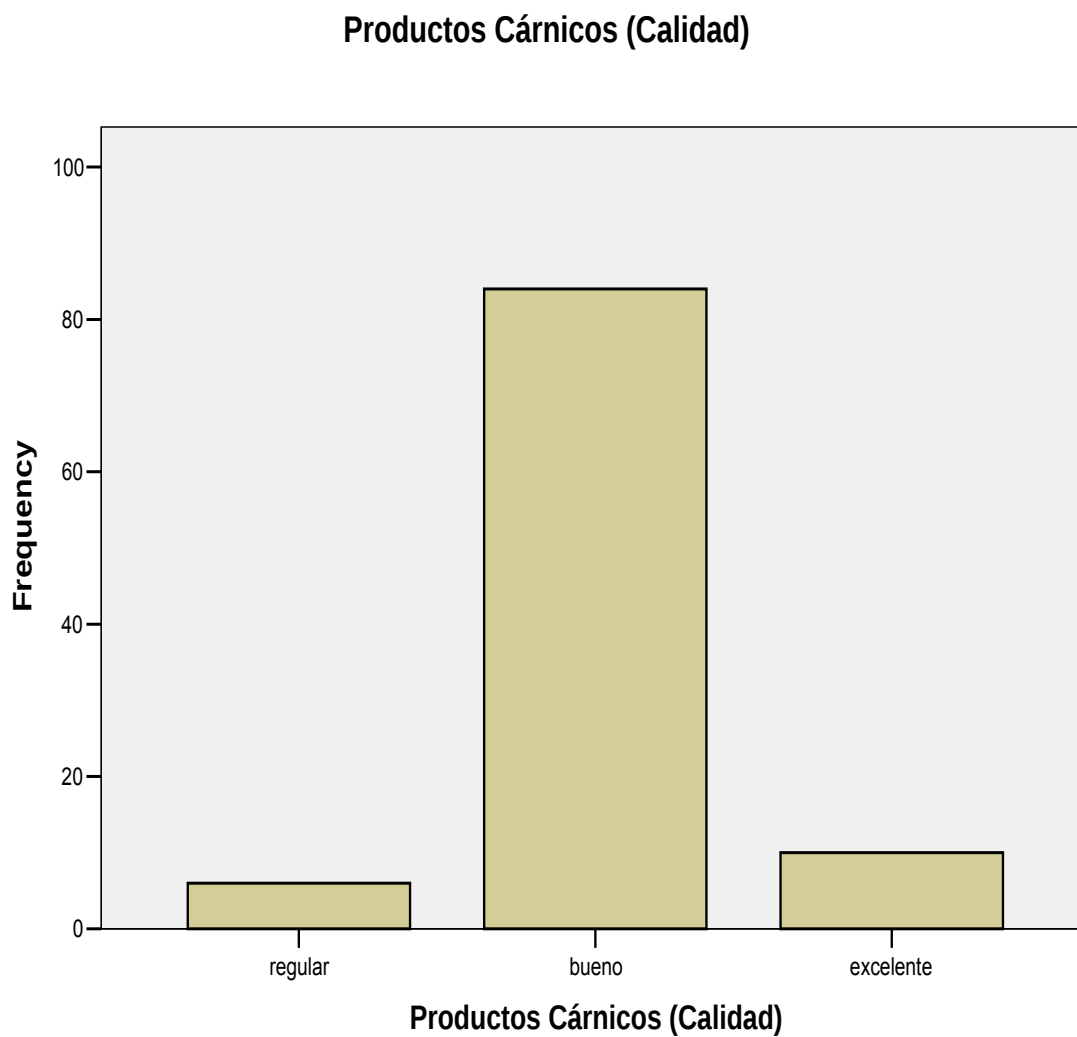
Las encuestas se archivarán en el Dpto. Comercio Minorista.

Ambos registros se conservarán por un periodo de tres años.

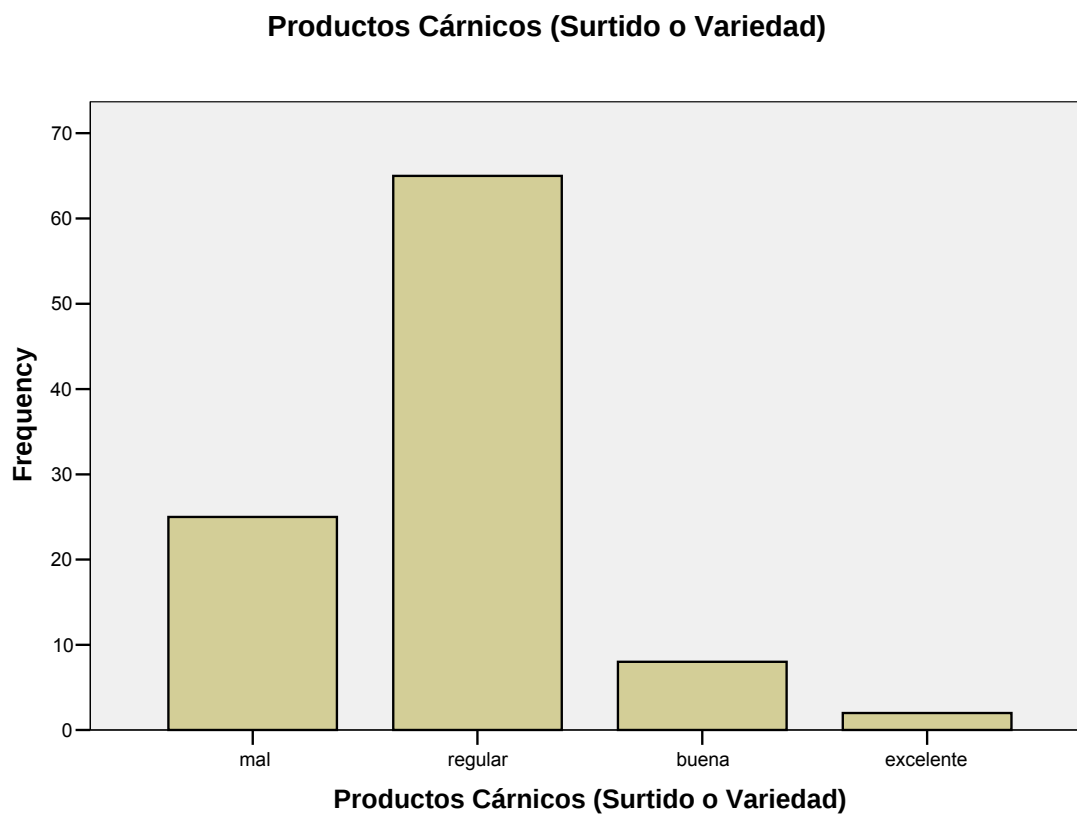
ANEXO 14. La frecuencia de visitas de los clientes encuestados.

¿Con qué frecuencia usted visita nuestro establecimiento?

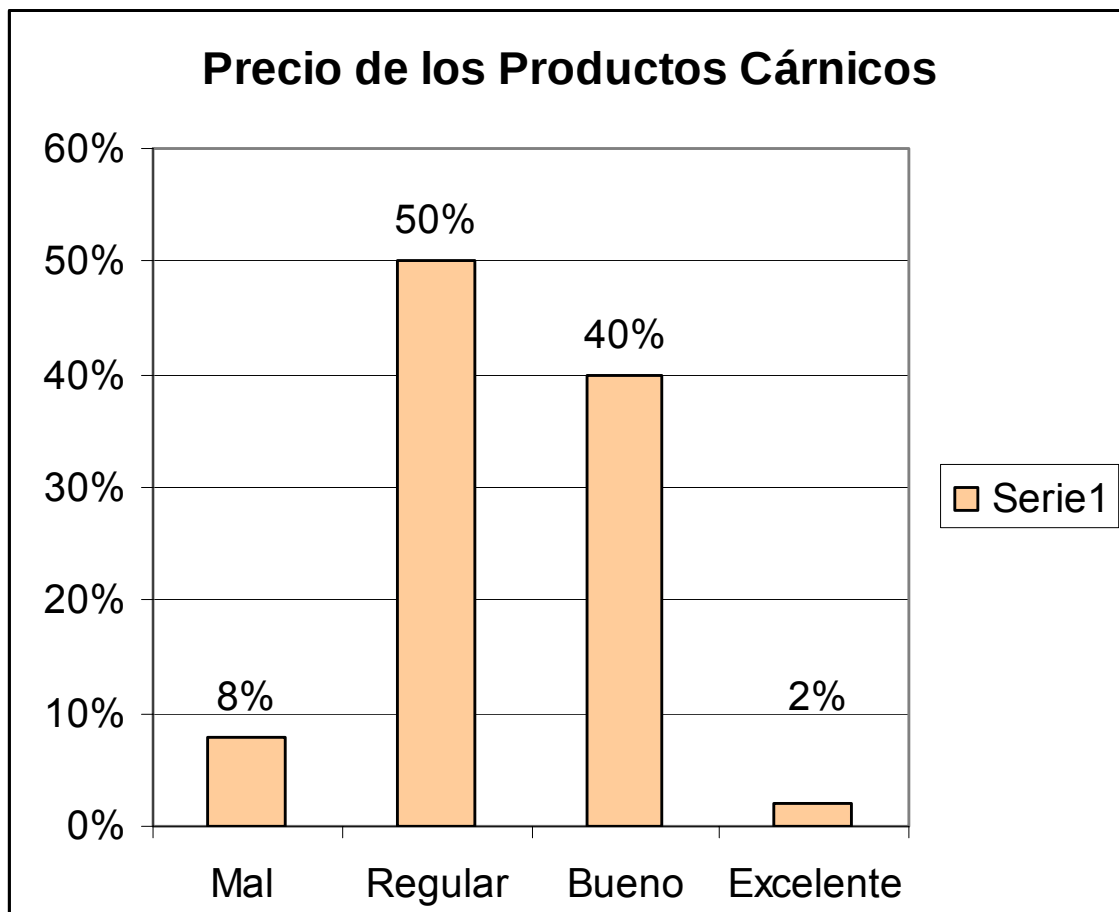


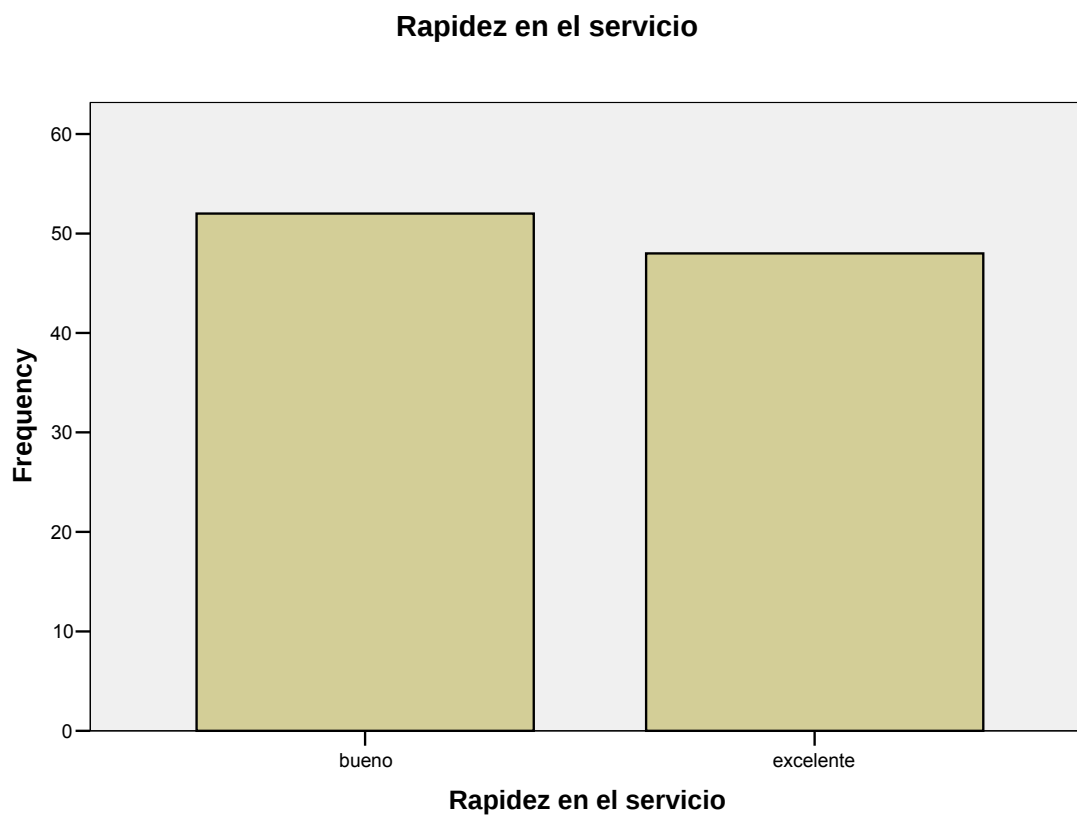
ANEXO 15. Opinión de los clientes sobre la calidad de los productos cárnicos.

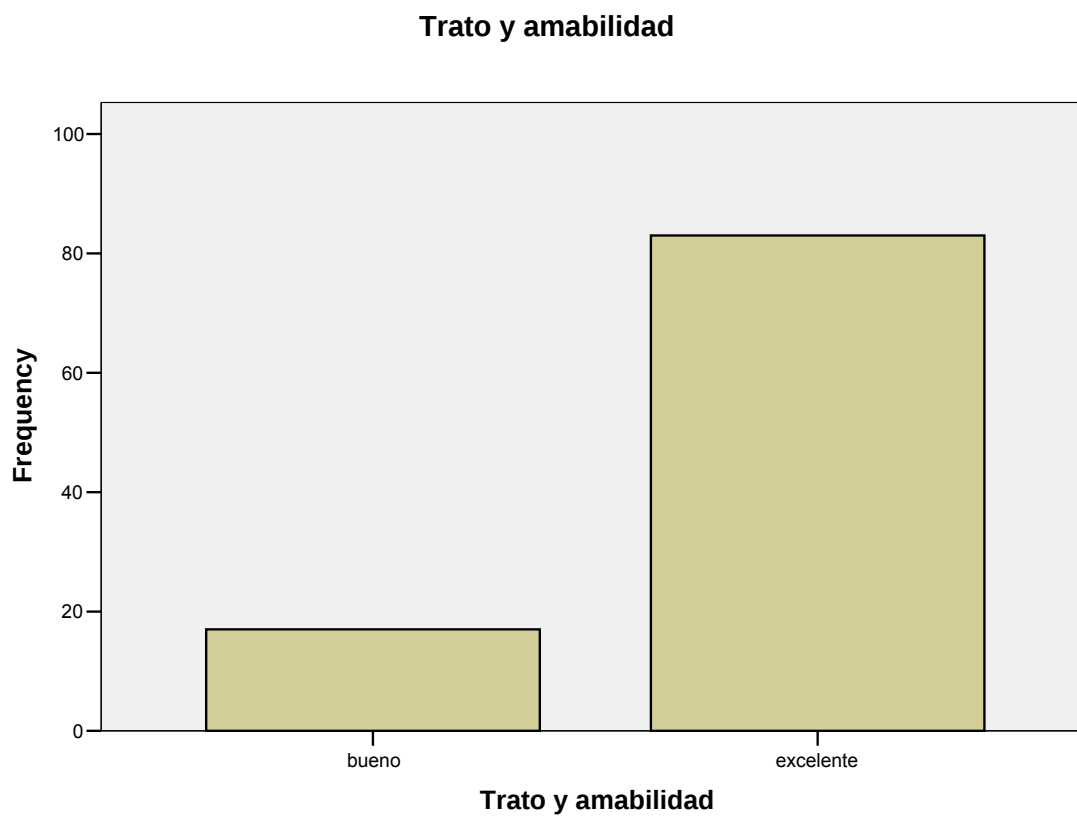
ANEXO 16. Opinión de los clientes en cuanto a la variedad de los productos cárnicos.

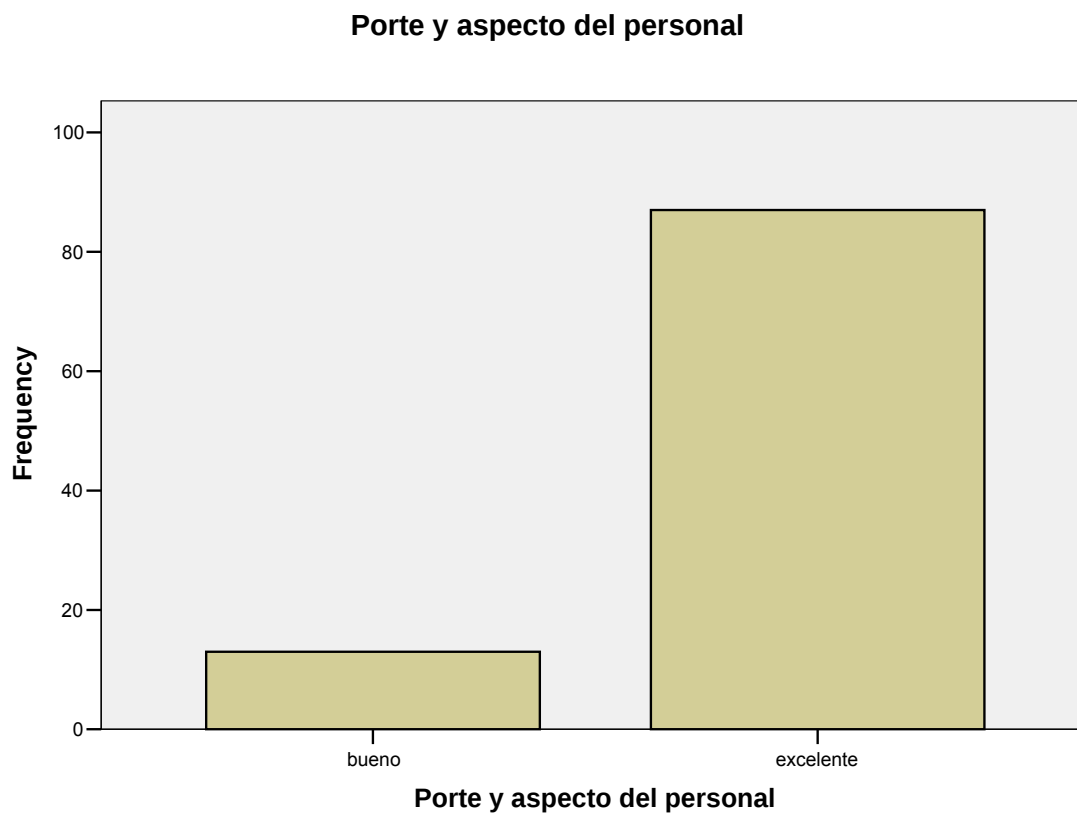


ANEXO 17. Opinión de los clientes sobre el precio de los productos cárnicos.



ANEXO 18. Evaluación de los clientes sobre la rapidez en el servicio.

ANEXO 19. Evaluación de los clientes en cuanto al trato y amabilidad.

ANEXO 20.Evaluación de los clientes sobre el porte y aspecto del personal.

ANEXO 21. Evaluación de los clientes en cuanto a higiene y organización.

ANEXO 22. Evaluación de los clientes en cuanto a la ayuda del personal.