



**UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS “CARLOS RAFAEL RODRÍGUEZ”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

TRABAJO DE DIPLOMA

**TÍTULO: DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA COPEXTEL CIENFUEGOS
EN EL PERÍODO 2013 – 2018**

**AUTOR: ALEJANDRO FERRER TOVAR
TUTOR: MSC. YUNEISY ALONSO GARCIA**

2013

“Año 55 de la Revolución”

A aquellas personas que de una forma u otra hicieron posible esta investigación.

A mis padres, que sin su ayuda y apoyo incondicional no me hubiese sido posible mi superación profesional.

A mis amistades y al colectivo de trabajadores de COPEXTEL por estar presente cuando necesité de ellos.

A mi tutor, por su confianza, paciencia y guía acertada en esta investigación.

Para Todos

Muchas Gracias



*“No podemos cambiar la evolución del mercado,
No podemos cambiar la dirección del viento,
Pero sí podemos orientar las velas”*

A stylized, handwritten signature in black ink, which appears to be 'Fidel Castro', enclosed within a large, sweeping, horizontal oval stroke.

RESUMEN

El siguiente trabajo investigativo con título Diseño de un plan de marketing para COPEXTEL Cienfuegos en el periodo del 2013 al 2018 se traza como objetivo: Elaborar un plan de marketing que le permita fortalecerse en el mercado aumentando sus niveles de ventas.

Se comienza con el diseño de la investigación, donde se exponen el título, el problema científico, objetivo general, objetivos específicos, hipótesis y la estructura que tendrá finalmente la investigación. A partir de un análisis bibliográfico se crea un marco teórico referencial que permite un acercamiento a los aspectos más importantes de la filosofía del marketing, como su planeación y prospectiva del marketing en Cuba y el mundo. Posteriormente se realiza un análisis del comportamiento de la gestión comercial de COPEXTEL Cienfuegos en la actualidad y seguido se describe el procedimiento para el diseño del Plan de Marketing y se explican cada una de las partes que lo conforman. Finalmente se diseña el Plan de Marketing de COPEXTEL, según el procedimiento propuesto, y se brindan los controles que deben efectuarse para que el Plan funcione con la efectividad requerida.

A partir de las actuales condiciones que vive el país se hace necesario la búsqueda de estrategias para el desarrollo económico social por lo que en el marco del 6to congreso del PCC se aprueban *los lineamientos de la política económica y social*. El marketing como herramienta para el desarrollo de toda empresa orientada al mercado responde a varios de los lineamientos del PCC como lo son.

- Propiciar un acelerado proceso efectivo de sustitución de importaciones, con mecanismos que estimulen y garanticen la máxima utilización posible de todas las capacidades de que dispone el país en el sector agrícola, industrial, en servicios y en los recursos humanos.
- Diversificar los surtidos, calidad y precios de los productos y servicios que se ofertan, para satisfacer la demanda de los distintos segmentos de la población según sus posibilidades de acceso.
- Las inversiones se orientarán prioritariamente hacia la esfera productiva y de los servicios para generar beneficios en el corto plazo, así como hacia aquellas inversiones de infraestructura necesarias para el desarrollo sostenible de la economía del país.

SUMMARY

The following investigative work with title Design of a marketing plan for COPEXTEL Cienfuegos in the period of the 2013 at the 2018 is traced as objective: To elaborate a marketing plan that allows him to strengthen in the market increasing their levels of sales.

You begins with the design of the investigation, where they are exposed the title, the scientific problem, general objective, specific objectives, hypothesis and the structure that he/she will have the investigation finally. Starting from a bibliographical analysis a mark theoretical referencial is believed that allows an approach to the most important aspects in the philosophy of the marketing, as its planeación and prospective of the marketing in Cuba and the world. Later on he/she is carried out an analysis of the behavior of the commercial administration of COPEXTEL at the present time Cienfuegos and followed the procedure is described for the design of the Plan of Marketing and they are explained each one of the parts that conform it. Finally the Plan of Marketing of COPEXTEL is designed, according to the proposed procedure, and the controls are offered that they should be made so that the Plan works with the required effectiveness.

Starting from the current conditions that the country lives it becomes necessary the search strategies for the social economic development for what in the mark of the 6to congress of the PCC the economic and social politics limits are approved. The marketing like tool for the development of all company guided to the market respond to several of the limits the PCC like they are it.

- To propitiate a quick effective process of substitution of imports, with mechanisms that stimulate and guarantee the maximum use possible of all the capacities that it prepares the country in the agricultural, industrial sector, in services and in the human resources.
- To diversify the selections, quality and prices of the products and services that are offered, to satisfy the demand of the population's different segments according to their access possibilities.
- The investments will be guided prioritarilly toward the productive sphere and of the services to generate benefits in the short term, as well as toward those necessary infrastructure investments for the sustainable development of the economy of the country.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1: Marco teórico y referencial	8
1.1 La gestión de marketing	8
1.1.1 Conceptos básicos del marketing	9
1.1.2 Evolución del marketing en las empresas	12
1.1.3 Importancia del marketing	14
1.2 Plan de marketing	15
1.2.1 Componentes de un plan de marketing	16
1.2.2 Beneficio de la implantación de un plan de marketing en una empresa	18
1.3 Mitos y realidades sobre el marketing en Cuba	20
1.3.1 Marketing en Cuba	21
1.3.2 Utilidad del marketing en las empresas cubanas	23
1.3.3 Planes de marketing en Cuba	24
1.4 La prospectiva, un camino hacia el futuro	26
1.4.1 Enfoque prospectivo	26
1.4.2 Métodos prospectivos	28
1.5 Conclusiones del Capítulo 1	34
Capítulo 2: La actividad comercial en COPEXTEL, Cienfuegos. Un procedimiento para su Planificación	35
2.1 Caracterización de la empresa COPEXTEL	35
2.1.1 Antecedentes de la Corporación	36
2.1.2 Caracterización de COPEXTEL Cienfuegos	37
2.1.3 Procesos de COPEXTEL Cienfuegos. Mapa de Procesos	38
2.1.4 Caracterización de la Gerencia Comercial	39
2.2. Actividad comercial de COPEXTEL	40
2.2.2 Mapeo del proceso de gestión comercial	41
2.2.3 Problemas y fortalezas de la actividad comercial	41
2.3 Procedimiento para diseñar un plan de marketing prospectivo	48
2.3.1 Análisis de la situación	49
2.3.2 Diagnóstico de la situación	51

2.3.3 Propuesta del plan de marketing	60
2.3.4 Sistema de control.....	62
2.4 Conclusiones parciales del capítulo 2.....	62
Capítulo 3: Plan de marketing prospectivo para COPEXTEL Cienfuegos, período 2013 – 2018	64
3.1 Análisis de la situación comercial de COPEXTEL Cienfuegos	64
3.1.1 Análisis de las oportunidades de marketing	64
3.1.2 Investigación de mercado.....	69
3.2. Diagnóstico de la situación de COPEXTEL Cienfuegos	71
3.2.1 Procesamiento de los datos	72
3.2.2 Creación de los escenarios	76
3.3 Planificación de marketing para COPEXTEL Cienfuegos.....	77
3.3.1 Desarrollo de las estrategias de marketing	77
3.3.2 Desarrollo de las tácticas de marketing.....	79
3.4 Sistema de Control.....	79
3.5 Plan de marketing COPEXTEL Cienfuegos 2013 – 2018	80
SUMARIO EJECUTIVO.....	80
ÍNDICE DEL PLAN	80
INTRODUCCIÓN.....	81
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	82
ANÁLISIS DEL MERCADO	83
PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES	84
OBJETIVOS Y METAS.....	84
DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	85
DESARROLLO DE LAS TÁCTICAS DE MARKETING	85
EJECUCIÓN Y CONTROL.....	86
3.6 Conclusiones parciales Capítulo 3	87
Conclusiones Generales.....	89
Recomendaciones	90
Bibliografía.....	91
Anexo 1:Estructura organizativa y su funcionamiento	
Anexo 2: Procesos de la Corporación COPEXTEL S.A. Cienfuegos	
Anexo 3: Mapa del sub-proceso para el desarrollo de las ventas	
Anexo 4: Procesamiento de la encuesta	
Anexo 5: Método de expertos	

Anexo 6: Diagrama de Pareto

Anexo 7: Matriz influencia de variables

Anexo 8: Matrices de actores/actores y actores/objetivos

Anexo 9: Histograma de escenarios

Anexo 10: Mapas de perfiles.

Relación escenario/política

Relación política/acciones

INTRODUCCIÓN

A raíz de los constantes cambios que se presentan en la actualidad es imperante la toma de decisiones correctas por parte de la alta dirección de las empresas por lo que las estrategias ocupan un papel fundamental dentro de las mismas. El marketing se encuentra vinculado con estos cambios que se producen y que van ofreciendo nuevos retos para las empresas, pues brinda un grupo de herramientas que ayudan a definir tareas a desempeñar, así como darle prioridad e importancia con el objetivo de adaptarse al cambio.

Una de las utilidades más importante que tiene el marketing consiste en poder planificar con bastante garantía éxitos basándose para ello el comportamiento de las demandas en el mercado a partir de los cambios en entorno y que evolucionan constantemente. El éxito de la empresa está dada en su capacidad de adaptación y de anticipación a esos cambios, se debe ser capaz de comprender en que medida y forma experimentara los cambios futuros y como afectara a nuestra empresa y poderse trazar estrategias adecuadas para aprovecharlas al máximo en su beneficio.

El plan de marketing se convierte en una herramienta fundamental dentro de la gestión orientada al mercado que quiera ser competitiva, está encaminado a determinar pasos a seguir, metodología y objetivos trazados como los tiempos para alcanzarlos. Proporciona una visión clara de lo que se quiere conseguir, informa detalles de la situación y posicionamiento en la que se encuentran, marcándose las etapas que se han de cubrir para su consecución.

Las empresas tienen que estar preparadas ante la evolución tecnológica (suministros y mercados de ventas) para posicionarse en un mercado competitivo, es vital la toma de decisiones en un corto periodo de tiempo, la planeación de objetivos y que se establezcan prioridades en sus decisiones, que se determinen calendarios de actuación, valore lo recursos disponibles, estudie oportunidades y amenazas. Por eso toda empresa sin importar su tamaño, sector en que se desenvuelvan precisa contar con un plan de marketing.

La presente investigación propone como título: Diseño de un plan de marketing para COPEXTEL Cienfuegos en el período 2013 – 2018.

En un sistema socialista donde la economía y los recursos son centralizados, el país en 1991 crea COPEXTEL y les condicionó una serie de beneficios que la convirtieron una comercializadora elite de una amplia gamas de productos dentro del panorama nacional e internacional, en ese entonces COPEXTEL contaba con una cuenta en USD en el exterior que

le permitía operar libremente en el extranjero, era el único proveedor de equipamiento electrodoméstico en el país de la marca LG, dado el desarrollo de las informáticas y las comunicaciones el país le asigna tareas de primer orden como la batalla de idea en el sector de la educación y salud. Desde entonces COPEXTEL se convierte en una empresa sustentable y rentable. En la actualidad la economía cubana muestra un deceso por lo que el país se ve enfrascado en trazarse estrategias que permitan el fortalecimiento del modelo cubano expuesto en los lineamientos del partido.

A largo plazo se pretende que las estrategias expuesta por el país logren recuperar en cierta medida la economía cubana pero en la actualidad esta estrategias han afectado gradualmente la actividad comercial de COPEXTEL.

Diagnosticando la situación de COPEXTEL Cienfuegos como participe de lo que fue una potencia comercial y la que cuenta con un entorno favorable para su desarrollo, con una revolución industrial con la presencia de dos empresas mixtas como CUVENPETROL y CEMENTOS, además de un amplio desarrollo en el turismo y otras esferas.

COPEXTEL Cienfuegos a raíz de la política económica impuesta por el país ha disminuido considerablemente sus niveles de ventas (Tabla 1) además el objeto social de la corporación consiste en la comercialización y donde los servicios aparecen como un agregado de esa gestión comercial, en la actualidad se muestra un cambio entre las relaciones existente entre las ventas y los servicios convirtiéndose este ultimo en el que aporta mayor volúmenes de ingresos en moneda total (Tabla 2).

Años	Ventas (CUC)
2009	2.992.605,17
2010	1.212.521,86
2011	1.125.700,14
2012	1.120.111,18

Tabla 1. Elaboración Propia

Año 2010		Año 2011		Año 2012	
Venta	38%	Venta	36%	Venta	33%
Servicio	62 %	Servicio	64%	Servicio	67%

Tabla 2. Elaboración Propia

En resumen con el objetivo de recuperar la economía, el país se encuentra enfrascado en un proceso de cambios creando mecanismos que de cierta medida han afectado la actividad comercial dentro de COPEXTEL al bajar considerablemente sus volúmenes de ventas debido a la limitación de inversiones, lo que conlleva al **Problema Científico**:

Inexistencia de estrategias comerciales que le permita a COPEXTEL Cienfuegos proyectarse ante la disminución de las ventas y adecuarse a los cambios presentes en el ámbito económico nacional.

Planteándose la siguiente **Hipótesis**:

El diseño del plan de marketing prospectivo le permitirá a COPEXTEL Cienfuegos fortalecer su gestión comercial elevando sus volúmenes de ventas y con ello su fortalecimiento en el mercado.

Para la solución del problema científico se define como **Objetivo General**:

Elaborar un plan de marketing para COPEXTEL Cienfuegos que le permita elevar el nivel de ventas.

Con los siguientes **Objetivos Específicos**:

1. Realizar un estudio sobre marketing y prospectiva que posibilite un marco teórico en el que sustente la investigación.
2. Diagnosticar el proceso de gestión comercial de COPEXTEL Cienfuegos.
3. Describir el procedimiento para diseñar un plan de marketing prospectivo.

La presente investigación está compuesta por una introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y anexos. Los tres capítulos se distribuyen de la forma siguiente:

Capítulo 1: Revisión bibliográfica sobre el marketing, y su relación con el enfoque prospectivo. Se tocan aspectos básicos sobre estos temas, su importancia y herramientas.

Capítulo 2: Caracterización de la empresa, así como un diagnóstico de su función comercial y la descripción del procedimiento para el diseño de un plan de marketing prospectivo.

Capítulo 3: Diseño del plan de marketing prospectivo utilizando el procedimiento expuesto en el Capítulo 2.

CAPITULO 1. Marco teórico y referencial

En el presente capítulo se aborda un compendio teórico acerca de las definiciones, evolución, desarrollo e importancia del marketing en las empresas, la conceptualización de los planes de marketing, su composición y la importancia que traen consigo. Se aborda, además, el marketing en Cuba, los factores existentes que influyen en el posible desarrollo del mismo, el comportamiento de la planeación y su aplicación. En un mundo que se encuentra cambiando constantemente es importante proyectarse hacia el futuro y por eso se hace énfasis en la prospectiva, definición, enfoques y métodos que nos permitirán analizar resultados, que luego de interpretados e integrados a un buen plan de marketing haría que cualquier empresa este proyectada hacia su desarrollo y preparada ante cualquier cambio.

1.1 *La gestión de marketing*

La gestión de marketing, podemos describirla como un esfuerzo consciente que permite una proyección mercadológica determinada y presupone una manera de trabajar. El surgimiento y desarrollo del enfoque marketing y la aplicación de sus herramientas en la gestión empresarial está asociado a los requerimientos que impone el mercado, si el volumen de la oferta supera la demanda y las organizaciones realizan su actividad comercial en condiciones de competencia.

El marketing en su doctrina ofrece un sistema de conocimientos y herramientas que se han impuesto gracias a las exigencias de un mercado, donde cada día el cliente comprende mejor su posición de poder frente a los ofrecimientos de cada ofertante que intenta conquistarlo. El conocimiento y uso de estas herramientas por las empresas permite conocer a fondo al cliente y abrir un nuevo camino de posibilidades para el desarrollo empresarial.

El desarrollo de la gestión de marketing tiene como punto de partida el conocimiento de la naturaleza de las personas, sus *necesidades*, los *deseos* que experimentan para vivir y la influencia de todo esto en el comportamiento de compra que describen frente a los productos que se ofertan. No hay dudas de que las necesidades y deseos de los humanos son asombrosamente diversas.

Maslow plantea que las necesidades de las personas están dadas por sus sentimientos de carencia de alguna cosa. Mientras que los deseos representan las aspiraciones a algo específico para satisfacer esas necesidades. Si bien las *necesidades* de las personas son relativamente pocas, los *deseos* suelen ser muchos y además cambian continuamente debido a sus experiencias, referencias del grupo de personas con que se relaciona, influencias personales, sociales e institucionales. Por otra parte un producto es *demandado* por alguien cuando posee la capacidad de satisfacer alguna de las *necesidades* o *deseos* de esa persona que además posee los medios para adquirirlo. Es decir los *deseos* se convierten en *demanda* de un producto, cuando la persona en cuestión posee el poder adquisitivo para obtenerlo.

Es por eso que las empresas cuando van a estimar la *demanda* que existe en el mercado de los productos que venden; necesitan considerar no solo cuántas personas tienen la necesidad que resuelve su producto y cuántas lo desean concretamente por encima del resto de las ofertas. Sino que también es importante determinar cuántas pueden pagarlo.

Para las organizaciones es esencial conocer la demanda de sus productos, porque es la manera de tener la medida de hasta dónde pueden llegar sus ventas hoy. Pero, es importante no cometer el error de restarle prioridad al conocimiento de las necesidades y deseos existentes en el mercado. Detectarlas es imprescindible para gestionar el crecimiento de la demanda, para poder preparar una oferta que se ajuste a las expectativas del cliente y garanticen las ventas del futuro.

Las *expectativas* del cliente están dadas por todos los beneficios que aspira obtener con la adquisición de un producto o servicio. Las expectativas comúnmente se expresan en términos de las características del producto y de las prestaciones asociadas a su oferta comercial como por ejemplo los servicios de garantía, post garantía y el precio. Muy relacionado con esto se encuentra el grado de *satisfacción* de los clientes con los productos que no es otra cosa que el nivel de coincidencia que existe entre los beneficios que finalmente son obtenidos con el producto y lo que se esperaba recibir (las expectativas).

1.1.1 Conceptos básicos del marketing

Detectar las expectativas y el grado de satisfacción del cliente es una tarea importantísima del marketing por lo que es vital hacer un estudio del mercado, **Philip Kotler** plantea es el conjunto

de consumidores potenciales y reales que comparten una necesidad y/o deseo y que tienen la capacidad y la intensidad de satisfacerla a través del intercambio de otros elementos de valor. El concepto de mercado, necesidad, deseo y expectativas hacen posible la implementación del marketing que como sistema de conocimientos y de técnicas es una disciplina muy joven, en su corto desarrollo suelen surgir contradicciones que derivan en diferentes enfoques.

El marketing estratégico y el operativo son conocidos como las dos caras del marketing. El marketing operativo encierra las aplicaciones donde se obtiene los resultados más espectaculares de la gestión de marketing. Con un alcance en el mediano y corto plazo se encarga de ejecutar acciones concretas de las cuales se esperan resultados bien definidos.

Mientras el marketing operativo encierra la dimensión acción y se vale de una gestión de conquista del mercado con objetivos concretos y definidos en el corto plazo. El marketing estratégico es una herramienta de análisis que se centra en mantener un monitoreo constante del mercado. Para conocer el comportamiento y las tendencias de desarrollo de los protagonistas que actúan en él y proveer a la organización del análisis que le posibilita tener una actuación anticipativa.

El marketing estratégico se encarga de desarrollar actividades analíticas como la definición del mercado que incluye su segmentación en grupos homogéneos que poseen determinados intereses y características que deben ser atendidos de manera diferenciada; La realización de pronósticos de la demanda y la estimación de las potencialidades de crecimiento futuro.

Luego de la descripción genérica del marketing se pueden observar la relación que existen entre una serie de variables presentes en la mayoría de las definiciones como lo son:¹

Necesidad: Es el sentimiento de carencia de algunos de los satisfactores básicos. Se clasifica en: falsas, verdaderas, absolutas, relativas, genéricas, derivadas, positivas y negativas.

Deseo: Considerado como un acto voluntario posterior a la necesidad, lo podemos definir como la forma en que la persona manifiesta la voluntad de satisfacer la mencionada necesidad,

¹ Muñiz González, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. Tomado De: www.marketing-xxi.com

lógicamente los factores sociales, culturales y ambientales serán los que marquen los estímulos de marketing para su consecución.

Demanda: Número de personas interesadas por un determinado producto, servicio o marca. La actividad desarrollada por el departamento de marketing deberá estar encaminada a adecuar lo mejor posible la necesidad ilimitada que existe en el mercado frente los recursos limitados de los que dispone el consumidor.

Producto: Es todo aquel bien material o inmaterial que puesto en el mercado viene a satisfacer la necesidad de un determinado cliente. Al bien material se le denomina producto y al inmaterial servicio, de ahí que la principal característica diferenciadoras sea la tangibilidad del bien en cuestión.

Mercado: El lugar físico o virtual donde concurren compradores y vendedores para realizar una transacción. La complejidad de los target potenciales, así como marketing, pudiéndola definir como la sensación de carencia física, fisiológica o psicológica común a todas las personas que conforman el mercado.

Oferta: Es el conjunto de bienes o servicios que se orientan a satisfacer la demanda detectada en el mercado, generalmente queda suficientemente cubierta por las empresas.

También manifiesta que el hecho de que las personas tengan necesidades y deseos y dé valor a los productos, no define totalmente el concepto de marketing. El marketing emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio.²

Agrega además, otros conceptos a los ya mencionados anteriormente:

Valor y satisfacción: El producto o la oferta tendrán éxito si ofrecen valor al comprador potencial. Se define el valor neto como la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da.

² Phillip Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Análisis planeación y control. Editorial Diana, México, 860 pp.

Intercambio y transacciones: El intercambio, concepto central del marketing, implica obtener un producto deseado de otra persona, ofreciéndole algo a cambio. Una transacción es cuando se alcanza un acuerdo entre las partes implicadas en el intercambio. Una transacción constituye un intercambio de valores entre dos o más partes.

Relaciones y redes: El marketing de transacciones forma parte de un concepto más global denominado marketing de relaciones. El marketing de relaciones tiene como objetivo crear relaciones a largo plazo, mutuamente satisfactorias, con agentes claves (consumidores, proveedores, distribuidores), con el fin de obtener y conservar a largo plazo las preferencias y negocios con dichos agentes.

1.1.2 Evolución del marketing en las empresas

Desde su aparición a principios del siglo XX, al marketing se le ha considerado de diversas formas. En un principio se veía como una rama de la economía aplicada, destinada al estudio de los canales de distribución. Posteriormente pasó a ser una disciplina de la dirección, que incluía técnicas para incrementar las ventas. Por último, ha tomado el carácter de una ciencia del comportamiento interesada en conocer los sistemas de relación entre comprador y vendedor.

Producir y vender eran los principales componentes de las estrategias de hace 20-30 años. El nivel de éxito se podía medir por la cuota de mercado que tenía la compañía; en la actualidad este término está siendo reemplazado por la cuota de cliente. Se trata de un cambio radical en la óptica del marketing.

Según Fernández del Hoyo (2006) la evolución filosófica del Marketing tendría lugar en tres o cuatro etapas. Las distintas fases en que se puede dividir la evolución de la filosofía empresarial son las siguientes:

Orientación a la producción: Comprendería el período que va desde la revolución industrial (1870) a los años 1930 donde el enfoque producción destaca ante la necesidad de cubrir una demanda muy superior a la limitada oferta existente. Durante esta fase las actividades de Marketing llevadas a cabo por la empresa son marginales, tienen carácter puntual y se encuentran muy dispersas por la empresa sin que se pueda decir que exista una organización formal de las mismas. (Kotler, Ph. 1991)

Orientación a las ventas: Comprendería desde los años 1930 a los 1970 donde se produce un hecho fundamental que da lugar a esta nueva filosofía: la paridad entre la demanda y oferta, fruto del crecimiento económico experimentado en estas décadas. Lo que ahora se trata es de alcanzar a toda la población con lo que se desarrolla la política de distribución o ventas que permita cubrir toda la demanda existente. Organizativamente se crea o desarrolla un departamento de ventas que integra dentro de sí las actividades de Marketing más relacionadas con la función de ventas (promoción de ventas, distribución, etc.)

Orientación al Marketing: Comprendería a partir de los años 1970, se podría hablar de la aparición de una orientación al Marketing donde la demanda es ya objetivamente inferior a la oferta y se buscan maneras de fomentarla mediante el descubrimiento y la satisfacción de necesidades encubiertas de los consumidores.

Esta última podría subdividirse en otras dos como apuntan Lambin, Peeters, (1981) quienes la subdividen en una que denominan de economía de la abundancia (tercera fase) y otra de sociedad postindustrial (cuarta fase). Mientras que otros autores como Vela, Bocigas, (1996), hablan primeramente (tercera fase) de un enfoque de Marketing a corto plazo seguido de un Marketing a largo plazo o social (cuarta fase) en donde se encontrarían las sociedades más avanzadas. Desde el punto de vista de evolución organizativa del Marketing, se produce una revolución: se crea o se separa del departamento de ventas uno nuevo denominado de Marketing que va a aglutinar –sino a todas- al mayor número de actividades de esta disciplina. Ello va a permitir una mayor coordinación, potenciación y desarrollo de las distintas actividades de función comercial que redundará en una mejor implantación de la filosofía de Marketing en la empresa.

Enfoque marketing social: Este enfoque sostiene que las organizaciones deben identificar las necesidades, deseos e intereses de sus públicos objetivos, y satisfacerlos de manera más efectiva que la competencia y de forma que preserven o realcen el bienestar a largo plazo de los consumidores y la sociedad.

El marketing si bien ha tomado relevancia en los últimos tiempos es una actividad que se ha realizado desde siempre. Desde que la tecnología, la economía y la competitividad se han desarrollado, el marketing ha tomado un papel primordial en la empresa. El desarrollo del marketing se puede determinar por varias posiciones: ***El marketing pasivo, El marketing organizacional, Marketing activo, Marketing operacional y Marketing estratégico.*** Además

pueden distinguirse desde los inicios del marketing, cinco enfoques diferentes: ***Mercancía, Institucionalista, Funcionalista, Decisionista o Gerencial e Intercambio.***

Se vive en un mundo cada vez más global y mediatizado, donde las nuevas tecnologías como las estrategias están invadiendo cada vez con más fuerza los mercados. Toda empresa por muy pequeña que sea debe de emplear herramientas tanto internas como externas que le permitan llegar a alcanzar la máxima rentabilidad, pero esto puede ser un arma de doble filo según sea el caso y la situación tanto de la empresa, como del mercado en el que se desenvuelve.

1.1.3 Importancia del marketing

Producir y vender eran los principales componentes de las estrategias de hace 20-30 años. El nivel de éxito se podía medir por la cuota de mercado que tenía la compañía; en la actualidad este término está siendo reemplazado por la cuota de cliente. Se trata de un cambio radical en la óptica del marketing. Además, la introducción de las nuevas tecnologías están transformando el trabajo en los departamentos de marketing, abriéndoles unas posibilidades difíciles de predecir en el tiempo; todo esto impulsa a dar una dimensión estratégica de la actividad con lo que se adquiere mayor influencia sobre las decisiones de la alta dirección. Es cierto que se vive en un mundo cada vez más global y mediatizado y tanto las nuevas tecnologías como las estrategias están invadiendo cada vez con más fuerza los mercados. Toda empresa por muy pequeña que sea debe de emplear herramientas tanto internas como externas que le permitan llegar a alcanzar la máxima rentabilidad, pero esto puede ser un arma de doble filo según sea el caso y la situación tanto de la empresa, como del mercado en el que se desenvuelve.

El marketing en cualquier empresa va desde plantearse los objetivos a corto y largo plazo, hacer un análisis de su realidad interna y externa, delimitar bien al mercado y saber cómo es que se quiere percibir y con todo esto desarrollar estrategias de trabajo para conseguir todo aquello que se están trazando. Como respuesta a los importantes cambios que han tenido lugar en el entorno durante los últimos años, las empresas necesitan nuevos conceptos para organizar sus negocios y actividades de marketing.

Las empresas normalmente entran en una determinada área de negocios creando productos (es decir, bienes y servicios), pero solo permanecen en ella si logran crear y mantener, con la

adecuada rentabilidad, un número suficiente de clientes y consumidores. Es por ello que, estudiar el mercado, averiguar las necesidades del consumidor y satisfacerlas del mejor modo posible, acomodando sus productos a los intereses del mercado, a tal grado que sea siempre capaz de estar preparado y dispuesto para ofrecerle lo que demanda, aceptar todos los cambios del mercado y reaccionar a ellos lo más rápido posible, así estará garantizado su éxito, para sobrevivir en el futuro.

Las actividades de marketing se realizan para contribuir al logro de aquellos objetivos (a corto, mediano y largo plazo) que la empresa se ha propuesto. Para ello debe participar de forma enérgica con todas las demás actividades (financiera, administrativa, producción, entre otros. De manera tal que los objetivos generales de la empresa constituyan la base de todas las posibles metas que pueda trazarse todo el sistema de marketing.

1.2 Plan de marketing

Dada la utilidad que representa el marketing para cualquier organización se hace imprescindible la confección y aplicación de un plan de marketing convirtiéndose esta herramienta de gran ayuda para directivos y en general cualquier persona que mejore algún tipo de gestión dentro de una organización, así como para los profesionales o estudiantes que esperen profundizar en los conocimientos de este instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.

El plan de Marketing es el documento que recoge toda la información recopilada de los análisis y estudios realizados; es básicamente un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos. Su finalidad es la descripción del entorno de la empresa, el Control de la Gestión, el alcance de los objetivos, optimizar el empleo de recursos limitados, la organización y temporalidad y analizar los problemas y las oportunidades futuras de la organización.

Hacer bien un plan de marketing no depende del tamaño de la empresa sino de los alcances de la misma, utilizar los medios que ésta tenga y con los cuales pueda cumplir los objetivos que se han propuesto, es perderle el miedo y aprovechar el uso que se le puede dar para que la empresa sea más rentable, tenga mucho más presencia en el mercado, que cumplan los objetivos que se trazan desde un principio y que eventualmente se forjan. Se debe planear y desarrollar tácticas y estrategias para crear y desarrollar mercados, sin importar el tamaño de la

empresa, teniendo en cuenta y estando consientes que todos aquellos que venden algo u ofrecen algún servicio hacen el marketing.

1.2.1 Componentes de un plan de marketing

La estructura del plan de marketing incluye: Mercado de referencia, misión estratégica, posicionamientos adoptados, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su entorno, estrategia de cobertura y de desarrollo a adoptar y la traducción de los objetivos estratégicos seleccionados.

Sus componentes son:

1. Ventas
2. Comunicaciones
3. Investigación.

El plan de **ventas** guía las áreas de fijación de precios, embalaje, canales de distribución, proyecciones de ventas y gestión del tiempo de la plantilla de ventas.

El plan de **comunicaciones** se ocupa de la publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas.

El plan de **investigación** encara la investigación de mercados, investigaciones de comunicaciones. Algunas empresas pueden incluir la fijación de precios, la distribución y/o las proyecciones de ventas dentro del plan de productos en vez del de ventas.

El contenido y las secciones de un plan de marketing están compuestos de la siguiente forma: ³

- **Resumen ejecutivo:** El plan de marketing debe comenzar con un breve resumen, con los principales objetivos y recomendaciones que se desarrollarán dentro del cuerpo del plan. El resumen permite a la alta dirección darse cuenta rápidamente de los principales puntos del plan, pero debe ir seguido de un índice de contenido.

³ Componentes de un plan de marketing. Tomado De: www.ecured.cu

- Situación actual del marketing: En este apartado se muestran los datos relevantes sobre cuestiones relacionadas con las ventas, costos, beneficios, competidores, distribución y el macroentorno. Los datos se obtienen de un libro de hechos del producto elaborado por el director del producto.
- Análisis de oportunidades y amenazas: Tras haber resumido la actual situación de marketing, el director de producto tiene que identificar las principales oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, así como los temas clave relativos a la línea de productos.
- Objetivos: Cuando el director de producto ha hecho un resumen de lo anterior, debe decidir cuáles son los objetivos financieros y de marketing del plan.
- Estrategia de marketing: El director de producto puede trazar la principal estrategia de marketing, o el “plan de juego” para lograr los objetivos estipulados. Al desarrollar la estrategia, el director de marketing debe colaborar con el personal de compras y producción para verificar que son capaces de adquirir los materiales necesarios y producir las unidades suficientes para satisfacer los volúmenes de venta objetivo. El director de productos también tiene que hablar con el director de ventas para que se tenga el suficiente personal, y con el director financiero para lograr los fondos necesarios destinados a publicidad y promoción.
- Programas de acción: El plan de marketing debe especificar los grandes programas de acción necesarios para alcanzar los objetivos empresariales.
- Declaración de pérdidas y ganancias previstas: Los planes de acción permiten al director de producto elaborar un presupuesto. En el lado de los ingresos, este presupuesto refleja el volumen de ventas, esperado en unidades y el precio medio. En el lado del gasto, refleja el costo de producción, la distribución física y el marketing, desagregados en diversas categorías. La diferencia entre ingresos y ventas es el beneficio esperado. Cuando se ha aprobado el presupuesto, se convierte en la base de los planes de desarrollo y calendario para la adquisición de materiales, producción, contratación de personal y operaciones de marketing.
- Controles: El último apartado del plan de marketing destaca los controles del plan. Normalmente, los objetivos y el presupuesto están diseñados con carácter mensual o trimestral. La alta dirección puede revisar los resultados de cada período. Algunos controles incluyen planes de contingencia. Un plan de contingencia muestra los pasos que debe dar la dirección en función de distintos acontecimientos adversos, como pueden ser huelgas o guerras de precios.

Se puede hablar de dos tipos de planes de Marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.⁴

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

Todo los componentes de un plan deben estar en fusionados a través del sistema de información de marketing (SIM) que se definirse como un conjunto de relaciones estructuradas, donde intervienen los hombres, las máquinas y los procedimientos, y que tiene por objeto el generar un flujo ordenado de información pertinente, proveniente de fuentes internas y externas a la empresa, destinada a servir de base a las decisiones dentro de las áreas específicas de responsabilidad de marketing.

1.2.2 Beneficio de la implantación de un plan de marketing en una empresa

Un plan de marketing detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que costará, el tiempo y los recursos a utilizar para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos. También puede abordar, aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales del proyecto. El Plan de Marketing no esta sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. Esto implica que algunos

⁴ Santesmace, Mestre. Marketing, Conceptos y Estrategias. Editorial Pirámide, Tercera Edición c.1996.1063 pp. España.

análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar clara su rentabilidad. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El Plan de Marketing, como se mencionó, tiene también un cometido externo: suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un movimiento estratégico o el lanzamiento de un producto. En este sentido, persigue convencerles, dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.

Así, un Plan de Marketing ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa está en el Plan.

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

En los siguientes puntos se puede encontrar respuesta a la interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing: ⁵

Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, entre otros, así como los recursos disponibles para la empresa.

- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- Optimizar el empleo de recursos limitados: Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de Marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar

⁵ Ibidem

sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

- Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la *suboptimización*, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del Plan y cuando.
- Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

1.3 Mitos y realidades sobre el marketing en Cuba

En la actualidad en el país cuando escuchamos hablar de marketing lo primero que viene a la mente de las personas es todo lo relacionado con la promoción y/o publicidad de algún producto o servicio que se brinda, pero en realidad el marketing es un proceso que va mucho más allá, donde se comienza estudiando las necesidades de los clientes y termina cuando se es capaz de cumplir con las expectativas de los mismos.

Con el triunfo de la revolución cubana en 1959 el marketing dejó de utilizarse, se consideraba como técnica exclusiva de la economía de mercado. Sin embargo, a partir del último decenio del pasado siglo, luego del derrumbe del campo socialista, el marketing se convierte en una necesidad, tanto dirigida al mercado externo, como al interno, al modificarse el monopolio de propiedad estatal.

No obstante, han existido limitaciones para su desarrollo. La aplicación consecuente de esta herramienta reforzaría la racionalidad de la producción atendiendo a los escasos recursos disponibles y permitiría una satisfacción mayor de las necesidades de la población.

1.3.1 Marketing en Cuba

En el país el marketing se utiliza desde mucho antes del triunfo revolucionario de 1959. Con el triunfo de la Revolución, al igual que en el extinto bloque socialista, el marketing no se aplicaba, se consideraba como técnica exclusiva de la economía de mercado. Se afirma que durante mucho tiempo la mayor parte de las empresas cubanas trabajaron de espaldas al mercado, influyendo, entre otros, la existencia durante más de 40 años de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas.

Antes de la década de los 90, la utilización del marketing en Cuba prácticamente se reducía a aquellas pocas empresas vinculadas al sector exportable que tenían relaciones con países capitalistas. Con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario a partir de ese momento, trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de las ofertas, mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Esta necesidad fue reflejada en la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se señala reiteradamente la eficiencia como objetivo central de la Política Económica y se declara la necesidad de buscar ésta a través de:

- El logro de mejores resultados con menos costo para facilitar la participación en el comercio internacional y el acceso a los mercados de capital e inversiones.
- La confección de estudios de factibilidad, con particular énfasis en el mercado a cubrir o la necesidad social a satisfacer, como requisitos indispensables sin los cuales no se aprueben ni comiencen nuevas inversiones.
- La realización de estudios de mercado, como condición indispensable para acceder a segmentos de mercado para las exportaciones.
- La competitividad como condición imprescindible para el logro del crecimiento y desarrollo de las empresas, entre otros aspectos.

Como se aprecia, es a partir de los años 90 del siglo XX con el derrumbe del campo socialista que el marketing se convierte en una necesidad para incorporarse en los mercados externos, por otra parte se manifiesta un cambio en el mercado cubano al modificarse el monopolio de propiedad estatal por la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia que establecen pautas de comportamiento empresarial que el resto de la economía está precisada a asumir.

Ya en el año 2007 se aprueba el Decreto Ley 281 efectuando una actualización de las normas y procedimientos que recoge la experiencia en la aplicación práctica de las Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial, puestas en vigor a través del Decreto Ley No. 187 de 18 de agosto de 1998, de manera que pueda constituir instrumentos efectivos en la consolidación del perfeccionamiento empresarial en el país.

Compuesto por 19 subsistemas, uno de los cuales abarca los principales aspectos relacionados con el marketing cuyo objetivo es "organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes" y se precisa su alcance cuando se declara que: "La mercadotecnia es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia, en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo"

Con la aprobación de este decreto se evidencia que el sistema empresarial del país entró en una nueva era, las empresas cubanas comienzan a cambiar sus métodos, estructuras y forma de pensar y actuar. A pesar de que la filosofía de marketing ya había comenzado en algunos sectores, es a partir de este proceso que se pretende homogeneizar los conocimientos de marketing para poder adoptar una verdadera filosofía de marketing en la empresa cubana.

Sin embargo, todavía existe incompreensión sobre el real valor de esta disciplina, e incluso detractores sobre la necesidad de la aplicación del marketing en las empresas cubanas. Con este trabajo se pretende demostrar su importancia. Divorciar marketing del socialismo constituye un error fatal en el mundo globalizado en el cual se encuentra.⁶

En el Socialismo, donde los medios de producción son propiedad social, el objetivo directo de la producción social 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

⁶ Importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas. Tomado De: www.ilustrados.com

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. Por ello la 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.

1.3.2 Utilidad del marketing en las empresas cubanas

El país, a raíz de la intensa crisis económica acentuada en el último decenio del pasado siglo, se vio en la necesidad de reinsertar su economía en el mercado mundial para salir a flote de la precaria situación económica en la que estaba sumergida, por lo que tuvo que llevar a cabo una serie de acciones que intentaran recuperar la economía y crear condiciones para alcanzar la competitividad, algunas fueron: la descentralización del comercio exterior, el desarrollo del turismo y la inversión de capital extranjero, por lo que surge la necesidad de la utilización del marketing a fin de introducirnos en el mercado extranjero. Por otra parte también se ha modificado el mercado interno al permitir la entrada de capital extranjero y el trabajo por cuenta propia, sin duda alguna el marketing ha devenido en un instrumento imprescindible para lograr la eficiencia que se necesita en la producción y los servicios a fin de lograr una creciente satisfacción de los deseos y necesidades de nuestro pueblo.

La aplicación consecuente del marketing en la dirección de las empresas cubanas traería buenos resultados, teniendo en cuenta la racionalidad económica que se alcanzaría 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 que propiciaría el incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones, y eliminaría o disminuiría 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.

1.3.3 Planes de marketing en Cuba

Las organizaciones cubanas están regidas por un sistema de planes anuales instituido por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), como organismo rector de la actividad, que incluye 15 aspectos, relacionados con la eficiencia, la producción y los servicios, las finanzas, la calidad, el empleo y los salarios, las inversiones, la tecnología y medio ambiente, la defensa, los portadores energéticos, la seguridad y salud de los trabajadores, el presupuesto en divisas, el estado de resultados, el flujo de cajas, entre otros. Dentro de los cuales se encuentra el plan de marketing, al que se le denomina plan de mercadotecnia.

El denominado plan de mercadotecnia fue instrumentado oficialmente en el 2007 a partir de su publicación en la Gaceta Oficial de Cuba en el artículo 665, donde plantea: *“La actividad de mercadotecnia es esencialmente planificada, formando parte del plan anual de las empresas, en él se reflejan los objetivos, políticas y acciones relativas a la mercadotecnia y a la cartera de productos y servicios de la empresa. La planificación de mercadotecnia se realiza para el mediano y corto plazo; también se realiza para marcas de productos específicos, para zonas o territorios determinados, así como para el lanzamiento de nuevos productos o servicios”*.⁷

A pesar de la experiencia que existe en las organizaciones cubanas respecto a la planificación, como una ventaja en el socialismo, los planes existentes aún no han alcanzado la necesaria articulación estrecha que reclama el entorno contemporáneo, no solo entre los diferentes niveles dentro de la empresa, sino también entre sus respectivas áreas.

Los planes de marketing adolecen de un sistema de información sistemático y actualizado respecto a las características y evolución de los mercados y su esclarecimiento y definición de sus segmentos, ya que en ocasiones lo más que reflejan es una meso segmentación de los mercados. Al mismo tiempo se aprecia una pasividad respecto a la aplicación periódica de las investigaciones de marketing, para conocer cuáles son las ventajas buscadas por los

⁷ Suárez González, Maria Isabel. El plan de marketing. un instrumento valioso para la competitividad de las organizaciones cubanas

consumidores, las acciones de la competencia, los proveedores, distribuidores y lo más importante la percepción que tienen los clientes sobre las ofertas existentes.

Además, los planes de marketing elaborados en las organizaciones cubanas adolecen de una referencia expresa sobre su respectivo posicionamiento competitivo, así como también sobre la definición de los tipos de ventajas competitivas y de los factores claves de éxito dentro del sector donde se encuentran ubicadas las organizaciones, como orientación fundamental de cuáles deben ser las propuestas de valor que busca el cliente, que deben tener un tratamiento estratégico, al mismo tiempo que permiten brindar la posibilidad de orientar los recursos, las inversiones e innovaciones hacia los puntos de apalancamiento que requiere potenciar la entidad, así como, evaluar y medir los resultados en su gestión integral. Sin embargo estos constituyen, aspectos que no se comprende adecuadamente en toda su magnitud dentro del tejido empresarial cubano.

En síntesis el análisis, diseño, implementación y control de los planes de marketing en las entidades cubanas y su papel de instrumento en la competitividad de las organizaciones aún se encuentra un tanto limitado. Encontrándose presentes debilidades que se aprecian en determinadas entidades cubanas respecto al plan de marketing y su enfoque integrador, que tienen entre sus causas la existencia de una mentalidad tradicional en los directivos respecto a la planificación donde prima el enfoque de producción y en algunos hasta el enfoque de producto, adoleciendo en gran medida del necesario énfasis en el cliente tanto interno como externo; así como también, la ausencia de conocimientos específicos en técnicas contemporáneas, a pesar de la ventaja que tienen respecto al valor profesional de sus cuadros de dirección, como resultado de una política de educación tan acertada por parte del Estado Cubano, que desde hace décadas ha estado desarrollando en todo el país.

El desarrollo alcanzado en determinadas entidades cubanas que se dedican propiamente a esta actividad puede inyectar y contribuir con sus acciones de capacitación a cambiar estos criterios existentes en algunas organizaciones y desplegar un proceso de aprendizaje de estas herramientas y técnicas contemporáneas de gran impacto comprobado en la práctica.

1.4 La prospectiva, un camino hacia el futuro

En la actualidad no basta con la implementación del marketing estratégico que se encarga de conocer y analizar la evolución de las necesidades de los individuos y organizaciones, e identificar productos – mercados y segmentos actuales y potenciales. El marketing estratégico tiene por finalidad precisar la visión de la empresa y desarrollar una estrategia a mediano y largo plazo.

Hoy día, las empresas se encuentran sometidas a complejos y dinámicos cambios, como consecuencia de la evolución de los mercados, la introducción de nuevas tecnologías y métodos de trabajo en los procesos productivos.

Por eso es esencial la prospectiva para que dentro de un plan de marketing prepare a la organización para un futuro probable.

1.4.1 Enfoque prospectivo

Retornándose a los principios de la prospectiva, Gaston Berger decía que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” (Berger, Gaston 1959). Desde los años 70 se ha militado en el seno de los Futuribles para añadir tres características que no se tuvieron en cuenta por parte de los precursores cercanos a los príncipes en una sociedad jacobina, observar de otro modo (no fiarse de las ideas recibidas), observar conjuntamente (apropiación) y utilizar los métodos tan rigurosos y participativos como sea posible para reducir las inevitables incoherencias colectivas.

Siempre es tentador tomar los deseos como realidades. De cualquier modo, porque existan unas visiones de futuro o unos escenarios que parezcan deseables no se debería, no se ve necesario que sería conveniente, detener la opción o el proyecto estratégico de la empresa, en función esta única visión proactiva. También es necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se esperan que se produzcan en el entorno futuro de la empresa.

Todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de la estrategia de los actores. Así, el

éxito de la palabra escenario ha conducido a cierto abuso y confusión con la estrategia que es conveniente aclarar.

Los campos de trabajo de la prospectiva se eligen según su relevancia práctica para la sociedad en general, y en particular para la ciencia, el desarrollo de tecnologías, la economía, las empresas, la administración y otros subsistemas del gran sistema social. Como criterios para estimar esa relevancia se toman en general la utilidad resultante para la mejora de la calidad de vida, las perspectivas de desarrollo tecnológico y económico, o la prevención de riesgos. Como toda actividad joven, la prospectiva está aún en fase expansiva, desarrollándose teórica y profesionalmente, lo cual provoca que convivan en su seno una gran diversidad de maneras de entender y practicarla. En todos los términos usuales en la prospectiva hay un elemento o significado común, todos esos significados se construyen en un horizonte o marco (frame) de observación en que la dimensión temporal es el foco de atención, y además en su flecha orientada al futuro.

En las ciencias de la empresa y organización se emplean, sobre todo, los siguientes términos de este campo: ***Escenario, Pronóstico, Prospectiva***.

La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presente con la luz de los futuro posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados.

El enfoque prospectivo es uno de los muchos que existen dentro de la dirección estratégica al realizar la operación de “observar el futuro” hay que elegir un punto de vista o enfoque de entre distintas alternativas –lo mismo que sucede al observar el pasado-, pues no hay observación sin un “filtro de información”, “marco” (frame) u óptica a través de la cual que mire el campo de objetos. Estos “filtros de información”, en la observación del futuro pueden incluir, como más relevantes de entre otros muchos, los siguientes aspectos: ***el enfoque normativo y los enfoques descriptivos (posibles y probables)***.

Estas dos últimas formas de predicción (posibles y probables) son las que tradicionalmente se denominan “predicción” (***forecasting***, o ***predicting***). En casi todas las ciencias se recurre a estas actividades como algo normal en cualquier investigación –que se desarrolla en el tiempo en la que inicialmente sólo cabe el recurso a estas formas de predicción sobre su curso posterior y resultados. No parece necesario denominarlas “ciencia del futuro” o “futurología”. En

Prospectiva, lo importante no es el hecho de que sus objetos se sitúen en el futuro, sino el campo y forma de la investigación.

1.4.2 Métodos prospectivos

Con el objetivo que las empresas proyecten su desarrollo ante un futuro probable o deseable se hace necesario la aplicación de métodos que brinden un apoyo a los resultados para ver el comportamiento de las variables y escenarios ante un futuro que se avecina como lo son el MICMAC, MACTOR, SMIC Y MULTIPOL.

MICMAC⁸ (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación): herramienta para la identificación de los factores clave en la evolución futura de un sistema o fenómeno donde se elabora una lista lo más exhaustiva posible de las variables o factores que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto. Se analizarán aquellos factores que en principio van a influir en el futuro del sistema objeto de estudio. Para esto se empleará cualquier vía de investigación.

La experiencia demuestra que la lista de variables no debe exceder el número de 70-80 variables (determinadas en el paso anterior), habiendo tomado suficiente tiempo para reducir el sistema estudiado. El relleno es cualitativo, por cada pareja de variables, si no existe relación entre ellas se pone 0, en el caso contrario, se define si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). Esta fase se realiza a través del software del método, MIC-MAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación).

⁸ Godet, Michel. Prospectiva y estrategia: Problemas y Método. Tomado De: www.prospektiker.es

Pasos del método

- 1- Censo de variables: Se realiza una lista de variables que caracterizan el problema en estudio y que reflejan la imagen del estado actual del mismo.
- 2- Diseño de la matriz de análisis estructural: Detectadas el conjunto de variables, es importante el reagrupamiento de las mismas en externas e internas:
- 3- Llenado de la matriz MIC-MAC: Para cada variable contemplada en la lista se determina la existencia de influencias, tanto la que puede ejercer sobre el resto de las variables como la que ejercen sobre ella.
- 4- Interpretación del método con el objetivo de buscar las variables claves que mayor influencia poseen dentro del sistema.

Ventajas y limitaciones

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del MICMAC y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen como percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello.

El método **MACTOR** (Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones): herramienta para el análisis del juego de los actores y sus relaciones de fuerza en la realización del estudio prospectivo de un sistema.

El análisis estratégico del juego de los actores constituye una de las etapas cruciales de la prospectiva; la solución de los conflictos existentes entre grupos que persiguen proyectos diferentes, condiciona la evolución del sistema estudiado. Este método propone el análisis del juego de los actores y algunas herramientas sencillas, que permiten tener en cuenta la riqueza y la complejidad de la información que se debe tratar, poniendo en manos del analista los resultados intermedios que iluminan ciertas dimensiones del problema y consta de varias frases.

Pasos del método

- 1- Censo de actores: Se realiza una lista de actores que tienden a influir sobre las variables claves del sistema.
- 2- Declaración de los objetivos: Se realiza una lista objetivos a alcanzar por parte de los actores.
- 3- Llenado de la matriz MAA: Se procede al llenado de la matriz mostrando la relación existente entre actores y actores.
- 4- Llenado de la matriz MAO: Se procede al llenado de la matriz mostrando la relación existente entre actores y objetivos.
- 5- Interpretación del método con el objetivo de identificar los actores claves de mayor influencia sobre el sistema.

Ventajas y Limitaciones

El método MACTOR presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

El método MACTOR implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreducible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil). El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad. En referencia a las herramientas propuestas, el programa

MACTOR tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

El método **SMIC**, presenta la ventaja de una puesta en práctica sencilla (elaboración de un cuestionario), de bajo costo y rápido en el tiempo para unos resultados que, en general, son fáciles de interpretar. El método consiste en interrogar un panel de una manera tan racional y objetiva como sea posible. Se podrían hacer una serie de entrevistas clásicas y sacar de ellas una impresión de conjunto, (a menos que se tenga tiempo, sería difícil contactar con más de una veintena de personas cara a cara). Con este método, se puede interrogar fácilmente al doble o el triple. El desarrollo del mismo se realiza generalmente en forma de preguntas por la vía digital y esto hace que se pueda eliminar la subjetividad debida al encuestador, ya que en lugar de juzgar según frases, se juzga mediante respuestas cifradas; de esta forma se logra reducir la imprecisión de la respuesta del experto.

La necesidad de tener en cuenta la presencia de criterios múltiples en los problemas de decisión, ha motivado el desarrollo de los métodos multicriterio, de ayuda en la toma de decisiones. SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

Pasos del método

- 1- Creación de las hipótesis: Se hace un listado con las posibles hipótesis a ocurrir en el futuro.
- 2- Creación del grupo de expertos: Se crea un grupo de expertos con experiencia en la actividad a analizar.
- 3- Llenado de la matriz de probabilidades simples: Cada experto pondera sobre la ocurrencia de una determinada hipótesis.

- 4- Llenado de la matriz de probabilidades de realización: Cada experto pondera la ocurrencia de una hipótesis si ocurre la otra.
- 5- Llenado de la matriz de probabilidades de no realización: Cada experto pondera la ocurrencia de una hipótesis si no ocurre la otra.
- 6- Interpretación del método con el objetivo de identificar los escenarios probables con la ocurrencia de las hipótesis.

Ventajas y limitaciones

Los métodos denominados interacciones probabilistas, constituyen un progreso en relación al Delphi ya que tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos. Contrariamente al método Delphi, el SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla. Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobretodo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades. Es decir que al menos existan de 6 a 7 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados.

Hay que permanecer ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones.

La información reunida en el curso de un SMIC es considerable, al existir tantas jerarquías de escenarios como expertos interrogados. Se plantea por tanto un problema de agregar las respuestas de varios expertos. Una de las soluciones es efectuar una tipología de expertos en función de la proximidad de sus respuestas o considerarlos por grupos de actores. De hecho, el análisis de las respuestas de los diferentes grupos de expertos contribuye a poner en evidencia el juego de cierto grupo de actores. Los datos brutos y netos obtenidos (y representados frecuentemente en forma de histogramas) permiten de hecho extraer ciertos consensos, y extraer, gracias a los análisis de sensibilidad, tipos de pensamiento, y de este modo, identificar ciertos grupos de expertos o de actores.

El método **MULTIPOL** (de multicriterio y políticas) es, sin dudas, el más sencillo, aunque no el menos útil; se basa en la evaluación por medias ponderadas. Dicho procedimiento, permite establecer un juicio comparativo de las acciones, teniendo en cuenta diferentes contextos de estudio (políticas contempladas y posibles escenarios). Responde a la evaluación de acciones teniendo en cuenta la mediación de una media ponderada, al igual que la evaluación de los alumnos de una clase se realiza en función de unas materias ligadas a unos coeficientes. Cuenta con los siguientes pasos:

Pasos del método

- 1- Se crean las políticas por la que la empresa se va a regir
- 2- Se establecen las acciones para hacer cumplir las políticas
- 3- Se crean los criterios para darle prioridad a las políticas
- 4- Se listan los escenarios probables con la probabilidad de ocurrencia.
- 5- Se procede al llenado de tres matrices.
 - Relación que existen entre acción y criterio (0-20)
 - Relación que existen entre política y criterio (La suma de los criterios por política debe ser igual a 100)
 - Relación que existen entre escenario y criterio (la suma de los criterios por escenarios deben ser igual a 100)
- 6- Interpretación de los datos.

Para facilitar el análisis multicriterios según este método, el Lipsor ha desarrollado y puesto a disposición del público de forma gratuita una herramienta, el programa MULTIPOL.

Ventajas y limitaciones

MULTIPOL es un método simple y pertinente, este método toma en consideración la incertidumbre y permite testar la consistencia de los resultados en las diferentes políticas. Gracias a su simplicidad, es también evolutivo. Permite incorporar fácilmente, no solamente durante el estudio, sino incluso a su conclusión, nuevos criterios, nuevas ponderaciones o nuevas acciones para enriquecer el análisis. La simplicidad del criterio de agregación (media ponderada) soslaya por otra parte cualquier comparabilidad entre las acciones.

Sin embargo, si el objetivo es el de elaborar un plan a partir de numerosas acciones, aparecen complicaciones para tomar en consideración las sinergias, incompatibilidades y duplicidades entre las acciones seleccionadas. Este hándicap es aplicable a todos los métodos multicriterio. Es necesario un análisis más detallado en cada caso.

1.5 Conclusiones del capítulo 1

Como resultado de los aspectos abordados se llega a la conclusión en este capítulo que:

1. El marketing es un proceso encargado de identificar las necesidades y/o deseos de los clientes con el objetivo de satisfacerlos en el menor tiempo posible con la calidad que requiera el servicio a través del intercambio entre cliente y empresa que a largo plazo garantizaría la fidelidad del mismo.
2. Se demuestra también que el plan de marketing dentro de cualquier empresa es la estructura mas sólida que permite el desarrollo de su actividad comercial, se aborda como se comporta el marketing en cuba con las condiciones existentes y su planeación para cumplir con los objetivos trazados.
3. Por ultimo la utilización de estudiar el futuro a través de la prospectiva, de métodos prospectivos que nos muestras hacia donde podemos dirigirnos con el objetivo de hacer las empresas más eficientes y eficaces.

CAPÍTULO 2: La actividad comercial en COPEXTEL, Cienfuegos. Un procedimiento para su Planificación

En el presente capítulo se procede a la caracterización y diagnóstico comercial de la empresa de COPEXTEL Cienfuegos, donde se aborda el diseño de un Plan de Marketing, además se arriban a conclusiones parciales, al final del mismo.

2.1 Caracterización de la empresa COPEXTEL

La Corporación COPEXTEL que opera en el mercado desde 1993, perteneciente actualmente al Ministerio de la Informática y de las Comunicaciones en Cuba, dedicada a la comercialización de mercancías y a la prestación de servicios técnicos y comerciales con valor agregado y una red de distribución territorial.

COPEXTEL es una empresa comercializadora cubana, líder en la introducción de tecnología de avanzada en el mercado nacional. Su alianza con suministradores de prestigio internacional, la alta calidad y diversidad de sus productos y servicios así como los beneficios y garantías que oferta y la introducción de avances tecnológicos, hacen que posea un lugar privilegiado en la preferencia del mercado.

La actividad comercial de COPEXTEL se realiza mediante Divisiones Comerciales, que se agrupan por líneas de negocios. Estas Divisiones tienen la autoridad suficiente para establecer relaciones mercantiles con clientes y proveedores y cuenta con una eficiente red de Divisiones Territoriales de alcance nacional.

2.1.1 Antecedentes de la Corporación

Durante su evolución ha atravesado por diferentes etapas de su negocio las cuales se definen como:

1ra Etapa: Realización de Contratos de Garantía y Servicios Técnicos.

Comenzó a operar como titular de franquicia en Cuba, al vincularse a diversas Compañías extranjeras para realizar contratos de Garantía y Servicios Técnicos a equipos suministrados por ellas, adquiriendo una capacidad de negociación con sus proveedores.

2da Etapa: Importación y Comercialización directa de Equipos.

Aprovechando la oportunidad de contar con una red fuerte para la prestación de servicios técnicos lo cual se convirtió en una ventaja en relación con los suministradores externos se pasó a la comercialización de equipos. De esta manera COPEXTEL, se transformó en una importadora de equipos y comercializadora.

3ra Etapa: Transformación Gradual del Producto a Comercializar.

La propia evolución de las necesidades y expectativas de los clientes así como la velocidad de los cambios tecnológicos, ha ido demandando un nuevo tipo de servicio que dé mayor valor agregado al producto.

1. 1991 Inicia sus operaciones comerciales y estructura su forma de operar en el mercado.
2. 1993 Se crea la primera División Territorial.
3. 1994 Su actividad comercial cuenta con todas las tecnologías asociadas a su perfil.
4. 1995 Las divisiones territoriales se extienden a toda la región centro y oriental del país.
5. 1996 Se convierte en una mediana empresa con un nivel de facturación de más de 78,5 millones de dólares.
6. 1997 Su red comercial alcanza todo el país y define su estrategia hacia el 2000.
7. 1998 Se estructuran las UEN(s) según las tecnologías de la Información que desarrollan.
8. 2000 Se define la estrategia de la Corporación hasta el 2005.
9. 2001 Se consolida la filosofía corporativa de la Solución Integral.

En febrero de 1997 se aprobaron en la Junta de accionistas los Estatutos de la Corporación en los cuales se define el objeto social de la misma.

2.1.2 Caracterización de COPEXTEL Cienfuegos

Entre las Divisiones Territoriales se encuentra la de Cienfuegos (Anexo 2.1) que opera en el mercado desde 1993 con el objetivo de comercializar servicios y productos de alta tecnología.

Está estructurada por una Gerencia de Servicios Técnicos Integrales, una Gerencia Comercial, Gerencia Económica y Gerencia Logística Integral con una infraestructura comercial y logística capaz de garantizar los objetivos propuestos. Con una tasa de crecimiento anual del 6 % durante los últimos tres años y ventas proyectadas para el año 2013 de 4.6 millones de pesos en moneda total, garantiza a sus clientes que sus operaciones sean automatizadas, adaptando a sus procesos las tecnologías más avanzadas.

Su Misión ha sido definida como:⁹

“Somos COPEXTEL es una organización capaz de brindar, en Cuba y en el exterior, soluciones integrales de ingeniería, a partir de la comercialización mayorista de productos y sistemas ingenieros, ofimática y comunicaciones, ofreciendo un paquete llave en mano, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, con un alto grado de profesionalidad y compromiso de nuestros trabajadores, caracterizados por sus elevados valores éticos, morales y revolucionarios

Su Visión es la siguiente:

“Somos COPEXTEL, una entidad fortalecida en cuanto a organización y preparación del capital humano, con una cultura orientada al cliente y a la sociedad, así como un alto nivel de integración en los servicios; que garantizan calidad y eficiencia en nuestro desempeño.”

Lineamientos Estratégicos (2013-2018)

1. Emplear como herramienta fundamental de dirección el plan empresarial aprobado, dándole seguimiento oportuno, logrando alcanzar la eficiencia organizativa como resultado del proceso de redimensionamiento empresarial.
2. Garantizar con calidad el sistema de información corporativo, de modo que sea verdaderamente útil para tomar decisiones.

⁹ Reglamento Orgánico de COPEXTEL

3. Potenciar las exportaciones a través del seguimiento a los convenios intergubernamentales y proyectos; así como el desarrollo de estrategias de penetración y permanencia en otros mercados.
4. Prestar especial atención a los sectores priorizados como Defensa, Turismo, Salud, Educación y otros programas de la Revolución, priorizando el desarrollo de las inversiones, la venta de bienes, la instalación y montaje de equipos y la prestación de servicios de reparación y mantenimiento.
5. Fortalecer el seguimiento a las nuevas inversiones en el país, fundamentalmente en los sectores que generan un alto valor agregado.
6. Potenciar las relaciones con la Industria Nacional, logrando un incremento de estos productos en la red de comercialización y servicios técnicos, así como la utilización de su base tecnológica en trabajos de Recuperación y Reparación del Equipamiento.
7. Elevar el nivel de calificación, motivación y compromiso de nuestro personal con la Corporación, a partir de una capacitación personalizada y coherente con la estrategia, en beneficio de la calidad de los servicios brindados.

COPEXTEL trabaja actualmente en el reordenamiento empresarial de igual manera, se han dado pasos definitivos y radicales en el perfeccionamiento de nuestros mecanismos de compra, de selección y evaluación de proveedores, y de sistemas de información comercial y económica así como ha realizado una revisión de su Estrategia Global Corporativa definiendo Programas de cambio.

Para el desempeño de sus funciones posee una fuerza de trabajo muy calificada y profesionalmente capacitada, alcanzando, al cierre del 2012, la cifra de 155 trabajadores, de los cuales el 42% son graduados de nivel superior y el 45% de nivel medio superior.

A COPEXTEL Cienfuegos se le caracteriza por una cultura organizacional muy positiva hacia las tecnologías de la información, con una alta capacidad de adaptación al entorno y un gran prestigio profesional.

2.1.3 Procesos de COPEXTEL Cienfuegos. Mapa de Procesos

La estructura organizativa de la Corporación COPEXTEL se concibe atendiendo al trinomio Estrategia-Procesos-Estructura, por lo que el diseño y la articulación de los resultados del

Planeamiento Estratégico se conforman con un enfoque de procesos, soportados éstos por una estructura organizativa que facilita su implementación y garantiza la ejecución de la Estrategia. (Anexo 1)

Los procesos en COPEXTEL se clasifican en Procesos de Dirección (PD), Procesos Claves (PC) y Procesos de Apoyo (PA).

En COPEXTEL se denominan PD a los procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, su política y estrategia, que posibiliten el cumplimiento de su misión. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección e incluye Planeamiento estratégico, Organización, Gestión y Análisis y Control.

Los PC son los destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la organización para el cumplimiento de su misión. Son aquellos procesos que aportan valor directamente al producto y/o servicio definidos como Compras, Ventas, Integración de proyectos, Servicios Técnicos Integrales y Logística.

Se denominan PA a los procesos cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de ejecución y efectividad de los procesos claves. Son procesos que aportan indirectamente valor al producto y/o servicio como Capital humano, Asuntos legales, Economía y Finanzas, Sistemas Informáticos, Servicios Generales e inversiones.

En el Reglamento Orgánico se refleja el Mapa de Procesos de Nivel Cero correspondiente a la Corporación COPEXTEL. En el (Anexo 2) se puede observar dicho mapa de procesos.

2.1.4 Caracterización de la Gerencia Comercial

La gerencia comercial de COPEXTEL, objeto de esta investigación, está conformada por un Gerente de área, grupo de especialistas comerciales y un grupo de soluciones integrales cuyas funciones se relaciona a continuación:

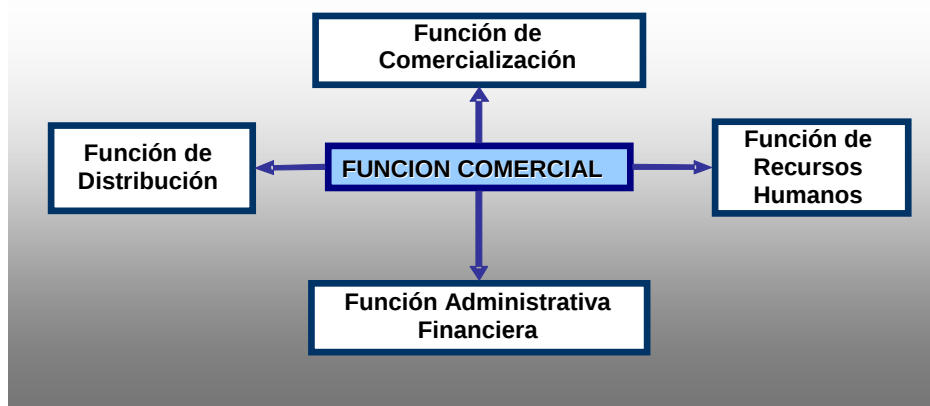
- Realizar la venta a todos los clientes de los productos y procesos autorizados a la Corporación, con el objetivo de lograr la satisfacción de sus necesidades.
- Desarrollar y adecuar el catálogo de productos a la entidad.

- Realizar el presupuesto de ventas y definir las necesidades de aprovisionamiento para hacerle frente.
- Fijar y publicar los precios competitivos para su introducción en el mercado.
- Garantizar la existencia de los productos demandados, en el punto de venta de la entidad.
- Definir la estrategia de promoción de COPEXTEL, así como la puesta en marcha de acciones promocionales, para el buen desempeño de la misma.
- Gestionar el cobro de las obligaciones contraídas por el cliente.
- Atender las solicitudes de compra de clientes respaldadas por contratos de solicitudes puntuales) ventas en plazas.
- Gestionar la Facturación de las mercancías una vez realizada las ventas.
- El grupo de soluciones está orientado a ofrecer y garantizar una solución integradora con los productos y servicios que brinda COPEXTEL, satisfaciendo los requerimientos del cliente.

2.2. Actividad comercial de COPEXTEL

La empresa como un sistema abierto que es, se encuentra en interacción con su entorno tanto externo como interno. Existiendo una serie de interrelaciones entre las diferentes funciones empresariales que se muestran en la figura siguiente:

Figura 2.3. Funciones comerciales.



Fuente: COPEXTEL

2.2.2 Mapeo del proceso de gestión comercial

A través de un diagrama de flujo (OTIDA) COPEXTEL establece dentro de sus manuales y procedimientos en el reglamento orgánico de la corporación un mapa de sub-proceso para el desarrollo de las ventas (Anexo 3) compuesto por un número de actividades reflejadas en fichas del subproceso e identificadas a través de:

1: Objetivo: Atender las solicitudes de compra de clientes respaldadas por contratos o solicitudes puntuales (Venta en Plaza).

1.1: Alcance: Abarca desde la solicitud de la oferta hasta el registro y documentación de la venta.

1.2: Desempeño de Actores: Crea responsabilidades de todos los involucrados en el proceso.

1.3: Controles: Indicadores de controles, documentaciones, Sistema y aplicaciones informáticos.

1.4: Identificación de los Riesgos en función del subproceso y Evaluación en función del Macroproceso

1.5: Flujo de Información

1.6: Plan de Supervisión Física Sistemática

2.2.3 Problemas y fortalezas de la actividad comercial

Con el objetivo de determinar como se posiciona la gestión comercial dentro de COPEXTEL Cienfuegos se procede a la utilización de herramientas que permitirán identificar problemas y fortalezas de la misma, se comienza con una encuesta aplicada años atrás en la corporación que se adecua solamente a conocer el grado de satisfacción de los clientes a la hora de adquirir un producto.

Para determinar el tamaño de la muestra de encuestados se emplea la siguiente expresión:

$$N = \frac{NK^2PQ}{E^2(N-1) + K^2PQ} \quad N = \frac{114 \times (1.96^2)0.5 \times 0.5}{(0.1^2)(114-1) + (1.96^2)0.5 \times 0.5} = 52,36 \approx 53$$

Donde:

N – Total de clientes (114)

K – Nivel de confianza (1.96)

P – Probabilidad de éxito (0.5)

Q – Probabilidad de fallo (0.5)

E – Error (0.1)

El año 2012 la corporación registró un total de ventas de 1 120 111.18 CUC, a partir de 114 clientes, de ellos 35 entidades representaron el 60% de las ventas que junto a una muestra aleatoria de 18 componen la muestra de la población a encuestar. A continuación se presenta la encuesta utilizada.

Encuesta

1. Cuando pide un servicio, ¿Qué usted prefiere del proveedor? (Indique 3 características de preferencia, 3 muy importante – 1 menos importante)

___ Agilidad en la respuesta ___ Garantía en la existencia ___ Trato amable

___ Eficiencia en la atención del servicio ___ Facilidades de pago

___ Respaldo en garantía de los productos ___ Asesoría en la medida de mis necesidades

2. Se encuentra satisfecho con el servicio

___ Altamente satisfecho ___ Medianamente satisfecho ___ Satisfecho ___ Poco satisfecho

___ No satisfecho

Procesamiento de los datos de 53 encuestas (Que prefiere el cliente) Anexo 4

Agilidad en la respuesta	60	Trato amable	40
Eficiencia en la atención del servicio	29	Facilidades de pago	36
Garantía en la existencia	88	Asesoría en la medida de mis necesidades	46
Respaldo en garantía de los productos	19		

Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta aplicada se muestra que los requisitos que prefieren los clientes a la hora de adquirir un producto, son la garantía en la existencia del producto, la agilidad en la respuesta y la asesoría por parte de los comerciales sobre lo que se vende, los cuales representan el 61 % del total de característica de la encuesta por lo que se deben priorizar esas actividades en aras de lograr la satisfacción del cliente.

El nivel de satisfacción en estos momentos está sujeto principalmente a que COPEXTEL no cuenta con una garantía en la existencia de mercancía las cuales satisfaga a las necesidades de los clientes, el poco suministro que posee la empresa se destina para clientes claves con ciertas características y representan un grado de satisfacción medio, en cambio al resto de los clientes que se encuentran poco satisfechos.

Para el posterior análisis se realiza una entrevista con la especialista comercial reflejando los parámetros de la actividad como lo son mercado, precio de venta, clientela, distribución etcétera con el objetivo de mostrar el comportamiento de la empresa en cuanto a las gestiones que realiza:

Gestión de mercado

- Para realizar su función comercial la empresa dispone de un sistema regular de información sobre las ventas realizadas por mercados y por clientes obtenidas a través del sistema de Contabilidad Expertise.
- Cuenta con estadísticas regulares sobre la evolución de las ventas de los distintos productos para cada línea de negocios.

- Para el mejoramiento de los productos o servicios existentes se cuenta con un grupo de mejoras de procesos a nivel corporativo capaz de identificar los problemas detectados e introducir propuestas de mejora.
- Los datos sobre quejas y reclamaciones, devoluciones de clientes, garantía, servicio de postventa se analizan por parte del Consejo de Dirección y se emplean para elaborar un programa para mejorar la calidad de los servicios y/o productos ofertados.
- En relación con la competencia no se dispone de un fichero actualizado con los principales productos de la competencia, ni se realiza de forma sistemática un análisis sobre el valor de los productos de la competencia.

Gestión del precio de venta

- Para la conformación de los precios de venta de los productos que comercializa la empresa se utiliza el fijado por las divisiones comerciales a partir del costo de la mercancía y se le aplica una tasa de descuento comercial en función del tipo de producto aprobado por el MFP.
- En el caso de la prestación de servicios técnicos se aplican tarifas de servicios que se actualizan periódicamente y son publicadas a través del portal corporativo
- No se realizan comparaciones de precios con los de la competencia.

Gestión de la clientela

- Se dispone de un fichero actualizado donde se comprueban las cantidades solicitadas y el volumen del negocio por productos y por período.
- Se analiza periódicamente a nivel de grupo gerencial y de la División la evolución de las ventas, de manera global

Gestión de la distribución física

- Existe una verdadera gestión de las existencias de productos finales bajo la responsabilidad de los servicios comerciales, se conoce de manera inmediata el valor global y detallado del stock
- Se controla el stock a finales del mes, se analiza la composición del stock por productos, y por su destino.
- Se analiza el ciclo de rotación de los inventarios y su incidencia en los resultados económicos de la empresa.

- Se determina el nivel de venta a partir de:
 - ❖ de los resultados anteriores basados en la tasa de crecimiento
 - ❖ objetivos comerciales económicos
 - ❖ de una amplia visión estratégica que comprende resultados anteriores tendencia de mercado

Gestión del equipo de ventas

Los objetivos de venta son fijados mensual o anual en función del comportamiento de las ventas anteriores y de las tendencias observadas del mercado.

Los vendedores disponen de información estadística sobre:

- ❖ Las necesidades de los clientes según su presupuesto aprobado.
- ❖ Estadísticas de clientes.

Gestión de administración de ventas

- Se registran diariamente los pedidos, confirmando tras comprobar referencias, precios, y plazos.
- Se conoce de forma permanente el estado de la lista de pedidos y el volumen de negocio por entregar, así como los plazos de entrega.

Gestión del presupuesto

- La empresa elabora sus presupuestos de ingresos y gastos detallados para cada una de las gerencias desglosados por mercado, clientes interno y externos y por ventas de mercancías o ventas de servicios técnicos.
- Estos presupuestos se han establecidos en función del volumen del negocio en función en moneda nacional, divisas y moneda total.
 - ❖ Se detallan los presupuestos de gastos fijos en salarios y cargas sociales, materiales y materias primas, Gastos de distribución, gastos de comercialización y financieros.
- Los presupuestos son controlados mensualmente realizando análisis comparativos con los valores reales con vistas a determinar las desviaciones detectadas para cada partida de gasto y establecer medidas para su corrección.

Tras el análisis de la entrevista, se aprecia las potencialidades y deficiencias con la que cuenta la empresa para su desarrollo en la gestión comercial, se llega a la conclusión que a pesar de la empresa contar con estrategias que permiten el fortalecimiento de la actividades en aras de fomentar el desarrollo de la empresa existen factores que influyen negativamente dentro del desarrollo de la gestión comercial como son:

- No se cuenta con un estudio de mercado, no se conoce como se desenvuelve la competencia.
- La inestabilidad en los precios de los productos a raíz de las nuevas regulaciones del MFP para las entidades comercializadoras.
- El desglose de presupuesto llega tarde a las entidades territoriales de los clientes por lo que se dificulta realizar los pedidos a tiempo.

A partir de un estudio de estrategia en COPEXTEL Cienfuegos realizado por especialistas se identificaron las fortalezas y debilidades con la que cuenta la división en la actualidad.

Fortalezas

- Capacidad de liderazgo.
- Alta calificación de la fuerza de trabajo.
- Red de distribución de carácter nacional.
- Alta diversificación de productos y servicios.
- Capacidad de realizar proyectos integrales
- Infraestructura en la personalización en la provincia
- Integridad de las líneas tecnológicas

Debilidades

- No hay suficiente pro-actividad hacia el cliente
- Escasa cultura en la atención de la satisfacción al cliente.
- Conflicto de intereses entre comercial y área técnica.
- No se realizan estudios de mercado profundos.
- Bajo conocimiento de clientes potenciales
- Prevalecen los intereses divisionales y de UEN frente a los corporativos

Tomando como referencia el resultado de la encuesta aplicada, el análisis de la entrevista a la especialista comercial vinculada a la actividad, consulta de actas de los consejos de dirección, estados de cuentas de la corporación, y la tormenta de ideas se identificaron los principales problemas que traen consigo la disminución considerable de sus ventas:

- Desabastecimiento de mercancía.
- Centralización de inversiones.
- Centralización de presupuesto.
- Limitaciones del presupuesto.
- Inestabilidad en las tasas de margen comerciales para los precios de los productos.
- Política acreditaria muy estricta.
- No existe un estudio del mercado.
- Reestructuración empresarial que hace que desaparezcan suministradores.

Se procede a la aplicación del método de expertos donde se pondera con el objetivo de darle valor a la influencia que poseen estos problemas sobre la situación que presenta COPEXTEL en la actualidad.

El número de expertos se calcula como:

$$n = \frac{0.01(1 - 0.01)6.6564}{(0.09)^2}$$

Donde: k: constante que depende del nivel de significación estadística.

p: proporción de error que se comete al hacer estimaciones del problema con n expertos. p= 0,01

i: precisión del experimento. ($i \leq 12$) $i = 0,09$

Estos dos elementos los fija el investigador.

El nivel de confianza será igual a: $\alpha = 1 - 0,01 = 99\%$ por lo que $k = 6,6564$.

Por lo que queda la fórmula de la siguiente manera: = 9 expertos

Luego en un consejo de dirección donde participan los gerentes de áreas (4), especialista comercial (1), especialista económico (1), comerciales (2) y la jurídica (1) se aplica el método de los expertos y posteriormente un Pareto con el objetivo de identificar cuales de los problemas consideran ellos que son los mas influyentes dentro en la perdida de las ventas. **(8 más importante, 1 menos importante)**

Procesamiento de los datos de 9 expertos (Anexo 5)

Desabastecimiento de mercancía	69	Política acreditaria muy estricta	31
Centralización de inversiones	63	Inestabilidad en las tasas de margen comerciales para los precios de los productos	28
Centralización de presupuesto	50	No existe un estudio del mercado	27
Limitaciones del presupuesto	31	Reestructuración empresarial que hace que desaparezcan suministradores	17

Fuente: Elaboración propia

Después de procesar los datos y la utilización del Pareto, (Anexo 6) los expertos coinciden que los problemas que mas influyen dentro de la actividad comercial en cuanto a sus disminuciones de ventas son el desabastecimiento de mercancía, la centralización de inversiones, la centralización de presupuesto y la limitaciones de las mismas además de la política acreditaria muy estricta representando en total cerca del 80 % de los problemas analizados, en cierta medida estos problemas se encuentran sujetos a mecanismos ajenos a la corporación ya que son parte de las estrategias creadas por el país para recuperar la economía pero en la actualidad está frenando la actividad comercial por lo que se hace necesario la búsqueda de soluciones que posibiliten amortizar la situación desfavorable con la que cuenta la empresa para elevar sus niveles de ingresos y posicionarse en el mercado.

2.3 Procedimiento para diseñar un plan de marketing prospectivo

El procedimiento utilizado fue diseñado por la MSc. Yuneisy Alonso, profesora del Departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos. (Alonso García, de León Lafuente, Castillo Coto, & Borrell Domínguez, 2011) El mismo fue aplicado con anterioridad en dicha empresa y está acorde con los cambios que se están produciendo en el país, pues utiliza la prospectiva para estudiar el posible comportamiento de los factores

involucrados en la gestión comercial para un futuro dentro de la organización y al vincular la prospectiva con el plan de marketing se está preparando a la empresa para sacar provecho a lo que se avecina o simplemente amortiguar el golpe ante cambios no deseados con el objetivo general de hacer la empresa cada vez más prospera.

A continuación se describe cada uno de sus pasos. (Alonso García, de León Lafuente, Castillo Coto, & Borrell Domínguez, 2011)

2.3.1 Análisis de la situación

El primer paso es el Análisis de la Situación comercial de la organización. Este paso cuenta con dos etapas: la primera el análisis de las oportunidades de marketing y la segunda la investigación de mercado.

Etapas 1: Análisis de las oportunidades de marketing

Lo primero que debe hacer un departamento de marketing es analizar las oportunidades de su mercado a largo plazo, esto lo haría mediante un análisis del entorno de marketing, análisis del comportamiento de compra de sus mercados (consumidores y mercados industriales) y analizar a fondo su competencia.

Análisis del entorno de la empresa: análisis del microentorno mediante el estudio de todos los actores involucrados directamente con la empresa que afectan su capacidad de satisfacer a los clientes como son las distintas áreas de la empresa, las relaciones con los proveedores, intermediarios y clientes, así como la opinión de los compradores sobre la competencia y conocer los grupos de interés que impactan sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. Además se analizan las fuerzas del macroentorno: factores político legal, sociopolítico, económico, natural, demográfico y tecnológico.

La obtención de los datos se realiza a través de entrevistas, encuestas, estudio de documentos y otras técnicas de recolección de datos.

Análisis del comportamiento de compra de los mercados: comprender el comportamiento de compra del público objetivo es una actividad fundamental para diseñar las estrategias de marketing pues al distinguir y diferenciar los grupos de clientes se pueden desarrollar los productos de forma que se ajusten más a sus gustos y necesidades. La empresa debe conocer cuál(es) es(son) su(s) mercado(s) y quiénes lo conforma, qué y por qué lo compra, quiénes

participan en la compra, además de cuándo, cómo y dónde compra. Esta información puede ser obtenida principalmente a través de encuestas, entrevistas e interacciones con clientes actuales o potenciales. No se puede olvidar que es importante que el departamento de marketing conozca cómo reaccionan los distintos públicos objetivo a las actividades de marketing con el fin de diseñar la correcta estrategia de marketing según sus preferencias.

Análisis de la competencia: en el entorno turbulento en el que se desenvuelven las empresas de hoy, no es suficiente con conocer cómo se comportan los mercados. Familiarizarse con la competencia como si fuera parte de la empresa, dominando quiénes son, cuáles son sus estrategias y objetivos, sus puntos fuertes y débiles, así como las reacciones ante determinados ataques del entorno, se convierte en un punto crítico para diseñar una planificación de marketing prospectivo efectiva. Para obtener toda esta información se utilizan principalmente datos secundarios obtenidos a través de los clientes, de documentos de revistas, artículos de periódicos, observación y experiencia de años.

Etapas 2: Investigación de mercado

Posteriormente se realiza una investigación de mercado donde se obtienen los elementos de juicio para seleccionar al público objetivo, transformaciones pertinentes y otras decisiones de carácter comercial. Se ha decidido dividir la investigación de mercado en dos momentos principales: un análisis y previsión de demanda y la segmentación de mercado.

Análisis y previsión de la demanda: antes de que se seleccionen los mercados a atender por la empresa, se debe realizar una medición y previsión de la demanda que permita conocer el tamaño y crecimiento de los mismos, así como los recursos que llevaría cada uno de ellos. La demanda hace pensar en las determinadas ofertas que se quiere poner en el mercado para determinado número de consumidores, delimitando los tipos de mercados: mercados potenciales, disponibles, atendidos y penetrados. Lo más importante en este momento es determinar la demanda tanto del mercado como de la empresa, ya sea actual o futura. Se puede utilizar cualquier método de previsión de demanda.

Segmentación de mercado: como en muchas ocasiones las empresas no pueden abarcar todo el mercado, se lleva a cabo un proceso de segmentación donde se obtienen los datos necesarios para decidir quién será el o los públicos objetivo que podrán servir efectivamente y cuál es el tratamiento desde la visión comercial que debe dársele a cada segmento de mercado según sus características. La información que obtiene el departamento de marketing de los

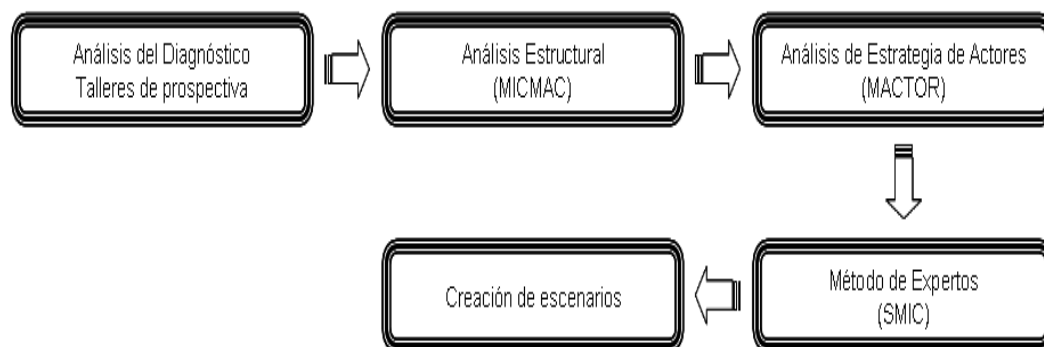
clientes, sobre sus ofertas, los lugares de distribución, entre otros elementos, le permite conocer las oportunidades y problemas del mercado. Las herramientas más utilizadas en este momento son los cuestionarios y entrevistas.

2.3.2 Diagnóstico de la situación

Después de obtener todos los datos estos se convierten en información para poder crear los escenarios prospectivos que le ayuden a la dirección de la empresa a diseñar las estrategias para un futuro deseable, provocando de esta forma que la organización no solo se adelante a los cambios que se le puedan presentar si no que los provoque para el beneficio de su cliente y el suyo propio.

Se cuenta en este caso con dos etapas: la primera es el procesamiento de los datos con el apoyo de los métodos prospectivos y con posterioridad se crean los escenarios con los que se va a trabajar. En la siguiente figura se observa el proceso de creación de escenarios.

Figura 2.4. Proceso de creación de escenarios.



Fuente: (Alonso García, de León Lafuente, Castillo Coto, & Borrell Domínguez, 2011).

Etapas 3: Procesamiento de los datos

Al obtenerse los datos que arroja el análisis de la situación de la empresa del paso anterior, estos son procesados con la ayuda de las herramientas prospectivas. Se reúne al grupo de trabajo (expertos) para poder desarrollar correctamente esta parte del estudio. Como los métodos que se utilizarán para procesar estos datos son las herramientas prospectivas, se sugiere que los integrantes del grupo a entrevistar deben estar entre 15 y 20; es importante la

buena selección del mismo, deben tener un nivel de información amplio y actualizado del sistema comercial, así como ser capaces de emitir criterios certeros, poseer mente abierta y flexible (se recomienda miembros del Consejo de Dirección, trabajadores, incluso asesores externos y clientes).

Se hace indispensable al finalizar dar una explicación detallada de las variables, actores y objetivos generados con sus definiciones (contenido y significado). Esto ayuda en el sentido de si en lo sucesivo surge una duda con el significado de alguno puede aclararse haciendo uso de estas memorias. Las herramientas a utilizar para procesar los datos son:

Análisis estructural: es una herramienta de estructuración de reflexión colectiva. Ofrece la oportunidad de describir un sistema, con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, identificar las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema de marketing prospectivo. Permite identificar los elementos de un problema y mostrar la manera como estos guardan relación unos con otros. Parte del principio de que una variable no existe sino en virtud de las relaciones que guarda con las demás que conforman el sistema. Las diferentes fases del método son las siguientes: listado de las variables (obtenidas del análisis y del trabajo en equipo), la descripción de relaciones entre variables (ponderación de directas e indirectas) y la identificación de variables clave del sistema de marketing prospectivo.

Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las

variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, se anota 0, en el caso contrario, se pregunta si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

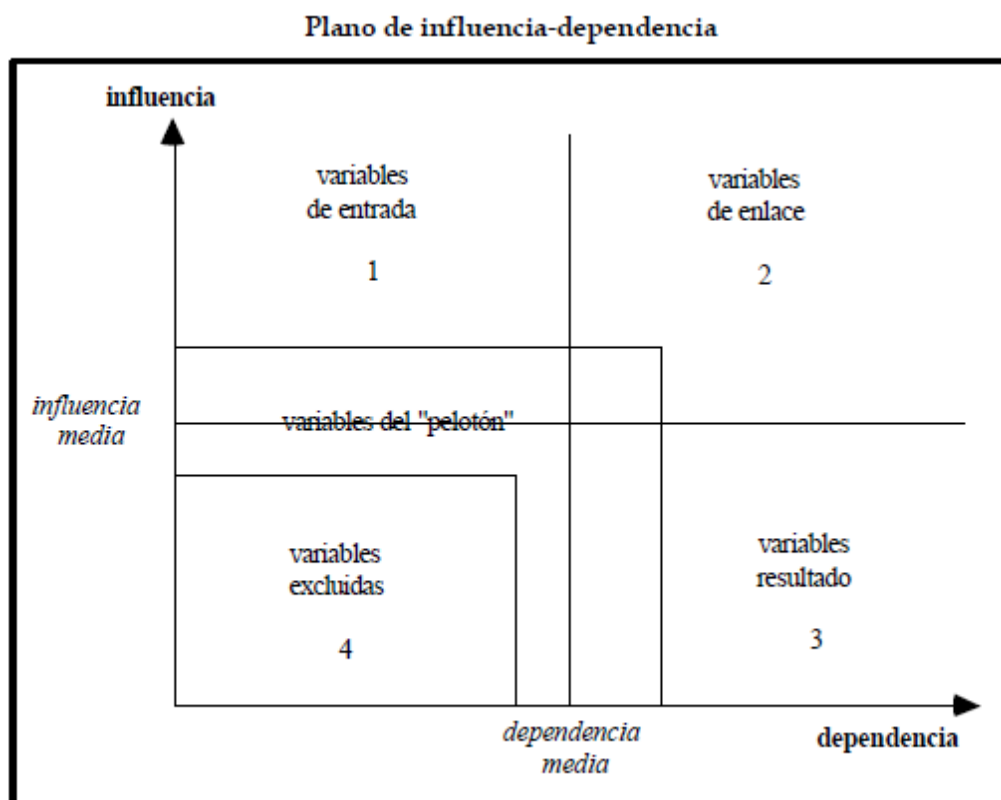
Esta fase de relleno de la matriz sirve para plantearse a propósito de n variables, $n \times n - 1$ preguntas (cerca de 5000 para 70 variables), algunas de las cuales hubieran caído en el olvido a falta de una reflexión tan sistemática y exhaustiva. Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Se señala, que a todos los efectos la experiencia muestra que una tasa de relleno normal de la matriz se sitúa alrededor del 20%.

Fase 3: identificación de las variables clave con el MICMAC

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

Figura 2.2. Plano de influencia/dependencia de variables.



Fuente: Prospectiva Estratégica: problemas y métodos

Estrategias de actores: se busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización del método MACTOR es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. Este método consta de siete fases y se utiliza para ello el programa MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones).

Fase 1: construir el cuadro "estrategias de los actores"

La construcción de este cuadro se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas (digamos que el número útil de actores se sitúa entre 10-20).

Las informaciones recogidas sobre los actores se sitúan del siguiente modo:

- se establecen por una parte una verdadera carta de identidad de cada actor: sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en maduración (preferencias), sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), su comportamiento estratégico pasado (actitud)
- se examina por otra parte los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos.

Fase 2: identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

El choque de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes.

Fase 3: situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

Se debate en esta etapa una representación matricial *Actores x Objetivos* la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).

Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método MACTOR precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en convergencia o divergencia.

Se establecen dos primeros gráficos complementarios de convergencias después de las divergencias posibles. Permiten visualizar los grupos de actores en convergencia 70 de intereses, de evaluar su grado de libertad aparente, de identificar los actores más amenazados potencialmente y de analizar la estabilidad del sistema.

Fase 4: jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)

Los gráficos contruidos anteriormente son bastante elementales porque no tienen en cuenta más que el número de convergencias y divergencias de los objetivos entre actores. Para comparar el modelo de la realidad, conviene tener en cuenta igualmente la jerarquización de los

objetivos para cada actor. Evaluamos así la intensidad del posicionamiento de cada actor con la ayuda de una escala específica.

Fase 5: evaluar las relaciones de fuerza de los actores

Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa MACTOR teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero).

Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno los actores, sus posibilidades de bloqueo, etc.

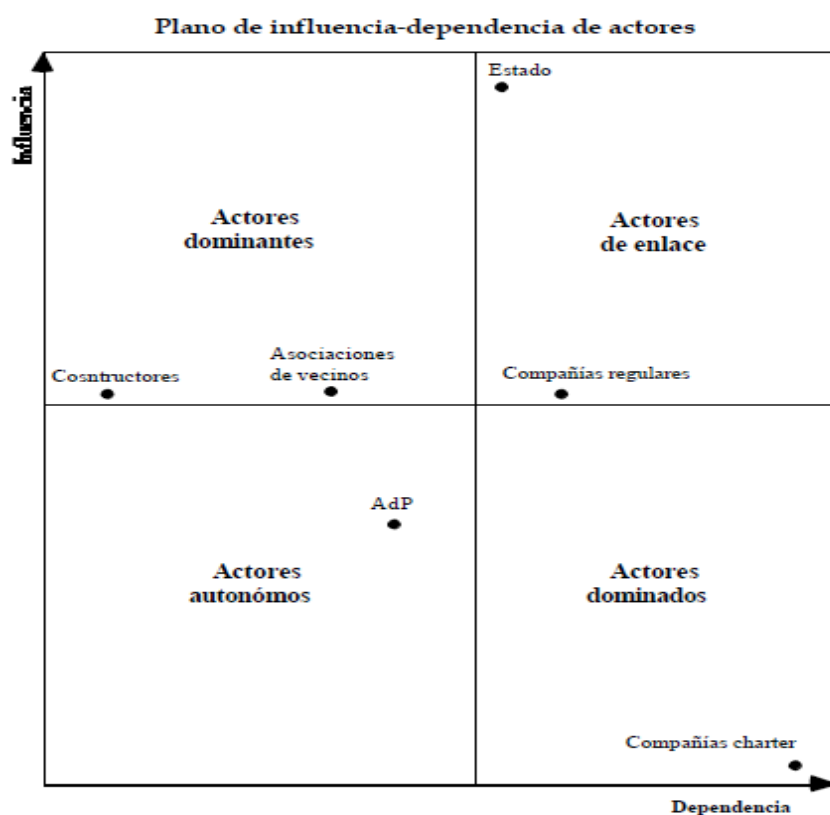
Fase 6: integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

Decir que un actor pesa dos veces más que otro en la relación de fuerza global, es dar implícitamente un doble peso a su implicación sobre los objetivos que le interesan. El objeto de esta etapa consiste justamente en integrar la relación de fuerza de cada actor con la intensidad de su posicionamiento en relación a los objetivos. Obtenemos nuevos gráficos de convergencias y divergencias posibles entre todos los actores. La comparación entre las series de gráficos permiten observar la deformación de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores.

Fase 7: formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

Por el juego de alianzas y de conflictos potenciales entre actores que ponen de manifiesto, el método MACTOR contribuye a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda por ejemplo, a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, etcétera.

Figura 2.3. Plano de influencia/dependencia de actores.



Fuente: Prospectiva Estratégica: problemas y métodos

Etapas 4: Creación de escenarios

Cuando se identifica el abanico de los futuros posibles a través de la elaboración de escenarios estamos reconociendo el diagrama de las bifurcaciones. Los parámetros de las bifurcaciones son las variable-claves del análisis prospectivo.

La importancia de la elaboración de un escenario está en que obliga a la dirección a pensar no solo en las variables relevantes que definen la evolución del entorno, sino cómo se interrelacionan entre ellas y cuáles pueden ser, por tanto, las consecuencias de las decisiones estratégicas actuales. La empresa puede elaborar más de un escenario probable, basado cada uno de ellos en diferentes hipótesis sobre la evolución, sin embargo, no parece recomendable trabajar con más de dos o tres escenarios en un mismo análisis del entorno. Anteriormente se

puede observar el proceso del método de los escenarios. Una vez determinados cuáles son las variables y actores clave del sistema, así como los objetivos perseguidos por ellos, se tratan de elaborar los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones en la perspectiva del horizonte de tiempo.

Análisis morfológico: el análisis morfológico tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. El objetivo del análisis morfológico evidencia la conducta de los nuevos productos en previsión tecnológica pero también la construcción de escenarios. Está compuesto por dos fases: la construcción del espacio morfológico (descomposición del sistema en sub-sistemas o componentes a partir de los resultados del análisis estructural) y la reducción del espacio morfológico (reducción del espacio morfológico inicial en un sub-espacio útil mediante criterios de exclusión, de selección a partir del cual las combinaciones pertinentes podrán ser examinadas). El análisis morfológico es procesado a través del programa Morphol (Morfológico).

Impactos cruzados probabilizados: estos vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis. El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

Se apoya en el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) el cual consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios; para ello se desarrolla en dos fases: formulación de hipótesis y elección de expertos y probabilización de escenarios. Este programa finalmente arroja los escenarios más probables, es conveniente realizar una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

Fase 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias: ahora bien no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural (ficha nº 7), reflexión acerca de la estrategia de los actores (ficha nº 8), que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

La encuesta se realiza generalmente por vía postal (la tasa de respuestas se sitúa en niveles bastante satisfactorios: 25 a 30%); es preciso contar con 1 mes y $\frac{1}{2}$ aproximadamente para la realización de un SMIC. El número de expertos consultados debe superar 100 (los criterios de selección son los mismos que los del Delphi); lo que se les pide es:

- evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable)
- evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de todas las demás (en este caso la nota 6 significa la independencia de las hipótesis); habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Fase 2: Probabilización de escenarios

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan las limitaciones clásicas que imponen las probabilidades)
- afectando una probabilidad a cada una de las $2N$ combinaciones posibles de las N hipótesis.

Gracias a la media, las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el seno de los escenarios una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios

2.3.3 Propuesta del plan de marketing

Una vez que se tiene la mayor cantidad de información necesaria que permita crear los posibles escenarios futuros de la actividad comercial de una organización, se pasa a diseñar las estrategias para alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Este paso cuenta con dos etapas descritas a continuación.

Etapas 5: Desarrollo de las estrategias de marketing

En esta etapa se determinan las acciones, criterios y políticas en función de los escenarios más probables seleccionados en el paso anterior. Luego se procesa la información con la ponderación de los expertos para finalmente definir la(s) estrategia(s) comercial(es) que implementará la organización en función de los objetivos comerciales definidos en su planeación estratégica.

Las estrategias son “el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo” (Moreira, 2004). Las estrategias podrían ser competitivas de marketing (líder del mercado, retador, seguidor, especialista en nicho) o para el mercado (a qué mercados entrar, qué ofrecer, internacionalización) y otras.

Para esta etapa servirá de auxilio el análisis multicriterio en futuro incierto, más específicamente el Método Multicriterio y Políticas (MULTIPOL). Este permite tener en cuenta los escenarios más probables del entorno y el diagnóstico comercial de la organización para identificar cuáles son las acciones que hay que emprender en todos los casos, cuáles hay que rechazar y cuáles son más o menos arriesgadas.

El método MULTIPOL responde a la evaluación de acciones teniendo en cuenta la mediación de una media ponderada y cuenta con las siguientes fases: relación de las acciones posibles, análisis de consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de acciones, la definición de políticas y la clasificación de acciones. La evaluación se obtiene por medio de cuestionarios o de reuniones de expertos, siendo necesaria la búsqueda de un consenso. (Godet, 2000)

Se encuentran en el MULTIPOL las fases clásicas de un proceso multicriterio: la relación de las acciones posibles, el análisis de consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de acciones, la definición de políticas y la clasificación de acciones. La originalidad del MULTIPOL viene dada por su simplicidad y su flexibilidad de utilización. Así, en MULTIPOL, cada acción es evaluada a la vista de cada criterio por medio de una escala simple de notación. Esta

evaluación se obtiene por medio de cuestionarios o de reuniones de expertos, siendo necesaria la búsqueda de un consenso.

Por otro lado, el juicio que se emite sobre las acciones no se realiza de forma uniforme: es preciso tener en cuenta los diferentes contextos ligados al objetivo del estudio. Una política es un juego de pesos acorde a criterios que traduce uno de estos contextos. Esta ponderación de criterios podrá así corresponder a diferentes sistemas de valores de los decisores, a opciones estratégicas no determinadas, o incluso a diferentes escenarios y a evaluaciones que toman en consideración el factor tiempo. En la práctica, los expertos reparten para cada política un peso dado al conjunto de criterios. Por cada política, el procedimiento MULTIPOL atribuye una puntuación media a las acciones. Calculamos de este modo un gráfico de perfiles de clasificaciones comparadas de las acciones en función de las políticas. siempre a la espera del estudio que compara los posibles lugares de construcción de un tercer aeropuerto para la región parisina, las ubicaciones de Beauvilliers y de Sainville/Santeuil son los mejor clasificados sea la que sea la ponderación de los criterios. Observamos también que la ubicación de Rouvillers no resiste muy bien a la ponderación que prioriza las obligaciones medioambientales.

La toma en consideración de los riesgos relativos a la incertidumbre o a las hipótesis conflictivas, se efectúa por medio de un plano de estabilidad de las clasificaciones de las acciones a partir de la media y de la desviación típica de las puntuaciones medias obtenidas por cada política. Podemos de este modo testar la fortaleza de los resultados de cada acción, una acción con una media elevada pero una desviación típica fuerte puede ser considerada como arriesgada.

Etapas 6: Desarrollo de las tácticas de marketing

Ya definidas las estrategias que seguirá la organización, para facilitar su puesta en práctica, se definen las acciones tácticas. Las tácticas van a ser las acciones o métodos que se destinan a que se realicen las estrategias. Se podrían enfocar en la parte interna de la organización, como: qué hay que cambiar en los productos, cuándo, quién, cómo, los recursos y otros.

Estas decisiones están relacionadas con las variables del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

También debe tenerse en cuenta el presupuesto comercial que trae consigo la futura implantación de las estrategias, las cuales exigen el uso de determinados recursos para su

realización. En el caso en que los recursos no sean realmente necesarios, será preciso revisar el plan y equilibrar el presupuesto.

2.3.4 Sistema de control

Unido a todo proceso de planeación, se encuentra el seguimiento del mismo que es el que permite ver si se están cumpliendo los objetivos comerciales y si las acciones se están llevando a cabo en tiempo y de la forma debida. De no ser así, entonces aplicar las medidas correctoras. Este proceso de control se lleva a cabo durante todo el proceso, permitiendo corregir el mismo en todo momento, pueden ser de tres tipos: preventivos, correctivos y tardíos. En el caso de este procedimiento con enfoque prospectivo se recomienda el preventivo por encima de los demás.

Este proceso de control también posibilita la rapidez de reacción ante una nueva situación del medio externo que puede resultar inesperada aunque la planificación esté bien hecha y fundamentada. El mismo debe facilitar la retroalimentación del proceso.

2.4 Conclusiones parciales del capítulo 2

En el presente capítulo abordamos elementos que:

1. Muestra una reseña histórica de COPEXTEL desde sus inicios, cambios posteriores y cómo se encuentra en la actualidad, con sus objetivos, misión, visión y lineamientos estratégicos a través de una caracterización, también muestra una descripción de los procesos en COPEXTEL y en específico el de la gerencia comercial.
2. Se realizó un estudio de la gestión comercial aplicando herramientas que permitieron un diagnóstico detallado con todos los factores que influyen en el desenvolvimiento de la actividad comercial como lo son el desabastecimiento de mercancías a raíz de las limitaciones de las importaciones, las centralizaciones de las inversiones y presupuesto, la inestabilidad en las tasas de margen de los precios, el poco estudio que posee COPEXTEL del mercado, muestra además las potencialidades que puede explotar la empresa para su fortalecimiento como lo es la capacidad de potencializar los servicios técnicos y la creación de una dirección integrada de proyectos.

3. Se describe un procedimiento para diseñar un plan de marketing prospectivo después del análisis y diagnóstico de la situación existente para luego proponer su aplicación y al finalizar la descripción del sistema de control para darle seguimiento a lo planificado.

CAPÍTULO 3: Plan de marketing prospectivo para COPEXTEL Cienfuegos, período 2013 – 2018

En el presente capítulo se hace un estudio del comportamiento del mercado en la actualidad, las oportunidades con la que cuenta COPEXTEL Cienfuegos que posibiliten su desarrollo del marketing, aplicación de métodos prospectivos para la creación de escenarios probables y elaboración de un Plan de Marketing, además se arriban a conclusiones parciales al final del mismo.

3.1 Análisis de la situación comercial de COPEXTEL Cienfuegos

A raíz de los mecanismos estratégicos creados por el país con el objetivo de recuperar la economía nacional no se puede hablar de una situación comercial favorable ya que unos de los principales problemas que afecta esta actividad corresponden a las limitaciones de importaciones, disminuyendo seriamente el desarrollo de estas empresas que comercializan tecnología propiamente extranjera, lo que urge por parte de la empresa crear estrategias que posibiliten adecuarse al entorno en el que se encuentra viviendo el modelo económico cubano.

3.1.1 Análisis de las oportunidades de marketing

Macroentorno empresarial

COPEXTEL funciona como un sistema en constante interacción con el ambiente, de forma tal que ha ido evolucionando de acuerdo con las profundas transformaciones de su entorno socioeconómico, por lo que deberá seguir mejorando sus procesos para que le permitan adaptarse a los cambios del ambiente, para lograr la permanencia en el mercado.

Existen toda una serie de factores que han incidido en la empresa a nivel macro condicionando su desarrollo como factores políticos, económicos, legales, tecnológicos, entre los cuales están:

- El recrudecimiento del bloqueo, la existencia de una guerra económica emprendida contra nuestro país por el gobierno de Estados Unidos, las condiciones prevalecientes en la economía internacional han incidido de forma significativa en la organización.
- La influencia de los factores económicos tiene un marcado interés, ya que la economía cubana producto de la crisis iniciada en 1990 decreció hasta cifras sin precedentes, en estos momento la economía refleja un ligero incremento en el de cursar de los años.
- 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.
- El país viene registrando un notable decaimiento en las inversiones. Sin embargo se pretende lograr a través de las estrategias fortalecer las actividades para el proceso de planificación, preparación y ejecución, centralizándose la Política de Inversiones y Comercial.
- La influencia de los factores económicos tiene un marcado interés, ya que la economía cubana producto de la crisis iniciada en 1990 decreció hasta cifras sin precedentes, en estos momento la economía refleja un ligero incremento en el de cursar de los años aunque aun con algunos desperfectos e incoherencias que están fundamentalmente dados por la poca importancia y atención que se le brinda al entorno.

La participación de mercado de COPEXTEL es reconocida por la mayoría de las compañías como un valioso indicador del desempeño en el mercado competitivo por la alta especialización del servicio brindado en diferentes temáticas tecnológicas como informática, sistemas eléctricos y electrógenos, refrigeración, aire acondicionado y clima de manera general, así como la creciente demanda de estos productos en el mercado, manifiestan tendencias en cuanto a la utilización, actualización y modernización de nuevas tecnologías y la adquisición de la información por parte de numerosos clientes.

A escala del territorio existen una serie de factores del entorno que condicionan favorablemente la actividad de COPEXTEL destacándose:

1. Desarrollo acelerado de la Informática, Comunicación y la Automatización
2. Desarrollo de los programas sociales asociados a la esfera de la educación y de la salud.
3. Reactivación del desarrollo industrial.
4. Reanimación de la economía nacional.

5. Cambios en la estrategia económica cubana y la necesidad de su implementación en breve período de tiempo.

Las tendencias actuales en el mercado resultan favorables para la organización incidiendo positivamente en el incremento de la demanda así como de nuevos productos tales como: equipos electrónicos, electrotécnicos y electrodomésticos, así como de refrigeración, climatización, gastronomía, hotelería, telecomunicaciones, generación de energía y ofimática, sus elementos, componentes, accesorios, piezas, partes e insumos, incluidos los artículos destinados a la producción de la industria electrónica provenientes de la misma.

El entorno económico está formado por una serie de factores que afectan el poder de compra del consumidor y a sus modelos de gastos, siendo necesario la evaluación de las tendencias en el nivel de ingresos y los cambios que están produciendo en los patrones de gastos de los consumidores.

La política de formación de los precios que se utilizan se basa en parámetros comerciales, es decir, en el establecimiento de por cientos sobre los costos de compra o adquisición para cubrir solo los gastos.

COPEXTEL se enfrenta a un entorno de constante cambio, que está determinado e influenciado por una necesidad y exigencia del cliente, que cada día gana más en cultura tecnológica y por un corto ciclo de vida del producto que ofrece, por lo que debe contar con una filosofía de gestión que no solo esté regida por la calidad total sino que se interese por todo el proceso de venta de sus productos y sistemas de gestión que le permitan ir adaptándose a los cambios, a fin de lograr permanencia en el mercado.

Otro de los factores que afectan la empresa es el Tecnológico dado por el ritmo acelerado de cambios tecnológicos así como las limitadas oportunidades de innovación.

Microentorno empresarial

Realizada una entrevista a los clientes encuestados anteriormente muestran aspectos que influyen el comportamiento de la competencia en el mercado.

Preguntas:

- Qué otra empresa provee este producto.

- En qué se diferencia el producto o servicio de los de la competencia.
- Cómo se siente con la política de precios.
- Cómo se siente con las condiciones de pago.
- Es buena la atención.

De los resultados de estas entrevistas se obtuvo una pequeña caracterización del comportamiento en el mercado, muestra que el CIMEX es el principal competidor ya que ofrece al igual que COPEXTEL un alto volumen en la diversidad de productos que comercializa.

- COPEXTEL a raíz de las estrategias implantadas para eliminar las cuenta por cobrar no brinda facilidades de pago excepto a clientes potenciales y no más de 30 días, CIMEX pone como limitante que ante de cualquier transacción se debe contar con un fondo establecido por la empresa, y solo podrá vender lo correspondiente a ese fondo.
- Algunos de los productos que comercializa CIMEX provienen de marcas líderes en el mercado internacional principalmente los equipos de informáticas por lo que estándares de precios de los productos que comercializa son muy superiores a los de COPEXTEL.
- CIMEX cuenta con mayor agilidad a la hora de realizar el proceso de ventas.
- COPEXTEL todo el equipamiento que comercializa viene respaldado por su soporte técnico y cuenta con presencia de su personal en toda la provincia.
- COPEXTEL, al contar con una amplia preparación de sus técnicos y comerciales en varias líneas de negocios, es la única empresa en el territorio capaz de contar con a una dirección integrada de proyecto y de crear un paquete tecnológico con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

El desarrollo del entorno de los suministradores puede tener un efecto importante sobre las operaciones de marketing de la empresa. La escasez de materias primas y otros acontecimientos, pueden impedir el cumplimiento de plazos de entrega, la pérdida de ventas a corto plazo y un perjuicio de la imagen a largo.

La planificación aprovisionada se ha hecho más importante y sofisticada en estos últimos años. En la medida que las empresas puedan disminuir sus costos de suministro y/o incrementar la calidad del producto o servicio que ofertan, puedan obtener una ventaja competitiva. En este caso, los suministradores deben entregar la calidad requerida, lo cual ha llevado a que la empresa trabaje de una manera más coordinada con los suministradores del programa.

COPEXTEL Cienfuegos como sus principales competidores en el área, son aprovisionados a través de gerencias comerciales encargadas del abastecimiento de los productos e equipamiento que en su mayoría son importados y luego distribuido hacia la gerencias territoriales en todo el territorio nacional, así funciona ETECSA, SEISA, SEPSA, COPEXTEL, EMPRESTUR y COPEXTEL, esta última mantiene como sus principales proveedores las respectivas divisiones comerciales. A continuación se listan las mismas:

- TEGOS CLIMA: se ocupa de suministrar (*Clima, Gastronomía, Refrigeración, Luces y Audio profesional*)
- TECNOSTAR, GONG, PCMAX (*Ingeniería y Sistemas Automatizados*)
- TVS, ANTSYS SISTEMAS, TEXSO(*Telecomunicaciones*)
- ECOSOL (*Energía, Electricidad y Electrónica*)

En la actualidad COPEXTEL Cienfuegos se dirige a un mercado segmentado.

- Mercado Minorista: Individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.
- Mercado públicos y de organizaciones no lucrativas: Gobierno y entidades no lucrativas que adquieren bienes y servicios para prestar servicios públicos o transferir dichos bienes y servicios a quienes lo necesitan. (Entidades que en su mayoría son presupuestada a solo adquirir sus productos en COPEXTEL)
- Mercado industrial: Organizaciones que adquieren los bienes y servicios necesarios para producir otros, con el objetivo de obtener beneficios o conseguir otros objetivos con preferencia. (Compuesto por 3 tipos de clientes)
 - Clientes terceros potenciales: Entidades que por su financiamiento económico poseen ciertos privilegios (CUVENPETROL, CEMENTOS, MICONS, OBE, etc.)
 - Clientes terceros priorizados: Entidades que se encuentran priorizadas por el país para elevar su desarrollo. (MINTUR, FAR)
 - Clientes terceros: Resto de los clientes industriales.

3.1.2 Investigación de mercado

COPEXTEL, se enfrenta a un entorno de constante cambio, que está determinado e influenciado por una necesidad y exigencia del cliente, que cada día gana más en cultura tecnológica y por un corto ciclo de vida del producto que ofrece, por lo que debe contar con una filosofía de gestión que no solo esté regida por la calidad total sino que se interese por todo el proceso de venta de sus productos y sistemas de gestión que le permitan ir adaptándose a los cambios, a fin de lograr su supervivencia y permanencia en el mercado,

La alta comercialización de bienes y servicios desde sus inicios han hecho de COPEXTEL un valuarte de la gestión comercial en una amplia gama de productos como informática, telecomunicaciones, sistemas eléctricos y electrógenos, refrigeración, aire acondicionado y clima de manera general influenciándose ante la creciente demanda de estos productos en el mercado.

Estudiando la demanda del 2012 los productos y servicios más solicitados en COPEXTEL recae en la prestación de servicios técnicos de ofimática y televisión, en cuanto a las ventas repercuten la de computadoras y papel

Para el calculo del mercado potencial de lo productos lideres de la entidad se realiza a partir de la siguiente expresión.

$$Q = nqp$$

Donde:

Q= mercado potencial total

n = número de compradores de un producto especifico bajo unas determinadas condiciones

q = cantidad comprada por un comprador medio

p = precio unitario

Ventas de papel

$$114 \times 50 \times 3.52 = 20064 \text{ CUC papel}$$

Para la venta de computadoras tienes un precio que oscila los 600 CUC y solo están destinadas a la venta a las empresas asignadas. El año pasado se registraron un total de ventas de 355 computadoras aportando 213000 CUC

Para el servicio de reparación de televisores a se tuvo un promedio de 1614 el año 2012, se establece un promedio de 100 MN por la reparación sin el precio del componente agregado que varia de acuerdo al componente y a tipo del televisor.

$$1614 \times 100 = 161400 \text{ MN}$$

Las tarifas de servicio de defectación y reparación de equipo de cómputos oscilan alrededor de 20 CUC sin incluirle el valor del componente agregado a esa reparación, como promedio cada cliente lleva 5 equipos en cada visita.

$$238 \times 5 \times 20 = 23800 \text{ CUC}$$

Los resultados muestran que las ventas de las computadoras y el papel además de los servicios de televisión y ofimática representan lo de más aporte económico a la corporación a pesar de las ventas centralizada de las computadoras y su escasa existencia en almacén, el papel es bastante vendido y no hay déficit en estos momentos en la relación demanda existencia. La prestación de servicios de TV y ofimática presentan problemas ya que no se cuenta con la totalidad de componentes para la reparación del equipamiento.

A continuación se muestran los bajos volúmenes de ventas comparado con años anteriores a raíz de los desabastecimientos con los que cuenta la empresa y la perdida de las ventas en relación con las de lo servicios en moneda total.

Años	Ventas (CUC)
2009	2.992.605,17
2010	1.212.521,86
2011	1.125.700,14
2012	1.120.111,18

Elaboración Propia

Año 2010		Año 2011		Año 2012	
Venta	38%	Venta	36%	Venta	33%
Servicio	62 %	Servicio	64%	Servicio	67%

Elaboración Propia

3.2 Diagnóstico de la situación de COPEXTEL Cienfuegos

Después de identificada la situación que presenta COPEXTEL Cienfuegos en la actualidad con sus problemas, oportunidades, fortalezas, debilidades y su desenvolvimiento en el mercado a raíz de los cambios producidos en el macroentorno y microentorno se procede a procesar estos datos para luego diseñar un plan de marketing que le permita a la empresa aprovechar las condiciones favorables con las que cuenta para su desarrollo.

A pesar de un entorno desfavorable para el desarrollo de la gestión comercial en las empresas comercializadoras se hace necesario la búsquedas de alternativas que poseen cada una de ellas con el objetivo de retomar el mercado que han perdido resultado de que ya no cuentan con el equipamiento y la venta de productos que satisfacen 100% las necesidades de los clientes, COPEXTEL Cienfuegos cuenta con un grupo de oportunidades propicias para el desarrollo del marketing como lo son:

- Sistema de precios: COPEXTEL cuenta con una tasa de precios en la mayoría de sus productos más bajos del mercado.
- Calificación y formación de sus profesionales: Se refiere a los valores éticos empresariales, a la preparación del personal de COPEXTEL y a la posibilidad de superación de los trabajadores.
- Equipamiento por un soporte técnico: Toda la tecnología que comercializa COPEXTEL puede hermanarse a la instalación, montaje y reparación del mismo.
- Diversificación de los productos: Variada diversificación de productos en varias ramas tecnológicas.
- Mercado potencial: Presencia de un desarrollo industrial con empresas potenciales (CUVENPETROL, CEMENTOS)
- Dirección integrada de proyecto (Llave en mano): Permite crear proyectos integrados compuesto por varias líneas de negocios.

- Competitividad en el mercado: Por ser una de las empresas líderes dentro de la comercialización en el país por su alto grado de profesionalidad de sus trabajadores y su reconocido prestigio.
- Calidad del servicio de arreglo de post venta: Ofrece servicios técnicos asociados y de garantía, asistencia técnica y consultoría además cuenta con técnicos en todos los municipios del territorio.

Se comienza el método de escenarios buscando el grupo de expertos con los que se trabajará. Como grupo de expertos se seleccionó el Consejo de Dirección de la empresa formado por las personas que dirigen las diferentes actividades que se desarrollan en COPEXTEL y por consiguiente las que más información y conocimiento tienen de la misma. A continuación se refleja los cargos de los miembros del comité de expertos. También se incluye en este grupo de expertos al personal del área comercial de la empresa.

1. Gerente General
2. Gerente Servicios Técnicos Integrales
3. Gerente Comercial
4. Gerente Servicios Internos
5. Especialista Económico
6. Especialista Comercial
7. Asesora Jurídica
8. Comercial 1
9. Comercial 2

3.2.1 Procesamiento de los datos

Una vez que se cuenta con el grupo de expertos se procede con la identificación de las variables estratégicas y búsqueda de las variables claves del sistema.

Para ello se les muestra al grupo de expertos un documento que recoge la caracterización y el diagnóstico de la empresa, para luego confeccionar a través de la técnica tormenta de ideas, un listado de las variables estratégicas a sus juicios.

Como resultado se obtiene un número de 8 variables estratégicas según el criterio del grupo de expertos, quienes proceden a definir las. A continuación se muestran las variables y sus definiciones:

Variables estratégicas

V1: Sistema precios

V2: Calificación y formación de sus profesionales

V3: Equipamiento por un soporte técnico

V4: Diversificación de los productos

V5: Mercado potencial

V6: Dirección integrada de proyecto (Llave en mano)

V7: Competitividad en el mercado

V8: Calidad del servicio de arreglo de post venta

Se procede a un encuentro con el grupo de expertos con la finalidad de establecer las relaciones entre las variables, e identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre el resto. Para determinar la influencia o no entre las variables, se definen valores permitidos: (0- no hay influencia, 1- influencia débil, 2- influencia media, 3 – influencia, P- influencia potencial), con los cuales deberán rellenar una matriz. (Anexo 7)

A partir de la interpretación de los planos de influencia/dependencia directa y de influencia/dependencia indirecta, se obtienen las variables claves o variables-reto del sistema que son variables muy motrices y muy dependientes, que perturban el funcionamiento normal del sistema. Son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. A continuación se muestran las variables clave:

- Competitividad en el mercado
- Calidad del servicio de arreglo de post venta
- Dirección integrada de proyecto (Llave en mano)
- Equipamiento por un soporte técnico

- Diversificación de los productos
- Calificación y formación de sus profesionales

En resumen, el desplazamiento de las variables, en las diferentes matrices que presenta el método MIC-MAC, refleja que no existe una gran variación en las posiciones de las variables de un plano al otro.

Para la selección de los actores que influyen en el sistema, se realiza un segundo encuentro con el grupo de expertos. El objetivo es identificar los actores que influyen en las variables clave, el reto estratégico y los objetivos asociados a estos.

Posteriormente los expertos deben llenar según sus criterios de influencias o no dos matrices de relación, una de actores/actores y otra de actores/ objetivos.

Como resultado se obtienen **ocho actores** los cuales se listan a continuación

1. Comerciales: Personal dedicado a la venta.
2. RH: Departamento de capital humano.
3. Consejo Dirección: Principales directivos de la empresa y quienes toman las decisiones.
4. Clientes: Persona o entidades que solicita un producto a la organización.
5. Competidores: Empresas que satisfacen la misma necesidad y comparten el mismo objeto social.
6. Ministerio Informática y Comunicaciones: Organismo rector del funcionamiento de la entidad.
7. Ministerio de Economía y Planificación: Organismo rector que planifica la economía de la empresa y aprueba sus objetivos económicos.
8. Ministerio de Finanzas y Precios: Organismo rector que regula los precios de los productos.

Atendiendo a estos actores y los objetivos que tienen, se decidió por el grupo de expertos considerar trabajar con los siguientes **ocho objetivos**:

O1- Satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

O2- Ofrecer programas de superación para estar acorde a los adelantos científico- técnico y tecnológico.

O3- Promocionar el paquete de productos y servicios que ofrece COPEXTEL y la introducción de nuevas líneas.

O4- Lograr la excelencia y calidad en los servicios que oferta la empresa.

O5- Lograr que la gestión económica financiera influya en los niveles de eficiencia de la empresa.

O6-Garantizar a través de las supervisiones el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos, el control interno y la seguridad de los bienes de la empresa.

O7- Satisfacer las necesidades de los clientes a través de los servicios técnicos y reparaciones que ofrece la empresa.

O8- Asegurar el funcionamiento de la empresa a través del cumplimiento de las estrategias y políticas empresariales y el financiamiento.

Con la información disponible se obtiene la matriz de actores x actores (MAA) y la matriz de actores x objetivos (MAO) (Anexo 8), las cuales se procesan en el software del MACTOR, obteniéndose los resultados que se explican a continuación.

El análisis de la matriz MDI nos permite conocer los actores más dependientes del sistema que son: A4- Clientes, A1- Comerciales, A5- Competencia. Donde los actores más influyentes son: A6- Ministerio de Informática y Comunicaciones, A8- Ministerio de Finanzas y Precios, A3- Consejo de Dirección, A7- Ministerio de Economía y Planificación, según el criterio de los expertos.

Estos resultados permiten mostrar que no existen divergencia por parte de los expertos sobre la relación existente entre actores y objetivos, como también el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y en el sistema, determinándose, que el actor de mayor influencia sobre los objetivos y tiene más peso en el sistema es el Ministerio de Informática y Comunicaciones, al cual se le atribuye la calificación de actor clave.

Además se plantea la existencia de otros tres actores claves dentro del sistema que influye sobre las variables en cuestión como lo son el Ministerio de Finanzas y Precios, el Ministerio de Economía y Planificación y el Consejo de Dirección este ultimo siendo un actor estratégicamente importante dentro de la evolución y desarrollo de COPEXTEL Cienfuegos.

3.2.2 Creación de los escenarios

Para la construcción de los escenarios de futuro se emplea el método SMIC. Se definen un conjunto de hipótesis generadas a partir del análisis con los expertos tomando como antecedentes las variables clave y el comportamiento de los actores involucrados. Este método va a determinar las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas teniendo en cuenta las interacciones entre ellas.

Las hipótesis resultantes son:

H1: Cambio del objeto social.

H2: Restructuración de COPEXTEL

H3: Incremento de Importaciones.

H4: Descentralización de las decisiones organizacionales.

H5: Cambio en el modelo económico actual.

La hipótesis H1 y H2 se considerada un evento probable debido a que COPEXTEL se encuentra sujeta a los cambios que se están presentando en el macroentorno.

La hipótesis H3 y H4 se considera un evento medianamente probable ya que son claves para que COPEXTEL recupere su actividad comercial.

La hipótesis H5 se considera evento probable ya que el país necesita de esta estrategia para fortalecer la economía.

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado (cinco años), de los cinco eventos genera un total de 32 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia. (Anexo 9)

A pesar de que el escenario de más probabilidad de ocurrencia es el 32, se decide no considerarlo como escenario probable pues es un escenario pesimista, dado que no ocurre ninguna de las hipótesis y para el desarrollo de COPEXTEL Cienfuegos, es necesario el

cumplimiento de al menos 1 de ellas. Por ello se decide trabajar con los otros tres escenarios de mayor probabilidad de ocurrencia donde se cumple al menos una de las hipótesis.

Escenario II (08) ($P=0,185$) Se describe como un escenario probable ya que existe la posibilidad de ocurrencia del cambio de objeto social y restructuración de COPEXTEL sin producirse un incremento en las importaciones y una descentralización de las decisiones organizacionales así como la continuidad del modelo económico actual.

Escenario III (01) ($P=0,087$) Se prevé la ocurrencia del cambio de objeto social y restructuración de COPEXTEL, se produce un incremento en las importaciones y una descentralización de las decisiones organizacionales así como el cambio del modelo económico actual.

Escenario IV (16) ($P=0,084$) Se prevé la ocurrencia del cambio de objeto social de sin la ocurrencia de un cambio de estructura organizacional, además de no contar con un incremento de las importaciones, ni la descentralización de las decisiones organizacionales como tampoco un cambio en el modelo económico actual.

3.3 Planificación de marketing para COPEXTEL Cienfuegos

Se procede a la planificación de marketing luego de ser analizadas las variables clave del sistema, los actores que influyen sobre ellas y los objetivos que se pretenden alcanzar. En el SMIC se definieron los escenarios a trabajar los cuales se utilizan en el MULTIPOL en la búsqueda de las estrategias.

3.3.1 Desarrollo de las estrategias de marketing

Para el desarrollo de las estrategias los expertos proceden a trazarse las políticas a seguir, los criterios y las acciones que, junto a los escenarios de más alta probabilidad de ocurrencia le permitirán a la empresa trazarse las tácticas de marketing.

Políticas:

1. Política de mercado
2. Política satisfacción al cliente

3. Política aseguramiento técnico material
4. Política precio
5. Política Innovación y Desarrollo

Criterios:

1. Calidad
2. Precio
3. Existencia
4. Capacitación
5. Mercado

Acciones:

1. Rediseñar la planeación estratégica.
2. Potencializar el Área de Servicios Técnicos
3. Consolidar la Dirección Integrada de Proyectos
4. Realizar reordenamiento laboral
5. Estudiar el mercado para conocer las posibilidades de desarrollo de la gestión comercial
6. Extender el mercado hacia nuevos clientes una vez identificados los potenciales y los priorizados
7. Incentivar la excelencia del servicio por parte de los trabajadores y directivos a través de la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa.
8. Coordinar y orientar todos los esfuerzos de marketing en la satisfacción de los clientes.

Después que los expertos ponderan según su experiencia en el MULTIPOL y analizando los resultados del mapa de perfil (Anexo 10) de la relación escenario/política se llega a la conclusión que la política de mercado es la que más influencia posee en los escenarios II y IV, además de ser el segundo en el escenario III por detrás de la política de aseguramiento técnico material.

Se analiza el otro mapa de perfil (Anexo 10) analizando la relación política/acciones y muestra que la acción más estable dentro de todas las políticas es coordinar y orientar todos los esfuerzos de marketing en la satisfacción de los clientes convirtiéndose en la estrategia a seguir por la empresa.

De este análisis se saca la estrategia a seguir por la empresa que aparece en el plan de marketing.

3.3.2 Desarrollo de las tácticas de marketing

Una vez que se definió cuál es la estrategia a seguir por la empresa, se pasa a trazar las tácticas que se basan en las distintas combinaciones de las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción. Para ello se vuelve a reunir al equipo de trabajo realizando una tormenta de ideas.

3.4 Sistema de Control

Después de diseñar y desarrollar la estrategia con sus respectivas tácticas, se procede a la implementación del sistema de control con el objetivo de cumplir los objetivos comerciales y si las acciones se están llevando a cabo en el tiempo acordado y de la forma debida.

Enfocado en orientar los esfuerzos del marketing para lograr la satisfacción del cliente a través del eficiente servicio prestado por la corporación se propone a diseñar el control del plan. Para la confección del plan se controlarían parámetros como:

1. Resultados económico financieros de la empresa.
2. Comportamiento en la gestión de ventas y servicios.
3. Nivel de satisfacción del cliente.

La tabla de control se observa en el plan de marketing de la empresa.

De esta misma entrevista con los expertos, se determinó el porcentaje de cumplimiento de estos indicadores (parámetros) que evidencien la puesta en práctica de la estrategia. Esto se revisará de forma trimestral, lo que permitirá que de incurrirse en algún atraso, se tomen las medidas correctivas en tiempo.

3.5 Plan de marketing COPEXTEL Cienfuegos 2013 – 2018

Reuniendo toda la información recopilada, habiendo procesado los datos en los distintos programas y una vez que se realizaron las sesiones de trabajo con el equipo de expertos, el plan de marketing de COPEXTEL Cienfuegos para el período 2013 – 2018, que responde a las necesidades de la empresa, los nuevos retos a los que se enfrenta y el plan estratégico empresarial, se presenta a continuación.

SUMARIO EJECUTIVO

La corporación COPEXTEL Cienfuegos se propone a raíz de las dificultades que se presentan en el entorno disminuyendo su actividad comercial regida por su objeto social buscar alternativas que le permitan retomar el mercado y posicionarse dentro del mismo.

Como empresa comercializadora de tecnología de avanzada en una amplia línea de negocios que junto a la prestación de servicios hacen de COPEXTEL un baluarte en el mercado dentro del territorio teniendo como competidor más fuerte la CORPORACION CIMEX por su parecido objeto social y otras empresas que solamente compiten en una línea de negocios.

Como objetivo de este plan se pretende lograr un mecanismo capaz de crear una estructura lo bastante sólida que le permita a la división adaptarse a los cambios que están ocurriendo en el entorno y consigo el desarrollo sostenible de la empresa.

Para alcanzar los objetivos se ha trazado una estrategia, orientando el marketing para lograr la satisfacción del cliente y se establecen tácticas destacándose entre ellas una buena promoción de los productos o servicios, mostrándolo diferenciado con el objetivo que supere las expectativas de los clientes.

ÍNDICE DEL PLAN

1. Introducción
2. Análisis de la Situación
3. Análisis de Mercado
4. Problemas y Oportunidades
5. Objetivos y Metas
6. Desarrollo de las estrategias de marketing
7. Desarrollo de las tácticas de marketing

8. Ejecución y Control

INTRODUCCIÓN

La división COPEXTEL Cienfuegos perteneciente al Ministerio de la Informática y de las Comunicaciones en Cuba, se dedica a la comercialización de una amplia gama de productos y servicios agrupados por líneas de negocios. Considerando como objetivo primordial la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus expectativas, la división se proyecta estratégicamente antes los cambios que se están produciendo en el ámbito nacional.

La actividad comercial en COPEXTEL Cienfuegos tiene como sus protagonistas la gerencia comercial y la gerencia de servicios técnicos.

Gerencia Comercial: Se encarga de la comercialización de los productos.

- Clima y Refrigeración (aires acondicionados, splits, cámaras refrigeradas)
- Informática (computadoras y accesorios, equipamiento para redes)
- Comunicaciones (equipamiento telecomunicaciones, sistemas de televisión por cables, sistemas de seguridad)
- Electricidad (sistemas eléctricos, sistema de pararrayos, sistemas fotovoltaicos, equipamiento para aterramientos)
- Material de oficina (hojas, bolígrafos, calculadoras, etcétera)

Gerencia Servicios Técnicos: Se encarga de las prestaciones de servicios

- Reparaciones de televisores.
- Reparaciones de equipos de cómputos.
- Reparaciones e instalaciones de equipos de clima y refrigeración.
- Instalaciones de redes, sistemas de telecomunicaciones y televisión.
- Instalaciones de sistemas eléctricos.

En el presente Plan de Marketing se establecen las estrategias y tácticas para el desarrollo de los productos o servicios teniendo en cuenta todos los inconvenientes que se presentan a través del entorno que se presenta cada vez mas turbulento, pues se pretende como objetivo general dar a conocerlos a todos los clientes posibles, para ampliar la cuota de mercado, así como también mediante el estudio se analizan los gustos y preferencias de los mismos, y el valor que perciben de los productos de la empresa con respecto a los competidores.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

A niveles macroeconómicos las condiciones del entorno en que se encuentra inmersa la empresa están dadas por las estrategias trazadas por el país con el objetivo de lograr un cambio en el modelo económico cubano afectando actualmente en su proceso la actividad comercial en COPEXTEL como lo son:

1. limitaciones de importaciones: existe un desabastecimiento considerable de mercancías ya todas las partes y piezas para brindar servicios y los productos que comercializa en su mayoría propiamente extrajeras.
2. centralización de las inversiones y el presupuesto así como la limitación de este último: muchas empresas como políticas le centralizan las inversiones y el presupuesto influyendo negativamente en su desarrollo y en la de sus proveedores.
3. política acreditaría muy estricta: como objetivo trazados por el país en eliminar cuentas x cobrar va eliminando las facilidades de pagos influyendo en la satisfacción del cliente y repercutiendo en la comercialización de bienes y servicios.

A niveles microeconómicos, COPEXTEL es influenciada por factores que en cierta manera también atentan contra la satisfacción del cliente como lo son los inestables márgenes comerciales establecidos por casas matrices, no cuenta además con un estudio de mercado profundo que le permitiría fortalecerse ante la competencia, competencia que tampoco se tiene información detallada de su peso en el mercado pero a raíz de encuestas realizada muestran como su principal competidor a la Corporación CIMEX convertida junto a COPEXTEL como la empresa comercializadora de equipamiento informático en el territorio además de una variada diversidad de productos. Otros competidores que mantiene la empresa son ETECSA, SEPSA, SEISA, EMPRESTUR, AUSA entre otros.

A favor, COPEXTEL cuenta, en la mayoría de los productos que comercializa, con una tasa de precios inferior a lo de la competencia, además de contar con un respaldo del equipamiento que promueven por un soporte técnico que en conjunto a la alta calificación y formación de sus profesionales dan paso seguro a una futura Dirección Integrada de Proyecto con el objetivo de ofrecerle un paquete tecnológico al cliente compuesto por varias líneas de negocios.

La división mantiene como sus principales suministradores las divisiones comerciales que son los encargados de la compra de los productos y el abastecimiento a través de las antiguas líneas de negocios.

1. ECOSOL: Sistemas eléctricos
2. PCMAX: Computadoras y accesorios
3. TEXSO: Telecomunicaciones
4. MAXO: Material de oficina
5. TEGOS: Clima y gastronomía

COPEXTEL se proyecta hacia 4 tipos de clientes.

1. clientes particulares: Servicio de reparación de Televisión y Garantía
2. clientes terceros potenciales: Venta y Servicio a clientes con recursos que tienen su peso dentro el desenvolvimiento económico de la empresa como lo son CUVENPETROL, CEMENTOS, MICONS, OBE entre otros.
3. clientes terceros priorizados por el país: venta y servicios a entidades que son prioridad a desarrollar por estrategia del país como lo son el MINTUR, FAR
4. Se encuentran el resto de los clientes que posee la empresa.

ANÁLISIS DEL MERCADO

Influenciadas por las políticas establecidas por el país todas las empresas comercializadora de tecnología se encuentran sujetas a la búsqueda de estrategias para su posicionamiento en el mercado. COPEXTEL se proyecta al mercado a través de una amplia gama de productos como informática, telecomunicaciones, sistemas eléctricos y electrodomésticos, refrigeración, aire acondicionado y clima de manera general influenciándose ante la creciente demanda de estos productos en el mercado. En la actualidad con los bajos volúmenes de ventas que posee la empresa se está estudiando la variante de potencializar su permanencia en el mercado a partir de:

- Prestación de servicios técnicos agregando un alto valor a ese equipamiento que ya una vez fue vendido.
- Venta de un paquete tecnológico agrupado por varias líneas de negocios resultado de la dirección integrada de proyectos.

Al cierre del 2012 después de un análisis, se muestra que los productos que mayor aceptación por parte de los clientes fueron la venta de computadoras y material de oficina, así como por parte de servicio son las reparaciones de computadoras y televisores.

COPEXTEL dentro del mercado mantiene un fuerte posicionamiento porque a pesar de estar limitado como otras empresas aun puede desenvolverse gracias a la diversidad de productos y servicios que hermanados a la alta calificación de sus profesionales hacen que posea aun su reconocido prestigio dentro del territorio.

PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Considerando las debilidades de la empresa y la situación competitiva, se pueden identificar los siguientes problemas:

1. Desabastecimiento de mercancías: Factor principal que afecta considerablemente la disminución de las ventas.
2. Centralización y limitaciones de las inversiones: Muchos empresas le son destinados suministradores a la hora de adquirir un producto, en otros casos no llega a tiempo las inversiones aprobadas por el presupuesto para poder tener el producto para el cliente.
3. Inestabilidad en la tasa de márgenes comerciales para los precios de los productos: Los precios de los productos están sujetos a los cambios de márgenes comerciales de las casas matrices ocurriendo hasta 2 veces al mes.
4. No cuenta con estudio profundo del mercado: Insuficiente conocimiento del comportamiento del mercado y con ello el posicionamiento de la competencia.
5. No existe una proyección hacia el marketing que le permita abrirse al mercado.

COPEXTEL también posee oportunidades que le permitirían fortalecerse como empresa comercializadora.

1. Potencializar Servicios Técnicos: Se establece que todas las partes y piezas para la prestación de servicios de equipos de cómputos, climas y televisión pasarían a ser exclusivas de COPEXTEL.
2. Creación de Dirección Integrada de Proyecto: Cuenta con la calificación de su fuerza de trabajo, la diversidad de equipamientos en varias líneas de negocios que comercializa así como el prestigio que lo antecede permitiéndole la creación de un paquete tecnológico capaz de satisfacer las necesidades del cliente a través de la compra del proyecto.

OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos que percibe alcanzar COPEXTEL Cienfuegos son los siguientes:

1. Incrementar los ingresos de la empresa.
2. Potencializar la gestión comercial (STI - DIP)
3. Expandir el mercado actual
4. Incrementar los niveles de satisfacción

Para el cumplimiento de los objetivos la empresa se traza las siguientes metas:

1. Cambio de estructura organizativa y objetivos que le permitan incrementar los indicadores económicos asociados a las ventas, a las relaciones productividad/improductividad, productividad x hombres.
2. Creación de un grupo de especialistas que comprometa el fortalecimiento de la gestión comercial a través de la comercialización de los proyecto integrados por STI – DIP.
3. Adoptar una filosofía de marketing que le permita a COPEXTEL expandirse al mercado y fortalecer su posicionamiento.
4. Crear un comité de de control de la calidad que establezcan parámetros e indicadores que sean reflejos del nivel de satisfacción del cliente como.
 - Tiempo de respuesta en la solicitud de un servicio.
 - Tiempo de ejecución o reparación.
 - Coeficiente de disponibilidad técnica.

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Teniendo en cuenta los objetivos trazados por la empresa y las metas a alcanzar en el plazo de 5 años, se definen la siguiente estrategia:

Coordinar y orientar todos los esfuerzos de marketing en la satisfacción de los clientes.

DESARROLLO DE LAS TÁCTICAS DE MARKETING

Para facilitar la ejecución de la estrategia de marketing diseñada, se precisa a continuación las tácticas fijadas por el grupo de trabajo. Las mismas se describen a través de las distintas combinaciones de las cuatro variables del marketing mix.

Producto

- Conformar un paquete tecnológico con varios productos.

- Explotar los productos con mas rivalidad dentro del mercado agregándole valor haciéndolo mas atractivo antes la competencia.
- Comunicarle al cliente vía telefónica o email la existencia de productos o la reparación terminada de sus equipos.

Precio

- Aplicar un margen comercial diferenciado acorde a las características del cliente.

Distribución

- Garantizar con rapidez y eficacia la entrega a clientes distantes de los productos que se comercializa.
- Aumentar las prestaciones de servicios de reparación y garantía a domicilio.

Promoción

- Incrementar las visitas personalizadas a las empresas para dar a conocer las ofertas que brinda COPEXTEL Cienfuegos
- Participar en rondas de negocios territoriales que permitan conocer los productos que oferta la empresa y familiarizarse con los de los competidores.
- Confeccionar plegables y almanaques, así como otras formas de promoción que puedan estar disponibles.
- Crear una página Web provincial que de a conocer los productos y servicios de la empresa a los clientes.
- Realizar un estudio para que se retome el presupuesto de promoción para aquellas actividades que lo requieran.

EJECUCIÓN Y CONTROL

CONTROL	RESPONSABLE	FECHA CUMPLIMIENTO	INDICADORES/METODOS
Resultados económico-financieros de la empresa	Gerente General Gerentes de Áreas	Mensual	- Plan acumulado - Gasto total/Ingreso total - Productividad/Valor agregado

Comportamiento en la gestión de ventas y servicios	Gerente STI Gerente Comercial	Mensual	- Tiempo respuesta solicitud del servicio - Tiempo de ejecución o reparación - Lograr la integralidad de los servicios técnicos con calidad y estabilidad - Coeficiente de disponibilidad técnica
Nivel de satisfacción del cliente	Comerciales	Mensual	- Entrevistas a clientes

Cumplimiento de las tácticas y la estrategia:

Parámetro 1: Indicadores económicos buenos cuando se cumplen al 100%

Parámetro 1: Tiempo de respuesta al cliente mayor de un 85% se considera bueno.

Parámetro 2: Tiempo de ejecución o reparación mayor de 90% se considera bueno.

Parámetro 3: Integridad de los servicios técnicos con calidad y estabilidad mayor de 95% se considera buena.

3.6 Conclusiones parciales capítulo 3

En el presente capítulo abordamos elementos que

1. Se realiza un análisis de las oportunidades de marketing que presenta COPEXTEL para su desarrollo condicionado por factores externos e internos a la corporación. Se muestran los principales competidores y ventajas que se tienen sobre ellos, los suministradores y los clientes.
2. A pesar de que la división no cuenta con un estudio de mercado se hace un análisis del mercado y el desenvolvimiento de COPEXTEL dentro del mismo. Se muestra que la supremacía en los servicios técnicos sobre las ventas en moneda total y la disminución de las ventas respecto a años anteriores y que al cierre del 2012 la venta de papel y computadoras

por la parte comercial y la reparación de equipos de cómputos y televisores por servicio fueron considerados claves en los ingresos de la división.

3. Para el diagnostico de la situación de COPEXTEL se procede a la utilización de métodos prospectivo en búsqueda de las estrategias a plantearse, se definen las variables claves del sistema, los actores que van a influir sobre ella, se trazan las hipótesis, los objetivos y luego de lograr los escenarios se establecen las políticas, criterios y acciones.
4. Después de obtener como estrategia orientar el marketing en la satisfacción al cliente se procede al desarrollo de las tácticas y por ultimo el sistema de control para el correcto desarrollo del plan.

Conclusiones Generales

Al concluir esta investigación y mediante la aplicación de diferentes técnicas y herramientas, se detectaron los problemas que inciden en la gestión comercial de la División Territorial COPEXTEL Cienfuegos, que demuestran la no existencia de una filosofía de marketing en la empresa, los mismos se relacionan a continuación:

1. La disminución en los ingresos que presentan COPEXTEL en la actualidad se debe al desabastecimiento de las mercancías a raíz de la disminución de las importaciones.
2. La centralización del presupuesto y de las inversiones en las empresas atentan contra el desenvolvimiento favorable de la gestión comercial, así como la inestabilidad de las tasas de márgenes comerciales de los productos que comercializa COPEXTEL.
3. La Corporación no cuenta con un estudio de mercado que le permite ver el desenvolvimiento del mismo, lo poco que se conoce de la competencia se realiza a través de la retroalimentación que existe entre cliente y comercial.
4. No existe una orientación hacia el marketing para lograr la satisfacción del cliente.
5. Al cierre del 2012 los productos y servicios de más aceptación recayeron en la venta de computadoras y papel, por el servicio la reparación de televisores y equipos informáticos.
6. Dado el déficit de productos a comercializar la empresa se está enfocando en el área de servicios técnicos y los productos que comercializa integrarlos junto a lo servicios creando un paquete tecnológico y comercializarlo a partir de la dirección integrada de proyectos.
7. La estrategia a trazarse consiste en coordinar y orientar todos los esfuerzos de marketing en la satisfacción de los clientes.

Recomendaciones

Con la realización de esta investigación, donde se detectaron aspectos vitales que influyen negativamente en la gestión comercial de la División Territorial COPEXTEL Cienfuegos y después de haber propuesto la posible estrategia, se hace necesario plantear algunas recomendaciones:

1. Emplear la filosofía de Marketing en COPEXTEL Cienfuegos, para así, de esta manera lograr la satisfacción del cliente y la orientación hacia este.
2. Efectuar los controles establecidos en el plan, para juzgar los resultados obtenidos a partir de la implementación del mismo, así como identificar posibles desviaciones y tomar acciones correctivas.
3. Hacer estudios sistemáticos del mercado y la competencia que permitan el posicionamiento de la empresa.

Bibliografía

Cruz R. García. (n.d.). Marketing Internacional. Retrieved from www.gestiopolis.com.

Función y Filosofía del Marketing. (2006, enero del). . Retrieved from www.ricoveritripod.com.

Importancia de la aplicación del marketing en las empresas cubanas. (n.d.). . Retrieved from www.ilustrados.com.

J.J. y Peeters Lambin. (n.d.). La gestión de Marketing: Análisis.

José Orlando Morera. (2007, de abril del 12). El Plan de marketing. Retrieved from www.monografias.com.

Las 4PS de la mercadotecnia-Las 4P's. (n.d.). *13 de noviembre del 2012*. Retrieved from http://www.wikilearning.com/apuntes/las_4_ps_de_la_mercadotecnia/las_4_p_s/14021-1.

María Isabel Suárez González. (n.d.). El plan de marketing. Un instrumento valioso para la competitividad de las organizaciones cubanas.

Marketing. (2010, diciembre del). . Retrieved from <http://www.desarrolloweb.com/articulos/1763.php>.

Marketing en Empresas de Cuba. (n.d.). . Retrieved from http://www.ecured.cu/index.php/Marketing_en_empresas_de_Cuba.

Marketing mix | marketing-xxi.com. (2010). . Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/18.htm>.

Mezcla de mercadotecnia. (2010, de abril del 20). . Retrieved from http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia.

Michel Godet. (2007, March). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Retrieved from <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf>.

Michel Godet. (n.d.). Prospectiva y estrategia: Problemas y Método. Retrieved from www.prospektiker.es.

Michel Godet. (n.d.). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia.

Miguel Ángel Aguirre. (n.d.). Plan de Marketing Estratégico. Retrieved from www.ganaropciones.com.

Phillip Kotler. (2000). Dirección de Marketing. La edición del milenio.

Phillip Kotler, G. A. (n.d.). Fundamentos de Marketing.

Planeación de Marketing. (n.d.). 12 de abril del 2007. Retrieved from <http://markstrat.wordpress.com/2008/03/15/capitulo-5-planeacion-de-marketing/>.

Rafael Muñiz González. (n.d.). Marketing en el Siglo XXI. Retrieved from www.marketing-xxi.com.

Santesmace Mestre. (n.d.). Marketing, Conceptos y Estrategias.

Segmentación de Mercados y posicionamiento. (2010, de diciembre del 20). . Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.html>.

William Perrault. (n.d.). Marketing, Planeación Estratégica.
de la Teoría a la Práctica.

Xavier Gimber. (n.d.). El Enfoque Estratégico de la Empresa: Principios y Esquemas Básicos.
España: Deusto, S.A., 1998. – 234p.

Anexo 1: Estructura organizativa y su funcionamiento



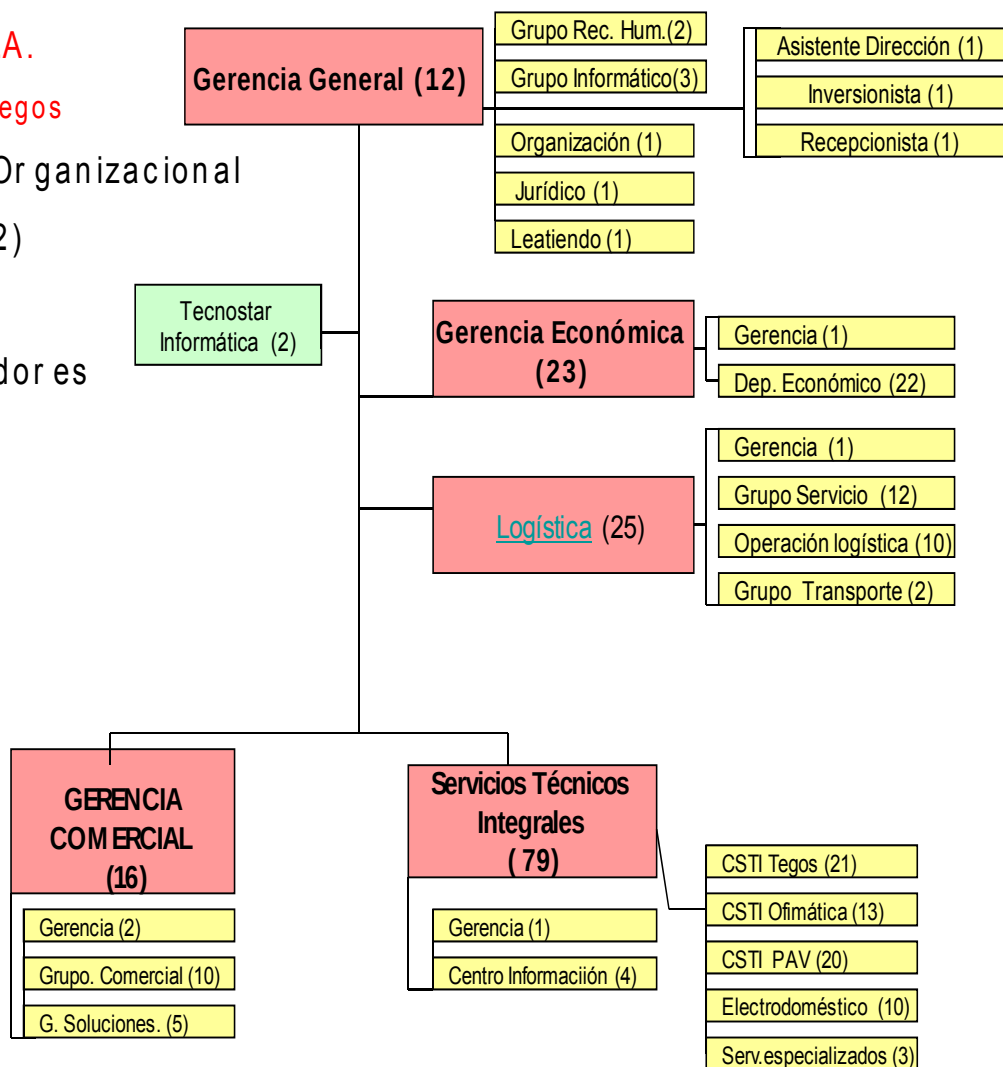
COPEXTEL, S.A.

División Cienfuegos

Estructura Organizacional

Actual (2012)

155 Trabajadores

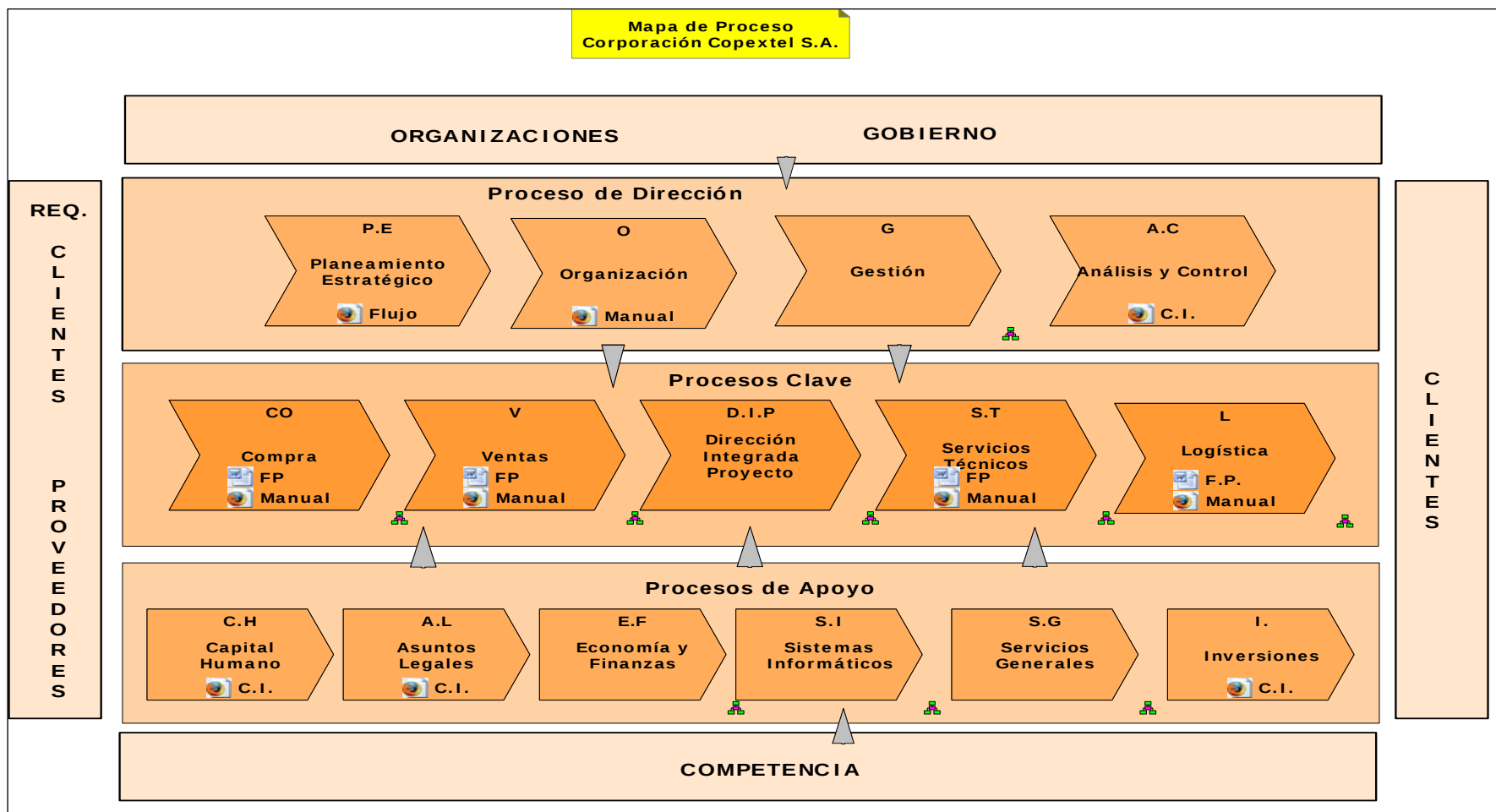


División territorial Cienfuegos (155)

 Verticales

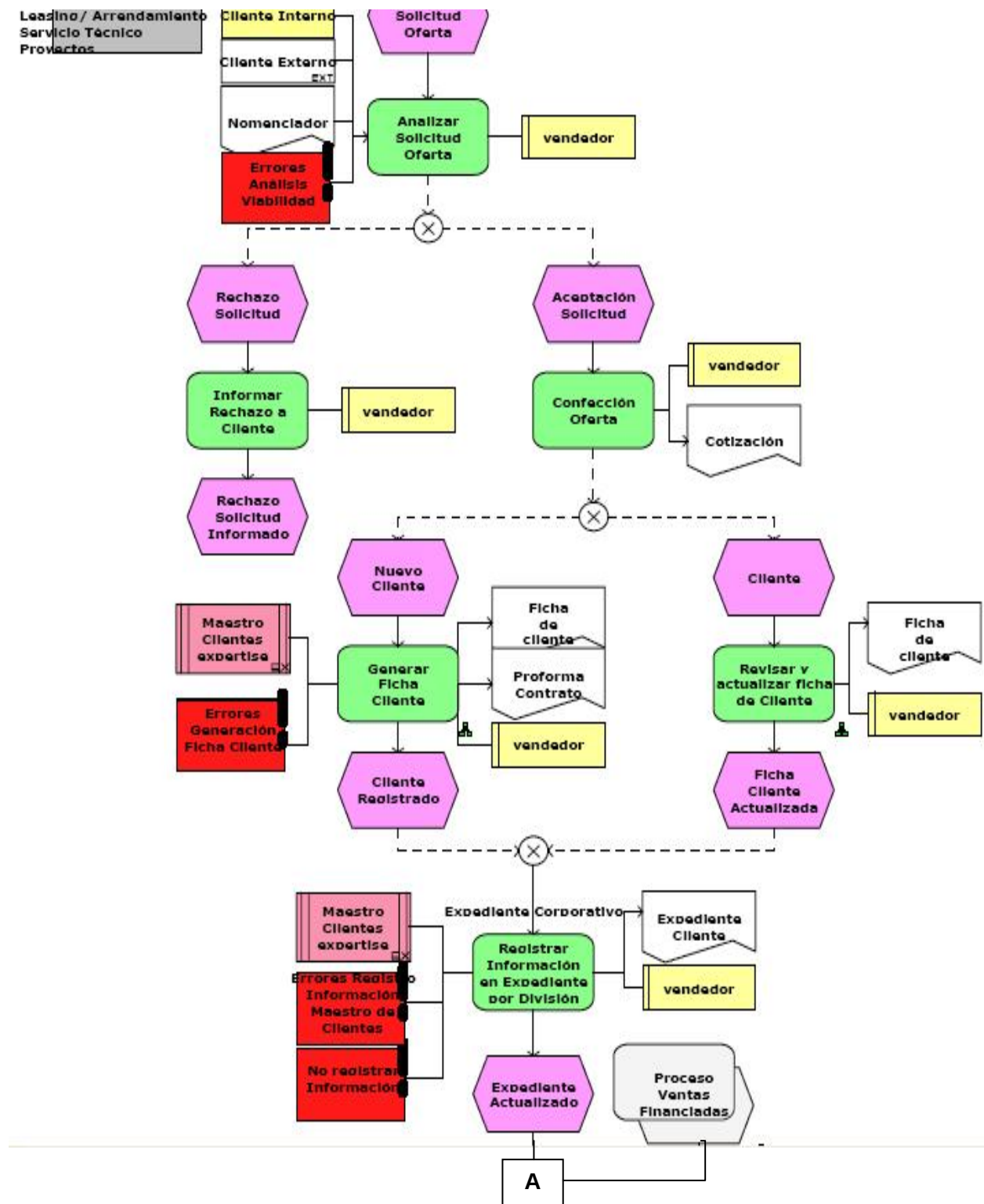
Fuente: Reglamento Orgánico de la Corporación

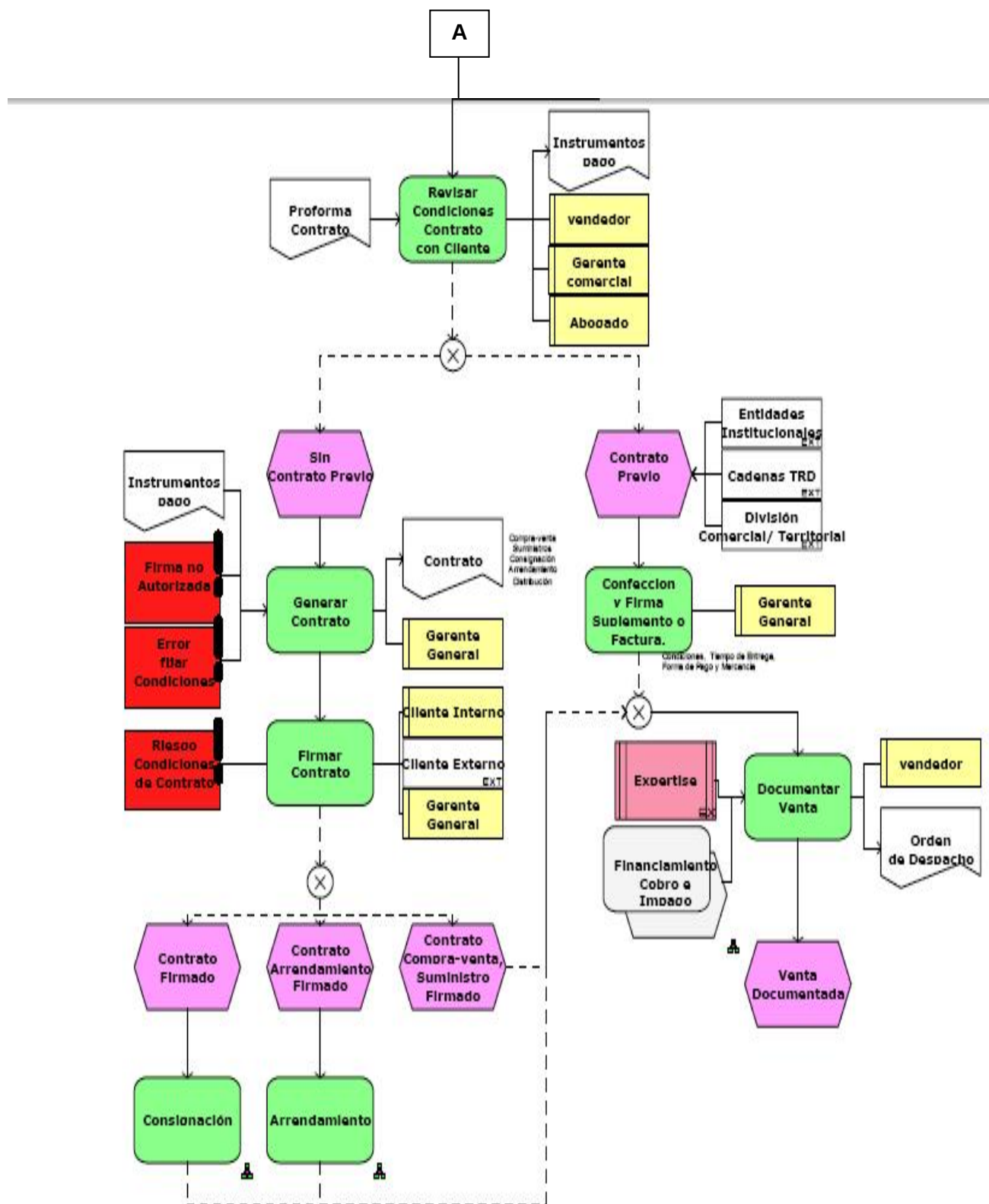
Anexo 2: Procesos de la Corporación COPEXTEL Cienfuegos



Fuente: Reglamento Orgánico de la Corporación

Anexo 3: Mapa del sub-proceso para el desarrollo de las ventas





Fuente: Manuales de Procedimientos de la Corporación

Anexo 4: Procesamiento de la encuesta

PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Agilidad en la respuesta	2	2	3	1		3			2	3			3	1		3			2	2				1	3
Garantía en la existencia	3	3	2	3	2	2	3	3		1	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	2	1	3	3	
Trato amable					1			1				3			1		3		3		3				
Eficiencia en la atención del servicio						1			1	2							2			1		2	1		
Facilidades de pago	1							2			2			3				1					2	2	1
Respaldo en garantía de los productos			1				2					1				1					1				
Asesoría en la medida de mis necesidades		1		2	3		1		3		1		2		3			3				3			2

26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	total
1		1	2	2				2		3		2		2	1	1	2		2	2				2	2	2		60
	2	3			2	2	3	1	2		1	3	1	3				3			2	3	1		3		3	88
3			1	3			2			2			2		2	3		1	1		3			1		1		40
	3					1			3		2		3	1			1					1	2				2	29
	1		3	1	1		1			1					3				3		1	2		3	1		1	36
		2							1		3	1				2				1						3		19
2					3	3		3								3	2		3				3					46

RESULTADOS	
Garantía en la existencia	88
Agilidad en la respuesta	60
Asesoría en la medida de mis necesidades	46
Trato amable	40
Facilidades de pago	36
Eficiencia en la atención del servicio	29
Respaldo en garantía de los productos	19
	318

IMPORTANCIA POR CARACTERISTICAS			
	3	2	1
Garantía en la existencia	17	14	9
Agilidad en la respuesta	7	16	7
Asesoría en la medida de mis necesidades	11	5	3
Trato amable	8	4	8
Facilidades de pago	5	5	11
Eficiencia en la atención del servicio	3	6	8
Respaldo en garantía de los productos	2	3	7

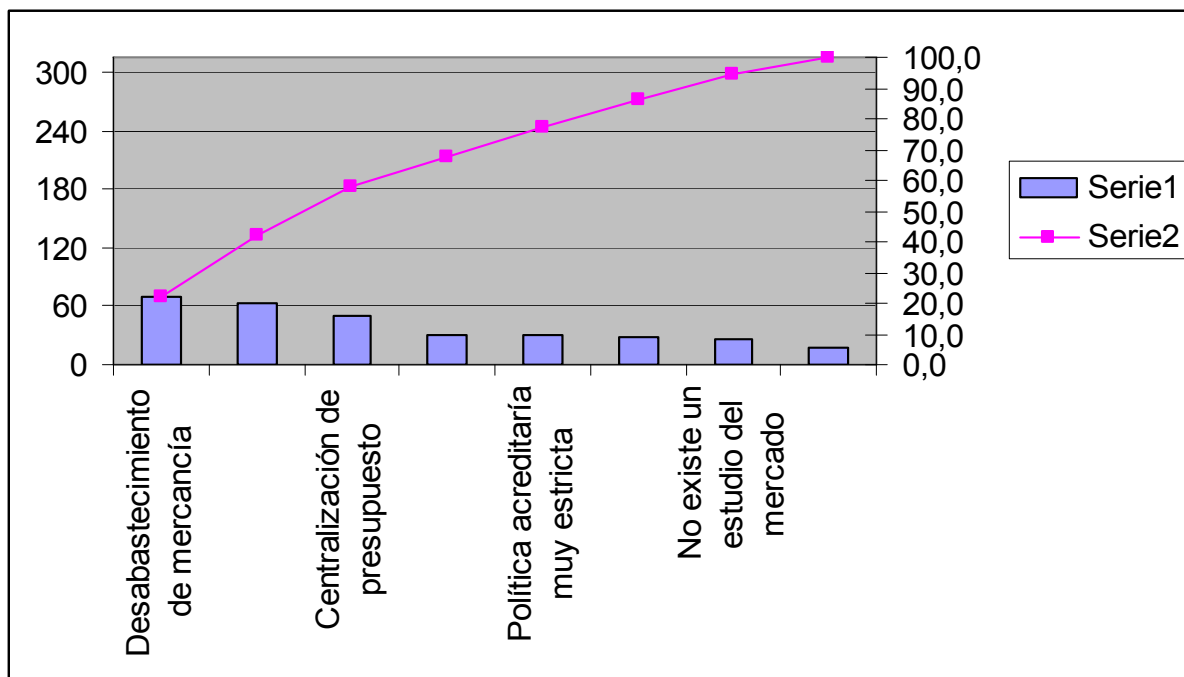
Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Método expertos

Problemas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Desabastecimiento de mercancía	8	7	8	7	8	8	7	8	8	69
Centralización de inversiones	7	8	6	8	7	6	8	7	6	63
Centralización de presupuesto	6	5	2	6	6	7	5	6	7	50
Limitaciones del presupuesto	4	6	3	7	4	6	6	5	4	31
Política acreditaría muy estricta	3	4	1	2	5	5	4	4	3	31
Inestabilidad en las tasas de margen comerciales para los precios de los productos	5	1	4	4	3	3	1	2	5	28
No existe un estudio del mercado	2	2	7	5	2	2	3	3	1	27
Reestructuración empresarial que hace que desaparezcan suministradores	1	3	5	1	1	1	2	1	2	17

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Diagrama de Pareto

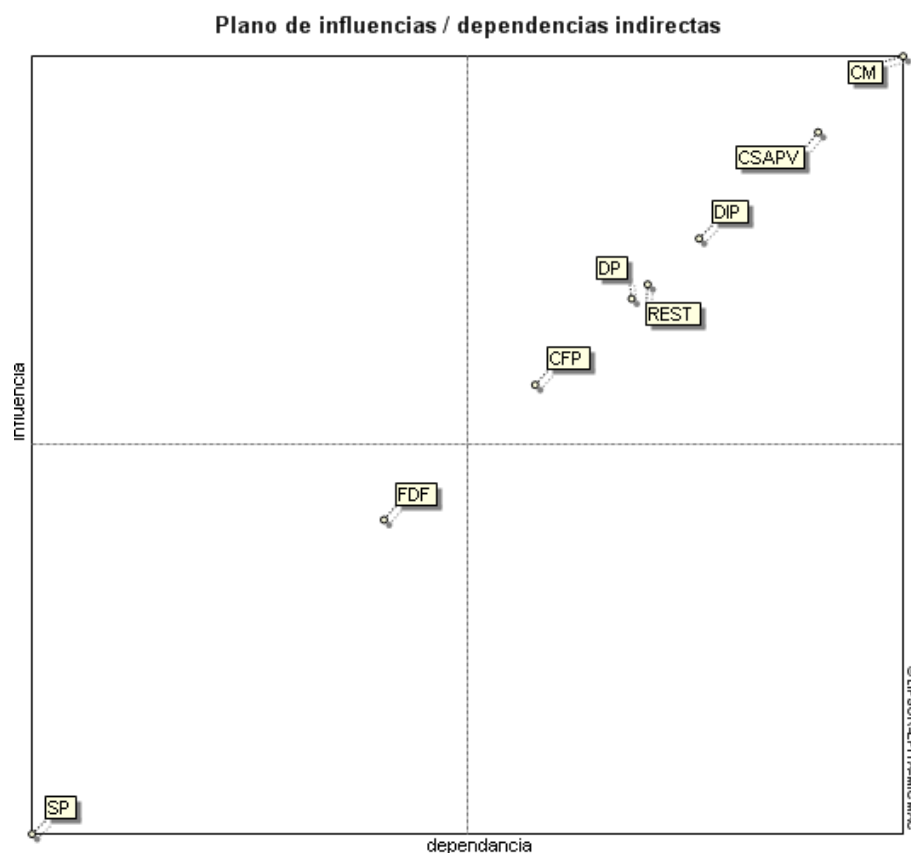


Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Matriz influencia de variables

	1 : SP	2 : CFP	3 : REST	4 : DP	5 : FDF	6 : DIP	7 : CM	8 : CSAPV
1 : Sistema de Precios	0	0	0	0	0	0	2	1
2 : Calificación y formación de sus profesionales	0	0	2	1	0	2	2	3
3 : Respaldo del equipamiento por un soporte técnico:	0	2	0	1	1	2	3	3
4 : Diversificación de los productos	0	1	1	0	2	3	3	2
5 : Factor demográfico favorable	0	0	1	2	0	1	2	2
6 : Cuenta con una dirección integrada de proyecto	0	2	2	3	1	0	3	2
7 : Competitividad en el mercado	2	2	3	3	2	3	0	3
8 : Calidad del servicio de arreglo de post venta	1	3	3	2	2	2	3	0

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



Fuente: Programa MIC MAC

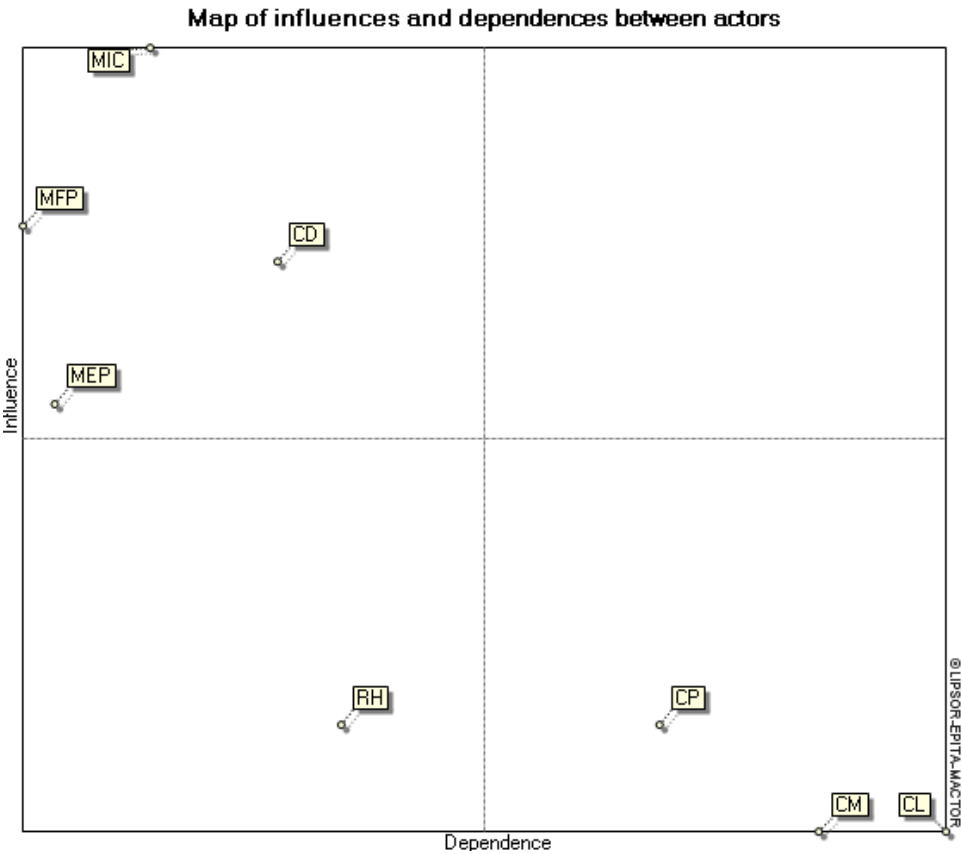
Anexo 8: Matrices actores/actores y actores/objetivos

MDI	CM	RH	CD	CL	CP	MIC	MEP	MFP
CM	0	0	0	1	1	0	0	0
RH	1	0	1	0	0	0	0	0
CD	4	4	0	4	1	0	0	0
CL	1	0	0	0	1	0	0	0
CP	1	0	0	4	0	0	0	0
MIC	0	1	4	1	1	0	0	0
MEP	0	0	0	1	1	1	0	1
MFP	1	0	0	1	1	2	2	0

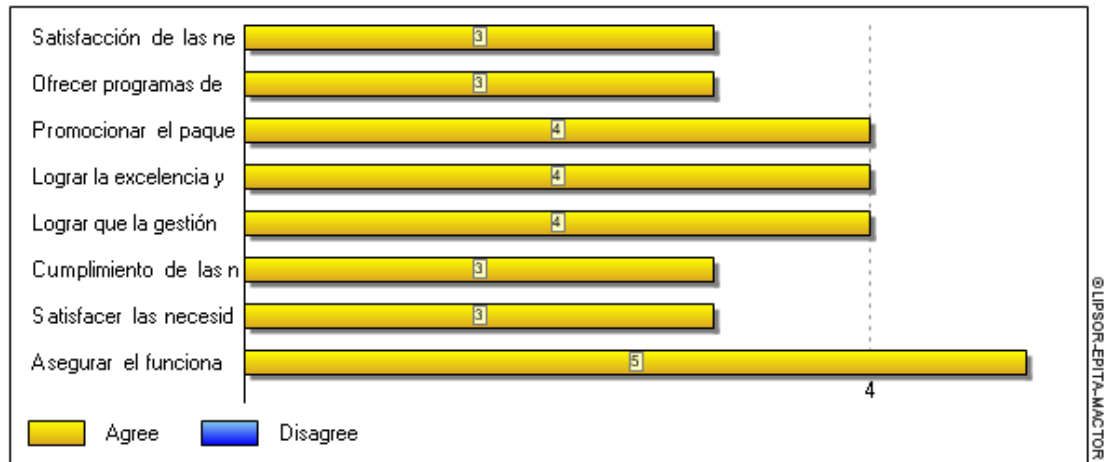
© LIPSOR-EPTA-MACTOR

2MAO	SNT	PS	PPS	LEC	LGE	GCNP	SNC	AFE
CM	0	0	1	1	1	0	0	0
RH	1	1	0	0	0	1	0	1
CD	1	1	1	1	1	1	1	1
CL	0	0	0	0	1	0	1	0
CP	0	0	1	1	0	0	0	0
MIC	1	1	1	1	1	1	1	1
MEP	0	0	0	0	0	0	0	1
MFP	0	0	0	0	0	0	0	1

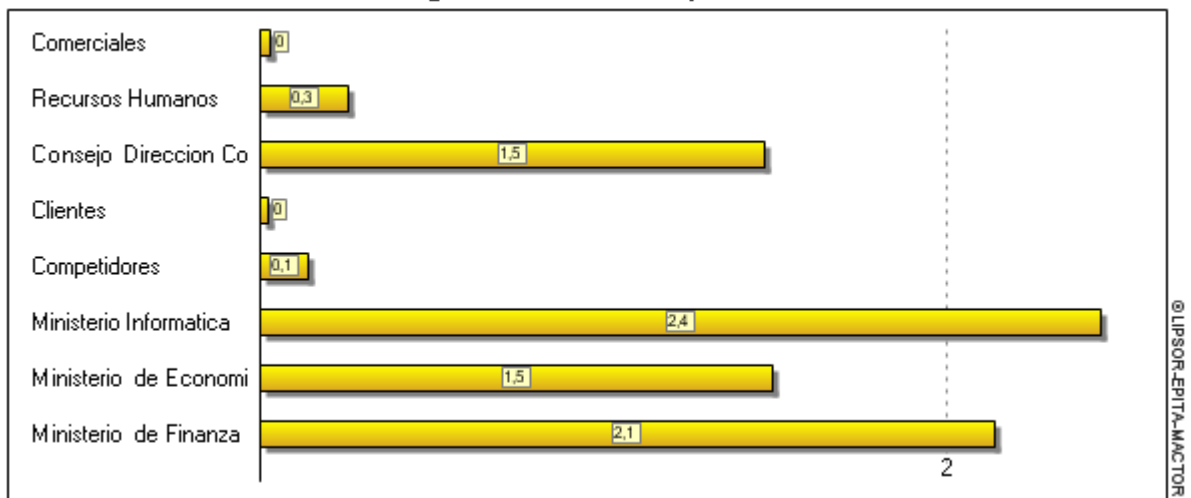
© LIPSOR-EPTA-MACTOR



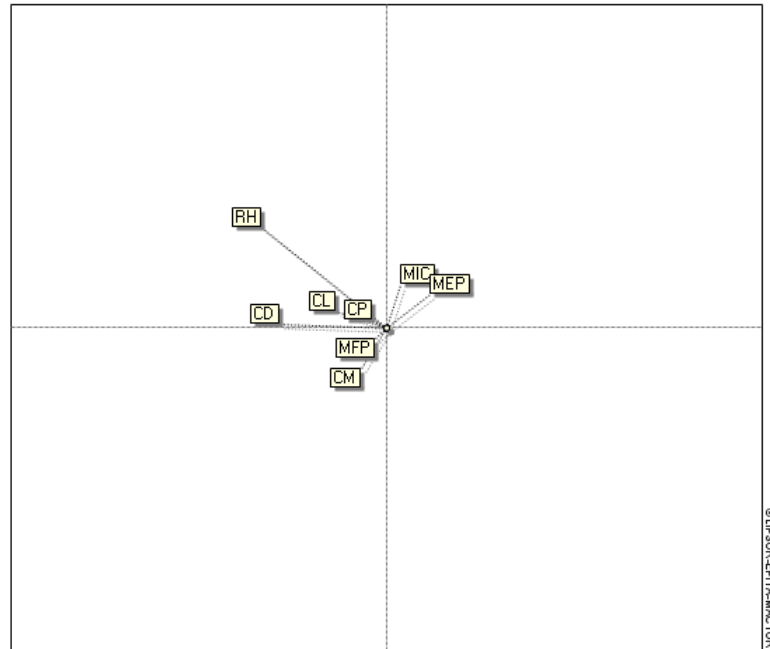
Histogram of actor's implication towards its objectives 2MAO



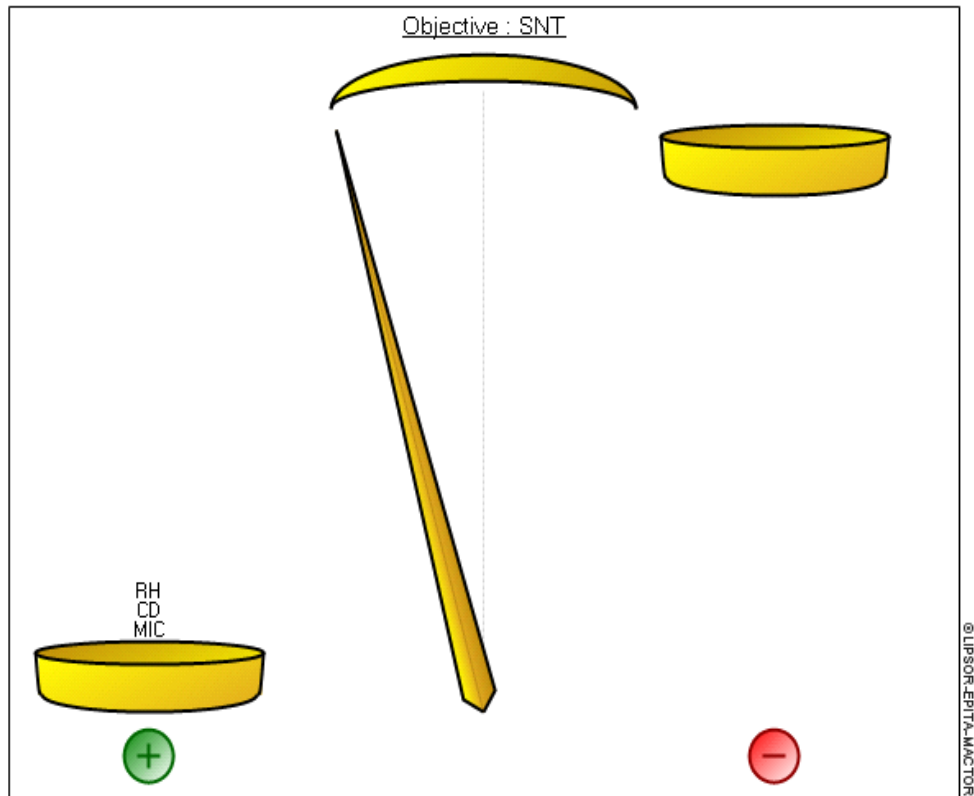
Histogram of MDII's competitiveness



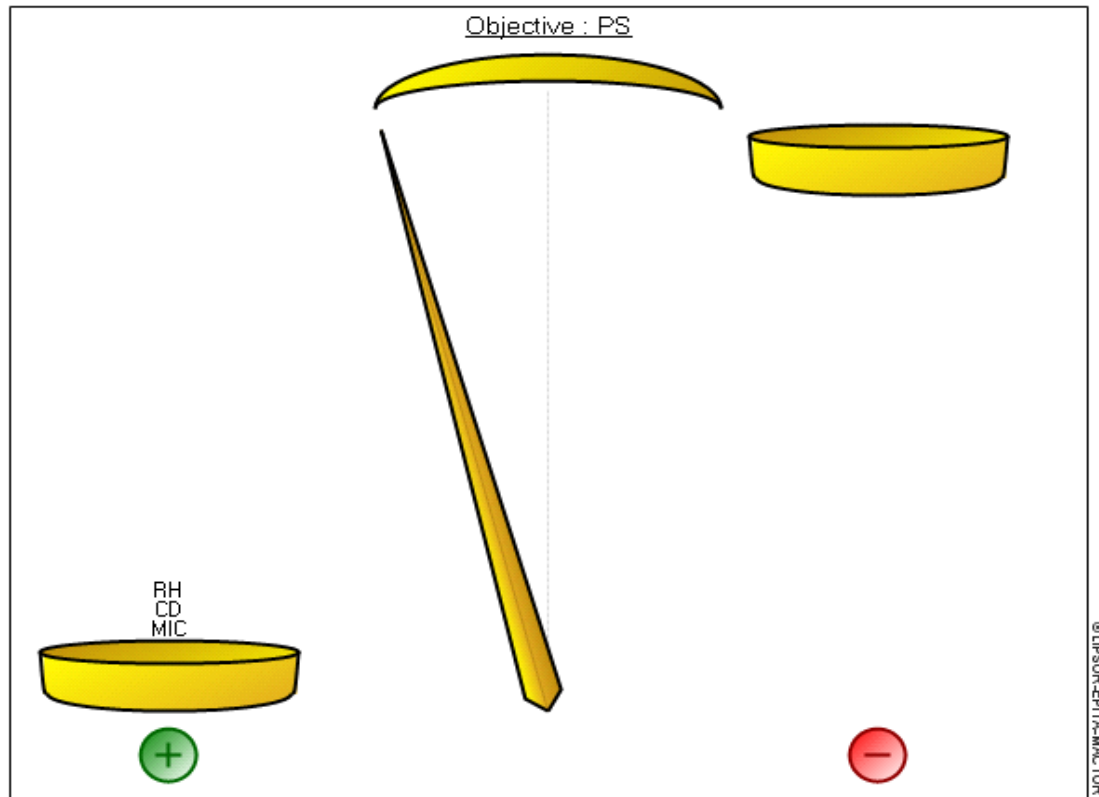
Map of order 1 divergences between actors



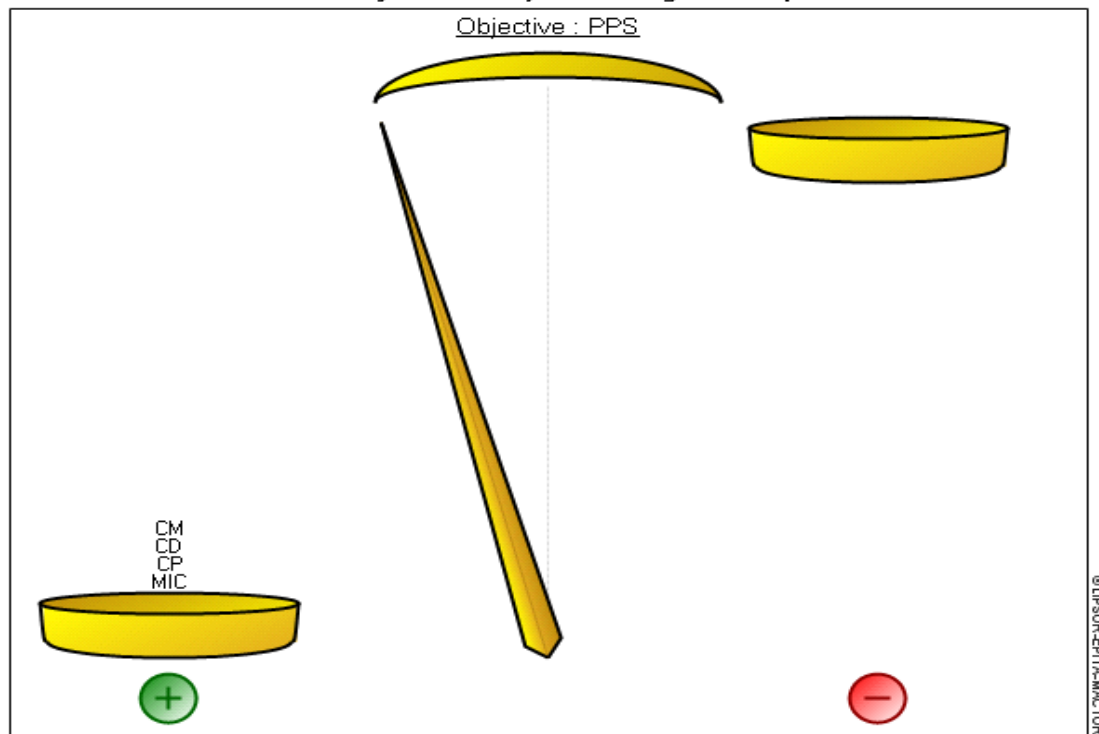
Position scale by valued objectives weighted competitiveness



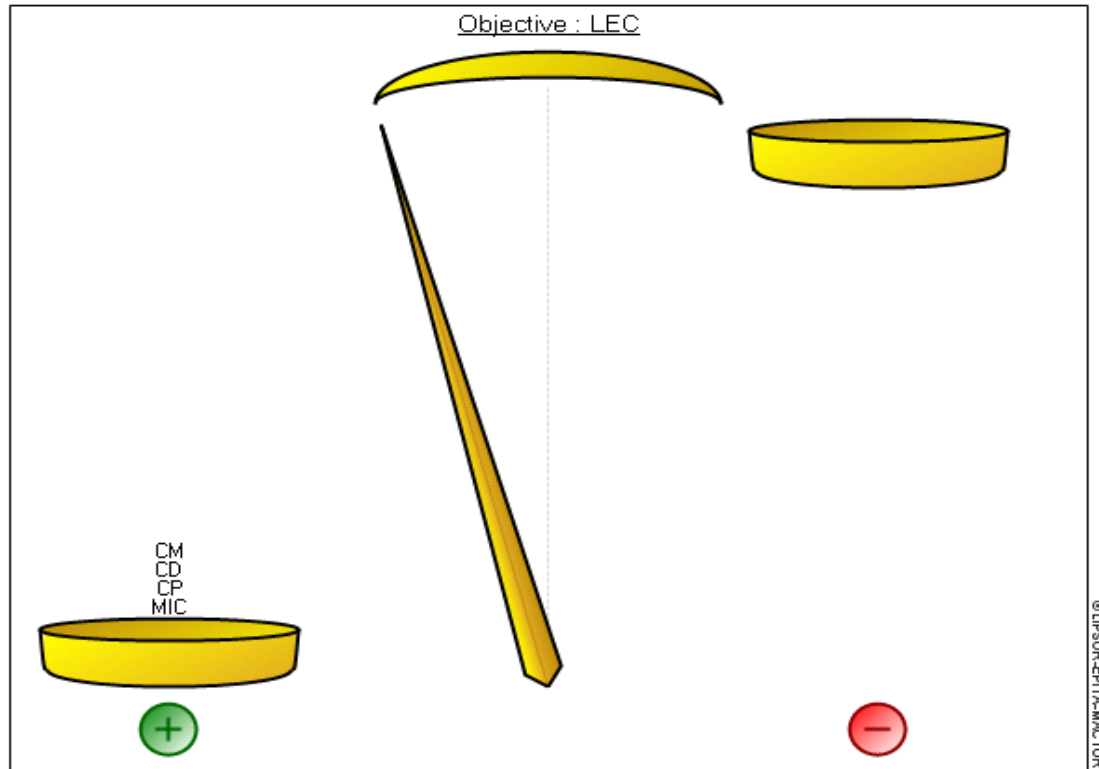
Position scale by valued objectives weighted competitiveness



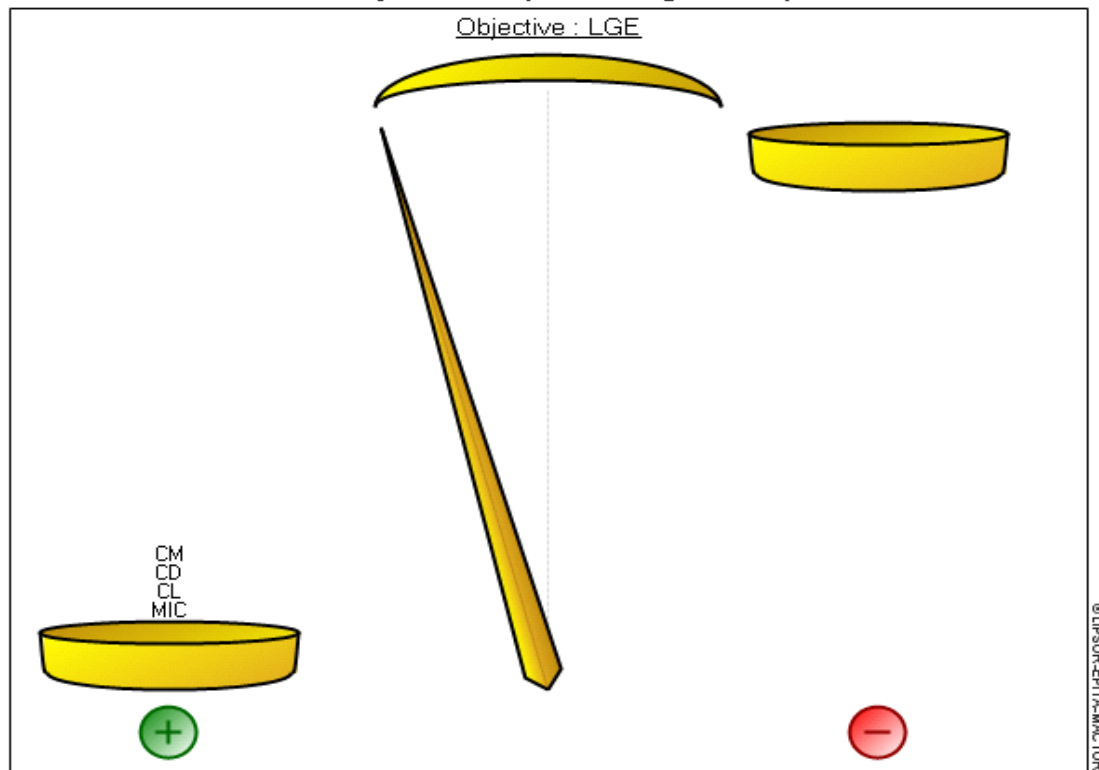
Position scale by valued objectives weighted competitiveness



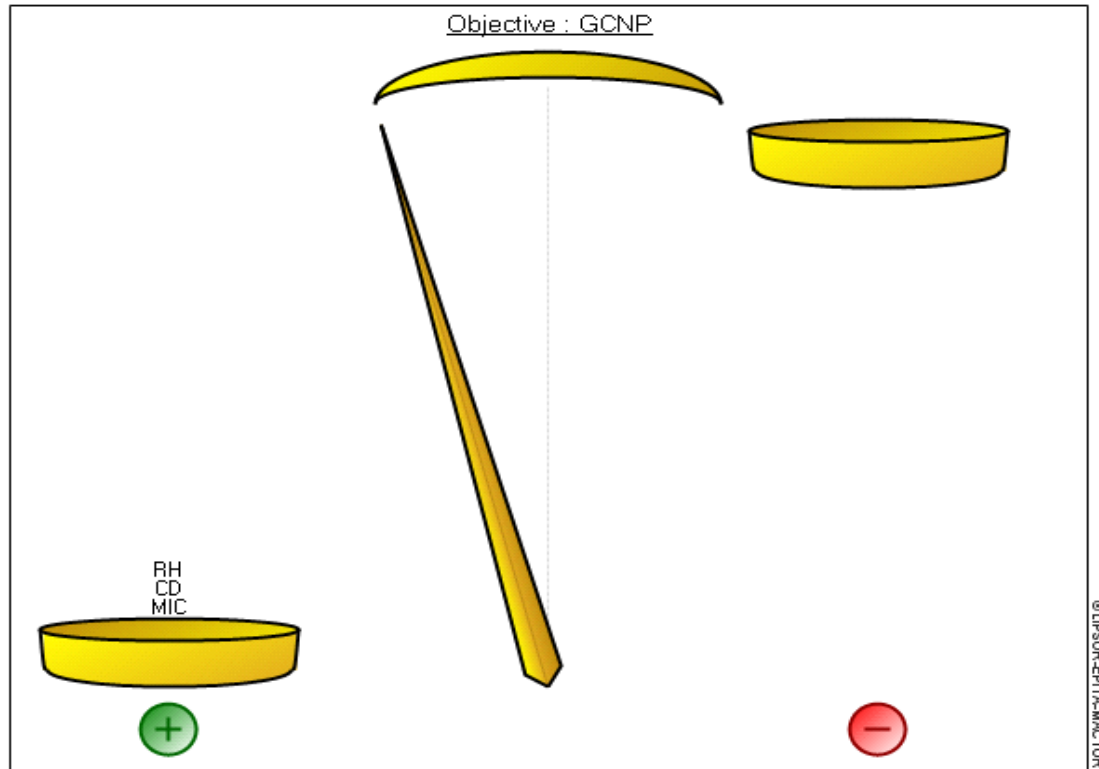
Position scale by valued objectives weighted competitiveness



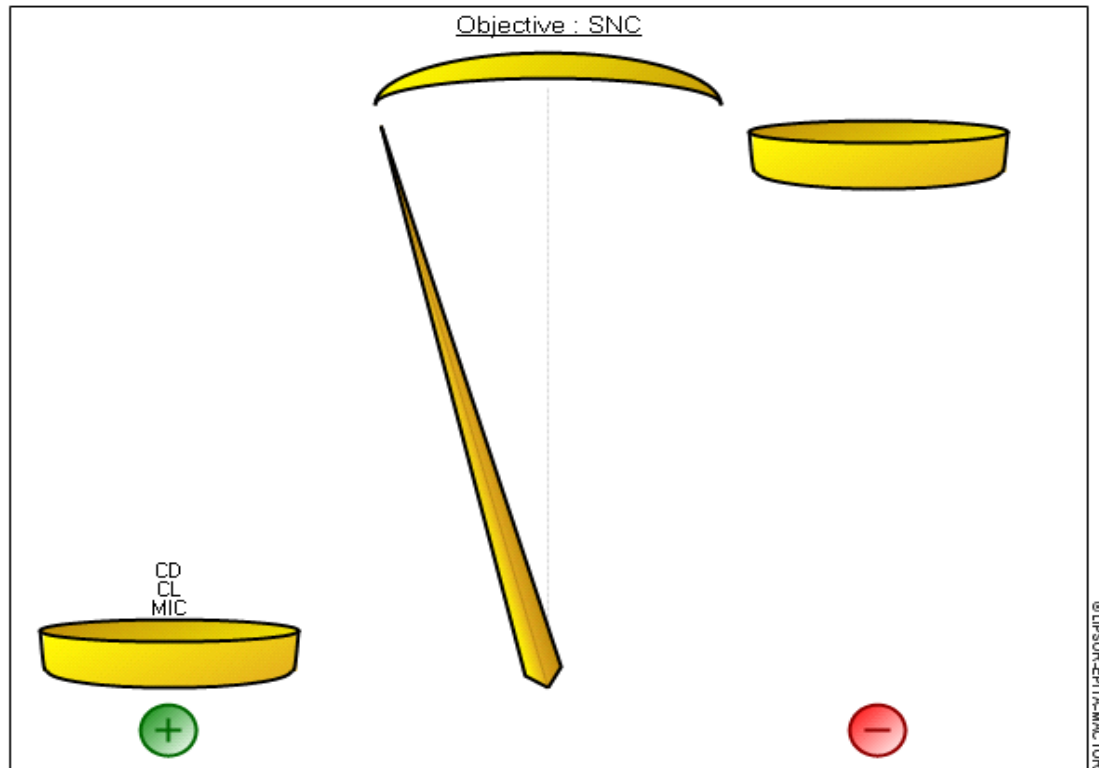
Position scale by valued objectives weighted competitiveness



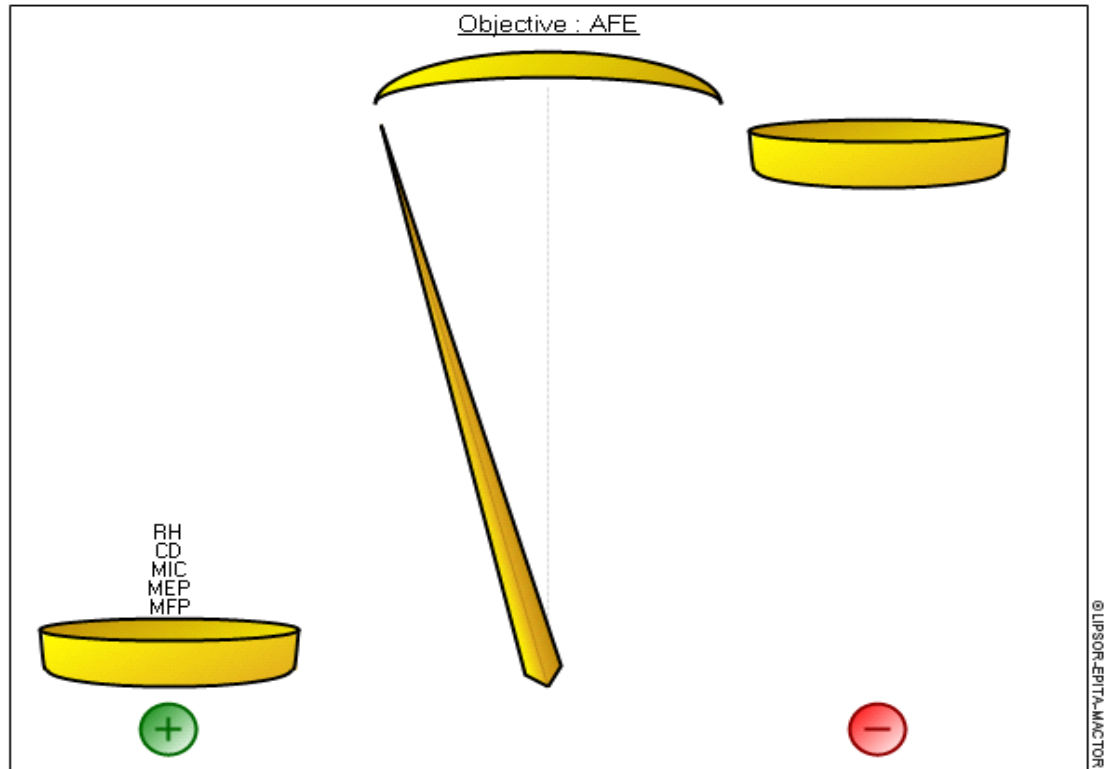
Position scale by valued objectives weighted competitiveness



Position scale by valued objectives weighted competitiveness



Position scale by valued objectives weighted competitiveness

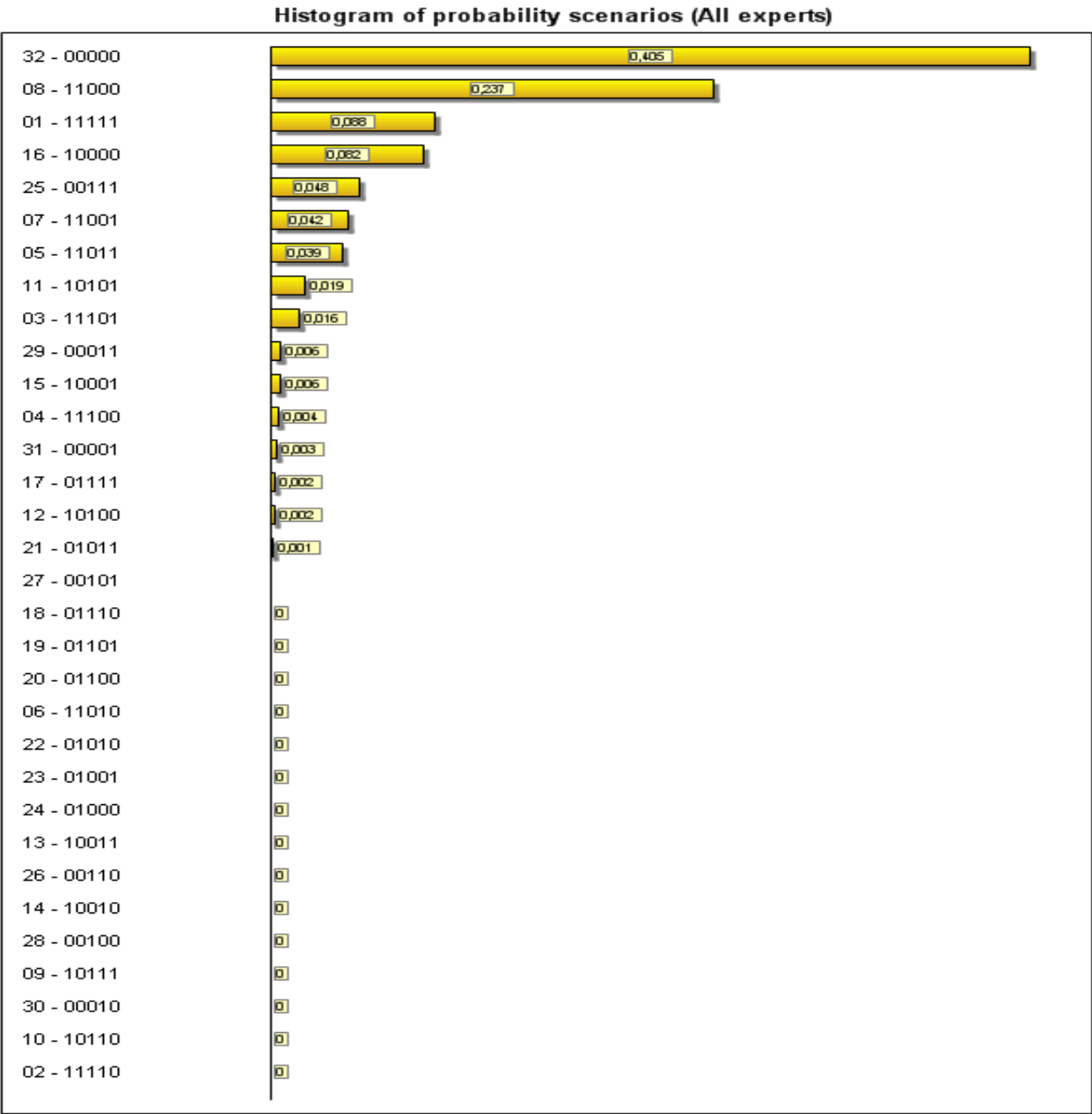


Map of order 1 convergences between actors



Fuente: Programa MACTOR

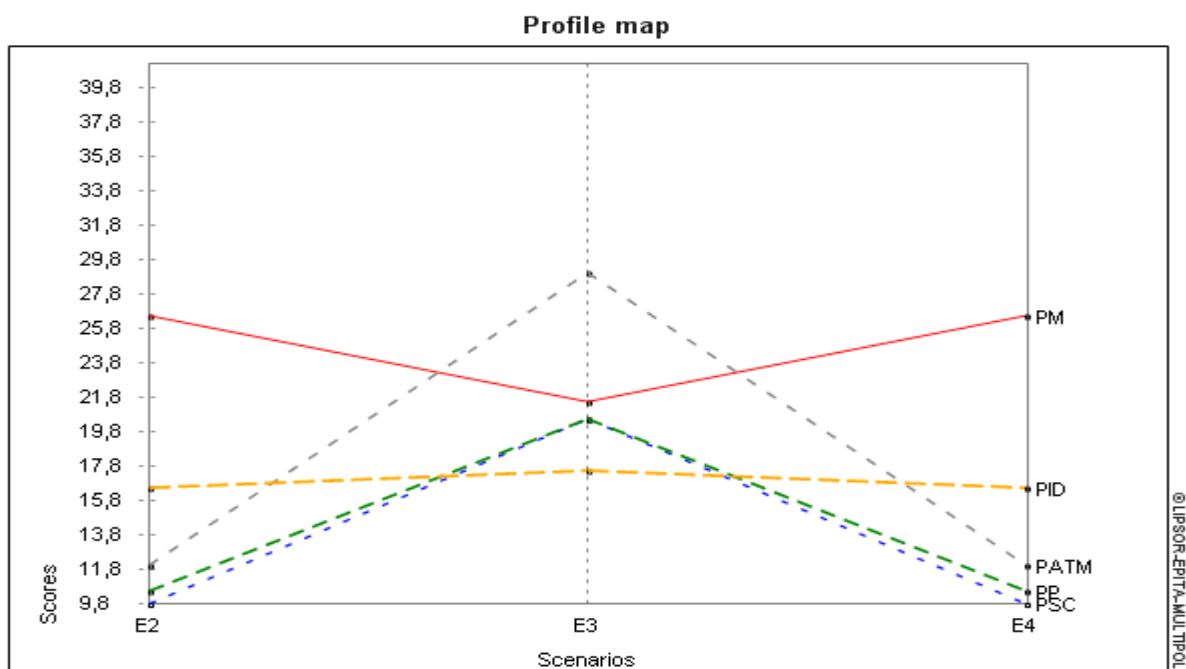
Anexo 9: Histograma escenarios



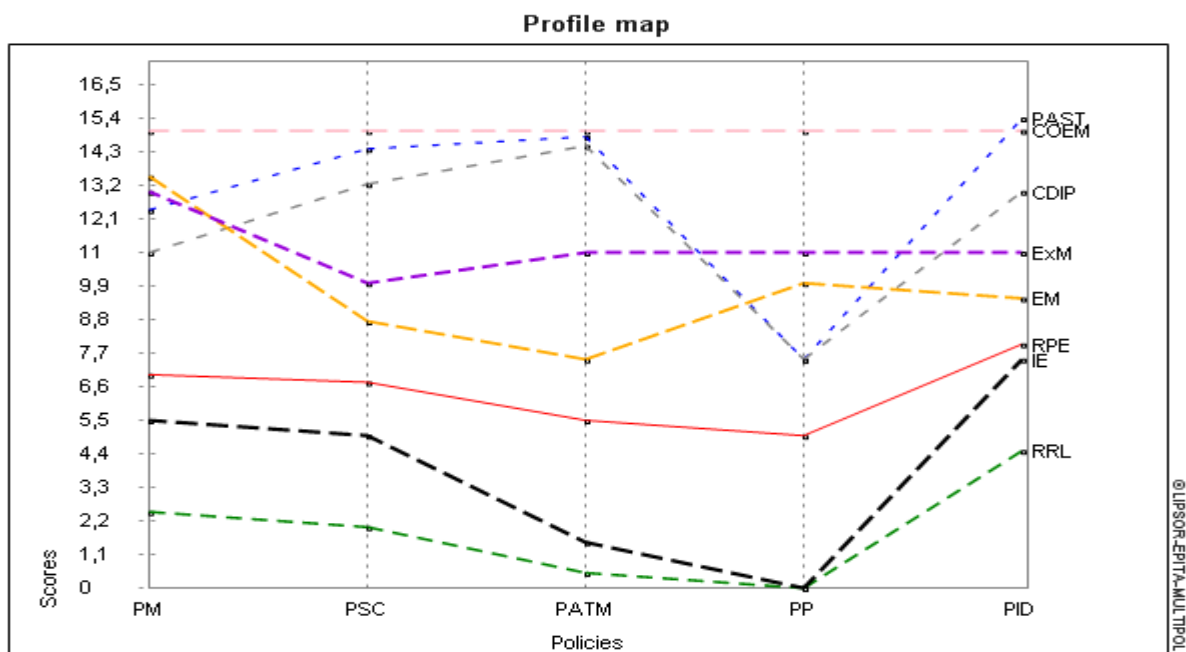
Fuente: Programa SMIC

Anexo 10: Mapas de perfiles.

Relación escenario/política



Relación política/acciones



Fuente: Programa MULTIPOL